



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in ECONOMIA AZIENDALE

SALES ENABLEMENT:

Tecnologie, contenuti e processi a supporto dell'attività di vendita

SALES ENABLEMENT:

Technologies, contents and processes to support sales activity

Relatore:

Prof. Cardinali Silvio

Rapporto finale di:

Pignotti Mariano

Anno Accademico 2019/2020

Sommario

<u>1. INTRODUZIONE</u>	3
<u>2. SALES ENABLEMENT: la sua nascita come strategia aziendale</u>	5
<u>ANALISI DELLA SITUAZIONE CORRENTE.</u>	6
<u>PROPOSITI DEL SALES ENABLEMENT.</u>	7
<u>RUOLI DEI TEAM COINVOLTI NELLA STRATEGIA.</u>	10
<u>SMARKETING: EFFICIENTARE LA COLLABORAZIONE TRA SALES E</u> <u>MARKETING.</u>	12
<u>PIATTAFORME DI SALES ENABLEMENT E STRUMENTI EFFICACI.</u> ..	13
<u>3. PEOPLE, PROCESS AND PERFORMANCE: il sales enablement</u> <u>destrutturato</u>	15
<u>PEOPLE.</u>	17
<u>PROCESS.</u>	23
<u>PERFORMANCE.</u>	27
<u>4. FUTURO PROGRAMMA PER IL SALES ENABLEMENT</u>	34

1. INTRODUZIONE

Sales enablement è un termine ampiamente diffuso in ambito manageriale, ma risulta quasi del tutto assente in ambito di letteratura scientifica su temi di vendita. Adottato principalmente in contesti B2B, esso denota *l'insieme dei processi, dei contenuti e delle tecnologie volti a supportare il venditore nello svolgimento dell'attività commerciale*. Di fronte a una crescente riduzione del disallineamento informativo tra venditori e clienti – attribuibile innanzitutto a una **proliferazione delle informazioni**, facilmente accessibili grazie al web - in ambito manageriale, il termine trova applicazione sia negli strumenti che nei contenuti messi a disposizione della funzione sales. Cercando di riportare un breve “abstract” su quello che significa a livello pratico adottare una strategia di “sales enablement”, si nota che il focus principale del venditore e, quindi, dell'intera azienda è primariamente posto su una ottimizzazione delle relazioni e dei rapporti commerciali con il cliente finale. In sintesi, quindi, è possibile andare ad individuare due macro-componenti in merito al sales enablement:

- l'insieme degli **strumenti tecnologici** orientati a **facilitare** e migliorare la **gestione dell'attività commerciale** lungo tutto il processo di vendita;
- l'insieme dei **contenuti organizzati in strumenti di lavoro**, messi a disposizione delle reti vendita tramite vari canali e processi, in particolare in ottica di **ottimizzazione del portafoglio clienti** e, quindi, di gestione e sviluppo delle relazioni commerciali.

L'approccio a questa tematica in particolare deriva da un recente studio condotto sotto il monitoraggio del docente di marketing nell'ambito di un progetto sostitutivo allo stage formativo che ha portato a conoscere ed esplorare un concetto molto attuale, ancora poco implementato o perlomeno poco conosciuto e studiato, suscitando un crescente interesse che, nel momento di conclusione di tale progetto, ha spinto ad approfondire tale processo di supporto commerciale, in modo da

poterne conoscere tutti i segreti e poterne analizzare tutti i casi e gli articoli possibili. Il punto di partenza è stata la lettura, l'analisi e la traduzione di un articolo molto interessante di Deva Rangarajan, Riley Dugan, Maria Rouziou e Mike Kunkle, che espone il problema del sales enablement come **una suddivisione in 3P: PEOPLE, PROCESS AND PERFORMANCE**. L'obiettivo principale di questo elaborato è quello di fornire un'accurata **analisi del mondo commerciale**, di quella che è la sua **evoluzione nell'ultima decade** e di quelli che possono essere tutti i **"tools" a disposizione del venditore per creare un rapporto con il cliente sempre più solido e profittevole**, al fine di efficientare il processo di vendita in due direzioni: soddisfazione del "customer" e aumento delle vendite. Il punto è poter **affrontare in modo sempre più moderno e coerente nuove problematiche come la crisi del 2009 o, ancor più recente, l'emergenza COVID-19**, in un nuovo mondo dove ogni impresa dovrà rivalutarsi e rimettersi in gioco con **nuove strategie**, reinventarsi da zero in modo da poter restare competitivi in un ambiente di rispetto e adesione delle normative ministeriali. Sono stati condotti molti studi e ricerche negli ultimi anni riguardo lo sviluppo del sales enablement: nel quarto studio annuale di CSO insights, con oltre 500 partecipanti da tutto il mondo. Dal 2016 al 2017, l'abilitazione alle vendite è cresciuta parecchio: dal 32,7% al 59,2%, una crescita esponenziale che si è andata poi a livellare nel 2018 al 61,0%. Per quanto riguarda il 2019, oltre il 79% degli intervistati ha un processo o una pratica di abilitazione alle vendite in atto o prevede di implementarne uno, andando a delineare un aumento del quasi 20% rispetto al report dell'anno precedente. Mentre in merito al 2020, HIGHSPOT, per la sesta edizione del report "STATE OF SALES ENABLEMENT", ha intervistato i leader nel settore dell'abilitazione alle vendite in tutto il mondo per scoprire come le aziende si stanno adattando alle sfide economiche e di salute di COVID-19. I risultati mostrano che l'abilitazione alle vendite è più vitale che mai per aiutare la tua azienda ad:

- aumentare le percentuali di vittoria;
- migliorare la soddisfazione dei clienti e accelerare i ricavi.

Per quanto riguarda la metodologia di ricerca, la tesi si basa principalmente, se non esclusivamente su articoli, report, studi e meeting in merito a tale tematica, interviste dirette a manager e marketer influenti e famosi riguardo al sales enablement, studi e ricerche di professori e dottori di economia da tutto il mondo: insomma, si ha un'approfondita ed interessata analisi di documentazioni e file fruibili in internet, in siti specifici come CSOinsights o Sales Enablement Society, con l'ausilio per gran parte del lavoro di "Google Scholar". Questo lavoro è strutturato in cinque paragrafi.

1. Nel **secondo capitolo** troviamo un'introduzione generale dell'argomento riguardo all'utilizzo di quest'ultimo come una vera e propria strategia aziendale del core business, in modo da analizzare l'impatto positivo di tale strategia in termini di massimizzazione del fatturato e riduzione della distanza tra aspettative della clientela e realtà dei fatti.
2. In linea con l'articolo prima citato sul sales enablement, di Deva Rangarajan, il **terzo capitolo** si dedica allo studio delle 3P: **People**, in merito al **reclutamento e all'inserimento**, nonché **all'addestramento e all'istruzione** del personale addetto alle vendite e alla gestione di queste ultime, in modo da fornire ai venditori il contenuto giusto al momento giusto. Si parla poi di **PROCESS**, in merito a **coordinamento interaziendale e alle proprietà del sales enablement**, poiché vige sempre la visione secondo la quale *"se il tuo cliente ha successo, anche tu come impresa ne avrai"*. In merito a **PERFORMANCE**, si parla di **sfruttare le tecnologie per le prestazioni**, poiché l'intelligenza artificiale sta cambiando la natura del processo di vendita e la customer journey per

aiutare i clienti a soddisfare le proprie aspettative con più efficacia ed efficienza.

3. **L'ultimo capitolo** studia quello che può essere un **futuro programma di ricerca per il sales enablement**, ovvero analizzare le sfide centrali che attualmente devono affrontare i professionisti del sales enablement, focalizzandosi su domande con ampi questionari sulla leadership incentrati sulla strategia, su tattiche manageriali e altri processi, per mettere la ricerca accademica sulle vendite al passo con l'evoluzione del sales enablement. Inoltre, in questa ultima parte, vengono riportate quelle che sono le conclusioni in merito al fenomeno del sales enablement, le varie applicazioni pratiche e le criticità di questo processo di abilitazione. Grazie a questo lavoro di ricerca è quindi possibile analizzare le problematiche principali delle variazioni di approcci di vendita con l'ausilio di vari strumenti e processi, evidenziando risultati e criticità del sales enablement ad oggi, riportati in questa tesi.

2. SALES ENABLEMENT: la sua nascita come strategia aziendale

Si analizza quello che potrebbe essere l'impatto positivo in termini di massimizzazione del fatturato su un'impresa che rende il sales enablement una strategia del core business, processo che sta portando al cambiamento del modo in cui le vendite B2B sono condotte. **I consumatori stanno diventando sempre più informati sui prodotti dei venditori e ne assumono consapevolezza prima nella customer journey**, portando alla necessità di utilizzare sempre più tecnologie artificiali per migliorare il valore percepito dal cliente giusto e nel momento giusto. Queste evenienze hanno portato dei problemi perché sappiamo che le aspettative che i compratori hanno non sono soddisfatte dai processi di vendita adottati da alcune imprese e ciò non va bene, perché il sales enablement, prima di tutto, serve a ridurre la distanza tra le aspettative dei consumatori e la realtà dei fatti. La sua crescente importanza, però, non è del tutto ignorata: *secondo uno studio di Miller Heiman (2018), più del 60% delle organizzazioni ha adottato elementi di sales enablement nelle proprie funzioni commerciali*. Prima che la tecnologia e il web intervenissero così pesantemente, i commerciali nel settore B2B potevano contare sul fatto che i potenziali clienti venivano facilmente intercettati fin dai primi stadi del processo di vendita. I commerciali possedevano una serie di contenuti di cui l'acquirente aveva bisogno e potevano trasmetterli nei momenti più adatti, risolvendo qualsiasi dubbio o questione. Ai tempi in cui il commerciale aveva il controllo sulle decisioni d'acquisto dei clienti, questi si affidavano a lui per ottenere aiuto, ma ora questo processo è solo un ricordo lontano. **I consumatori e gli uffici acquisti negli ultimi anni hanno cambiato in tutto il mondo il modo di ricercare informazioni sui prodotti e servizi**. Oggi, un imprenditore difficilmente guarda i bigliettini da visita nel cassetto della sua scrivania se ha bisogno di un nuovo prodotto per la sua azienda. Per prima cosa **chiede a qualcuno di fiducia, poi cerca**

