

EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION

MILANO | ITALY

DIGITAL COMMERCIAL TRANSFORMATION: ISTRUZIONI PER L'USO

Paolo Guenzi, Marco Aurelio Sisti
SDA Bocconi School of Management

22 Maggio 2019

NEL 2018-2019 CON LA COLLABORAZIONE DEI SUOI PARTNER, IL **COMMERCIAL EXCELLENCE LAB** HA ESPLORATO IL TEMA STRATEGICO DELLA **DIGITAL COMMERCIAL TRANSFORMATION**



MAIN PARTNER



PARTNER



PARTNER TECNICI



IL PROGETTO DI RICERCA IN SINTESI

OBIETTIVI

- # **Modellizzare le variabili di interesse manageriale** per la gestione della trasformazione digitale delle organizzazioni commerciali
- # Partendo da questo modello, **descrivere il fenomeno della trasformazione digitale** delle organizzazioni commerciali nel contesto italiano ed in quello internazionale
- # Sulla base della identificazione di **best practices** e di **relazioni causali** fra le variabili analizzate, fornire **spunti e indicazioni operative** per migliorare la propria gestione della trasformazione digitale in ambito commerciale e delineare componenti e tratti essenziali di un **Digital Commercial Transformation Plan** di successo

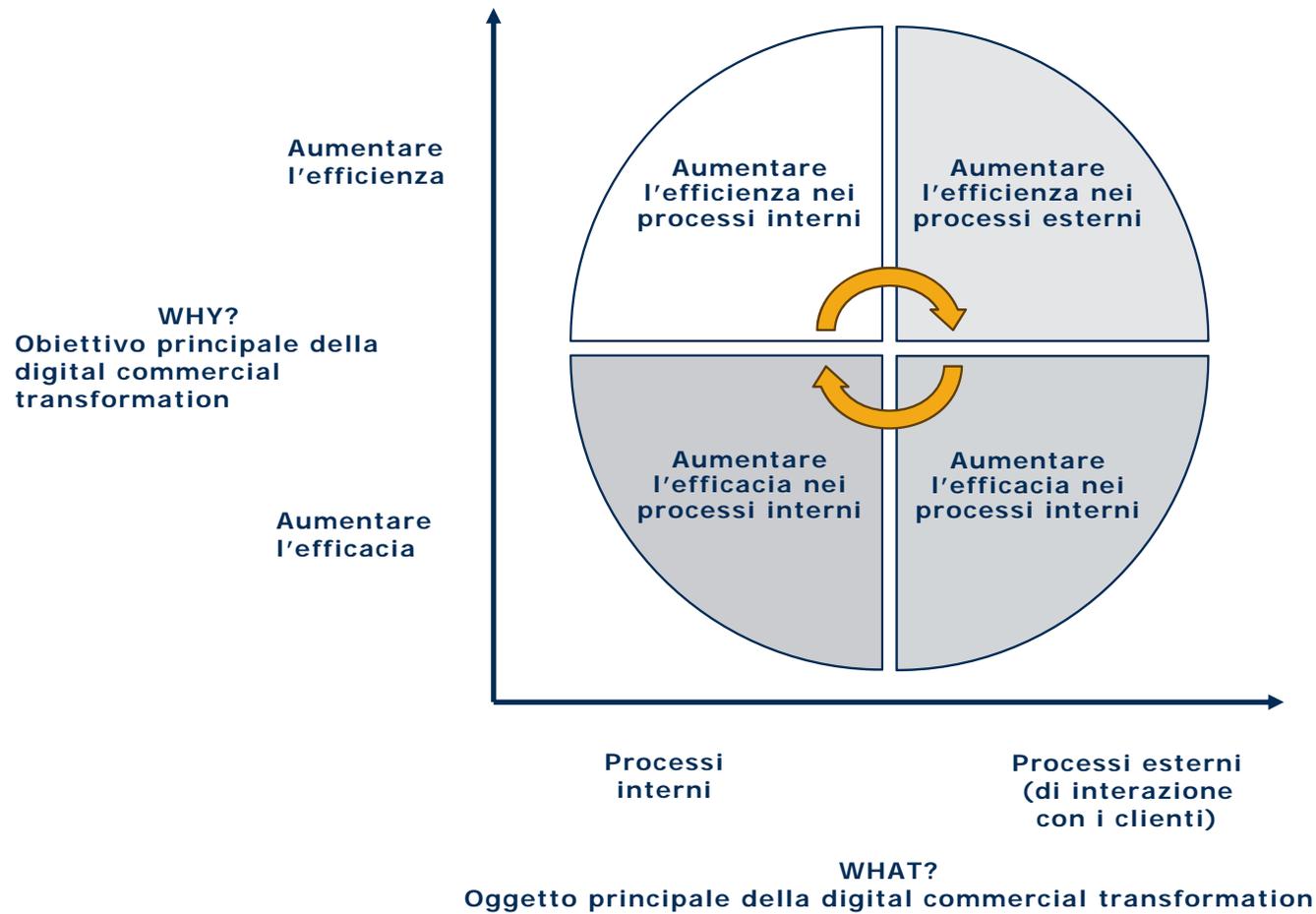
METODO DI RICERCA

- # **Rassegna della letteratura scientifica** e manageriale sul tema della trasformazione digitale in ambito commerciale
- # **Fase qualitativa**: interviste con 8 manager/decision maker e 21 commerciali/utilizzatori della digitalizzazione in ambito commerciale in 7 aziende di vari settori (FMCG, Pharma, TLC, Edilizia, Fashion, Servizi alle imprese, etc.)
- # **Fase quantitativa**: survey con raccolta di 540 questionari in 4 Paesi (Italia, Germania, Regno Unito, USA)

