



# Partner Report

## DCTP DIGITAL COMMERCIAL TRANSFORMATION PLAN

*Alle basi del modello  
Sviluppare un digital commercial transformation plan:  
key insights dalla ricerca qualitativa*

8 Aprile 2019

**Paola Caiozzo, Paolo Guenzi**  
SDA Bocconi School of Management

MAIN PARTNER



PARTNER



PARTNER TECNICI



# OVERVIEW DEL PROGETTO DI RICERCA

---

## OBIETTIVI

1. **Modellizzare le variabili di interesse manageriale** per la gestione della trasformazione digitale delle organizzazioni commerciali
2. Partendo da questo modello, **descrivere il fenomeno della trasformazione digitale** delle organizzazioni commerciali nel contesto italiano ed in quello internazionale
3. 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

- a) **Rassegna della letteratura scientifica** e manageriale sul tema della trasformazione digitale in ambito commerciale
- b) **Fase qualitativa**: interviste con 8 manager/decision maker e 21 commerciali/utilizzatori della digitalizzazione in ambito commerciale in 7 aziende
- c) **Fase quantitativa**: survey con raccolta di 540 questionari in 4 Paesi (Italia, Germania, Regno Unito, USA)



## Obiettivi dell'intervista:

- 1) Descrivere quali attività siano ad oggi digitalizzate, come e con quali risultati: cosa funziona bene o meno bene, e perché, e quindi anche cosa potrebbe essere migliorato e come*
- 2) Raccogliere opinioni su quali attività, attualmente non digitalizzate, dovrebbero e potrebbero essere digitalizzate in futuro, come e perché*

## INTERVISTA AI MANAGER

### Blocco 1. La digital commercial transformation

1. Cosa intende per trasformazione digitale nei vostri processi di vendita?
2. Quali sono gli obiettivi della vostra digital sales transformation?

### Blocco 2. Il digital commercial transformation plan

3. Esiste un DCTP nella vostra azienda?
  - *Se si, come è strutturato? E come funziona?*
  - *Se no, come crede dovrebbe essere strutturato?*

### Blocco 3. Attuale stato di digitalizzazione dei vostri processi commerciali

5. Quali processi/attività dei vostri commerciali sono ad oggi digitalizzati?
6. Impiegando quali strumenti?
7. Cosa funziona bene, e cosa no, nella digitalizzazione di tali processi?
8. Cosa potrebbe e dovrebbe essere migliorato, e come?

## INTERVISTA AI COMMERCIALI

### Blocco 1. Premessa.

Osservi il modello che rappresenta le macro-classi di attività «tipiche» di un commerciale, distinguendo fra quelle «esterne» (processo di vendita in senso stretto, legato a interazioni con i clienti) e quelle interne/di backoffice. Si ritrova nel modello? Se no, cosa manca o andrebbe cambiato?

### Blocco 2. Pensando alla applicazione di questo modello alla sua realtà:

1. Quali processi/attività del modello sono oggi digitalizzati?
2. Come? Impiegando quali strumenti?
3. In quali fra questi processi/attività la digitalizzazione funziona, e in quali non funziona oppure funziona in modo migliorabile? Perché? Come?

### Blocco 3. Pensando alla sua realtà in ottica futura:

5. Quali processi/attività oggi non digitalizzati potrebbero o dovrebbero essere digitalizzati?
6. Come?
7. Perché?



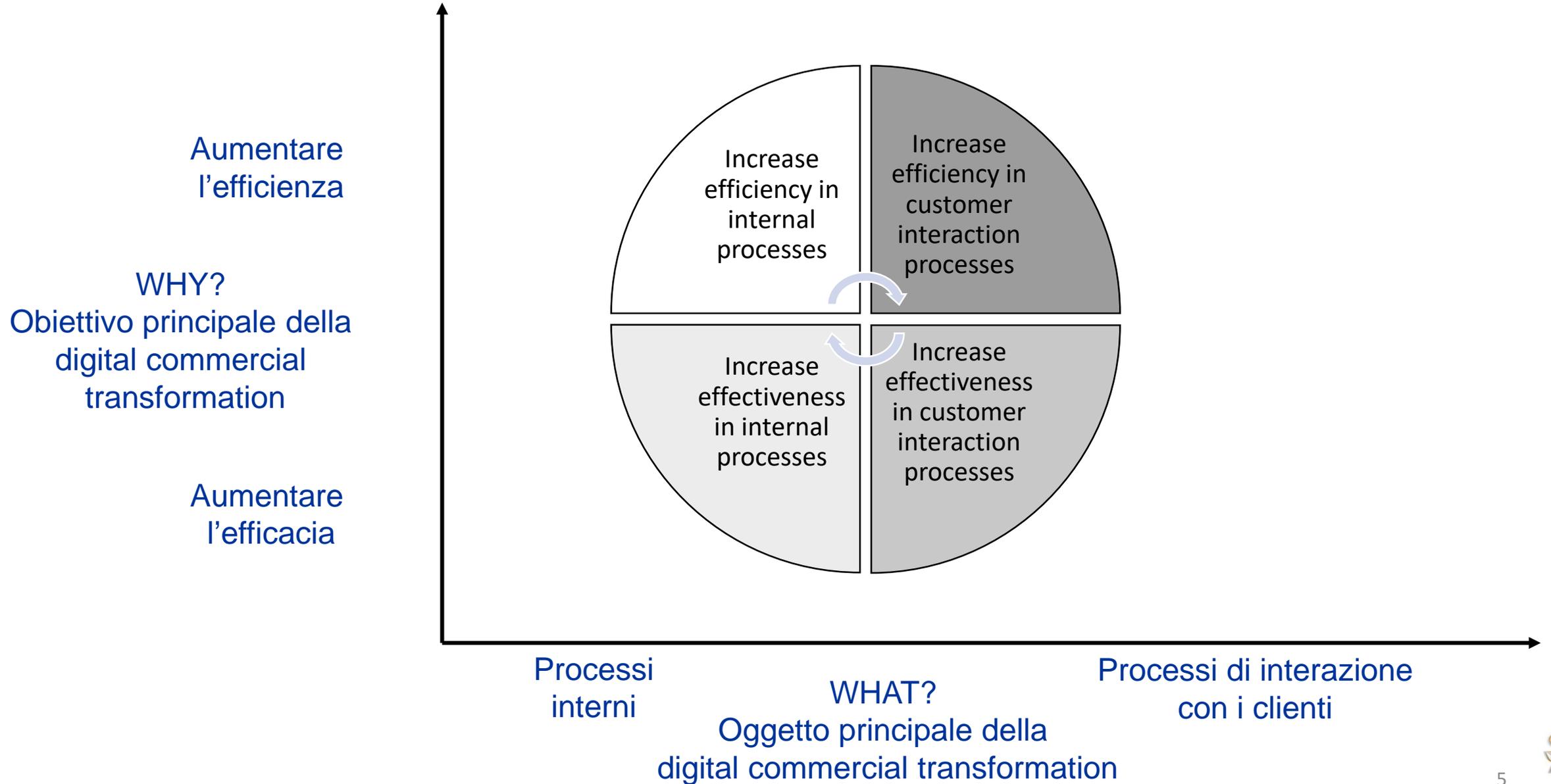


# Agenda

1. I diversi Focus della Digital Commercial Transformation: cosa viene trasformato digitalmente e perché, nel commerciale?
2. I 4 lack colmabili con la Digital Commercial Transformation
3. Come gestire la Digital Commercial Transformation? – Le Digital Pathways – Le Key Actions – I KPIs
4. Il punto di vista dei commerciali
5. Le principali barriere e resistenze alla trasformazione digitale
6. I presupposti organizzativi per gestire la Digital Commercial Transformation: i pilastri della Digital TrAction



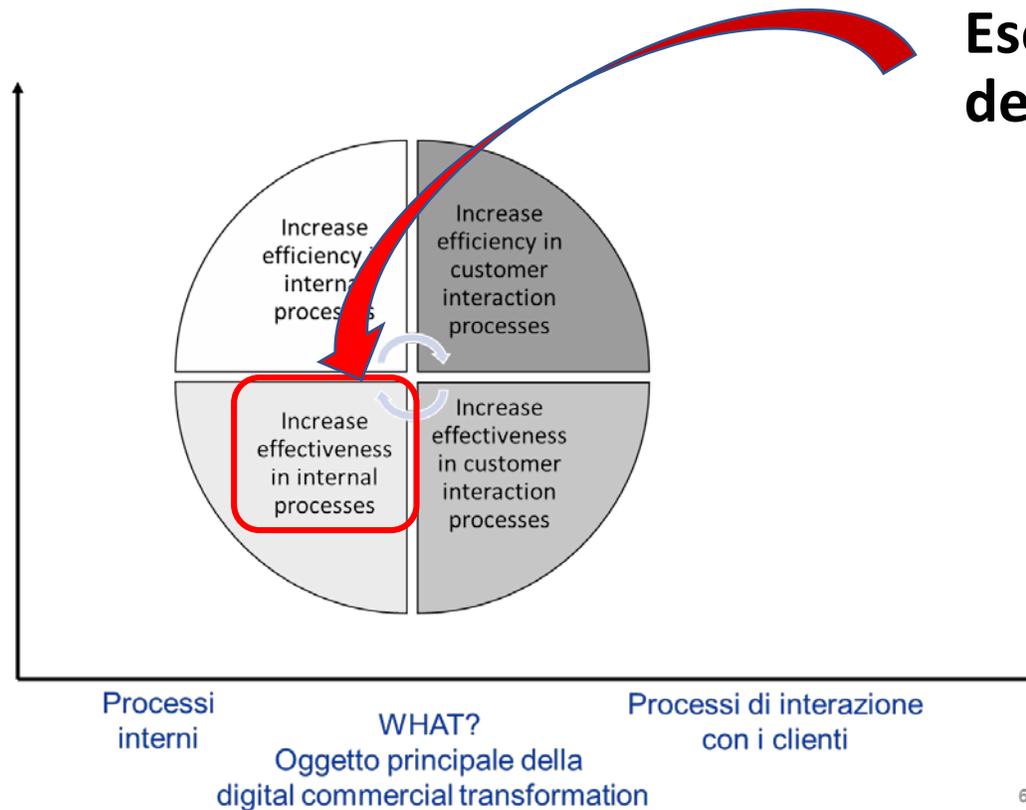
# LA DCT PUO' AVERE DIVERSI TIPI DI FOCUS



