

A fronte del dinamismo dei mercati la ricerca dell'eccellenza commerciale spinge le imprese a rinnovare le strategie, le strutture e i processi di gestione delle vendite all'insegna della "sales transformation".

L'eccellenza nel Sales Management: i pilastri della trasformazione commerciale

di Marco Aurelio Sisti, Paolo Guenzi e Paola Caiozzo



Focus articolo

- > 5 pilastri strategici
- > 9 linee guida

Programmi di formazione 2015

- > **Percorso**
Sales Manager/Capi Area
- > **Sales Planning**
20-23 aprile



SDA Bocconi
per il Sales

Nella nostra ventennale esperienza di ricercatori, formatori, e consulenti d'impresa abbiamo avuto la fortuna di confrontarci con centinaia di aziende e manager su temi di gestione delle vendite. Ci siamo appassionati ai loro problemi, abbiamo sperimentato soluzioni, condiviso idee innovative, testato modelli e strumenti operativi. In particolare l'ultima decade si è rivelata particolarmente sfidante dal punto di vista manageriale, complici le caratteristiche dei mercati attuali – tra cui stagnazione, iper-competizione, accorciamento del ciclo di vita dei prodotti e difficoltà nel creare vantaggi competitivi sostenibili. Tutto questo ha reso e renderà sempre più strategico il ruolo delle Vendite e, in particolare, rafforza l'importanza di

un'appropriate gestione dei venditori. Infatti, nonostante il boom dei canali di vendita digitali, l'elemento umano costituisce ancora un fattore determinante nel generare fatturato e margini per le imprese. Ad esempio, secondo alcune recenti stime del GSB – Global Sales Barometer - i venditori contribuiscono a generare circa l'83% del fatturato medio di un'impresa, mentre il restante 17% si ripartisce tra direct marketing (8%), call center & teleselling (3%), e-commerce (5%) e mobile commerce (1%).

A fronte di questo contesto di riferimento, ci sembra utile trasferire alcuni messaggi chiave per sintetizzare gli aspetti più importanti osservati in questi anni nel mondo delle vendite.

- Le Vendite rappresentano una delle attività più tradizionali delle imprese. Ad esse è richiesto sempre più di innovare e di evolversi;
- Le Vendite sono una funzione chiave in quasi tutti i settori. In molti mercati, e in modo crescente, il come è più importante del cosa si vende, soprattutto a causa della difficoltà di creare vantaggi competitivi sostenibili mediante innovazioni di prodotto;
- Parallelamente all'aumento d'importanza del ruolo strategico delle Vendite si registra un notevole incremento delle competenze richieste a chi lavora in ambito commerciale, a tutti i livelli organizzativi (dai venditori junior ai sales manager);
- Le competenze richieste ai ruoli commerciali rappresentano un'interessante combinazione di doti relazionali e interpersonali, da un lato, e analitico-gestionali, dall'altro; si tratta di un mix difficile da ottenere, che rende complesso per le aziende identificare e sviluppare talenti in ambito commerciale;
- Alle Vendite è chiesto di essere sempre meno arte e sempre più scienza: al talento naturale e alla de-strutturazione tipicamente associati al successo nei ruoli commerciali si affianca sempre più (senza necessariamente sostituirli) l'esigenza di avere solide fondamenta metodologiche, che permettano una migliore programmazione e un più attento controllo delle attività;
- I progetti di "sales transformation" e "sales excellence" hanno l'obiettivo, soprattutto, di aumentare la produttività della propria forza vendita;
- Innovazione e metodo sono fattori critici di successo in ambito commerciale soprattutto per aumentare la capacità delle organizzazioni di vendita di gestire la complessità dei mercati e delle imprese;
- I manager che vogliono eccellere in questo scenario devono dotarsi di maggiori competenze e investire sulla propria professionalità;
- Le imprese devono ripensare in modo sostanziale il ruolo, la natura, la strategia, gli obiettivi, le strutture e i processi di vendita. Ciò richiede pro-

fondi cambiamenti a tutta l'azienda nel modo di rapportarsi ai mercati.