LA RICERCA QUALITATIVA



LA DCT PUO' AVERE DIVERSI TIPI DI FOCUS



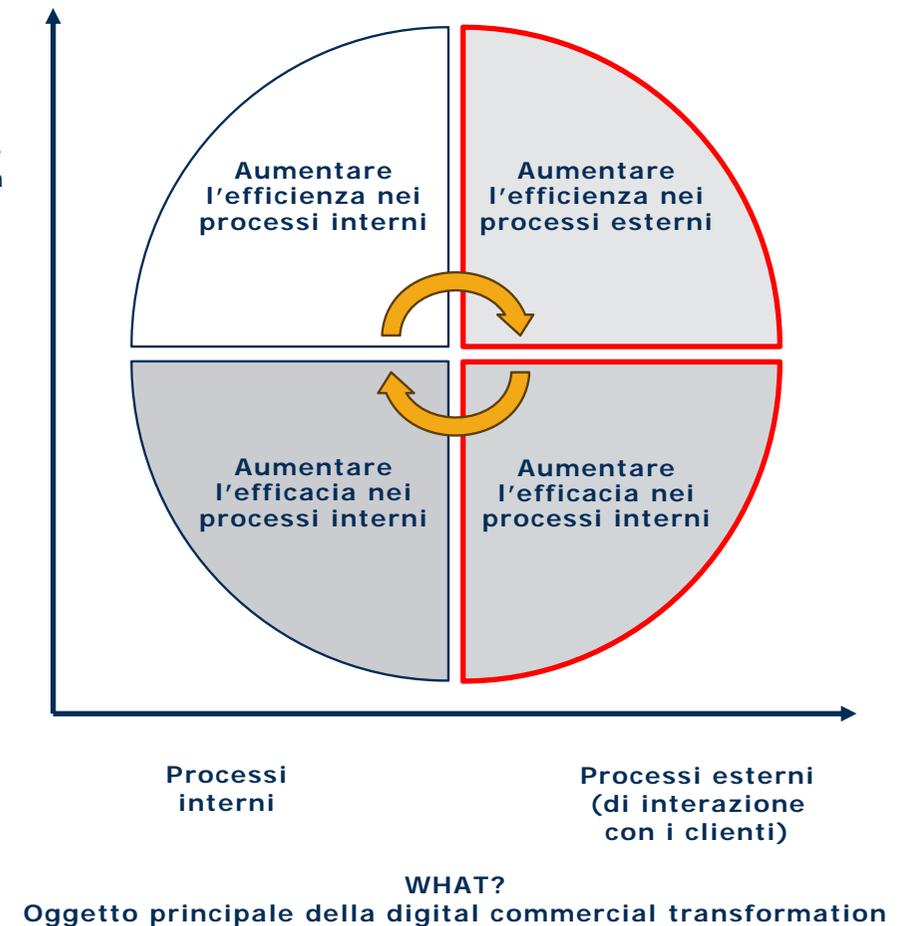
DIGITALIZZARE PROCESSI DI INTERAZIONE CON IL CLIENTE: UN ESEMPIO

«In passato erano soprattutto i venditori ad occuparsi della formazione dei nostri clienti. Attraverso la digitalizzazione di questo training, i clienti possono oggi accedere quando preferiscono a **contenuti più personalizzati**: rispetto al passato ciò garantisce una **maggiore flessibilità** in termini sia di momenti di fruizione che di natura dei contenuti, perché in un catalogo molto ampio possono scegliere gli argomenti più utili o interessanti per loro...
Ciò ha reso il training **più efficace, oltre che più efficiente**, visto che **i costi** del training **sono diminuiti** e abbiamo **risparmiato** un sacco di **tempo** che prima i commerciali dedicavano a questa attività.»