su Google o sui social network, strumenti che tutti noi utilizziamo almeno una volta al giorno. Una volta trovata l'azienda, egli cerca informazioni personalizzate su come ogni soluzione offerta possa impattare sulla propria azienda e si confronta con i suoi colleghi prima di acquistare. Si definisce quindi *il sales enablement come un processo per ottimizzare le strategie di vendita b2b e ottenere migliori risultati in termini di nuovi clienti, fidelizzazione e incremento del fatturato*; in particolare si andranno ad analizzare alcune fasi fondamentali, andando a costruire una sorta di business plan, che aiuteranno poi a capire come implementare il sales enablement in un'attività aziendale.

ANALISI DELLA SITUAZIONE CORRENTE.

⁽³⁾Come prima fase, necessaria a una definizione di obiettivi SMART, è **fondamentale comprendere il grado di maturità della forza vendita, e dell'azienda in generale, rispetto al sales enablement.**

- Nella **fase 1**, il focus dell'azienda è incentrato sul singolo cliente da acquisire, con strategie create ad hoc, una scarsa pianificazione e un approccio rapido alla risoluzione dei problemi a mano a mano che si verificano. La forza vendita, in questa situazione, non è particolarmente efficiente né efficace.
- Nella **fase 2**, è stato attivato un progetto di content marketing, ma senza una solida strategia alla base. Il coinvolgimento dei prospect è pressoché nullo, nonostante siano condivisi materiali su diversi canali digitali. I commerciali perdono tempo prezioso in attività poco redditizie, per questa ragione la motivazione è bassa, si registra un forte turnover e l'onboarding dei nuovi collaboratori è lenta.
- Nella **fase 3**, tutti i contenuti sono organizzati in modo preciso, sono aggiornati ed esistono procedure per l'inserimento e la formazione dei nuovi venditori. Il raggiungimento degli obiettivi è supportato da una

forte motivazione e i commerciali impiegano il loro tempo vendendo o rapportandosi con i prospect.

- All'efficienza già raggiunta, la **fase 4** aggiunge l'uso intelligente dei dati. Un'azienda ***data-driven*** è in grado di rispondere in modo rapido alle richieste del mercato, analizzare le statistiche dei contenuti pubblicati online. La forza vendita eccelle nei risultati, con alti tassi di conversione lead-cliente e processi brevi.
- Nella **fase 5**, ogni attività è ottimizzata in ottica di un miglioramento continuo, consolidando l'azienda come leader nel proprio settore. Ora che si ha una maggiore consapevolezza della situazione attuale, passiamo agli obiettivi da definire, per l'azienda e la forza vendita.

PROPOSITI DEL SALES ENABLEMENT.

⁽³⁾A seconda delle aziende e dei diversi processi di vendita, un progetto di sales enablement può aiutare a raggiungere uno dei seguenti obiettivi:

- **accorciare il ciclo di vendita** (*seguendo alcune, semplici regole come avere una procedura commerciale scritta, essere il più veloci possibile nel rispondere e interagire con la clientela, evitando di essere superficiali e garantendo un'assidua disponibilità, senza mai dimenticare di essere cordiali e sorridenti, così da assicurare un rapporto di fiducia che sia duraturo; importante è che il commerciale sia regista del processo di vendita, ovvero non bisogna far procedere il cliente all'acquisto seguendo le "sue regole", ma aderendo a quelle del venditore. Infine è fondamentale ricordarsi di stipulare degli accordi ex-ante col cliente e lavorare per appuntamenti*).
- **Chiudere contratti di maggiore valore, attivare strategie efficaci di upselling** (Il concetto di upselling è quello di indirizzare il cliente ad un prodotto diverso, qualitativamente più alto, con le stesse funzionalità di

base ma con un margine maggiore di spesa di quella prefissata perché gli si fanno capire le differenze per cui vale la pena spendere. Ad esempio: un cliente entra in un centro di telefonia per richiedere un determinato modello di smartphone, con determinate funzionalità e il commesso lo indirizza a visionare un modello più all'avanguardia, con caratteristiche di base simili ma più costoso);

