

Vendere con strumenti digitali: analytics e adattamento migliorano la performance

Paolo Guenzi

TEMA
*Digitalizzazione
nelle vendite*

TAGLIO
Ricette

ORIGINE
Dal nostro orto

Una nostra ricerca (“Exploring the impact of digital tools adoption on salespeople performance through behavioural adaptations: an empirical investigation”, G. Petruzzelli, P. Guenzi) condotta su un campione di imprese hi-tech mostra che l’uso di strumenti digitali di analytics migliora la capacità dei venditori di adattarsi ai clienti e, conseguentemente, la loro performance di vendita.

Su quali strumenti digitali per i propri commerciali dovrebbero investire le aziende? Per conseguire quali risultati? Come usare le tecnologie per ottenere miglioramenti in efficienza ed efficacia all’interno dei team di venditori? Il reale impatto economico dell’adozione ed utilizzo degli strumenti tecnologici nelle reti di vendita è in larga parte ancora



oscuro, e poco si sa relativamente a se e come questi strumenti siano in grado di modificare effettivamente il modo in cui lavorano i commerciali e di influenzare le loro performance. Per fare luce su questi temi, abbiamo condotto una ricerca quali-quantitativa.

Quali strumenti tecnologici usano i commerciali?

Le interviste in profondità condotte con professionisti delle vendite in aziende tecnologiche ci hanno permesso di individuare quattro principali macro-categorie di strumenti digitali a disposizione dei commerciali: 1) strumenti utili per acquisire ed esaminare dati sui clienti (loro prodotti, loro mercati...) e concorrenti (**Analytics**), 2) strumenti legati all’automatizzazione di processi, quali l’invio ed il tracking automatico di mail di follow-up e l’impiego di templates in varie fasi del processo di vendita (**Automation**), 3) strumenti atti a facilitare l’interazione con il cliente attraverso social media come Facebook e Twitter (**Social Media**) e 4) l’utilizzo professionale di **LinkedIn**.

Perché i commerciali usano questi strumenti digitali? Quali vantaggi ne possono derivare? Come mostrato da diversi studi scientifici internazionali hanno l’obiettivo principale è quello di aumentare la capacità del venditore di adattare il proprio comportamento a seconda delle specifiche situazioni e caratteristiche dei differenti clienti, e delle varie opportunità e trattative commerciali che si trovano ad affrontare. Il nostro studio ha esaminato **quattro forme principali di adattamento che i venditori possono attuare:**

- 1) delle informazioni da fornire (quante e quali),
- 2) del processo di vendita (le fasi da seguire, il tempo da dedicare a ciascuna fase, le persone da coinvolgere e il modo di incontrare il cliente)
- 3) della soluzione offerta (mix di prodotti, servizi, garanzie, condizioni di pagamento, ecc.)
- 4) del linguaggio utilizzato nella comunicazione.

Abbiamo poi condotto la ricerca empirica quantitativa raccogliendo **118 questionari da venditori** (71% Uomini, 29% Donne) di aziende tecnologiche quali Google, Amazon, Microsoft e Salesforce. Questo campione comprende vari ruoli, quali Account Manager, Field Sales Representative, Inside Sales Representative e Business Development Consultant. Il questionario ha esaminato l'utilizzo delle quattro categorie di strumenti tecnologici precedentemente illustrati, l'adozione delle quattro classi di comportamenti adattivi succitati e, infine, ha misurato la performance dei venditori attraverso il parametro **% di obiettivo raggiunto nell'ultimo periodo oggetto di valutazione**.



I risultati emersi dall'analisi descrittiva hanno mostrato una forte propensione all'uso di strumenti tecnologici di analytics, soprattutto quelli funzionali ad estrarre valore da dati riferiti al mercato in cui i clienti operano.

L'uso di LinkedIn, in particolare di sue di funzioni quali SalesNavigator ed InMail, è risultato medio-alto.

L'impiego di strumenti tecnologici per l'automatizzazione dei processi di back-office, utili per velocizzare i primi contatti con i clienti e per personalizzare efficacemente e velocemente le proposte commerciali, ha riportato valori medi.

Infine l'uso di social media per fini commerciali ha registrato i valori più bassi.

L'analisi causale ha evidenziato che l'adozione delle tecnologie di analytics accresce la capacità dei venditori di adattare il proprio comportamento in tutte le forme analizzate (adattamento delle informazioni da fornire al cliente, del linguaggio, della soluzione offerta e del processo di vendita). Inoltre, la nostra ricerca ha mostrato che la flessibilità comportamentale legata alle informazioni fornite al cliente è l'unica forma di adattamento che impatta significativamente sul raggiungimento degli obiettivi commerciali.

Quindi le aziende dovrebbero investire risorse prioritariamente per dotare i propri commerciali di strumenti di analytics, e formare i venditori soprattutto su come utilizzare questi strumenti tecnologici per migliorare la loro capacità di adattarsi ai clienti, in particolare in termini di informazioni da fornire ad essi. Questo è l'elenco delle variabili analizzate nella ricerca.

Analytics Tools	LinkedIn Features
Tools to understand the competitors' range of product	I use LinkedIn Sales Navigator to find out decision makers
Tools to understand my customer product supplier	I use LinkedIn In-Mail to get in touch with prospects
Tools to understand the industry of my prospect	Automation Tools
Social Networks	I use tools to automatically send emails & follow-ups
I use Facebook to get in touch with customers	I use tools providing me customized email templates
I use Twitter to get in touch with customers	use tools to make call faster with area codes recognizable by the customer
I use instant messaging apps to stay in touch with customers	I use tools to retrieve industry customized template (e.g. Cloud directory)
I use Facebook/Instagram to understand customers' preferences	I use email tracking tools to understand when my lead reads the emails
Information Adaptiveness	Process Adaptiveness
I adapt the quantity of information	I adapt my basic selling approach
I adapt the focus of my conversation	I adapt the arrangement of human resources
I adapt the frequency of interactions	I adapt the sequence of selling activities
I adapt the timing of interactions	I adapt the setting & the location
I adapt the underlying content of the solution	Communication Adaptiveness
I adapt the services and augmentations to pitch	I adapt my communication strategy
Solution Adaptiveness	I adapt my overall strategy
I adapt the price and the cost factors	I adapt the attractiveness of my style
I adapt the basic logistics of the deal	