WHY?
Obiettivo principale della
digital commercial
transformation

Aumentare
l'efficacia

Aumentare
l'efficienza

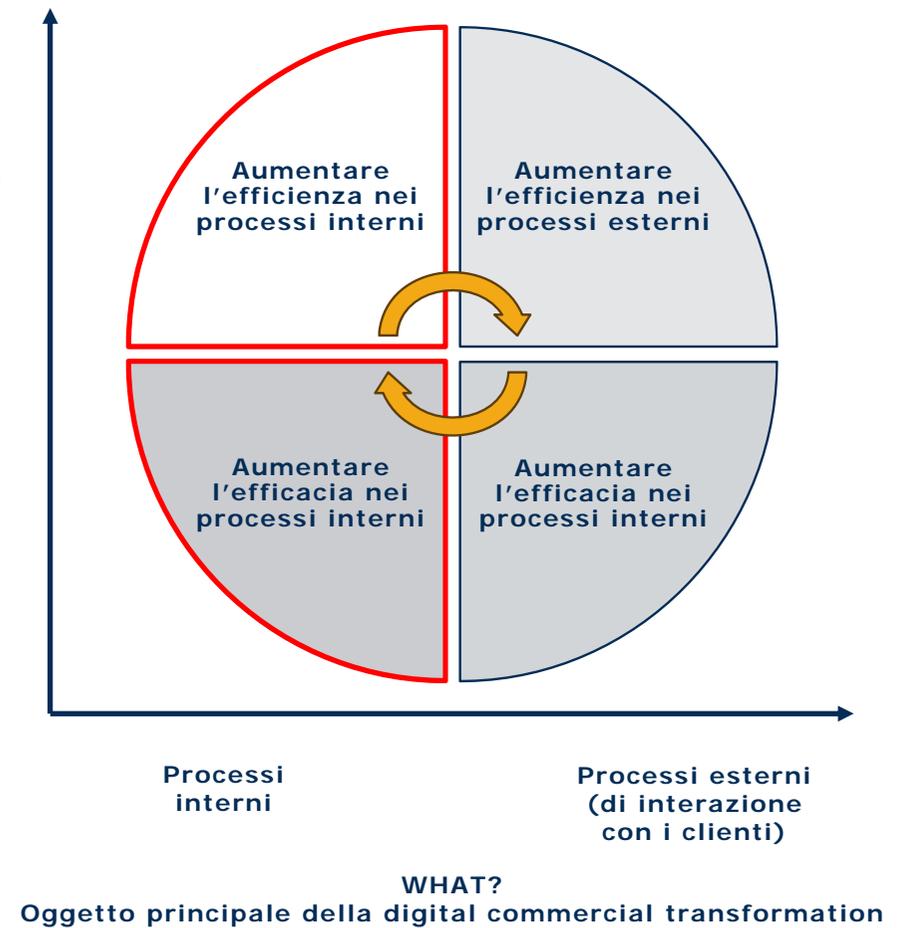


DIGITALIZZARE PROCESSI INTERNI: UN ESEMPIO

«In passato gestivamo tutti i meeting interni in face-to-face. Adesso, a parte i meeting di carattere motivazionale o con finalità di team building, li faccio solo con tecnologie digitali quali WebEx. Non è stato semplice gestire questa transizione... ci abbiamo messo quasi 18 mesi per superare le resistenze al cambiamento e imparare a sfruttare il potenziale delle tecnologie. Ma ora siamo tutti molto soddisfatti, ne abbiamo guadagnato **sia in efficienza che in efficacia**, e non torneremo indietro per nessuna ragione al mondo.»

WHY?
Obiettivo principale della digital commercial transformation

Aumentare l'efficacia



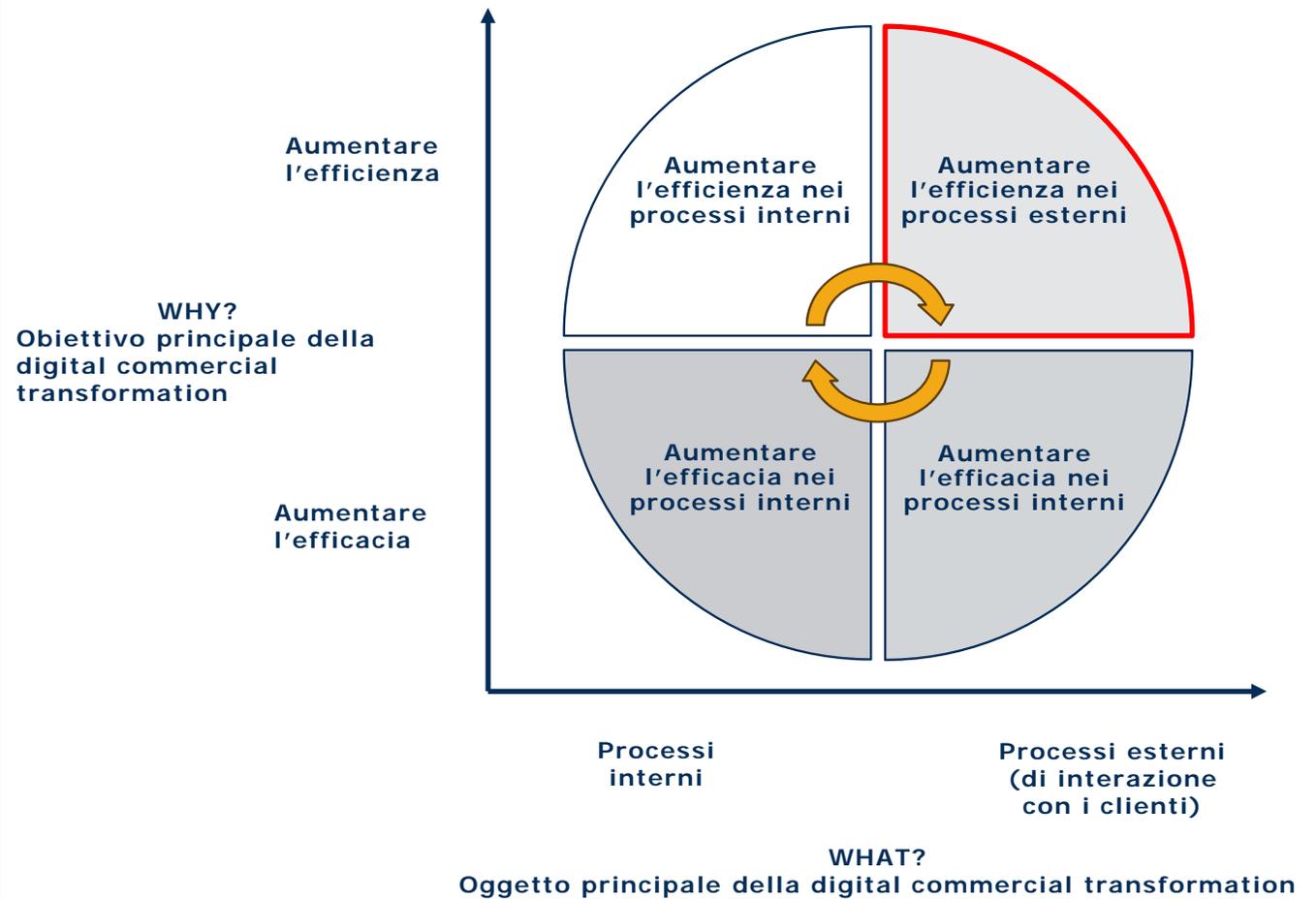
QUALI GAP? ESEMPIO: DCT PER COLMARE LACK OF VALUE (CREATO E/O COMUNICATO)