- **cross-selling** (strategia di vendita consistente nel proporre al cliente che ha già acquistato un particolare prodotto o servizio anche l'acquisto di altri prodotti o servizi complementari. Un esempio correlato a quello precedentemente enunciato, potrebbe essere la situazione tipo nella quale un cliente, appena entrato in un centro di telefonia mobile per richiedere uno smartphone, viene convinto dal commesso ad acquistare un paio di cuffie bluetooth di ultima generazione).
- **Consolidare la fiducia del mercato nei confronti dell'azienda, ridurre il tasso di perdita di clienti** (importante in questa fase è aumentare la fidelizzazione della clientela, magari con strategie di "marketing esperienziale", perché è proprio dalle esperienze di acquisto, dai vari touchpoints della customer journey, che il cliente avrà maggior fiducia dell'impresa. Alcuni esempi potrebbero essere: *l'utilizzo di risposte via mail personalizzate, l'immediatezza nel rispondere a tali mail, note di ringraziamento personalizzate, per far sì che i clienti si sentano stimati e importanti, ecc.ecc.*).
- **Offrire un'esperienza al cliente eccellente, aprire la strada a nuovi mercati** (aprire nuovi mercati significa, alla fin fine, trovare clienti. In una nuova area geografica o segmento di mercato, per la propria azienda con un investimento in linea con il ritorno di fatturato. Questo è quello che molti cercano, ma non sempre la risposta è scontata. Importante è adottare una

visione aziendale che sia “DATA DRIVEN”, **dare quindi molta importanza alle informazioni e reperirne di qualità**; grazie ad un utilizzo mirato degli strumenti web e di professionisti specializzati, con un mix di tecnologia, si può fare quello che fino a ieri era impensabile: **costruire il proprio business partendo dalle informazioni**. I dati sui visitatori, sui **lead** (potenziale acquirente di un dato prodotto o servizio) e **potenziali clienti** sono l’oro nero della società dell’informazioni. Pensandoci: perché Facebook vale così tanto? Cosa rende così tanto in un social network? La conoscenza degli usi, dei costumi, delle abitudini, dei desideri delle persone. Il social network accumula informazioni su tutti gli iscritti e le utilizza per segmentarli all’interno di liste, pronte all’uso per gli inserzionisti pubblicitari. Cruciale in questa fase è **creare contenuti, andando quindi a qualificare i lead**: partiamo dai contenuti da creare: *pagine web, blog post, post sui social*. Bisognerà ottimizzarli per la ricerca da parte dell’utente sui motori di ricerca e utilizzare i social media per garantire la migliore distribuzione. Nel momento in cui si riesce a “portare a casa” un lead con un’offerta specifica - non necessariamente legata al proprio prodotto, ma anche legata a problematiche o a interessi che egli può esprimere nell’arco della sua giornata lavorativa - succede come quando ci si iscrive a Facebook: egli comincia a fornire informazioni. *È necessario informarsi sui contenuti che vede e che non vede, call-to-action che clicca - e che non clicca, e-mail che legge o non legge, e-mail che legge senza cliccare o che link clicca all’interno di un’e-mail, pagine del sito che vede o non vede... Insomma: raccogliere informazioni sui suoi interessi o disinteressi.*

- **Aumentare la forza vendita** (la teoria come sempre è abbastanza semplice, **i bravi Sales Manager riescono a reclutare facilmente i migliori talenti, si assicurano di fornirgli gli strumenti necessari per**

svolgere il loro lavoro e misurano il proprio successo dal numero crescente di vendite e fatturato. Ma la pratica è differente: **una rete vendita è fatta soprattutto di persone per questo è essenziale comprendere come ispirarle, motivarle e aiutarle a raggiungere gli obiettivi prefissati.** Pensare che basti fissare obiettivi e poi attendere che il team di vendita li raggiunga senza sforzo porterà sicuramente ad una diminuzione della redditività dell'intera organizzazione. Spesso è anche molto difficile, per lo stesso motivo, intervenire qualora gli obiettivi attesi non siano stati raggiunti. In queste situazioni si dovrà essere in grado di capire di cosa il team di vendita ha bisogno e soprattutto cosa è mancato o gli è stato negato per il raggiungimento dei risultati e soprattutto assicurarsi che sia sempre altamente motivato a raggiungere gli obiettivi aziendali). Il passo successivo è l'individuazione dei processi che vanno migliorati per supportare il raggiungimento dell'obiettivo definito, come ad esempio: **migliorare la collaborazione tra sales e marketing, creare un piano di content marketing specifico per supportare il processo di vendita, definire i processi per qualificare i lead e il loro passaggio dal marketing al sales, formare il team commerciale sugli approcci efficaci per contattare lead inbound (strategie volte a trovare ed attrarre clienti, a farsi trovare) e outbound (sono le promozioni che mirano a trovare i clienti).**

- **Creare una procedura per condividere feedback rispetto alle attività di lead generation** (*è un'azione di marketing che consente di generare una lista di possibili clienti interessati ai prodotti o servizi offerti da un'azienda.* La Lead Generation è quindi un potenziale utente che decide di lasciare i suoi dati in cambio d'informazioni o comunque sia di qualcosa che gli possa servire realmente. Di solito quando si vuole attuare una strategia Lead si offre una risorsa gratuita, e idonea ad attirare il giusto target,

chiamata appunto lead Magnet. Si tratta di un'idea generale per capire quali persone coinvolgere e assicurarsi di essere sulla strada corretta. Si provi a ragionare su quale tra questi è l'obiettivo più urgente per il team commerciale: sarà questo a fare da perno alla nuova strategia di enablement).

