

# QUALI COMPETENZE PER ESSERE I MIGLIORI?

*Cfmt ha promosso una survey per individuare le sales best practice che meglio rappresentano le competenze necessarie per raggiungere la migliore performance di vendita*

Ennio Favarato  
director Bip

**V**ALORIZZARE le competenze distintive organizzative!

Questa è la sfida di ogni impresa che genera valore. La semplicità dell'affermazione, per la prima volta portata all'interno delle scuole di management da Gary Hamel, che assieme al collega Prahalad ha scritto *Competing for the future*, porta con sé anche tutta la sua complessità. Siamo infatti consapevoli della breve durata di fattori distintivi come quelli legati al prodotto e più in generale di posizioni di vantaggio competitivo destinato a indebolirsi viste le infinite combinazioni, in ogni ambito e settore, di possibili alternative di offerte, canali e modalità di acquisizione di beni, strumenti e servizi in grado di sostituirli.

Per questi motivi, la ricerca del SalesFactor Index di un'organizzazione commerciale non può considerare esclusivamente le performance del momento o le caratteristiche di fattori puramente "sales", ma deve esplorare in modo sistemico gli elementi

che consentono il perdurare, per quanto possibile, delle performance di successo.

**Ampliati gli ambiti di analisi: collaboration debole**

Sono stati quindi ampliati gli ambiti di analisi. Oltre alle sales anche al marketing e ai contributi dell'intera organizzazione attraverso i dipartimenti principali di un'azienda riassunta in una sola definizione: collaboration. È proprio quest'ultima che risulta essere più debole dall'esito della survey effettuata su un campione di 88 aziende italiane distribuite tra vari settori di industria e di varie dimensioni (grafico 1). Queste sono concordi nel dichiarare di avere spazi di miglioramento nella creazione e nel sostegno di fattori critici di supporto alle performance delle vendite in azienda. In particolare, i dirigenti coinvolti dichiarano che dipartimenti quali hr, information technology e finance non aderiscono alle sales best practice nell'aiutare le organizzazioni a mantenere nel tempo performance di alto livello.



### Social e Partnering: due aree da sfruttare

Per meglio guidare il management aziendale, le 75 Sales best practice esposte nell'indagine sono state suddivise in domini che descrivono funzioni, dipartimenti o processi aziendali. In questo modo risulta più semplice rilevare quali siano i supporti specifici necessari per migliorare l'efficacia delle vendite e quindi dove si dovrebbe intervenire. I domini su cui sembra esserci più da lavorare sembrano essere quelli che più

## L'INDAGINE

L'indagine ha coinvolto 88 partecipanti, di questi il 62% lavora nella direzione commerciale e vendite, il 26% nella direzione generale, il 5% nella direzione marketing e il 7% lavora in altre funzioni aziendali.

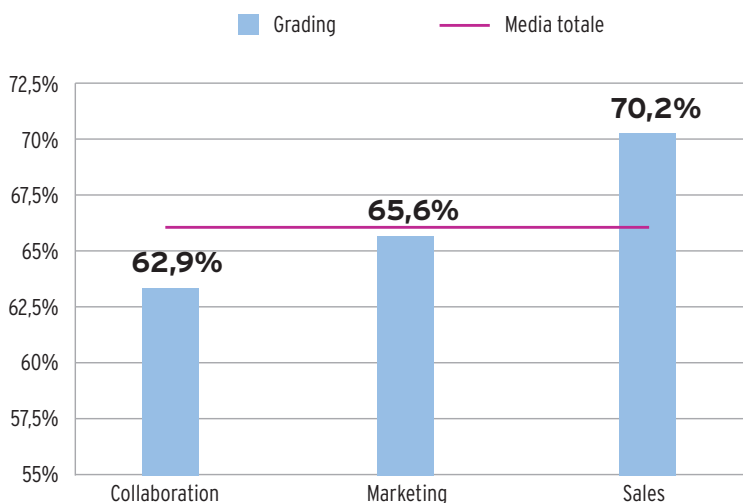
I settori di provenienza delle aziende partecipanti sono: commercio 26%; manufacturing 24%; servizi 17%; automotive 12%; chimico, farma, tessile 11%; ict 9%; finance 3%.