«Quando comunichiamo con i clienti, **i venditori dovrebbero essere in grado di trasferire messaggi più personalizzati, a valore aggiunto e coinvolgenti.** Basti pensare che abbiamo più di 18.000 clienti, e ovviamente ciascuno di loro pretende di essere trattato in modo diverso. Perciò vogliamo che le tecnologie digitali aiutino i nostri commerciali a **trasferire messaggi specifici e dedicati** per ogni singolo cliente. Stiamo cercando di farlo sempre di più, per esempio investendo in sentiment analysis, analizzando in modo più approfondito i dati storici nel nostro CRM, e fornendo ai venditori **contenuti di maggiore qualità e più personalizzabili.**»



IDENTIFICAZIONE DELLE PATHWAYS: IL CASO DI «SIMPLIFY»

«I nostri venditori dovevano perdere molto tempo per la semplice raccolta di ordini da clienti molto frammentati e geograficamente dispersi sul territorio. **Con l'introduzione dell'e-commerce e degli ordini elettronici i nostri commerciali possono risparmiare sui tempi di trasferimento** per un'attività basica. Ora di solito il venditore solo per il primo ordine assiste il cliente, che poi diventa autonomo e lo fa da solo. Recentemente abbiamo **semplificato questo processo**, soprattutto per i clienti piccoli e tecnologicamente arretrati, introducendo un sistema in cui ricevono una predefinita mail con un'offerta in PDF ed un pulsante cliccabile "ordina". I clienti più grandi ed evoluti invece fanno gli ordini direttamente tramite portali senza alcun contatto con i venditori. In generale **l'aumento di efficienza nella fase della presa d'ordine libera tempo ai commerciali**, dando loro più opportunità di dedicare tempo all'attività di vendita consulenziale sui clienti e le opportunità più interessanti per la vendita di soluzioni complesse che i clienti non comprano online.»

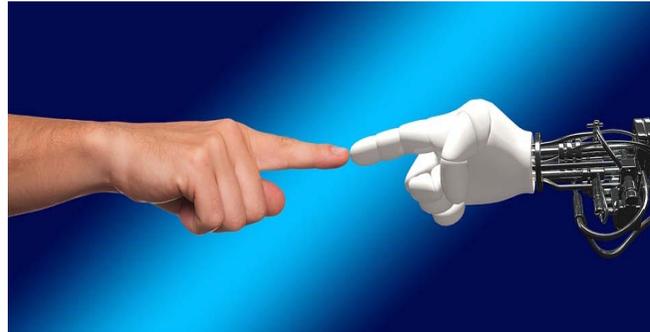


I SENTIERI DIGITALI (PATHWAYS): LE 6 «S»