- **Creare nuovi canali più efficienti e adottare nuovi strumenti per ottimizzare una delle precedenti attività.**

RUOLI DEI TEAM COINVOLTI NELLA STRATEGIA.

⁽³⁾**La principale preoccupazione, quando si inizia a discutere di una nuova strategia, è la mancanza di tempo per occuparsi delle attività necessarie.** In particolare, se parliamo della forza vendita, la tipica risposta del Sales Manager alle novità di qualunque tipo è: “I miei commerciali stanno già lavorando sodo per centrare gli obiettivi aziendali, come posso chiedere il loro tempo per l’ennesima nuova strategia?”. È tutto comprensibile, ma (e c'è un ma) dedicarsi a un progetto solo a metà significa ottenere la metà dei risultati, quando va bene. *Il coinvolgimento fin dalle fasi embrionali del team commerciale può fare la differenza nel successo della strategia di sales enablement.* Nessuno come i venditori ha il polso della situazione del mercato, delle aziende in target e dei buyer al loro interno. Osservando lo schema della metodologia inbound sales, ad esempio, chi meglio di un commerciale saprà indicare le fasi in cui si ritrova spesso in mancanza di contenuti efficaci per convincere il prospect? Nel caso del passaggio dalla considerazione alla decisione, **spesso sono necessarie case history che aiutino il lead a comprendere a quali esigenze simili sono state date risposte efficaci, grazie alle soluzioni proposte.** Avere un database ordinato nel quale cercare in poco tempo i contenuti suddivisi per fase del buyer's journey può essere d'aiuto nel lavoro quotidiano dei commerciali e serve a fare fruttare il tempo speso dal marketing per realizzarli. *Poiché la riorganizzazione delle strategie di*

vendita b2b è in grado di accorciare il tempo necessario alla chiusura di un deal, il tempo investito ne varrà decisamente la pena. Come prima cosa, va identificato il responsabile del progetto di sales enablement, la persona che definirà gli obiettivi, le attività e gli strumenti per misurare le performance. Non è solo la forza vendita a dover essere coinvolta, anche perché parliamo di una strategia con un potenziale impatto sull'aumento del fatturato dell'intera azienda. Vediamo di seguito le persone senza cui non è possibile puntare al massimo risultato.

- ✓ **Sales Manager:** si tratta della prima figura da portare a bordo del progetto; innanzitutto occorre convincerlo della validità della strategia di enablement, poi la sua esperienza aiuterà a capire quali aspetti del processo di vendita ottimizzare.
- ✓ **Marketing Manager:** il sales enablement funziona al meglio quando marketing e commerciali lavorano insieme alla creazione dei messaggi che possono davvero coinvolgere e convincere i prospect. Il responsabile del team può anche aiutare a definire i processi di qualificazione per il passaggio da marketing-qualified a sales-qualified lead.
- ✓ **Consiglio direttivo:** anche nel caso in cui si tratti di un CdA, è importante che i direttori siano al corrente e vogliano prendere parte al progetto. La strategia di enablement deve essere allineata agli obiettivi aziendali e senza l'appoggio di CEO, CFO e COO sarà difficile portarla a termine.
- ✓ **Agenzia partner:** se l'azienda collabora con un'agenzia specializzata, può essere che sia stata la prima sponsor del progetto di enablement, ma anche nel caso in cui si tratti di un'agenzia più convenzionale è necessario aggiornare le persone che gestiscono i contenuti, la piattaforma di marketing e i processi automatici. Non solo, avendo esperienza anche con clienti di settori diversi, sicuramente potrà condividere spunti interessanti e offrire un

punto di vista imparziale. Ora si passerà a uno dei nodi più intricati da sciogliere: l'allineamento tra marketing e sales.

SMARKETING: EFFICIENTARE LA COLLABORAZIONE TRA SALES E MARKETING.

⁽³⁾Questo è uno dei temi più dibattuti nel mondo b2b. Per aiutare a capire se nell'azienda sales e marketing sono allineati e lavorano agli stessi obiettivi di business, ecco alcune domande. I criteri per la valutazione dei lead sono chiari e condivisi? Questo è il primo punto su cui sales e marketing devono trovare un accordo e possibilmente metterlo per iscritto, sotto forma di **SLA: I service level agreement (in italiano: accordo sul livello del servizio)**, sono strumenti contrattuali attraverso i quali si definiscono le metriche di servizio (es. qualità di servizio) che devono essere rispettate da un fornitore di servizi (provider) nei confronti dei propri clienti/utenti. Nella tabella che verrà proposta sotto si trovano alcune definizioni fondamentali per evitare fraintendimenti. Ogni azienda può utilizzare una specifica terminologia.