Aumentare l'efficienza

WHY?  
Obiettivo principale della digital commercial transformation

Aumentare l'efficacia



## Esempio: digitalizzazione del training & development dei commerciali

*«La formazione dei nostri commerciali ormai è completamente digitalizzata. I contenuti sono disponibili su una piattaforma digitale e sono proposti automaticamente con varie forme di remind; ogni venditore ha un account personale e una sezione personale. Alcuni corsi sono obbligatori; altri facoltativi. La biblioteca è ricca, è un meccanismo molto efficiente.»*

6

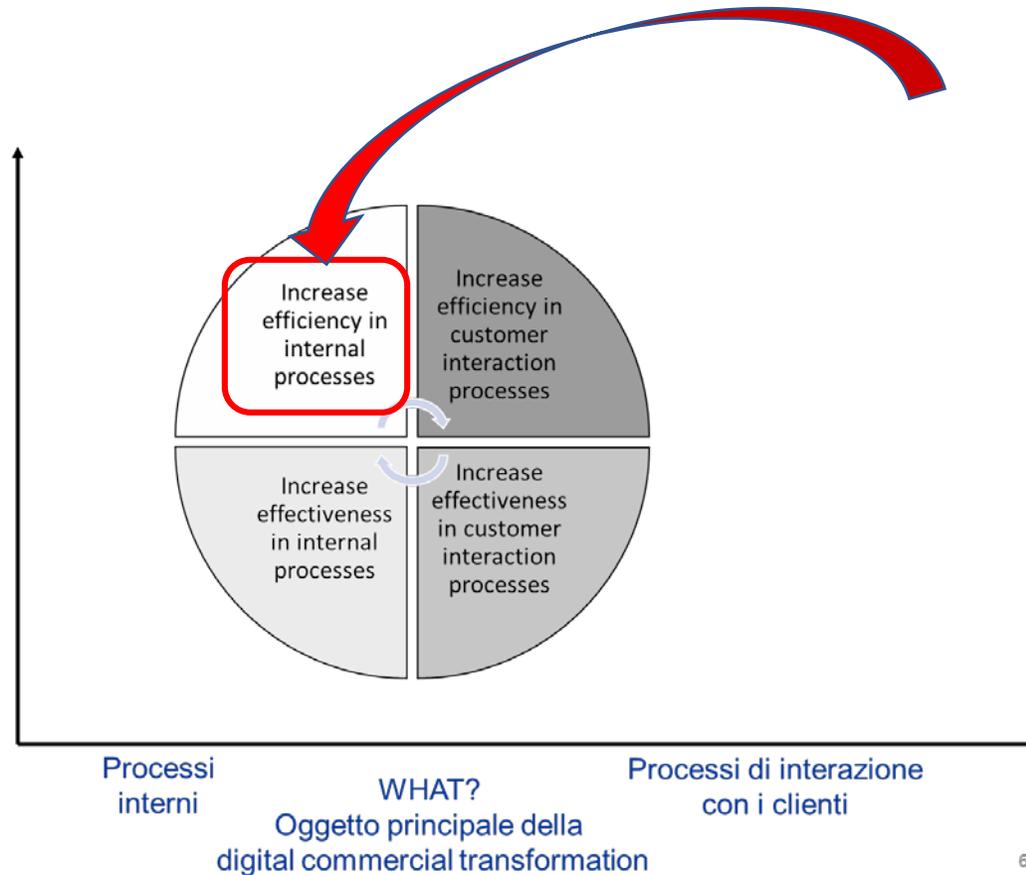


# DIGITALIZZARE PER AUMENTARE L'EFFICIENZA INTERNA: UN ESEMPIO

Aumentare l'efficienza

WHY?  
Obiettivo principale della digital commercial transformation

Aumentare l'efficacia



## Esempio: digitalizzazione della fase di ricerca di nuovi clienti potenziali

«Nella ricerca di nuovi clienti potenziali, a volte si usa LinkedIn o il sito Internet del cliente per cercare informazioni sui soggetti da contattare nel Gruppo Decisionale di Acquisto di un cliente potenziale (ad es. Responsabile Sicurezza, Responsabile Produzione, ecc.). Poi si guarda il CRM per capire se qualcun altro (es. altre BU) in azienda ha già lavorato con quel cliente, o se quest'ultimo fa parte di un gruppo, ecc.»