I pilastri della trasformazione commerciale

Molte imprese, a cominciare dalle grandi multinazionali, hanno da tempo avviato ambiziosi progetti di "sales transformation" alla ricerca dell'eccellenza commerciale. Si rinnovano le strategie, le strutture e i processi di vendita e di sales management, all'insegna di una visione sempre più incentrata sul mercato e sui clienti. Le evoluzioni strategiche e organizzative delle imprese, soprattutto in ambito commerciale, possono manifestarsi in modi e intensità diverse in differenti contesti, ed è perciò difficile proporre modelli e soluzioni universalmente validi. Tuttavia, alcuni cambiamenti interessano un'ampia maggioranza d'impresa trasversalmente ai settori e rappresentano perciò linee di tendenza e aree di attenzione prioritarie per aziende e sales manager. In quest'ottica, i cambiamenti che dovrebbero accompagnare un radicale ripensamento del ruolo, delle responsabilità e del funzionamento della funzione vendite nelle imprese sono ben sintetizzabili in cinque pilastri strategici ("5-I") rappresentati nella Figura 1.



Figura 1 - Il modello delle 5 "I": gli imperativi strategici per la trasformazione commerciale
Fonte: Piercy & Lane

1. **Involvement.** In molte imprese, storicamente, le Vendite hanno avuto un ruolo principalmente operativo ed esecutivo. Occorre oggi coinvolgere

maggiormente la forza vendita nella definizione delle strategie aziendali, conferendo a questa funzione più potere decisionale nell'organizzazione.

2. **Intelligence.** La conoscenza diretta del mercato detenuta dalla forza vendita rappresenta una risorsa chiave per il vantaggio competitivo di un'impresa, ma è spesso poco e mal utilizzata a scopi decisionali. Sarebbe invece utile integrare questo potenziale nella definizione delle strategie di mercato.
3. **Integration.** I processi di analisi, creazione e trasmissione di valore ai clienti sono necessariamente interfunzionali e ruotano spesso intorno al venditore come figura chiave per orchestrarli. E' quindi necessario creare e coltivare positive relazioni interfunzionali fra vendite e altre unità organizzative, in particolare il marketing.
4. **Internal Marketing.** I venditori sono costantemente e direttamente in contatto con il cliente. Essendo il perno principale nella gestione delle relazioni con il mercato, essi dovrebbero rappresentarne la voce all'interno dell'impresa.
5. **Infrastructure.** Occorre creare strutture e processi in grado di supportare le attività di account management dei venditori. Interventi sulla struttura organizzativa, come la creazione di modelli di key account management, e sugli strumenti di supporto, quali ad esempio sistemi di customer relationship management, vanno pensati e disegnati a partire dai processi di gestione dei clienti.

Come costruire legittimazione e credibilità delle funzioni Vendite

Questi pilastri strategici poggiano necessariamente su una maggiore legittimazione e credibilità della funzione Vendite. Affinché le Vendite possano avere più responsabilità e potere, ed essere maggiormente integrate nelle strategie aziendali, occorre a nostro parere, in particolare:

1. **investire in strategie commerciali di ampio respiro**, che spostino l'enfasi dalla massimizzazione del fatturato a quella dei margini, ribilanciando il peso tra obiettivi di lungo e di breve periodo;

2. sostituire lo stereotipo del venditore-persuasore, "incantatore di serpenti", con la **figura di venditore-consulente**, professionale e **capace di creare valore** per il cliente e per la propria azienda.

Questa figura consulenziale impone di:

- > interpretare e valutare le esigenze dei clienti, spesso in modo propositivo e non meramente adattivo, per indirizzarli nelle scelte di acquisto;
 - > costruire internamente alla propria azienda e poi offrire al cliente soluzioni in grado di soddisfare queste esigenze;
 - > descrivere i prodotti e/o i servizi in modo accurato e veritiero, evitando tattiche manipolatorie;
 - > costruire rapporti stabili e duraturi con i clienti, basati su fiducia e fedeltà.
3. superare il classico modello di isolamento da "lupo solitario" e **lavorare in modo più coordinato e collaborativo con le altre funzioni aziendali**;
 4. **integrare i canali** tradizionali e offline con quelli digitali e online;
 5. **sfruttare il potenziale offerto dalle nuove tecnologie**, in particolare da sistemi e strumenti di gestione delle informazioni, quali CRM e Sales Force Automation;
 6. introdurre una **cultura del dato**, per superare la percezione, diffusa in molte aziende, che le vendite abbiano scarsa capacità di programmare e motivare le proprie decisioni;
 7. **concentrarsi sulle variabili di performance rilevanti**, che sono alla base della definizione degli obiettivi, del calcolo dei risultati e dell'assegnazione delle ricompense delle figure commerciali. Aumentare la comprensione, e quindi la percezione di controllo, di queste variabili non può che avere un effetto positivo sulle performance di vendita;
 8. dare la garanzia di poter **rispettare l'imperativo etico**;
 9. **aumentare l'integrazione fra Vendite e Marketing**: una ricerca dell'Area Marketing di SDA Bocconi School of Management effettuata su un campione nazionale di circa 400 aziende, ha rilevato che Marketing e Vendite sono nella grande

maggioranza dei casi funzioni separate. Nell'86% sono collocate allo stesso livello gerarchico e sono caratterizzate da una sostanziale equi-ripartizione di potere decisionale. Numerose ricerche mostrano che i rapporti fra le due funzioni sono spesso molto insoddisfacenti. Ad esempio secondo una ricerca condotta da Huthwaite su un campione globale di 6.443 sales e marketing manager, il 72.2% delle imprese che non ha raggiunto i propri obiettivi ritiene vi siano ampi margini di miglioramento nel processo di cooperazione tra le due funzioni. In assenza di una buona integrazione è molto difficile attuare concretamente una strategia di orientamento al mercato traducendola in processi organizzativi e azioni individuali dei venditori capaci di migliorare la performance.

In conclusione, a nostro parere le parole chiave per migliorare la produttività in ambito commerciale sono innovazione, metodo e competenze. Nella nostra esperienza, le organizzazioni di vendita di successo investono su questi aspetti con chiarezza, continuità e convinzione.

.....
Articolo tratto da:

M.A.Sisti, P.Guenzi, P.Caiozzo (2015)

Gestire le vendite: l'eccellenza nel sales management - Egea Editore

CV AUTORI

Marco Aurelio Sisti è docente senior dell'Area Marketing di SDA Bocconi. Svolge attività di ricerca, insegnamento e coordinamento di numerosi programmi formativi nazionali e internazionali su temi di Sales & Marketing Management. E' Responsabile della Marketing Community di SDA Bocconi e collabora con alcune prestigiose Università e Business School internazionali. E' autore di diverse pubblicazioni e ha maturato un'esperienza professionale ultradecennale in progetti di consulenza nei principali settori industriali e di consumo.

Paolo Guenzi è Direttore dell'Area Marketing di SDA Bocconi e Professore Associato nel Dipartimento di Marketing dell'Università Bocconi, dove è responsabile di numerosi corsi di Vendita e Gestione dei Venditori. E' autore di oltre 70 pubblicazioni internazionali su temi di Sales Management. Fra i suoi libri più recenti: Sales Management e Team Leadership. Ha 20 anni di esperienza professionale come consulente e formatore, anche in prestigiose Università e Business School internazionali.

Paola Caiozzo è professoressa a contratto per corsi under-graduate e Master dell'Università Bocconi e docente senior dell'area Organizzazione e Personale di SDA Bocconi, dove insegna comportamento organizzativo in diversi corsi Sales, tra cui: Personal Selling, Competenze Avanzate per Vendere, Sales Management, Key Account Management, Sales Excellence, Programma di Sviluppo delle Competenze Relazionali per Manager. Ha 18 anni di esperienza professionale come consulente nello sviluppo organizzativo delle reti e in selezione e sviluppo di competenze commerciali.



La Marketing Community è costituita da tutti coloro che hanno partecipato a un corso di Marketing, hanno conosciuto la nostra Faculty e desiderano mantenere un legame con essa.

Un experience network alimentato da un mix straordinario di testimonial accademici e aziendali, oltre che dalla passione e partecipazione di tutti i Community Member.

Perché siamo certi che lo sviluppo della conoscenza si basa sullo scambio reciproco e continuo di esperienze.

Per informazioni:
www.sdabocconi.it/amacom
amacom@sdabocconi.it
02 5836.6853