Il fatturato di queste aziende per il 29% dei rispondenti risulta essere fino a 13 milioni di euro, per il 37% tra i 13 e 50 milioni, per il 16% tra i 50 e i 125 milioni e per il 18% oltre i 125 milioni.

Infine, il 15% delle aziende coinvolte nell'osservatorio ha fino a 15 addetti, il 55% tra i 15 e i 99, il 19% tra i 100 e i 749 e il 13% supera le 750 unità.

*Contributor dell'osservatorio SalesFactor Index:  
Laura Torretta, Luca Monaco, Luca Image*

**Grafico 1 - Collaboration: il grading è debole**



**In un mondo che cambia continuamente, essere più veloci di altri a cambiare è, di fatto, una competenza distintiva**

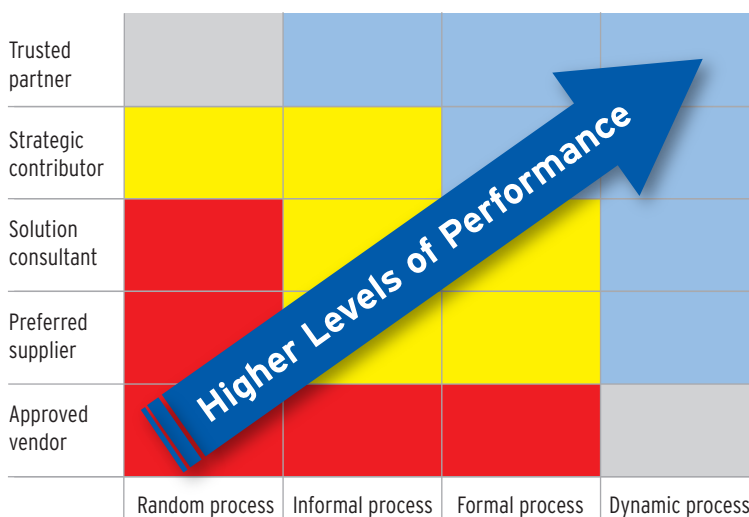
supporterebbero le organizzazioni nel condividere con altri attori del mercato i propri contenuti e le proprie relazioni di business. Si tratta infatti dell'area social e di quella del partnering. Pratiche quali, ad esempio, "partner e vendite collaborano per creare comunità di interessi supportate da nuovi strumenti social" o "utiliz-

ziamo con regolarità internet e i social come strumenti per ascoltare quello che i nostri clienti dicono di noi" sono poco messe in atto dai risponditori. Si tratta di domini ancora da sfruttare ma che sarebbero pronti a dare il meglio di sé grazie alla tecnologia e agli strumenti messi a disposizione. Questo ascolto continuo e un concetto di partnership più ampio sarebbero elementi importanti per sviluppare e mantenere distintive le competenze organizzative della propria azienda.

**Velocità: competenza distintiva**

In un mondo che cambia continuamente, essere più veloci di altri a cambiare è, di fatto, una competenza distintiva. In questi casi viene sempre in mente la storia dei due campeggiatori svegliati nella savana da un leopardo che intende cacciarli e, quando uno dei due che si sta mettendo le scarpe da ginnastica si sente chiedere dall'altro se pensa che con quelle scarpe possa correre più veloce di un leopardo, la risposta, un po' cinica, è: «A me basta poter correre più veloce di te!».