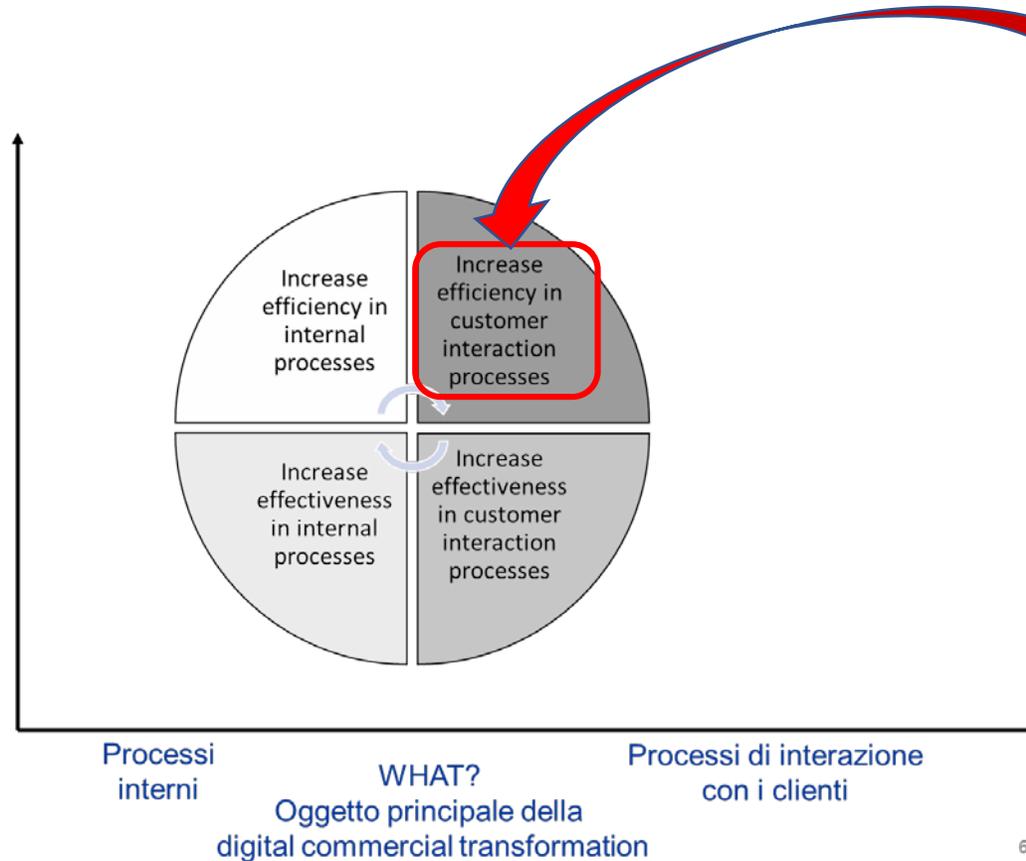


# DIGITALIZZARE PER AUMENTARE L'EFFICIENZA ESTERNA NELL'INTERAZIONE CON IL CLIENTE: UN ESEMPIO

Aumentare l'efficienza

WHY?  
Obiettivo principale della digital commercial transformation

Aumentare l'efficacia



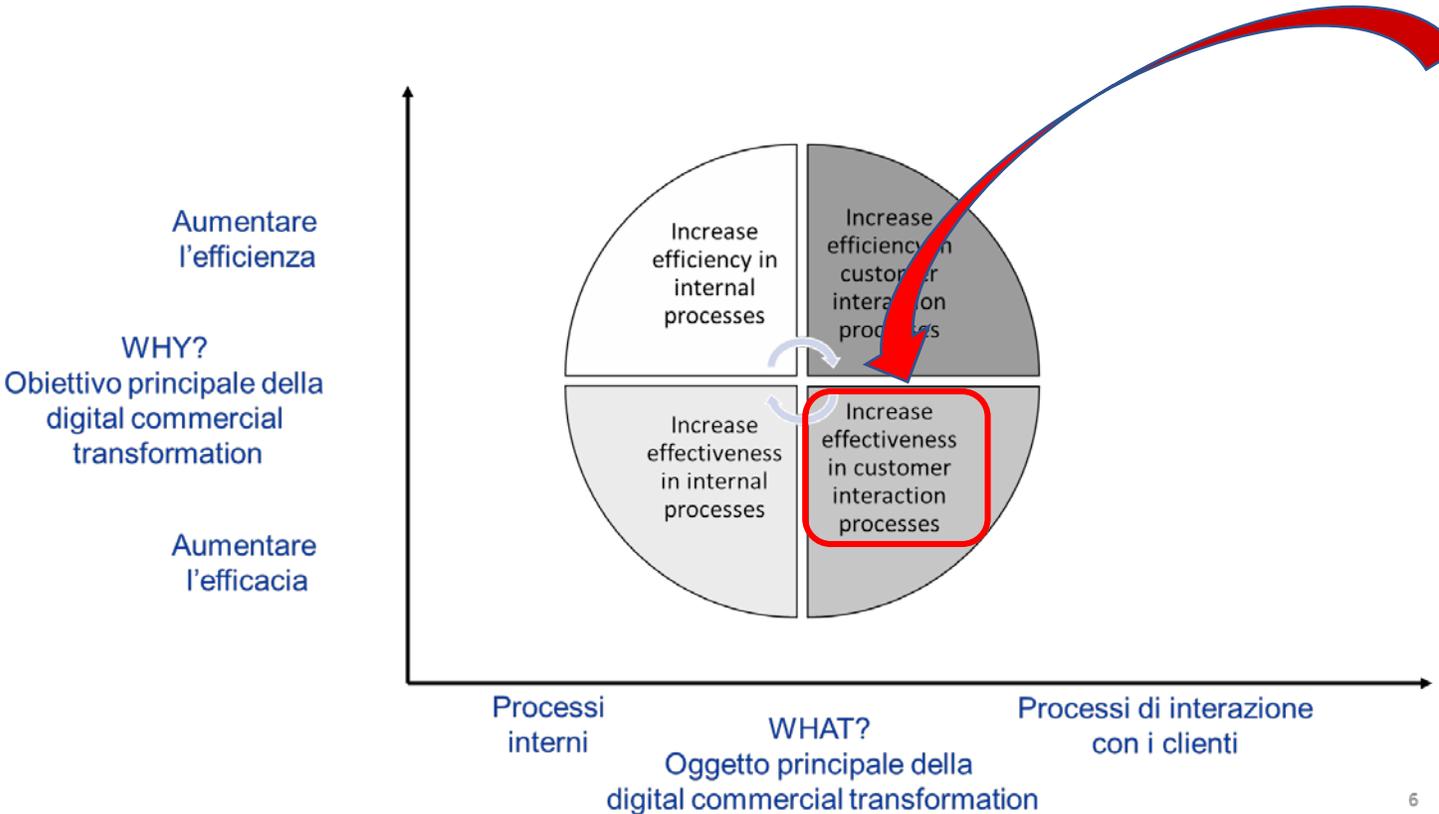
6

## Esempio: digitalizzazione della fase di presentazione dell'offerta

*«Avendo 7-8 linee di prodotti importanti, i cataloghi fisici comportavano l'esigenza di portare e lasciare ai clienti costosi e pesanti pacchi di carta. Adesso li abbiamo digitalizzati sull'iPad, quindi tutto è facilmente reperibile, e dal cliente si porta in cartaceo solo ciò che presumibilmente gli interessa e serve di più»*



# DIGITALIZZARE PER AUMENTARE L'EFFICACIA ESTERNA NELL'INTERAZIONE CON IL CLIENTE: UN ESEMPIO



## Esempio: digitalizzazione dei servizi di supporto al cliente

*“Abbiamo completamente sostituito i cartonati e tutti i point-of-purchase materials cartacei con schermi digitali nelle migliaia di negozi dei nostri rivenditori. Questo permette di adattare i contenuti mostrati sugli schermi negozio per negozio, in funzione ad esempio dei trend di vendita di quello store e della caratteristiche distintive dei clienti finali che lo visitano. Questo ha l’obiettivo di supportare i nostri clienti, offrendo loro un servizio personalizzato che li aiuta ad aumentare le loro vendite... il che è coerente con il nostro focus strategico di evoluzione da una logica di sell-in ad una di sell-out”*



# LA DCT PUO' AVERE DIVERSI TIPI DI FOCUS

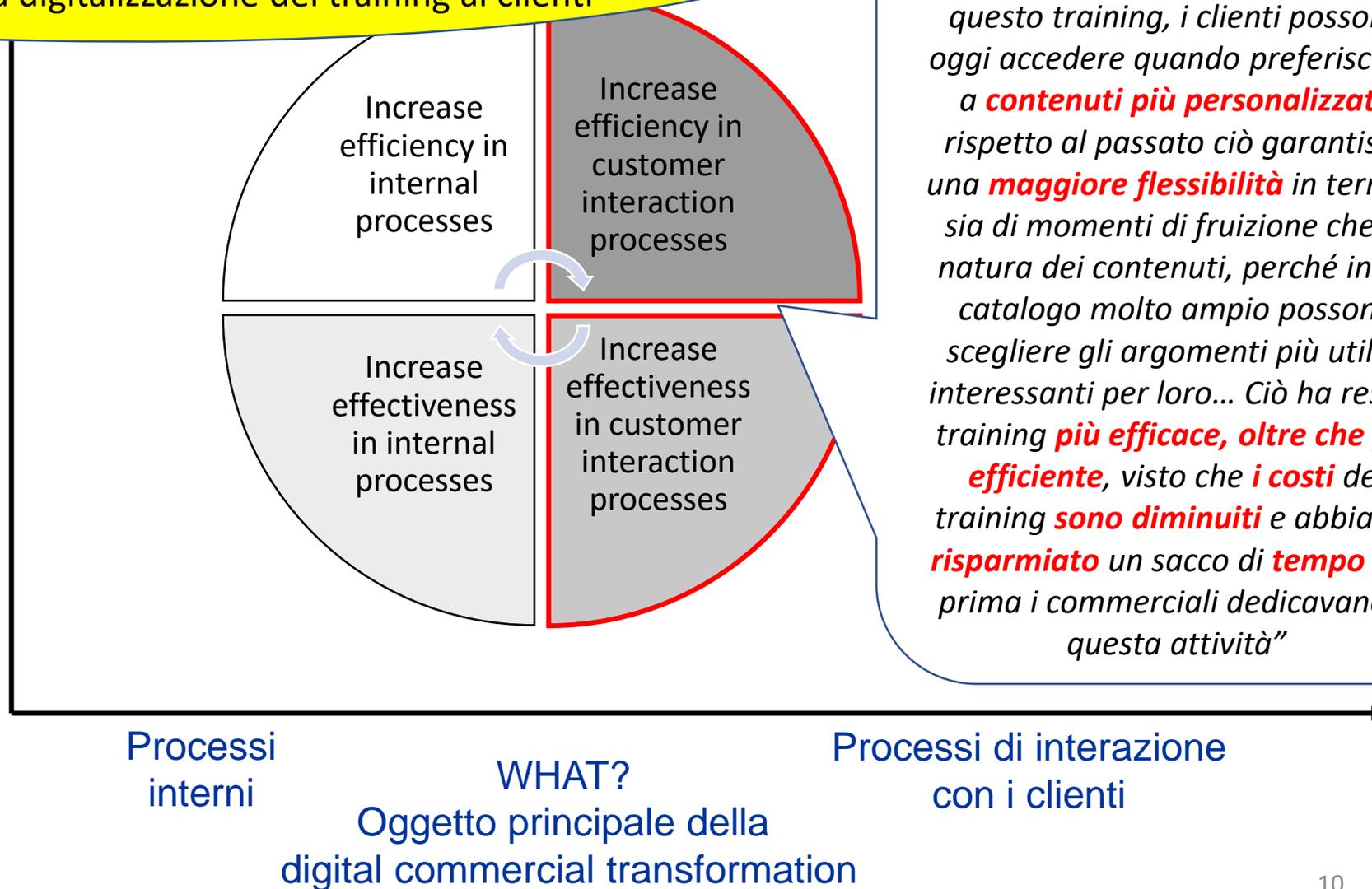
In certi casi le aziende perseguono simultaneamente obiettivi di efficacia ed efficienza, come illustrato da questo esempio sulla digitalizzazione del training ai clienti

Aumentare l'efficienza

WHY?

Obiettivo principale della digital commercial transformation

Aumentare l'efficacia



*“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”*



# LA DCT PUO' AVERE DIVERSI TIPI DI FOCUS

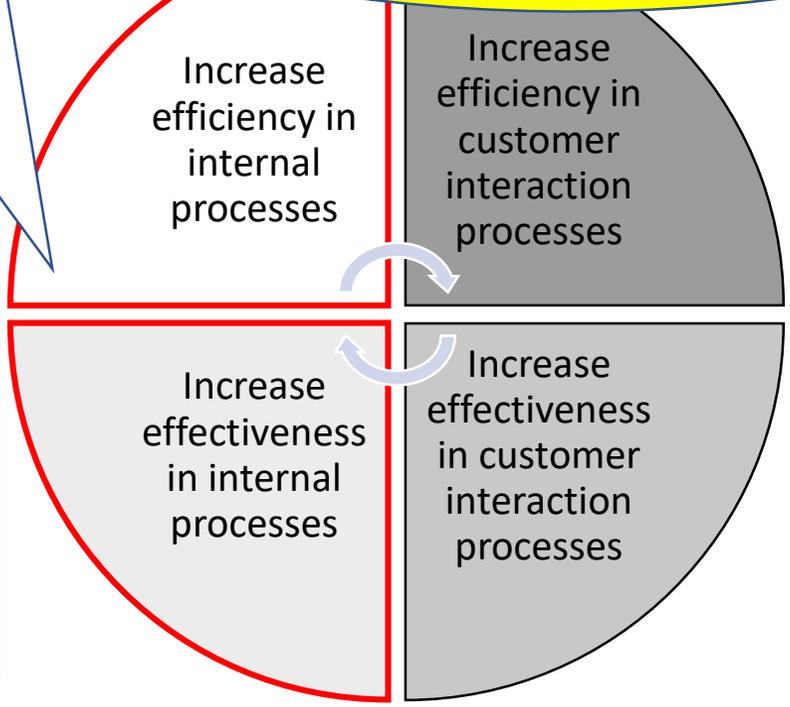
Aumentare l'efficienza

WHY?  
Obiettivo principale della digital commercial transformation

Aumentare l'efficacia

*"In passato gestivamo tutti i meeting 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 torneremmo indietro per nessuna ragione al mondo"*

In certi casi le aziende perseguono simultaneamente obiettivi di efficacia ed efficienza, come illustrato da questo esempio sulla digitalizzazione delle riunioni interne



Processi interni

WHAT?  
Oggetto principale della digital commercial transformation

Processi di interazione con i clienti



# LA DCT PUO' AVERE DIVERSI TIPI DI FOCUS

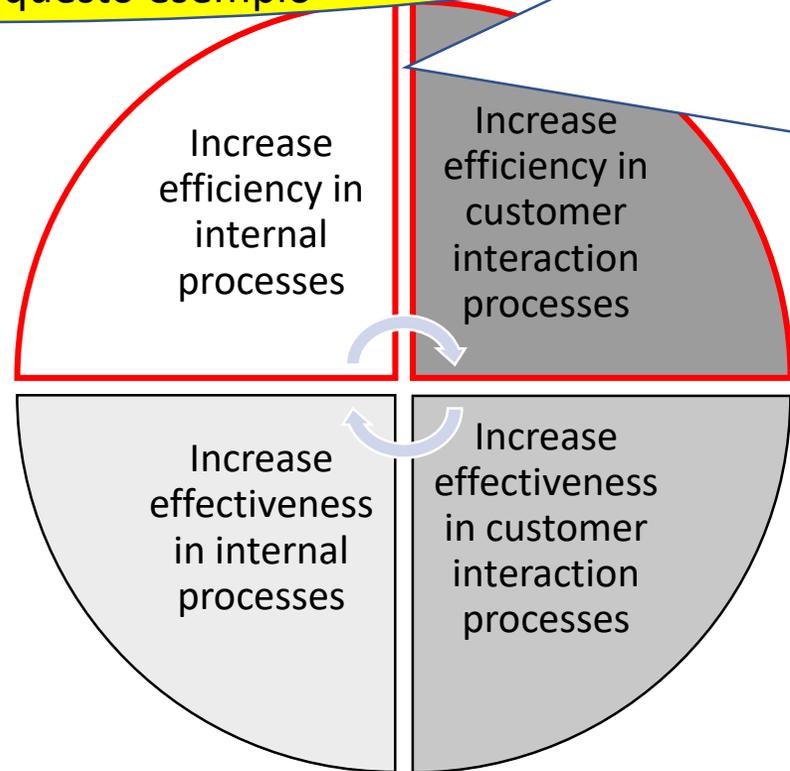
In certi casi l'aumento di efficienza in processi interni è propedeutico o sinergico rispetto all'incremento di efficienza anche nei processi di interazione con i clienti, come illustrato da questo esempio

Aumentare l'efficienza

WHY?