SUBSTITUTE



SUPPLEMENT



SUPPORT



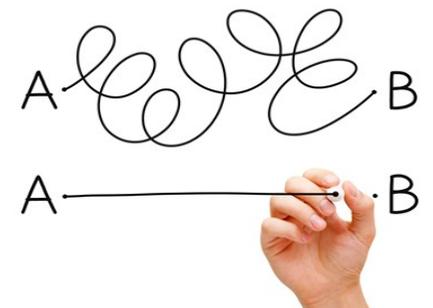
SHARE



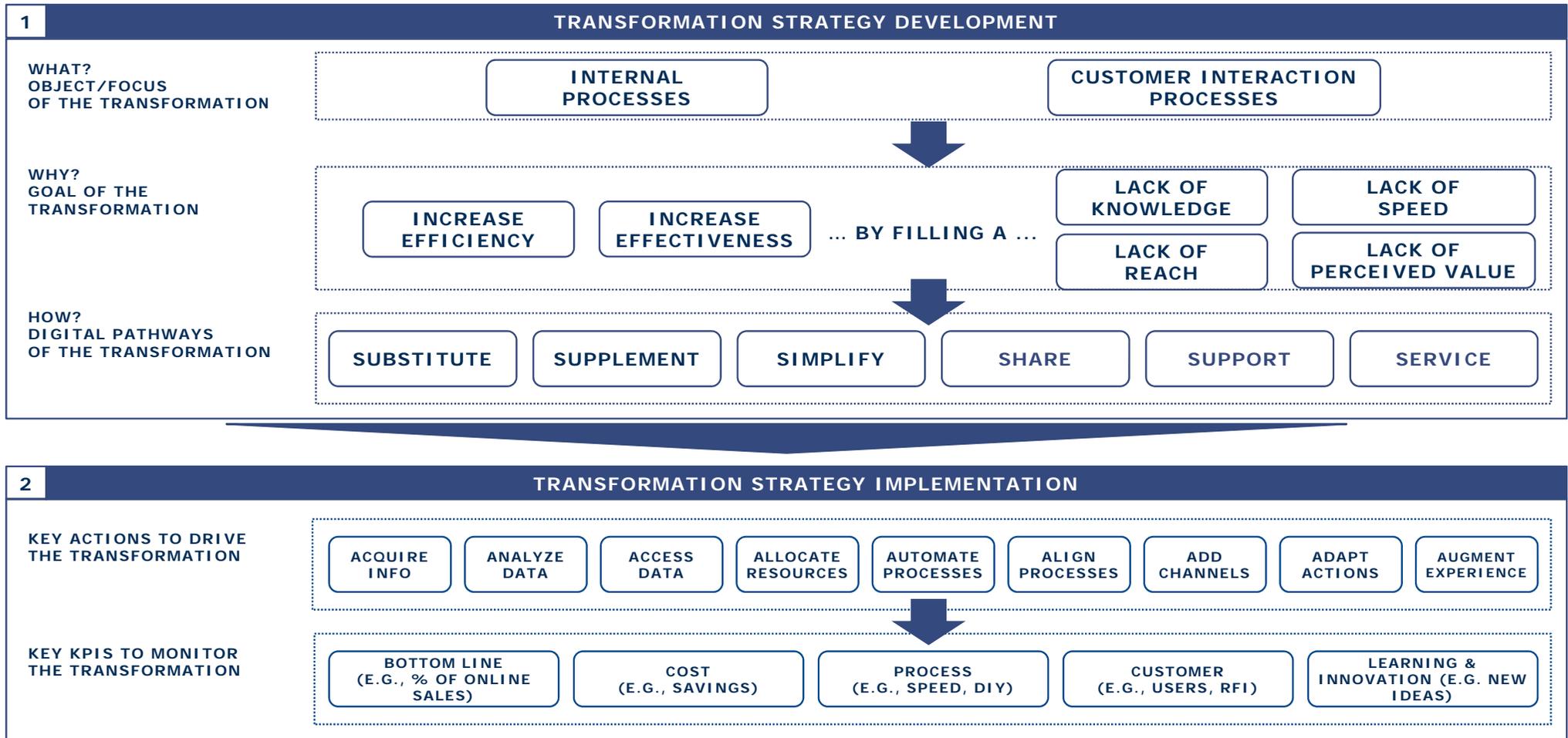
SERVICE



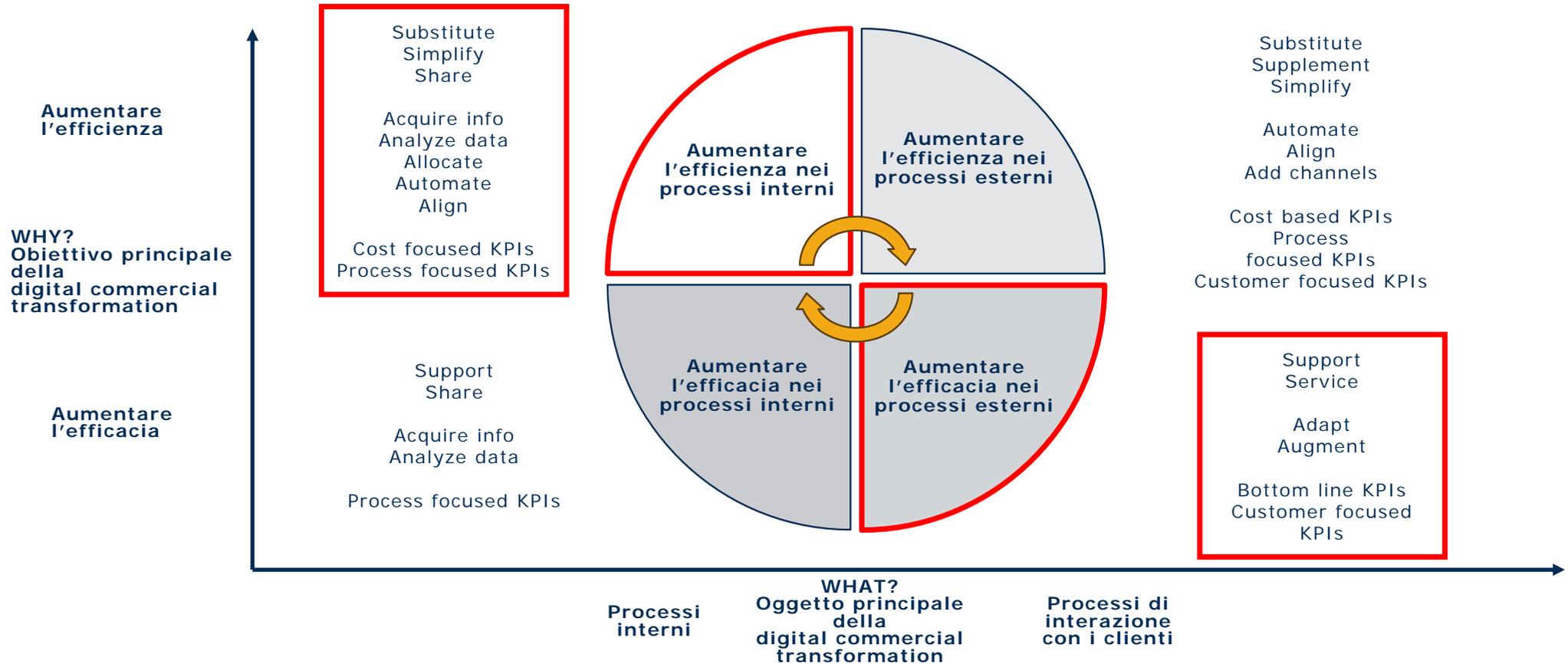
SIMPLIFY



IL MODELLO PER LA GESTIONE DEL PROCESSO DI DCT



ESEMPIO: UNA VISIONE INTEGRATA DI POSSIBILI COERENZE FRA FOCUS DELLA DIGITALIZZAZIONE, PATHWAYS, ACTIONS E KPIS

