



Il 21 ottobre scorso si è svolta, presso la sede milanese di ANIE (Associazione Nazionale Imprese Elettrotecniche ed elettroniche), la seconda edizione del Sales Workshop Manufacturing 2015, l'appuntamento dedicato ai sales leader delle aziende che operano nel settore industriale e vedono nella gestione della dinamica commerciale un proprio vantaggio competitivo. I manager di alcune delle migliori imprese italiane si sono incontrati per condividere il modo in cui le aziende di successo, in Italia e nel mondo, hanno accelerato la crescita grazie alla cosiddetta "sales transformation", intervenendo su persone, processi, sistemi e partner di business.

L'ossatura principale dell'evento è stata la presentazione dei risultati della ricerca "MHI Global - Sales Best Practices Study 2015" (vedi anche articolo di pag. 22 su MacPlas 348, ndr), ormai un riferimento annuale per tutti i direttori vendite del settore industriale. La ricerca, giunta quest'anno alla dodicesima edizione, mette in luce le caratteristiche comuni e le differenze tra le organizzazioni di vendita "buone" e quelle "eccellenti", a livello internazionale e trasversalmente rispetto a diversi settori. Il "manufacturing" è ben rappresentato nella ricerca, dato il numero di azien-

"La partecipazione attiva dei "sales leader" durante i workshop finali organizzati il 21 ottobre 2015 ci motiva per organizzare, ancora meglio, la terza edizione dell'evento nel 2016", ha dichiarato con soddisfazione Luca Image, sales consultant di Artax Consulting Group

SALES WORKSHOP MANUFACTURING 2015

# UNA GESTIONE COMMERCIALE COMPETITIVA

L'EVENTO ORGANIZZATO A MILANO DA ARTAX CONSULTING GROUP, IN COLLABORAZIONE CON ANIE, ASSOCOMPLAST, ASSIOT E ASSOFLUID, RAPPRESENTAVA UN'OCCASIONE UNICA PER CONOSCERE LO STATO DELL'ARTE IN MERITO A METODOLOGIE, "BEST PRACTICE", IDEE E SUGGERIMENTI PRATICI PER GESTIRE AL MEGLIO LE VENDITE DELLE AZIENDE DEL SETTORE MANIFATTURIERO

DI LUCA IMAGE\*





de di questo settore che vi hanno partecipato. Durante l'evento, come nel 2014, sono stati trattati temi di vendita e marketing nel settore industriale. In particolare, in questa edizione, ci si è concentrati su tre temi principali: "La ricerca di nuovi clienti - La connessione tra vendite e marketing", "Adaptive Selling - Le nuove competenze di vendita in ambito industriale" e "CRM - Un processo strategico fondamentale per il sales leader".

### TREND DELL'INDUSTRIA E RICERCA DI NUOVI CLIENTI

L'evento si è aperto con l'intervento di Ennio Favarato, managing director di Artax Consulting Group, dal titolo: "L'importanza strategica delle vendite nel mercato industriale - Quali sfide e quali strumenti a disposizione del sales leader". Favarato ha dapprima citato una ricerca della società PWC illustrata da Marian H. Müller, relativa ai trend dell'industria nel 2015, a livello mondiale. Per un sintetico riferimento, alcuni dei principali elementi citati sono stati:

- il trend è stato generalmente positivo per il settore nel 2015, in particolare negli Stati Uniti, dove le aziende produttive raggiungono medie nell'EBIT del 17,3%;
- le aziende che sapranno sfruttare tale trend sono quelle che più hanno investito in: digitale, espansione e persone. Le comunicazioni "machine-to-machine" e IoT (Internet of Things, o Internet delle cose), insieme alla robotica e alla stampa 3D, sono strumenti destinati a diventare differenziatori per la crescita;
- è necessaria una maggiore incisività per sviluppare il business e ottenere l'accesso a specifici target di clientela - come, ad esempio, gli OEM - attraverso la ricerca continua di dati, informazioni disponibili attraverso indagini online e strumenti social;
- per attrarre e sviluppare i talenti, è necessario creare un ambiente dove si gestiscano le risorse umane in maniera differente, puntando a professionalità più affini alla "customer interaction", al marketing e all'IT (Information Technology).