Obiettivo principale della digital commercial transformation

Aumentare l'efficacia



Processi interni

WHAT?

Oggetto principale della digital commercial transformation

Processi di interazione con i clienti

*“In certi casi, soprattutto per grandi tenders e con dei key accounts internazionali, dobbiamo aumentare la nostra capacità di mandare **rapidamente** proposte e quotazioni coerenti, ben strutturate ed economicamente sostenibili. Soprattutto per progetti complessi stiamo cercando di trasformare in modo sostanziale questo bidding process. Le tecnologie digitali ci danno un aiuto essenziale perchè, per esempio, dobbiamo **condividere** fra diverse divisioni o regions molte più **informazioni**, e maggiormente dettagliate, per uno specifico cliente o opportunità, ad esempio per stimare i costi del progetto. E dobbiamo diventare sempre più **veloci** nel farlo”*



# LA DCT PUO' AVERE DIVERSI TIPI DI FOCUS

In certi casi il perseguimento di un obiettivo è (o dovrebbe essere) centrato solo su alcuni segmenti, come illustrato da questo esempio sulla digitalizzazione dei cataloghi

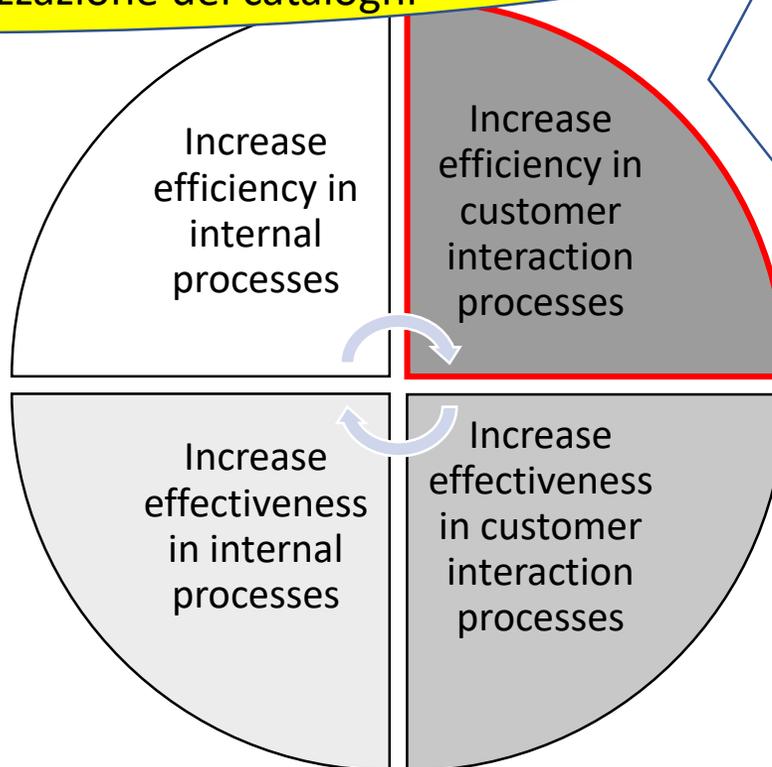
Aumentare l'efficienza

WHY?

Obiettivo principale della digital commercial transformation

Aumentare l'efficacia

Questo esempio mostra anche che un intervento migliorativo su certi processi rischia di generare peggioramenti indesiderati e spesso imprevisti in altri processi, compromettendo i risultati finali dell'obiettivo della trasformazione digitale



Processi interni

WHAT?

Oggetto principale della digital commercial transformation

Processi di interazione con i clienti

*“Rispetto ai cataloghi cartacei che usavamo in passato, la digitalizzazione dei cataloghi, adesso consultabili online dai nostri clienti, ha sicuramente **ridotto dei costi**, ma ha nel contempo creato anche degli svantaggi ... ad esempio, soprattutto per i clienti piccoli e meno digitalizzati, è difficile trovarsi da soli le informazioni di cui necessitano. Perciò spesso chiamano i nostri venditori per farsi aiutare nella navigazione, nella ricerca e selezione, nella comprensione del catalogo online... ciò comporta la **perdita di molto tempo produttivo** dei commerciali. Per questo segmento di clienti probabilmente funzionerebbero molto meglio i vecchi cataloghi cartacei, che ci farebbero anche risparmiare un sacco di tempo”*





# Agenda

1. I diversi Focus della Digital Commercial Transformation: cosa viene trasformato digitalmente e perché, nel commerciale?
2. I 4 lack colmabili con la Digital Commercial Transformation
3. Come gestire la Digital Commercial Transformation? – Le Digital Pathways – Le Key Actions – I KPIs
4. Il punto di vista dei commerciali
5. Le principali barriere e resistenze alla trasformazione digitale
6. I presupposti organizzativi per gestire la Digital Commercial Transformation: i pilastri della Digital TrAction





## ESEMPIO: DCT PER COLMARE LACK OF SPEED



*“Quando hanno problemi, ad esempio per l’acquisto di un ricambio da uno dei nostri distributori, spesso i clienti mi mandano tramite WhatsApp le foto dei prodotti, perché soprattutto il rivenditore de-specializzato non è in grado di fornirgli assistenza. Quindi il mio intervento fornisce di fatto un servizio sia al cliente finale che al rivenditore piccolo o de-specializzato. Il vantaggio fondamentale dell’invio di immagini tramite WhatsApp è la **velocità di risposta**”*



## ESEMPIO: DCT PER COLMARE LACK OF REACH



*“Nelle fasi del processo di vendita relative alla ricerca e profilazione dei clienti potenziali abbiamo iniziato ad usare **nuovi strumenti di social selling e i social media**, come LinkedIn, o anche semplicemente l’analisi dei siti web dei nostri clienti, **per acquisire informazioni** sui membri del gruppo decisionale di acquisto che potremmo contattare in quell’azienda”*

*“La digitalizzazione ci ha permesso di dare ai clienti l’opportunità di **interagire con noi attraverso canali e strumenti diversi in varie fasi della relazione con noi**... ad esempio ora i clienti possono usare il nostro portale sia per fare ordini che per contattare il customer service. L’interazione con i venditori avviene soprattutto in occasione del lancio dei nuovi prodotti. Poi i clienti usano il portale soprattutto per i riordini o per richiedere prodotti speciali o particolari. L’utilizzo del telefono, che pure è possibile, si è notevolmente ridotto a favore del portale, e ciò ha liberato molto tempo dei nostri commerciali, ma anche del call center del customer service”*



# ESEMPIO: DCT PER COLMARE LACK OF VALUE (CREATO E/O COMUNICATO)



*“Uno dei nostri problemi principali è che, 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**”*





# Agenda

1. I diversi Focus della Digital Commercial Transformation: cosa viene trasformato digitalmente e perché, nel commerciale?
2. I 4 lack colmabili con la Digital Commercial Transformation
3. Come gestire la Digital Commercial Transformation? – Le Digital Pathways – Le Key Actions – I KPIs
4. Il punto di vista dei commerciali
5. Le principali barriere e resistenze alla trasformazione digitale
6. I presupposti organizzativi per gestire la Digital Commercial Transformation: i pilastri della Digital TrAction



# LA DCT PUO' AVERE DIVERSI TIPI DI FOCUS

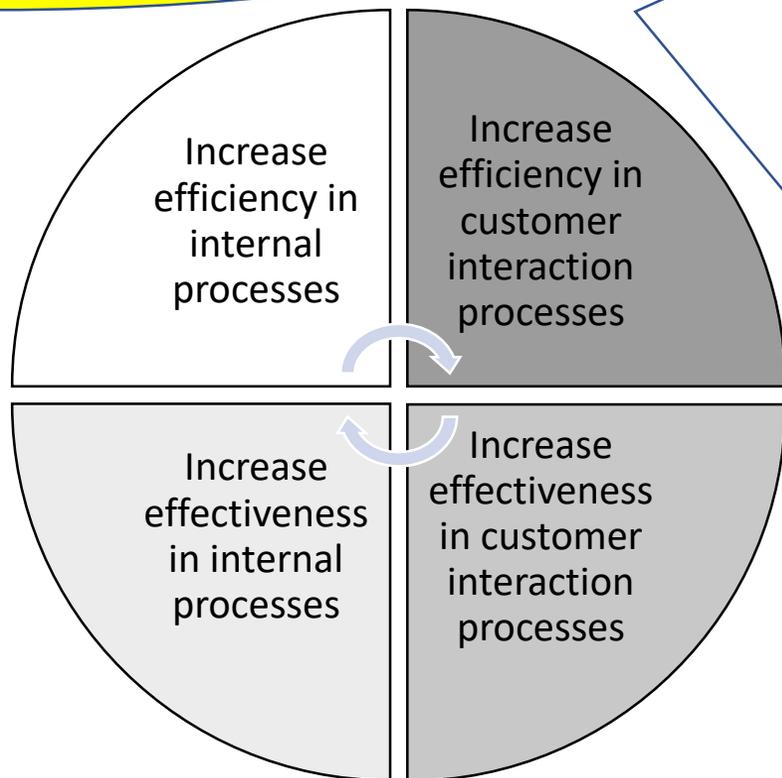
Esempio di identificazione delle Pathways: il caso di «Simplify»

Aumentare l'efficienza

WHY?