Tabella 1: alcune definizioni aziendali fondamentali

<u>TERMINE</u>	<u>DEFINIZIONE</u>
Contatto	Un nuovo nominativo risultante da un'attività di marketing che si aggiunge al database.
Lead	Un nominativo aggiunto al database dopo aver espresso un certo interesse nei confronti dell'azienda.
MQL	Marketing-Qualified-Lead che ha eseguito una specifica azione.
SQL	Sales-Qualified-Lead pronto al contatto con il commerciale.
Opportunità	Contatto qualificato come interessato e interessante per l'azienda, dopo aver parlato con il sales.
Cliente	Ha firmato la proposta commerciale, il contratto o il modulo d'ordine.

Fonte: FONTIMEDIA, soluzioni inbound marketing per B2B, 2019

PIATTAFORME DI SALES ENABLEMENT E STRUMENTI EFFICACI.

⁽³⁾La tecnologia è uno dei pilastri delle nuove strategie di vendita b2b ed è essenziale per la loro implementazione, per velocizzare i processi, per monitorare le performance e lo stato della pipeline in tempo reale. Se le piattaforme di marketing automation supportano le fasi di attrazione del traffico al sito e di conversione e nutrimento dei lead, gli strumenti di sales enablement aiutano a valutare il passaggio da MQL a SQL e a chiudere gli accordi commerciali. Ma non è tutto: fondamentale è introdurre il ⁽⁵⁾modello flywheel. (HubSpot è uno sviluppatore e rivenditore di prodotti software per il marketing e le vendite, fondato nel 2006 e con un fatturato annuo di 513 milioni di dollari. Il modello proposto da questa software house è chiamato *Flywheel*, termine inglese con cui si identifica

il "**volano**". Questo strumento, all'interno di un motore, è necessario per mantenere quanto più possibile uniforme la velocità angolare dell'albero, sfruttando la propria inerzia causata dalla massa. La quantità di energia che immagazzina dipende dalla velocità con cui gira, dalla quantità di attrito che incontra e dalle sue dimensioni. Chiarito questo concetto fondamentale, è possibile intendere come HubSpot abbia strutturato il proprio funnel: il **cliente, combustibile e motore** al contempo di questa dinamica, agisce alimentando un processo circolare.

1. **Nel primo strato esterno individuiamo le tre funzioni aziendali** che normalmente sono **protagoniste** attive nel processo di conversione del cliente.
2. Successivamente **le tre fasi del funnel "classico", riferite all'iter emotivo a cui l'utente si interfaccia al brand.**
3. Infine, **nello strato più esterno si trovano i quattro "ruoli" che l'utente assume durante tutto il processo, più o meno consapevolmente.**
4. Nel modello *Flywheel* (e in generale nel panorama dell'*Inbound marketing*) **l'ultimo step del processo di conversione vede l'utente sia customer che promoter**, rendendolo dunque risultato finale e punto di partenza, all'interno di un funnel che si autoalimenta.

Un tale sistema, oltre a fornire un'alternativa al modello classico, permette anche un risparmio sugli investimenti push ed una maggiore interazione con la propria clientela, facendo leva non tanto sull'acquisto in sé del prodotto o servizio, ma quanto sull'esperienza positiva d'insieme (*i processi di vendita non si concludono con la firma del contratto*). Come insegna tale modello, per fidelizzare i clienti e aumentarne la retention, è essenziale monitorare le loro interazioni con il sito, con il supporto post-vendita e cogliere le opportunità di upselling o cross-selling.

3. PEOPLE, PROCESS AND PERFORMANCE: il sales enablement destrutturato

⁽⁴⁾Sono state condotte 8 interviste semi-strutturate con i principali professionisti commerciali, figure che risultano centrali all'interno di determinate aziende. I rispondenti sono membri del 'Sales Enablement Society' e sono stati sollecitati via mail per aiutare in questa ricerca, partecipando a un'intervista telefonica di 30-45 minuti. **Le domande vertono su quali sono i ruoli degli intervistati, come hanno osservato l'evoluzione del processo di acquisto negli ultimi anni e come incorporano gli elementi del sales enablement.**

- **Una prima domanda** è stata incentrata sulla sua **definizione**; risponde il direttore marketing di una grande azienda di software: *'definirei il sales enablement come fornitura di garanzie reali da utilizzare per le vendite, accesso a tali garanzie e quadro generale del processo di vendita. Tuttavia riconosco che non esiste una definizione chiara...'*
- **Un'altra domanda** importante riguarda la **reazione delle imprese ai cambiamenti nei processi di acquisto**; risponde un marketer digitale come segue: *'Non ci stiamo evolvendo abbastanza velocemente. Vi è la necessità di fornire più contenuti in un mondo che ne è ricco...'*. Da ciò evince che le imprese debbano **affrontare di petto i cambiamenti e integrare la funzione commerciale con le altre**, sviluppando un sistema di sinergie atto a creare valore per i clienti.
- **Un'ulteriore domanda** riguarda l'**attitudine delle imprese ad addestrare i propri commerciali al sales enablement**; risponde un manager esperto di una ditta fornitrice di software: *'c'è molta formazione annuale per i venditori della mia azienda, anche se prima del mio arrivo non ce n'era molta. Per esempio, abbiamo avuto 5 sessioni di allenamento nella prima metà di questo mese. Generalmente ce ne sono circa due a settimana da 30-*