L'intervento, inoltre, ha ben sintetizzato alcune riflessioni relative ai temi principali dell'evento. In merito alla ricerca di nuovi clienti, la domanda dello studio MHI presa in esame era: "Marketing e vendite sono allineate in merito a ciò che desiderano i clienti?"

Il 92% delle "aziende world-class" - le organizzazioni di vendita d'eccellenza - ha risposto di sì, rispetto a un 39% medio indicato dalle altre aziende. Purtroppo le aziende del settore manufacturing hanno risposto di sì nel 32% dei casi.

Si è sottolineato, per esempio, che uno tra gli strumenti a disposizione del "sales leader" per gestire questo aspetto è il "targeting": processo con cui si definisce il "profilo del cliente ideale" per identificare i clienti con i quali la propria azienda può avere una percentuale di successo maggiore. In questo caso il target viene definito grazie alla ricerca di alcune caratteristiche dell'azienda cliente, quali: applicazioni, dimensioni, attrattività ecc.

Un indicatore interessante, che può essere utilizzato per verificare l'efficacia nel generare nuove opportunità, è il "conversion rate" dato dal rapporto tra il numero di "lead" qualificati e le opportunità aperte.

### VENDITA EFFICACE E PROCESSO CRM

L'intervento ha poi posto l'attenzione sull'efficacia nella vendita. Una domanda da porre in questo contesto è: "Quando fate una concessione sul prezzo, riuscite a ottenere in cambio un valore equiparabile?"

Ciò significa che i venditori migliori fanno concessioni di prezzo dopo aver stabilito il valore di ciò che offrono. Al contrario, le altre aziende fanno sconti basati sul prezzo senza che il cliente si renda conto dell'effettivo valore di ciò che acquista. L'81% delle "aziende world-class", infatti, ha risposto di sì rispetto a una media del 26%. Le aziende del manufacturing hanno risposto di sì con una media del 18%. In questo caso il "sales leader", ad esempio, può selezionare il "go-to-market" più adatto al cliente target, in modo che sia più semplice fargli percepire il valore della soluzione e poter comprendere in modo più strutturato il contesto del cliente. L'indicatore da utilizzare in questo caso è il "closing ratio", che rappresenta il rapporto tra il numero di ordini e le opportunità aperte.

L'ultimo argomento riguarda la collaborazione tra le varie aree aziendali. La domanda posta in questo caso era: "Il vostro sistema CRM (per la gestione delle relazioni con la clientela) è efficace per aiutare la comunicazione tra i vari dipartimenti aziendali?"

L'85% delle "aziende world-class" ha risposto di sì, rispetto a una media del 26%. Le aziende del manufacturing hanno risposto di sì con una media del 20%. In questo caso il "sales leader" può definire esattamente quali siano i "passi" che costituiscono il "go-to-market" (o i "go-to-market") e strutturarli sul sistema. Uno strumento utile allo scopo è il "sales funnel" (traducibile letteralmente con "imbuto per le vendite"), che consente di valutare l'avanzamento di ogni opportunità per definire la quantità di tempo da dedicare a ogni attività di vendita.



Processo strategico: da soli, i sistemi CRM ed SFA non garantiscono un miglioramento delle performance. Devono riflettere e consolidare le strategie di gestione dei clienti, consentendo di concentrarsi realmente su questi ultimi. In tal modo è possibile promuovere e accelerare il loro uso regolare e naturale. Vi è, infatti, una stretta connessione tra l'utilizzo dei sistemi, l'accuratezza delle previsioni e il raggiungimento delle quote di vendita desiderate



Fonte: MHI Global

CRM ed SFA devono costituire un unico sistema di registrazione per tutti i dati relativi alle opportunità

### CONNESSIONI TRA VENDITE E MARKETING E "ADAPTIVE SELLING"

Klaus Leutbecher, vicepresidente Sales Europe di MHI Global, ha poi ripreso i temi presentando in modo più esteso i risultati dello studio. Le considerazioni emerse in merito alla ricerca di nuovi clienti e alla connessione tra vendite e marketing, forniscono un quadro aggiornato della situazione.