Obiettivo principale della digital commercial transformation

Aumentare l'efficacia



Processi interni

WHAT?

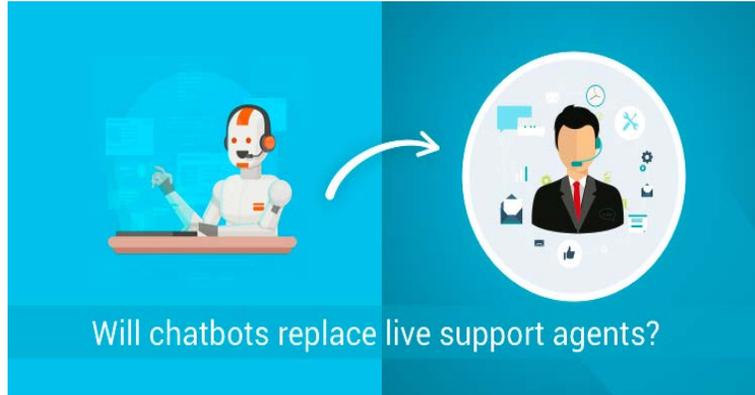
Oggetto principale della digital commercial transformation

Processi di interazione con i clienti

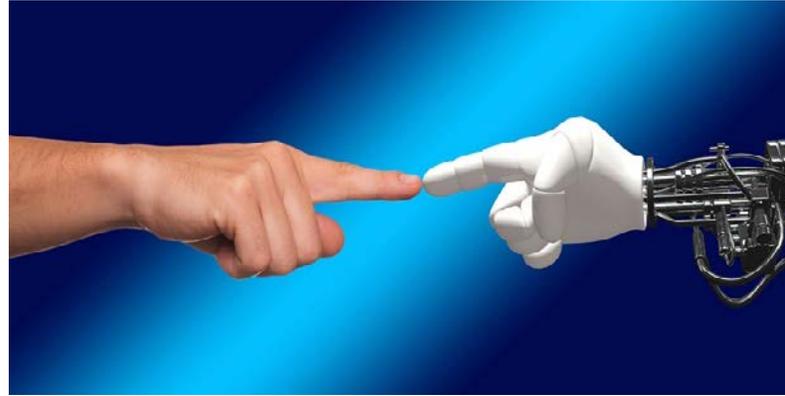
*“I nostri venditori dovevano perdere molto tempo per la semplice raccolta di ordini da clienti molto frammentati e geograficamente dispersi sul territorio. Con l'introduzione dell'e-commerce e degli ordini elettronici i nostri commerciali possono **risparmiare sui tempi di trasferimento** per un'attività 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.”*



## Substitute



## Supplement



## Support



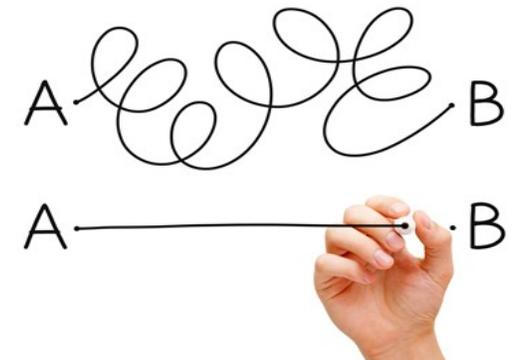
## Share



## Service



## Simplify



**Acquire  
information**

**Access to  
data**

**Analyze  
data**

**Adapt  
actions**

**Add value**

**Allocate  
resources**

**Add channels**

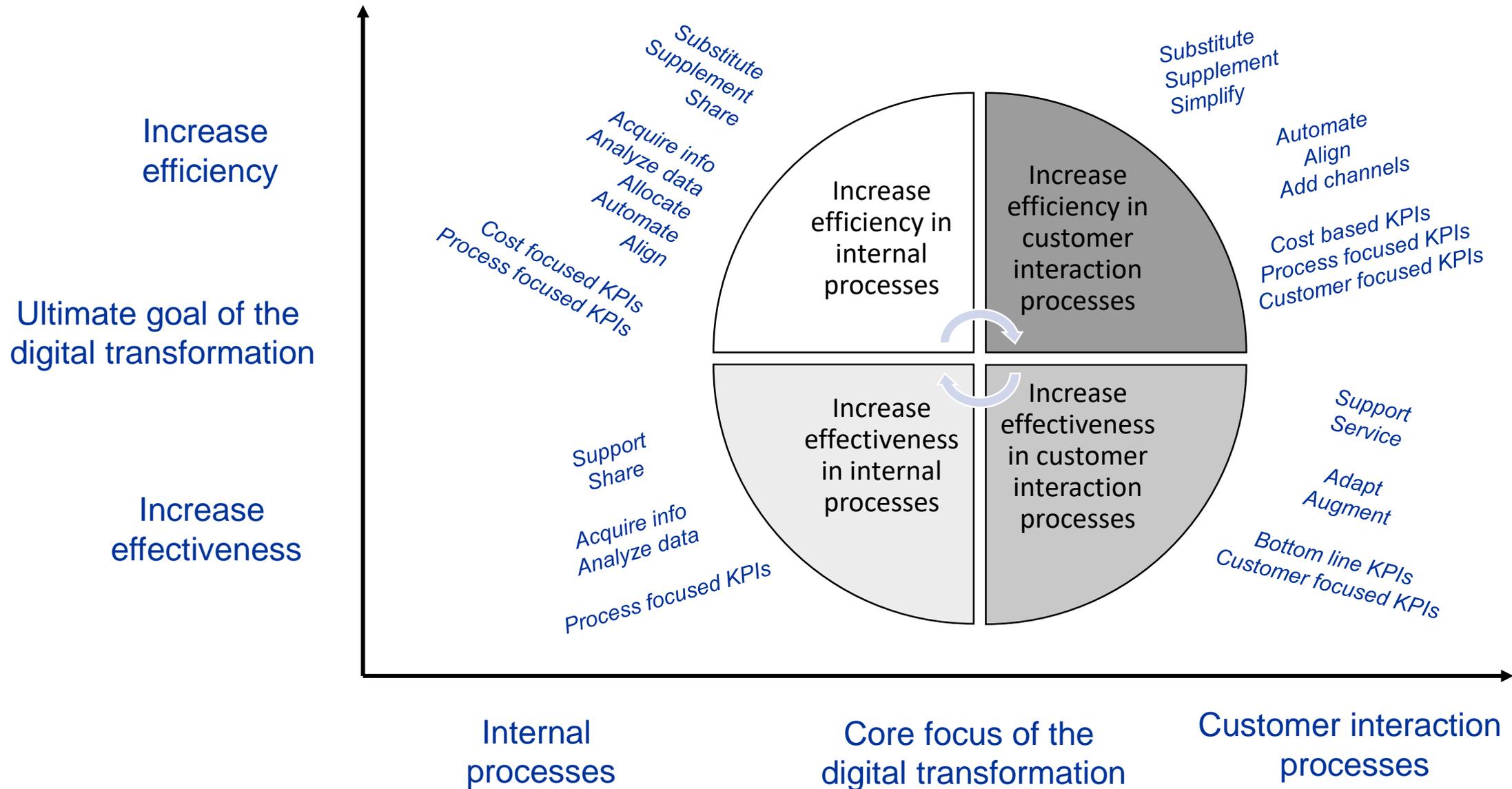


**Automate  
processes**

**Align  
processes**



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



# IL MODELLO PER LA GESTIONE DEL PROCESSO DI DCT

## 1 TRANSFORMATION STRATEGY DEVELOPMENT

**WHAT?**  
Object/focus  
of the transformation



**WHY?**  
Goal  
of the transformation



**HOW?**  
Digital pathways  
of the transformation



## 2 TRANSFORMATION STRATEGY IMPLEMENTATION

**Key actions to drive  
the transformation**



**Key KPIs to monitor  
the transformation**



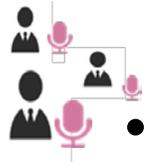


# Agenda

1. I diversi Focus della Digital Commercial Transformation: cosa viene trasformato digitalmente e perché, nel commerciale?
2. I 4 lack colmabili con la Digital Commercial Transformation
3. Come gestire la Digital Commercial Transformation? – Le Digital Pathways – Le Key Actions – I KPIs
4. Il punto di vista dei commerciali
5. Le principali barriere e resistenze alla trasformazione digitale
6. I presupposti organizzativi per gestire la Digital Commercial Transformation: i pilastri della Digital TrAction



Sia per i **Manager** che per i Commerciali si rileva un'alta importanza e rilevanza della DCT



## Manager

- Per essere innovativi
- Per essere leader sul MKT
- Per differenziarsi dai concorrenti



Percezione di rilevanza

## I Commerciali

Il cambiamento rappresenta:

- una sfida già raccolta o da cogliere
- un'opportunità di crescita professionale, anche se ... con qualche timore



*Noi vogliamo essere innovativi, fare cose innovative, avere strumenti innovativi ..*

*L'azienda ha una tensione alla leadership, anche sul tema del digitale*

*E' un'assoluta priorità aziendale, fonte di differenziazione rispetto ai competitor e segnalatore di "leading company".*

*"...La digitalizzazione, consente oggi di avere una "finestra" veloce su tutto il portafoglio clienti ed «essere in più posti e con più persone contemporaneamente» .*

*" La digitalizzazione ci permette di liberare tempo per vendita consulenziale a maggiore valore aggiunto, che permette di diventare rilevanti su soluzioni complesse"*

*«perché digitalizzare potrebbe significare ridurre il numero delle figure operanti sul mercato ma resterebbero solo i migliori e le nuove figure prenderebbero decisioni più importanti"*



# PRIORITÀ PERCEPITE PER OBIETTIVI DI EFFICACIA ESTERNA: SEGMENTAZIONE E PRIORITIZZAZIONE DEI CLIENTI



## INSIGHT

Necessità di una diversa lettura del mercato:

- Quando si parla di "digitalizzazione" occorre pensare a nuovi o diversi criteri di segmentazione e/o di profilazione dei clienti. Dare tutto a tutti rischia di creare "dis-valore", c'è necessità di essere **selettivi e mirati**
- non è sempre efficiente o efficace avere gli stessi processi o tools per industry diverse o canali diversi