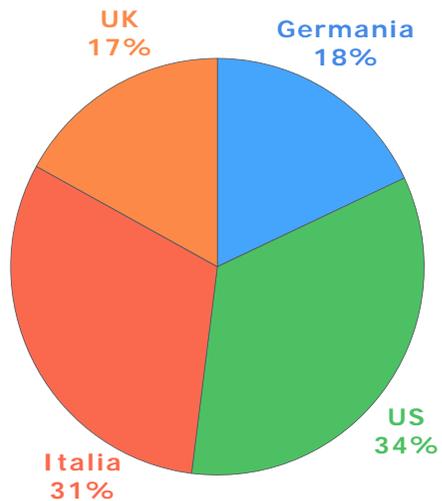


LA RICERCA QUANTITATIVA

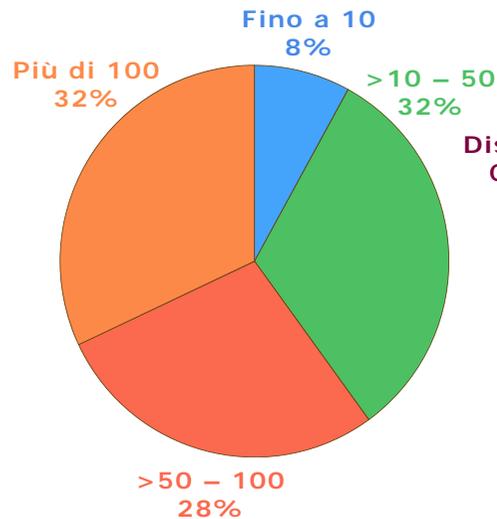


IL CAMPIONE INTERVISTATO: 540 MANAGER DI IMPRESE IN 4 PAESI: EU (ITALIA, GERMANIA E UK), USA

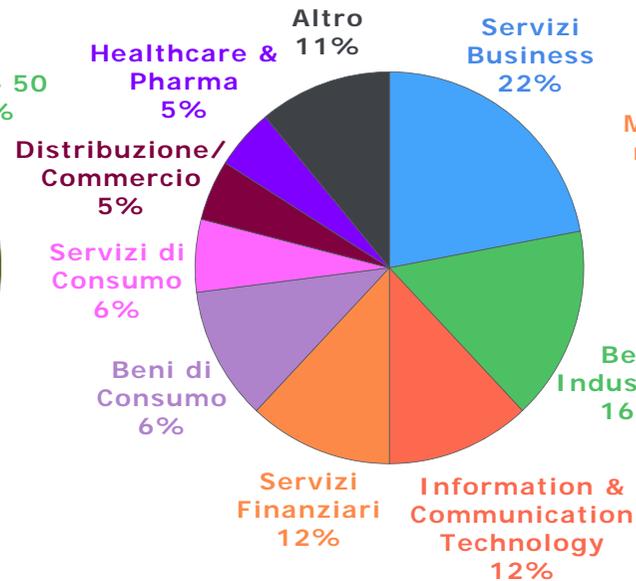
PAESI



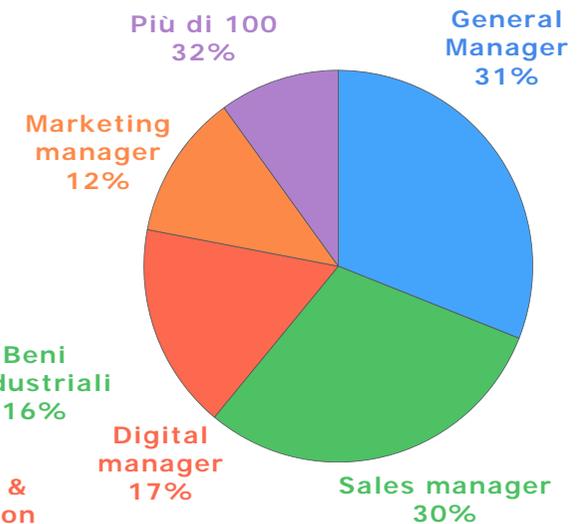
FATTURATO
(milioni di €)