**Grafico 2 - I pilastri della sales transformation**



**I pilastri della sales transformation**

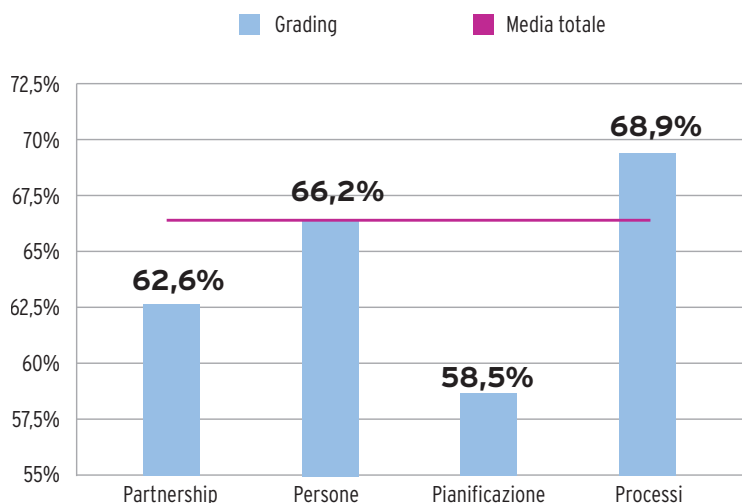
Un altro modo di raggruppare gli ambiti è quello dei pilastri della sales transformation (grafico 2). Il motivo per il quale abbiamo ipotizzato l'esistenza di questi

fattori è legato all'idea di un percorso. Confrontarsi infatti con le Sales best practice aiuta a valutare la propria posizione attraverso due dimensioni che riteniamo fondamentali. Da una parte la relazione con i nostri clienti, che può essere da semplice *approved vendor* fino a *trusted partner*, attraverso livelli successivi di rilevanza e importanza per i nostri clienti come *preferred supplier*, *solution consultant* o *strategic contributor*. Dall'altra la propria strutturazione del processo commerciale, che può essere casuale: *random process* (lasciato cioè al singolo), informale (dichiarato ma non esplicitato in forma ufficiale), formale (scritto come procedura e misurato con indicatori qualitativi e quantitativi) o dinamico (adattivo rispetto alle circostanze, quindi formale ma non rigido). La ricerca dimostra come il tragitto valga la pena di essere percorso, perché il premio è un livello di performance superiore e una più probabile persistenza di relazione con clienti che troverebbero più complesso sostituire il proprio fornitore.

### Partnership e pianificazione: i pilastri più deboli

I quattro pilastri della sales transformation aiutano quindi le organizzazioni a essere più sistemiche nell'affrontare il viaggio verso migliori performance (grafico 3). La survey restituisce una visione

**Grafico 3 - Pianificazione e partnership: ampie aree di miglioramento**



di questi pilastri come deboli sulla parte delle partnership e dei sistemi di pianificazione, essenzialmente gli strumenti e le soluzioni che possono supportare l'organizzazione commerciale a sfruttare informazioni e dati quando meglio possono servire a essere più efficaci. In quest'area troviamo Crm, business intelligence e altre forme di miglioramento che ancora devono investi-

re l'area sales, che di tutti i dipartimenti aziendali sembra essere quella rimasta più indietro nello sfruttare le opportunità date dalla digitalizzazione. E grazie alle tecnologie ormai a disposizione dell'artificial intelligence, dei big data e della robotic process automation, è venuto definitivamente il momento di mandare in pensione agende "Quo Vadis", scadenziari e copia commissioni. ■



Cfmt, in collaborazione con il Coe (Centre of excellence) di Bip, Business integration partners, ha promosso la survey per individuare le Sales best practice che meglio rappresentano le competenze necessarie alle organizzazioni aziendali per raggiungere la migliore efficacia commerciale.

Sul sito di Cfmt è disponibile l'Executive Summary con i risultati della ricerca a questo link:

<http://bit.ly/CFMTeXecutivesummary>

Per maggiori informazioni:

<http://www.cfmt.it/formazione/eventi/sales-best-practice>