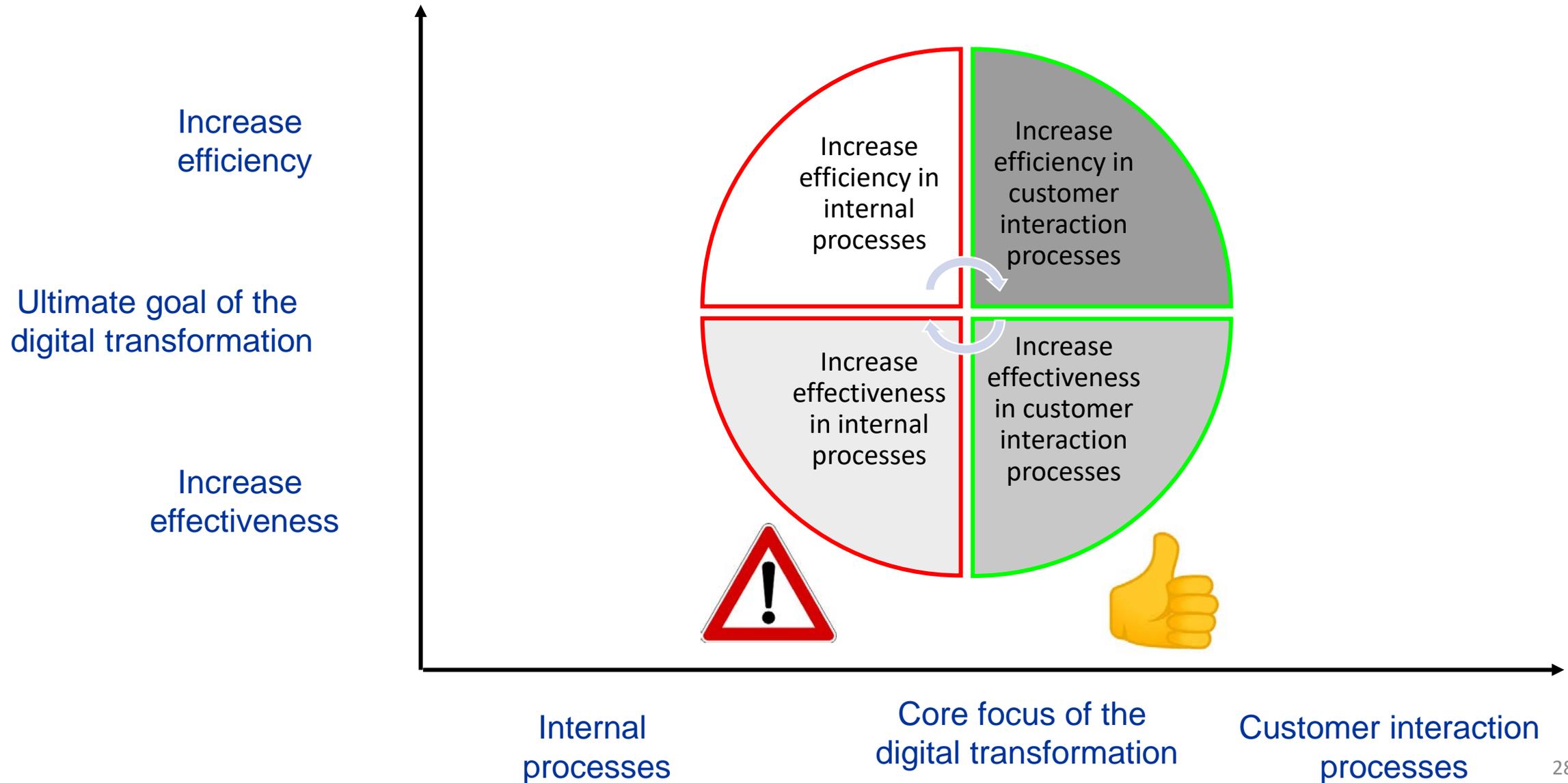
Segmenti  
prioritari

*Un servizio di back office supporta il processo di gestione degli ordini **in coerenza al livello di digitalizzazione del clienti** che è molto variegato.*

*«Ad oggi ci sono:*

- *Clienti molto digitalizzati che gestiscono in autonomia tutto il processo e l'unità fa solo attività di verifica e controllo con alert se qualcosa non funziona per attivare la rete sul cliente*
- *Clienti che consegnano al venditore l'ordine in formato cartaceo o pdf, il venditore ha un tool per una prima verifica poi manda il documento in azienda dove l'unità di back office fa ulteriori verifiche e manda alert ai venditori se qualcosa non funziona»*







## Processi operativi interni

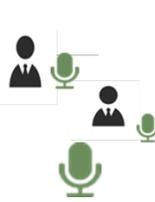
*«Ci sono tempi biblici, procedure incomplete, risposte incoerenti o parziali, e questo impone un intervento manuale»*

*«Sono i venditori a dover gestire tutte le attività burocratiche, e questo è time consuming»*

*«Ma la vera inefficienza è imputabile al fatto che noi supervisori che gestiamo la rete non abbiamo nessuna visibilità ad esempio dei percorsi di sviluppo ..., dei contenuti e dello stato dell'arte. Ci troviamo a gestire al buio. ... come se la formazione fosse completamente disancorato dal contesto di mercato e di gestione»*

*«Sarebbe necessario rivedere i processi, per scardinare i silos al fine di liberare tempo ai commerciali»*





*Criticità maggiore sul processo di prospecting e qualificazione dei lead, tranne nel caso in cui non si lavori in sinergia con il marketing*

## **Demandato interamente alla rete**

- **Non esiste una lista di prospect** digitalizzata e immediatamente fruibile per le Vendite. Questa lista al momento è demandata al territorio.
- A livello centrale mancano completamente le informazioni chiave che sono fondamentali: non si hanno info per segmenti di clientela o cluster di clientela

## **Demandato parzialmente alla rete**

- Disponiamo solo di elenchi di “prospect” da contattare, ma il livello di informazioni è molto basso. **Manca quindi una “mappa digitale”** dei prospect con annesse schede informative più dettagliate. Lo sviluppo del CRM al momento non ha colmato questo gap. Andrebbe fatto un investimento su questo fronte.
- Si parte da liste di dati (es. elenchi di ... con clienti non serviti) per individuare clienti potenziali che vengono poi «qualificati» in termini di potenziale ed aggredibilità con il **«sapere orale» della conoscenza sul campo dei commerciali**, ma non c'è un processo strutturato di gestione di queste informazioni e valutazioni, né di pianificazione di conseguenti attività da svolgere.

## **Supportato ed in sinergia con il Marketing**

*Attività di segmentazione e clusterizzazione clienti, individuazioni liste svolte da marketing che annualmente rivede i criteri con la rete. Alla field force è richiesta la qualificazione e solo allora il nominativo può essere inserita nel CRM  
Processo strutturato e condiviso tra marketing e vendite*





## INSIGHT

Polarizzazione delle percezioni: in alcuni casi positive («i tools garantiscono un netto miglioramento»), in altri negative («i tools rappresentano una delle maggiori barriere»)

- ✓ Tool user friendly
- ✓ Tool adeguati alle diverse situazioni di vendita
- ✓ Pluri devices
- ✓ Sistemi integrati



- ✓ Tool missing
- ✓ Tool inadeguati
- ✓ Tecnologie obsolete (hardware)
- ✓ Mancanza di integrazioni dei diversi sistemi o piattaforme (i tool non parlano tra loro)

### *Perplexità trasversali su CRM*

*Per clienti consolidati ci si affida al CRM, che però ha informazioni che si fermano ad un anno fa. Servirebbe uno storico di più lungo periodo, perché il cliente ha molta memoria e spesso relazioni consolidate con l'azienda più lunghe del rapporto con lo specifico venditore che, soprattutto se è nuovo, si trova in posizione di inferiorità informativa*

*Il sistema CRM appare complicato, lungo, non intuitivo, time-consuming: le informazioni sono disperse e talvolta non integrate (ad esempio, per recuperare alcune informazioni bisogna uscire dal CRM ed entrare sulla scheda cliente presente in un altro gestionale).*





- *Non vi è un aumento particolare di **efficienza**: l'introduzione dei tool digitali portano il venditore ad usare il proprio tempo per **compensare** alcune falle o rigidità dei sistemi o della tecnologia.*
- *La tecnologia disponibile sembra non essere coerente alle mutate condizioni lavorative: lentezza della piattaforma per l'accessibilità delle informazioni rischiando di creare disvalore per il cliente.*
- *Nell'epoca del digitale gli strumenti e i tool che i venditori hanno a supporto della loro attività dovrebbe facilitarli a salvare tempo, è assurdo dover sperare di ricevere 5 minuti di chiamata inaspettate alla quale il cliente deve rispondere per lasciare il venditore sistemare le proprie adempienze burocratiche. La lentezza indotta dal sistema è disvalore per il cliente.*
- *Abbiamo difficoltà e un sacco di perdita di tempo a causa di tecnologie obsolete e non equilibrio per la protezione dei dati. Ad esempio se si deve lavorare ad un documento condiviso non lo si può fare dallo smart phone (anche se aziendale e con le protezioni) ma si è costretti ad accendere il computer e collegarsi che non è sempre agevole.*





# POTENZIALI BARRIERE ALLA DCT: DATI E INFORMAZIONI

«**Non si hanno informazioni** strutturate per stimare il potenziale dei clienti **sia dei nuovi che di quelli in customer base**, dobbiamo fare tutto da soli ed in modo artigianale e manuale.»