SETTORI



RUOLI

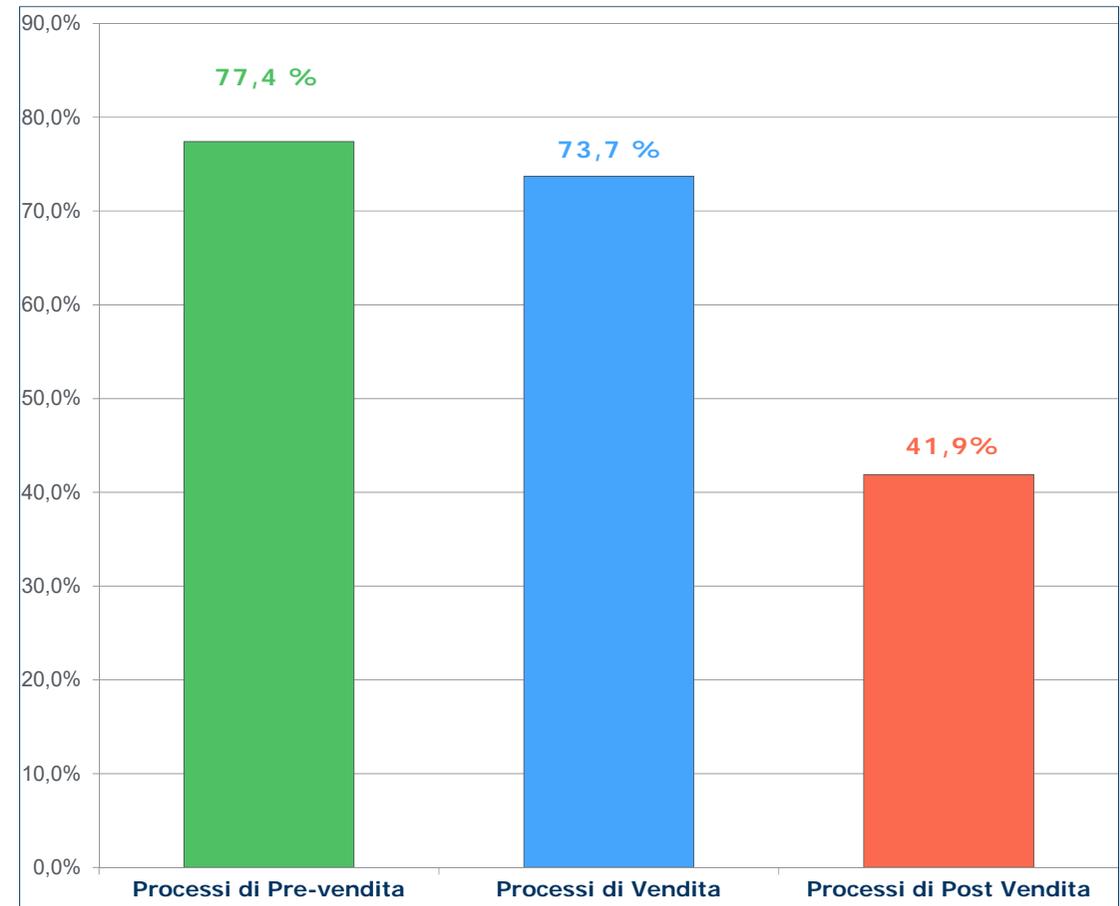
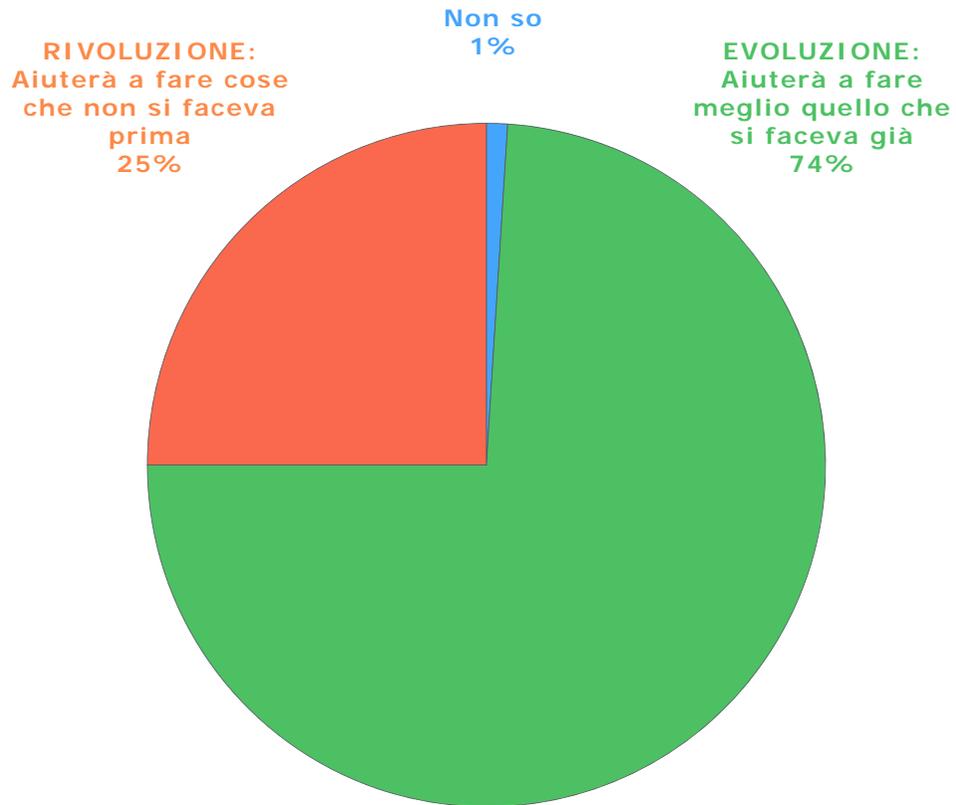


RILEVANZA E IMPLEMENTAZIONE DELLA DCT PER PAESI

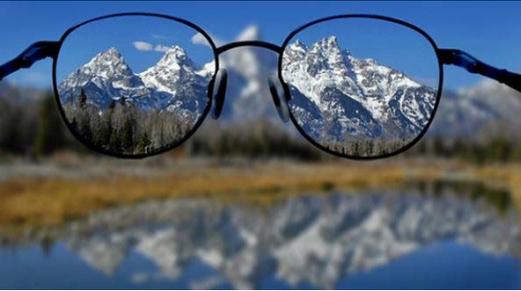


Il gap fra importanza ed implementazione della DCT è significativamente molto più alto per le aziende italiane rispetto a quelle degli altri Paesi analizzati!

DCT: PIÙ EVOLUZIONE CHE RIVOLUZIONE. MENO ATTENZIONE AL POST VENDITA.



COSA INFLUENZA LO STATO DI AVANZAMENTO DELLA DCT?



Chiarezza strategica

23,6%



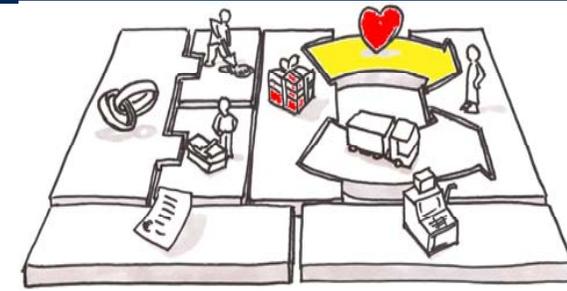
Precisi ruoli, responsabilità e obiettivi individuali

47,3%



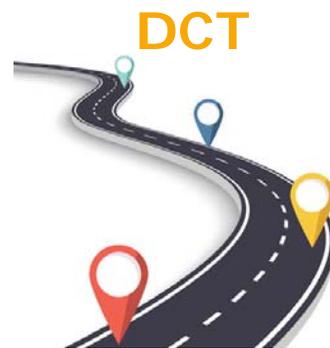
Prioritizzazione per clienti

19,3%



Analisi del business model del cliente

9,9%



LA DCT INFLUENZA LA PROFITABILITÀ?

Dipende dalla **NATURA** della digitalizzazione

Chi sceglie un sentiero evolutivo ha una profittabilità del **22%** superiore a chi decide di "rivoluzionare".

Dipende da **COSA** si digitalizza

Le aziende che digitalizzano l'offerta hanno una profittabilità del **34%** superiore a quelle per le quali la DCT coinvolge i processi di vendita.