60 minuti ognuna”. Viene poi chiesto: **“come misuri l’efficacia del sales enablement?”** Risponde un consulente delle vendite di un’azienda di software: *‘la maggior parte delle persone del settore parla dell’angolo di sviluppo dell’apprendimento del sales enablement e ignora l’angolo delle prestazioni, spesso non riuscendo a focalizzarsi su indici come il ROI’*”, aggiungendo poi: *‘le persone spesso guardano al sales enablement come processo operativo e non strategico, definendolo più comodamente come un addestramento...secondo me la definizione dovrebbe essere cambiata in sales revenue enablement’*. Ora si analizzerà come raggiungere con efficacia ed efficienza gli obiettivi dell’abilitazione alle vendite, che possono essere suggeriti tramite tecnologie, digitalizzazione e intelligenze artificiali nell’ambito delle 3P, componenti che risultano cruciali.

Tabella 2: organizzazione delle vendite e componenti cruciali

PEOPLE	PROCESS	PERFORMANCE
-Reclutamento e inserimento; -Addestramento e istruzione.	-Coordinamento interaziendale; -proprietà del sales enablement.	-Key Performance Indicators; -elevare la tecnologia per le prestazioni.
-Flessibilità mentale e orientamento all'apprendimento; -buone pratiche e peer coaching; -formazione sistematica e istruzione; -ricerca di talentuosi venditori.	-Coordinamento delle attività e apprendimento attraverso aree funzionali; -ricettività al feedback; -forze di vendita interne e sul campo; -allineamento con i clienti e il mercato.	-Allineamento delle metriche di performance con le fasi del processo di vendita; -sfide della struttura retributiva; -aspettative di breve periodo vs. aspettative di lungo periodo; -pluralità delle metriche delle prestazioni.

Fonte: "The Sales Enablement Framework", Deva Rangarajan, 2020

PEOPLE.

(4)Il Social Selling non è per impiegati. Ossia vivi il cambiamento non lo status quo. " Il camminare presuppone che a ogni passo il mondo cambi in qualche suo aspetto e pure che qualcosa cambi in noi." cit. Italo Calvino. **La vendita è un viaggio. Un viaggio che procede con percorsi diversi a seconda che si è alcune volte clienti altre volte venditori.** In questo viaggio si ha modo di conoscere molte cose e fare molte esperienze, alcune si portano con sé, altre si lasceranno, eviteranno, dimenticheranno... Il percorso di un professionista della vendita si basa sulle esperienze fatte lungo tutto il proprio cammino. La capacità di trattenere le

migliori e rapidamente comprendere e superare le peggiori aiuterà a procedere con maggior sicurezza e rapidità formando il proprio tesoro professionale, l'esperienza. **L'esperienza acquisita sedimenterà nella persona la capacità di adeguarsi o meno al cambiamento.** Vi sono venditori che amano cambiare esperienza dopo che hanno completato un percorso presso una azienda e altri che rimangono sullo stesso tracciato molto tempo perché non amano cambiare, o rischiare. Questi ultimi non si definirebbero propriamente professionisti della vendita ma, bensì, impiegati della vendita. Questa critica serve per considerare come, oggi, un professionista della vendita con qualche decennio di esperienza al proprio attivo possa sentirsi predisposto a gestire il cambiamento nell'attuale contesto globale, immerso nel continuo mutare degli scenari di riferimento. I tradizionali schemi di vendita stanno continuamente saltando a favore di nuove modalità e tecniche di relazione che si fondono con le basi della propria attività, esperienza e formazione. Per quanto tempo chi non ama cambiare potrà resistere? Tutto questo non è più solo una moda del momento ma una necessità per sopravvivere. Il cambiamento di mentalità e di approccio che si richiede al professionista è epocale. Si è già detto che per chi non ha mai avuto esperienza di marketing e comunicazione o è predisposto a scrivere e diffondere contenuti il passo di comprendere e far proprie le metodologie social media e inserire il social selling nella sua attività quotidiana non è poi così immediato. E non è agevole anche per i manager delle aziende che vogliono avere un ritorno nel breve periodo. **Il tema oggi però non è solo cambiare e favorire il cambiamento ma quante volte e verso quali orizzonti.** Gestire il cambiamento nella vendita, oggi, vuol dire: **avere una visione strategica in grado di muoversi in una massa incredibile di informazioni disponibili e poterne analizzare e vagliare le opportunità in relazione ai propri obiettivi.** Generare una visione di sé stessi e della propria azienda che siano estremamente visibili e riconoscibili come marchio nel mare di offerte e contenuti che quotidianamente sommergono i buyer