Disponibilità

«Il CRM sulla nostra customer base contiene informazioni **non utili**... in compenso mancano informazioni che sarebbe importante avere, come ad esempio visibilità sui clienti persi»

Accessibilità

Qualità

«Sarebbe utile ricevere un **aggiornamento periodico del** database clienti (quando si manda una mail spesso torna indietro come indirizzo non più esistente...) e segnalazioni/suggerimenti dei clienti da ri-attivare»

«Le informazioni sono **disperse** e talvolta **non integrate** (ad esempio, per recuperare alcune informazioni bisogna uscire dal CRM ed entrare sulla scheda cliente sul gestionale)»

Aggiornamento

«In passato si è tentato senza successo di convogliare le mail nel gestionale della forza vendita.. ma per gli account a livello di backoffice oggi **non esiste una aggregazione delle informazioni**»

Aggregazione





I contenuti digitali sono percepiti come **il vero valore aggiunto della digitalizzazione** che consente di interpretare al meglio la vendita consulenziale e sono la leva per aumentare l'efficacia nei processi di interazione con il cliente, ma esistono situazioni diverse

## SALES CONTENT



«La qualità dei materiali del Marketing, la ricchezza delle informazioni ed i "percorsi comunicazionali" sono di grande valore aggiunto e sono un grande miglioramento rispetto al passato per l'azione commerciale. Anche la percezione di valore da parte del cliente aumenta: i materiali consentono di creare una "narrazione" che faccia da file-rouge tra le diverse visite»

«Il digital vademecum per i commerciali è, in generale, uno strumento molto potente»

«Tutte le attività di preparazione della visita, analisi delle informazioni, analisi delle esigenze (soprattutto su soluzioni più complesse) è lasciata interamente alla professionalità dei commerciali ....non ci sono guide/check list digitali per fare analisi di esigenze, non ci sono indicazioni di argomentazioni che aiutino ad ampliare le analisi»

«Non ci sono argomentazioni che aiutino a scalare su interlocutori coerenti»

«Esistono «dischi» - «argomentari» di vendita per le presentazioni dei prodotti, migliorabili in termini di story-telling. Andrebbero digitalizzati, ma come?»

Per approfondimenti vedere i report personalizzati ricerca Cel 2017 Sales content management system





# Agenda

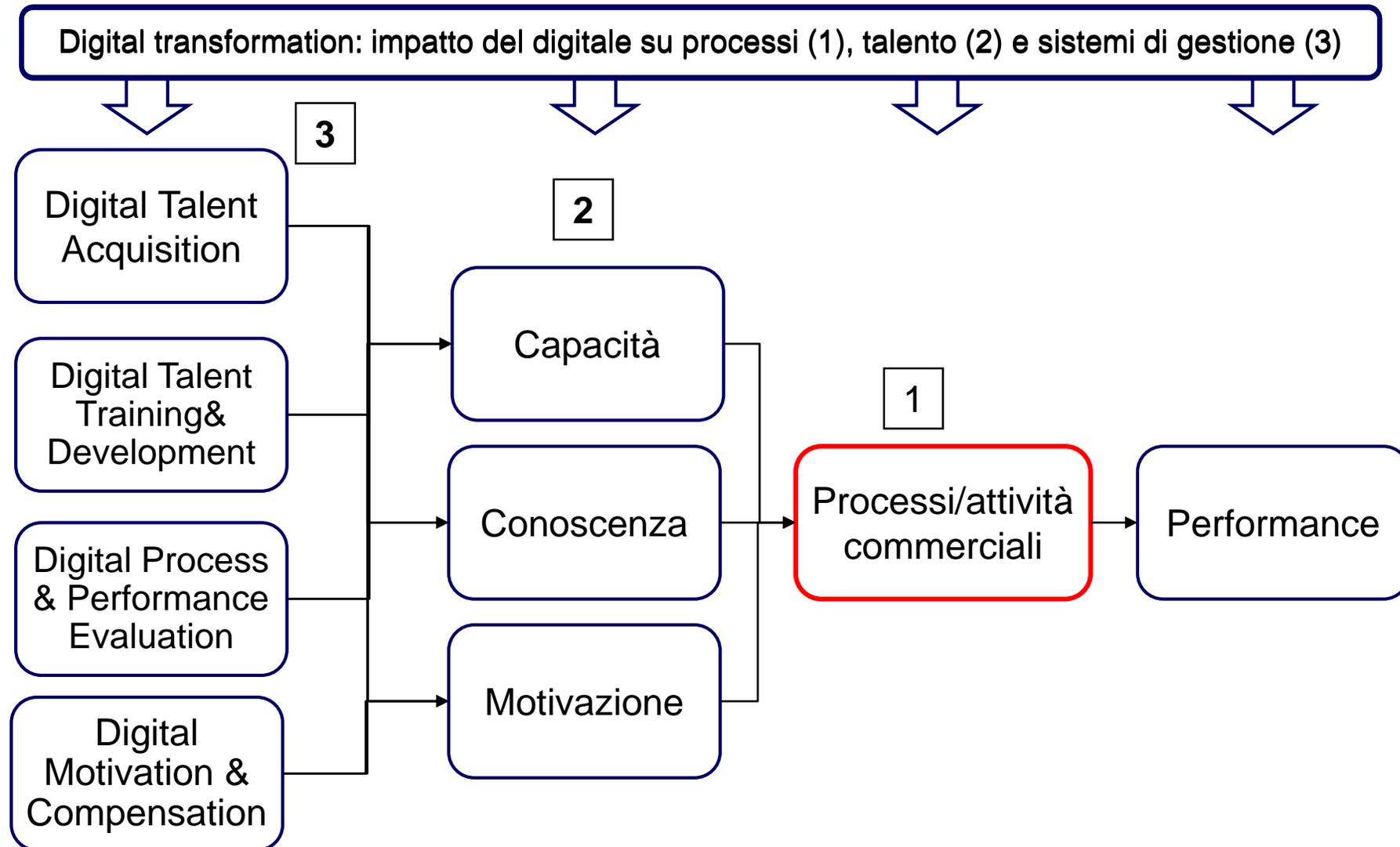
1. I diversi Focus della Digital Commercial Transformation: cosa viene trasformato digitalmente e perché, nel commerciale?
2. I 4 lack colmabili con la Digital Commercial Transformation
3. Come gestire la Digital Commercial Transformation? – Le Digital Pathways – Le Key Actions – I KPIs
4. Il punto di vista dei commerciali
5. Le principali barriere e resistenze alla trasformazione digitale
6. I presupposti organizzativi per gestire la Digital Commercial Transformation: i pilastri della Digital TrAction



# I PRESUPPOSTI ORGANIZZATIVI PER GESTIRE LA DIGITAL COMMERCIAL TRANSFORMATION: I PILASTRI DELLA DIGITAL TRACTION



# IL MODELLO DI RICERCA



## INSIGHT *Aumento e varietà delle attività che vengono richieste alla rete*

Attività	Nuove	Modificate
<b>Previste</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tenere aggiornati i sistemi i digitali</li><li>• Gestire nuovi processi aziendale interni digitalizzati (HR)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Un <b>aumento</b> delle attività amministrative e di back office, funzionali all'execution excellence</li><li>• Una <b>variazione</b> delle attività tradizionali da svolgere (in termini di numero, varietà e tempistiche necessarie) e delle "situazioni" in cui si lavora (macchina, cantieri, corridoi, sale di attesa, store ...)</li></ul>
<b>Non previste</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intervenire per compensare mal funzionamenti dei nuovi sistemi o processi di lavoro</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intervenire per compensare mal funzionamenti dei nuovi sistemi</li><li>• Supportare i clienti o compensare incapacità dei clienti</li></ul>

To Do...

1. Analisi del processo di vendita mappando tutte le diverse attività (selling e non selling) e le relative interdipendenze, valutandone la varietà, la complessità, la novità, la criticità
2. Svolgere una "situation analysis" (le situazioni in cui le diverse attività si devono svolgere), le tempistiche ed i carichi
3. Ascoltare e integrare nei processi decisionali parte della rete, soprattutto per quelle decisioni che impattano direttamente tutte quelle attività necessarie al processo di vendita e quelle legate all'utilizzo della tecnologia o dei tools.





## **Attività di compensazione per malfunzionamento della DCT**

*"In un industry dove il processo di vendita è molto lungo con numerosi interlocutori IL CRM registra e archivia le varie fasi di trattativa tranne le richieste di extra-sconto che il sistema non ammette ...così si ritorna attraverso autorizzazioni interne, mail specifiche con offerte ed i tradizionali fogli excel per calcolare sconti massimi a seconda dei tipi di cliente"*

*«Esiste un sistema digitalizzato per la scontistica ma l'inserimento è manuale (attivazione per mano del vendor). L'approvazione è tramite sistema, con accesso volontario da parte del capo. Non esiste una forma di alert al capo in corrispondenza di una richiesta di sconto. La prassi vuole che il venditore chiami il capo per avvisarlo, avanzi la richiesta di sconto, la discuta e poi ricordi al capo di andare a sistema per autorizzare»*

*«Ci viene richiesto di inputare tutte le informazioni e tutti i bisogni all'interno dei sistemi (salesforce CRM) di verificare alcune adempimenti informativi, di matchare informazioni tra sistemi aziendali diversi, e questo implica in media un'ora e mezza/due ore al giorno di attività di back-office, necessaria e fondamentale ma è tanto tempo»*

*«Alcuni processi di back office totalmente digitalizzati per il canale indiretto non funzionano, ma non è un problema del digitale è proprio il processo che non funziona e noi dobbiamo intervenire sempre , se non c'è il nostro intervento tutto si ferma, ma ognuno interviene a soggetto»*





## **Attività nuove**

### **Aggiornamento sistemi per avere disponibilità dati**

*bisogna aggiornare i sistemi: sincronizzazione minimo due volte al giorno per salvare le informazioni imputate o avere aggiornamenti delle info inputate dagli altri venditori: questa pratica richiede molto tempo (da 5 minuti ad un ora al giorno tanto materiale e nuove app) quindi è quasi impossibile farlo due volte al giorno durante la giornata e si finisce per farlo o al mattino o alla sera e questo implica che le informazioni durante il giorno non sono aggiornate nella app*

### **Digitalizzazione processi HR**

*Siamo noi a dover gestire anche tutte le attività amministrative relative alla nostra attività in termini di inserimento presenze, trasferte per i rimborsi di viaggi, 'abbiamo tutto noi sulle spalle' (digitalizzazione sistemi HR)*



## INSIGHT *Aspettativa di semplificazione delle diverse attività*



Il digitale influenza le aspettative nella forza vendita nella semplificazione delle attività per:

- Essere supportati nello svolgimento di quelle attività dei processi interni (non selling)
- Semplificare alcune attività di natura commerciali