I confini tra vendite e marketing sono sempre meno netti; le attività e le competenze si integrano in un processo più fluido e continuo. Oggi la tecnologia offre a vendite e marketing un ampio spettro di strumenti: l'integrazione tra sistemi di "marketing automation", di SFA (Sales Force Automation, o automazione della forza vendita) e di CRM possono garantire una visione del cliente difficile da ottenere fino a qualche tempo fa. Tali sistemi permettono di condurre campagne integrate per la "demand generation" con contenuti di alto livello e facilmente fruibili in ogni momento.

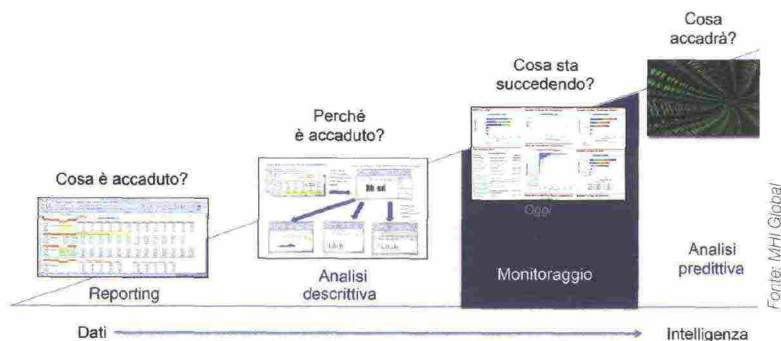
Un dato interessante, molto rappresentativo anche della realtà industriale italiana, è il fatto



che molti professionisti delle vendite generano da sé la maggior parte dei "prospect" sui quali lavorare. Dal punto di vista dell'acquirente, sia questo un buyer professionista o un altro interlocutore del processo d'acquisto, le aspettative nei confronti del venditore si possono sintetizzare in: "non sprecare il mio tempo, sii preparato sul mio business, sii preparato sulle tue soluzioni, fai domande che mi facciano riflettere, aggiungi valore".

Le considerazioni relative all'adaptive selling ("vendita adattiva") e alle nuove competenze di vendita in ambito industriale portano alla conclusione che viviamo in un ambiente sempre più complesso, che cambia velocemente. Le competenze di vendita tradizionali, spesso, non sono più sufficienti per raggiungere i risultati in maniera consistente. I venditori "top performer" sono invece in grado di adattare velocemente le proprie competenze di vendita per raggiungere il successo. In ogni programma di "sales enablement" o "sales transformation" lo sviluppo di tali capacità è un obiettivo fondamentale.

Quali sono le nuove competenze necessarie per un approccio di vendita che si adatti velocemente al contesto? Sul fronte dell'analisi



della situazione si trova, per esempio, l'abilità di analizzarne gli elementi valutandoli secondo un approccio olistico e valutando come i vari elementi si integrino, quali siano rilevanti e cosa deve essere ancora chiarito. Inoltre, al cliente bisogna presentare alternative, valutare opzioni e sviluppare attività basate su nuove idee. Pensare strategicamente è un altro fattore fondamentale; mettere in discussione lo status quo e porre domande sfidanti è importante per lavorare con il cliente su soluzioni vincenti. Il "CRM come processo strategico per il sales leader" rappresentava la terza parte dell'intervento di Leutbecher. Alcune considerazioni di base hanno indicato che, da soli, i sistemi CRM ed SFA non garantiscono un miglioramento delle performance di vendita. Tali sistemi devono riflettere e consolidare le strategie

di gestione dei clienti, consentendo di concentrarsi realmente su questi ultimi. Il management deve essere coerente e costante nel far sì che i sistemi si utilizzino sistematicamente, perché c'è una connessione molto stretta tra l'utilizzo dei sistemi, l'accuratezza delle previsioni e il raggiungimento degli obiettivi di vendita (vedi figura 1).

Nel pomeriggio, infine, si sono svolti i workshop sui temi presentati al mattino, che hanno coinvolto tutti i partecipanti: è stato un momento di confronto importante che ha fatto emergere spunti e riflessioni utili sull'approccio da adottare per migliorare costantemente la dinamica di vendita delle aziende che operano nel comparto industriale. ■

\*Artax Consulting Group

macchine saldatrici  
per saldatura di fondo

www.arvor.it

Via Lazzari 3 - 40057 Quarto Inferiore (Bo) - T +39 051 9525373 - F +39 051 3764193 - sales@arvor.it