Dipende **PER QUALI CLIENTI** si digitalizza

Chi investe nella digitalizzazione per i clienti più attrattivi ha profittabilità del **35%** superiore a quelle che digitalizza per i clienti meno attrattivi, e del **28%** maggiore di chi digitalizza senza una prioritarizzazione.



I MODELLI DI GESTIONE DELLA DCT: COME ABBIAMO IDENTIFICATO I CLUSTER DI AZIENDE

Un'analisi fattoriale ed una successiva cluster analysis hanno consentito di indentificare **4 Profili digitali di aziende** caratterizzate da diverse combinazioni dei seguenti **"tratti"**:

Fattore 1

- **Chiarezza strategica** (es.: esistenza di un piano formale per la DCT basato su analisi precise, e tradotto in chiari obiettivi e responsabilità)

Fattore 2

- Esistenza di **precisi KPIs** per la DCT

Fattore 3

- Investimento in **azioni digitali** («A»)

Fattore 4

- Investimento nei **sentieri digitali** «Sostituire» e «Supplementare» («S»)

Fattore 5

- Investimento in tutti gli **altri sentieri** digitali («S») e in **training&development** e **pianificazione&controllo** (= enablement)



DCT LEADERS: IDENTIKIT

- # **Migliori performance**
- # Valori molto superiori alla media **su tutte le variabili** considerate (chiarezza strategica, KPIs, key actions = A, enablement)
- # **DCT come una evoluzione**, e molto importante
- # Digitalizzano **l'offerta**, più che i processi
- # Digitalizzano **soprattutto per i clienti più attrattivi**, e per nuovi clienti
- # **Leadership di prodotto** e di marca
- # **Aziende della new economy** e del **comparto ICT**
- # Focus su **pre-vendita e vendita**
- # **Unità organizzativa** specificamente preposta a gestire la DCT



38,2% DELLE IMPRESE

DCT LAGGARDS: IDENTIKIT

- # **Peggiori performance**
- # Valori molto **inferiori alla media su tutte le variabili considerate** (chiarezza strategica, KPIs, key actions = A, enablement)
- # **DCT come una rivoluzione**
- # Digitalizzano **soprattutto per i clienti meno attrattivi, e per i clienti già esistenti**
- # **Proposta proattiva di soluzioni** innovative per i clienti
- # Soprattutto **aziende B2B**
- # Digitalizzano soprattutto **pre-vendita e post vendita**
- # **Non hanno una unità organizzativa** specifica per gestire la DCT



14,3% DELLE IMPRESE

DCT ENABLERS: IDENTIKIT

- # **Performance medie**, ma crescita del fatturato inferiore alla media
- # Forte focus su digitalizzazione come leva di **supporto ai venditori**, e basso sul sostituire/supplementare i venditori. Sopra la media sulle key actions = A
- # **DCT come una rivoluzione**, molto importante
- # Digitalizzano **sia l'offerta che i processi**
- # Digitalizzano allo **stesso modo per tutti i clienti**, indipendentemente dalla loro attrattività
- # **Sviluppo di soluzioni adattive** personalizzate per i loro clienti
- # **Old economy, tradizionali**
- # Digitalizzano **tutti i processi commerciali**, pre-durante-post vendita
- # Meno della media una **unità organizzativa** specificamente preposta a gestire la DCT



15,3% DELLE IMPRESE

DCT REPLACERS: IDENTIKIT

- # **Bassa performance** di mercato (soprattutto come profittabilità)
- # Forte focus su digitalizzazione come leva per **sostituire/supplementare i venditori**
- # **Importanza media della DCT**
- # Enfasi sulla digitalizzazione dei **processi**
- # Digitalizzano soprattutto per i **clienti meno attrattivi**
- # **Miglior rapporto qualità-prezzo** o leadership di prezzo
- # **Aziende B2C**
- # Digitalizzano **solo il processo di vendita** oppure **sia il processo di vendita che il pre-vendita**



32,2% DELLE IMPRESE

SUMMARY: KEY FINDINGS (1/2)

1. La capacità di gestione della DCT è positivamente correlata con la **performance competitiva**

2. Per **progredire nella DCT** occorre soprattutto:

avere **chiarezza strategica**

avere **precise priorità sui segmenti** di clientela per i quali digitalizzare

basare la DCT sull'analisi del **business model dei clienti**

chiarire precisamente **le implicazioni della DCT** per tutti i ruoli e le figure organizzative in essa coinvolti

3. Importanza e stato di avanzamento della DCT sono maggiori:

per le aziende **brand leader**,

per le aziende che **digitalizzano l'offerta** (più che per quelle che trasformano digitalmente i processi commerciali)

nelle aziende che hanno una unità organizzativa con una **chiara responsabilità sulla DCT**

SUMMARY: KEY FINDINGS (2/2)

5. La **digitalizzazione dell'offerta** (piuttosto che dei processi) e la **concentrazione della DCT** sui clienti più attrattivi permettono di conseguire **tassi di crescita delle vendite e profittabilità molto più alti** della media
6. **Importanza** e **stato di avanzamento della DCT** sono fra loro **correlati** (ma in Italia molto meno che all'estero) e sono molto eterogenei nei vari settori
7. Esistono **diversi modelli di gestione della DCT**, connotati da diverse combinazioni di leve manageriali utilizzabili per attuarla e da differenti performance di mercato. E' **premiante** avere **chiare responsabilità, precisi KPIs**, adottare **trasformazioni evolutive** e usare la digitalizzazione soprattutto come strumento di **supporto ed enablement** per la rete di vendita
8. Esistono anche **focalizzazioni diverse** relativamente alle fasi del processo di relazione con il cliente interessate da DCT: **trasformare digitalmente i processi pre-vendita** e le **fasi di interazione con il cliente** sembra essere più semplice e premiante, in termini di risultati di mercato, rispetto alla digitalizzazione delle fasi post vendita