- Analisi delle attività e dei lack
- Implementazione azioni di verifica costante e formalizzata dei sentieri digitali ed azioni digitali implementate, analisi scostamenti e analisi cause attraverso team composti da pluriprofessionalità (includendo rappresentanti della rete)
- Ingaggio nell'attività di monitoraggio i supervisor diretti per una raccolta strutturata di info e attivazione di team





## **Semplificazione attività amministrative**

*Ci sono altre attività che devono essere fatte dal venditore che forzatamente deve ricordarsi di inserirle in piattaforma (i venditori gradirebbero di ricevere **alert** da parte dell'app su queste attività). Sarebbe molto utile avere, a livello di interfaccia, una finestra che fosse in grado di integrare gli **alert** inerenti 4 dimensioni chiave da presidiare (che potrebbero apparire flaggate con un simbolo una volta adempiute) relative ad attività di execution excellence (amministrative di back office)*

## **Semplificazione attività e pianificazione visite cliente**

*Per il recupero crediti ed il ritardo nei pagamenti sarebbe utile ricevere **alert** che consiglino di andare da quei clienti quando si è già lì per altre visite nella loro zona*

## **Semplificazioni in ottica di servizio attività riordino per i clienti**

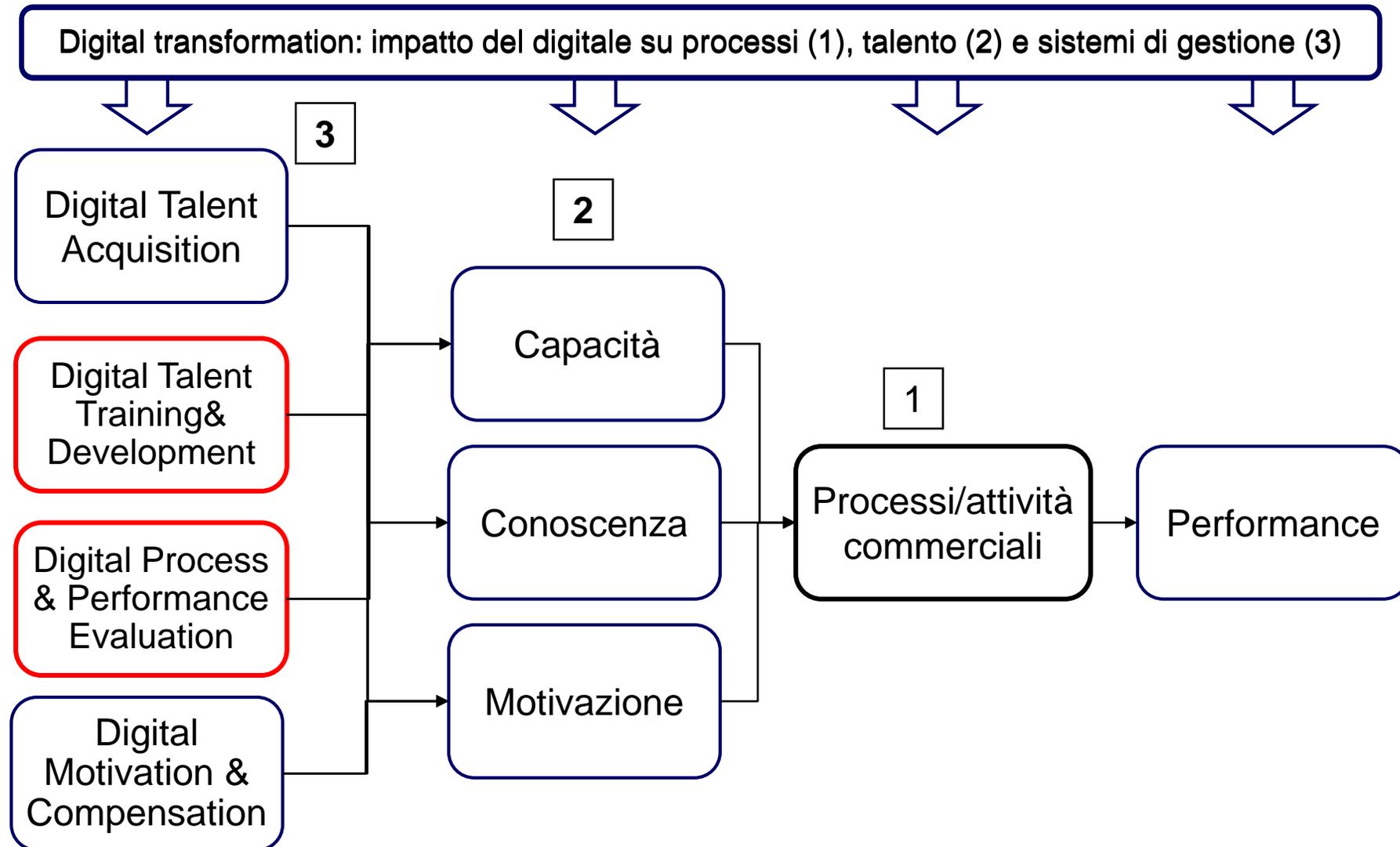
*Poiché i riordini sono attività a basso valore aggiunto per un venditore, sarebbe utile avere app (per telefono, non su PC) che ricordano al cliente cosa ha comprato in passato, e che gli permettano di riacquistarli con un click. Ciò farebbe risparmiare tempo ai commerciali, che devono gestire chiamate dei clienti al riguardo e risalire loro ai codici prodotto esatti acquistati in passato da quel cliente*

## **Semplificazione recupero dati**

*Avendo tanti clienti visitati varie volte, occorre migliorare nel gestire la complessità e la memoria del commerciale rispetto alle note inserite nel CRM a valle degli incontri. **Bisogna facilitare il recupero di queste informazioni** a distanza di mesi con un sistema automatico o una funzione di ricerca e navigazione fra le note*



# IL MODELLO DI RICERCA



## INSIGHT *Il bisogno di supporto guidato*



La formazione a supporto dei diversi cambiamenti è quasi totalmente digitalizzata. E questo è ritenuto utile, nonché efficace.

Ma il "carico" delegato all'autoapprendimento è percepito come eccessivo

Si ha la sensazione di:

- ✓ non tenere il passo
- ✓ sottoutilizzare cosa l'azienda mette a disposizione
- ✓ "compensare" con un intenso SCAMBIO PEER TO PEER per recuperare informazioni o confrontarsi su problemi per ricercare soluzione



1. "Rivedere" i processi di sviluppo e pensare *come rilevare i bisogni emergenti*, accompagnare e sostenere l'auto apprendimento
2. Identificare i diversi "set di apprendimento", i ruoli coinvolti e le modalità da "integrare": diventa un lavoro di team corale
3. Ridisegnare le responsabilità del supervisore nel processo di digitalizzazione





- *Il training è completamente digitalizzato attraverso una piattaforma. È demandato all'autoapprendimento, facile ma **servirebbe ogni tanto la guida** dell'azienda*
- *Molta formazione viene fatta in forma digitalizzata. Bene, ma ha margini di miglioramento. Alcune cose **vanno guidate, o toccate con mano**. Spesso cerchiamo tra colleghi un supporto reciproco*
- *Il CRM è molto potente, è uno strumento persino troppo potente che rischia di portare al naufragio perché è utile ma molto faticoso da alimentare e gestire. **Nel suo utilizzo ci sono molti margini di miglioramento***





## **INSIGHT** *Coerenza di nuovi KPIs: quali e perché?*

La digitalizzazione modifica anche numero e tipo di KPIs da monitorare sia su risultati che su attività  
La digitalizzazione permette un migliore monitoraggio

### **Esempio**

L'attività nella fase di post-visita viene monitorata con KPI stabiliti dall'azienda su attività e risultati: occorre inviare follow up mail ad una certa percentuale dei clienti visitati, e i venditori vengono valutati anche sul numero di tali mail aperte dai clienti. Ma questa attività di monitoraggio non è rappresentativa dell'attività svolta, non viene compresa nella sua finalità, e non è adeguatamente tempificata. Inoltre l'utilizzo di questo monitoraggio è molto eterogeneo fra diversi supervisori e non è chiaro se e come questo tipo di controllo consenta di comprendere come tale attività migliori il processo o impatti sui risultati di vendita.





## INSIGHT *Bisogno di supporto guidato*



La gestione dei processi di comunicazione alla rete diventa critica  
È necessario **ricevere** indicazioni chiare e supporto metodologico; la mera comunicazione via mail o un tantum in riunione non bastano a chiarire, né a supportare i cambiamenti richiesti.



1. Comprendere meglio il "senso" (reason why) di alcune richieste da parte dell'azienda,
2. Ricevere, in forma chiara, info ritenute critiche (poiché impattano direttamente sulle nuove attività che i venditori devono svolgere)
3. Una maggiore interazione con la sede con momenti di confronto, un aumento dei flussi di comunicazione bidirezionali e momenti strutturati per ricevere le lessons learned.
4. Aumentare, strutturare e formalizzare momenti di confronto con i colleghi
5. Per i supervisor una competenza critica è la capacità di gestione dei processi di comunicazione e la rilevazione di bisogni della rete
6. Celebrare i risultati





- *... spesso si perde molto tempo per dare a colleghi informazioni che sono già inserite e presenti nel sistema (CRM) ma che essi non trovano*
- *I commerciali sono subissati di scambi informativi con colleghi su tantissimi aspetti. L'operatività non può prescindere da fitti scambi di mail.*
- *Il tempo oggi gioca un ruolo fondamentale, il digitale è sicuramente di grande aiuto ma ci deve essere un allineamento tra azienda-venditori e clienti che deve essere bidirezionale*
- *Stiamo imparando dall'esperienza, sostenuti da curiosità e sfida dal confronto con i colleghi sulle:*
  - ✓ *prassi per compensare mancanza di un supporto,*
  - ✓ *condivisioni di best practice (se non in riunioni di distretto, ma poi non vengono formalizzate digitalizzate e condivise)*
  - ✓ *visibilità su informazioni chiave sui clienti e sui processi di lavoro da seguire*



1) *Organizzazione interviste e focus*

2) *Condivisione best practices fra partner del CEL*

3) *Identificazione best practices altre aziende da portare a confronto*

**8 Maggio incontro con ABB**

**Gabriele Morosini**

Vice President

Lead Division Manager ITALY

SAVE  
THE  
DATE

«*Mastering the Digital Commercial Transformation Journey*»