ed i prospect. **Allineare costantemente e continuamente le azioni di marketing con quelle della vendita e muoversi in completa simbiosi esprimendo una visione unica e riconoscibile utilizzando tutti gli strumenti che la rete ed i nuovi media rendono disponibili.** Instancabilmente aggiornarsi e formarsi perché la velocità di aggiornamento delle informazioni procede con l'alternarsi del giorno e della notte. In tutto questo il venditore è completamente immerso e procede nella sua attività di scouting e gestione dei clienti con il supporto di strumenti e metodologie di contatto che lo guidano e supportano per gestire ogni iniziativa esistente e futura. A questo punto è scontato trarre una conclusione: in un contesto sempre più mutevole e dinamico, dove le strategie e i metodi di concorrenza cambiano inesorabilmente, influenzati anche da fenomeni esterni non controllabili, come l'emergenza COVID-19, è necessario, se non fondamentale, ricercare, conoscere, assumere e formare personale che sia in grado di adattarsi facilmente ai cambiamenti in atto continuamente e che sia inoltre ben preparato sulla questione del sales enablement, un fenomeno che non è più possibile ignorare al giorno d'oggi. Diviene quindi fondamentale analizzare alcuni aspetti che mettono in contatto l'azienda con l'eventuale futuro personale assumibile. Si vanno a considerare:

- I. **Reclutamento e inserimento.** L'adattabilità degli impiegati sta diventando sempre più importante quando si considera la centralità degli sforzi coordinati tra le varie aree per garantire valore al consumatore. Per sostenere il successo di queste iniziative di sales enablement, si assumeranno venditori che possiedono un forte orientamento all'apprendimento. Dichiara il manager di un'azienda di forniture mediche: *“il sales enablement nella nostra impresa non riguarda solo il coinvolgimento dei nuovi dipendenti, ma anche la garanzia di come tenere traccia delle loro prestazioni e quindi*

analizzarne i risultati”. **La selezione del personale è quel processo attuato dalla funzione risorse umane, finalizzata all'inserimento delle persone in azienda.** È l'insieme delle attività organizzative che hanno come scopo la scelta delle persone che ricoprono determinati ruoli o svolgono determinati lavori. Questo implica che il soggetto deve esser in possesso di determinate **competenze, capacità e abilità** per avvicinarsi il più possibile al profilo ricercato per quella posizione lavorativa.

È un fenomeno che spesso implica risvolti di natura:

- A. economica** (*incontro fra domanda e offerta di lavoro*);
- B. legale** (*contratto giuridico di lavoro*);
- C. psicologica** (*valutazione delle caratteristiche del lavoro e dei candidati*);

La selezione del personale svolge almeno quattro funzioni:

- a. raccolta di informazioni** (*su condizione, contenuti, richieste di lavoro e caratteristiche fisiche, comportamenti culturali, biografiche dei candidati*);
- b. predizione** (*sui comportamenti futuri dei candidati e sul loro apporto all'organizzazione*);
- c. presa di decisione** (*sull'assunzione e sul cambiamento di posizione dei candidati*);
- d. produzione di informazioni** (*sui comportamenti lavorativi previsti dei candidati, sui piani di azione stabiliti*);

La selezione del personale ha anche un'altra funzione che è quella di comunicare una certa immagine dell'organizzazione ai candidati, ma anche negoziare i termini del contratto di lavoro. Il processo di selezione si articola in una serie di fasi coordinate e si esplica mediante l'utilizzazione di vari strumenti. Nella forma più generale, questo processo comprende tre momenti principali:

- **il reclutamento;**
- **la valutazione;**
- **l'inserimento.**

Tale processo viene normalmente proceduto da una attenta e dettagliata **analisi di posizione** in cui vengono definiti i contenuti e i requisiti delle mansioni. Essa si articola in due principali momenti:

- **una descrizione delle attività relative alla mansione da svolgere:** vengono analizzati approfonditamente i compiti, le responsabilità, l'inquadramento organizzativo, la categoria e la retribuzione
- **un profilo delle caratteristiche della persona:** sulla base dell'analisi della mansione viene individuato un profilo del candidato ideale in termini di attitudine, abilità, competenze nonché caratteristiche di personalità necessarie per svolgere la mansione

La ricerca: con il termine reclutamento si intende la fase iniziale del processo di selezione che ha come obiettivo la ricerca organizzata di candidati tra i quali scegliere la persona da inserire nel contesto organizzativo.

La raccolta delle candidature avviene da due tipi di fonti:

- **interne all'azienda** (annunci di ricerca interni, nominativi di conoscenti di dipendenti, curriculum mandati spontaneamente)
- **esterne all'azienda** (annunci di ricerca del personale, agenzie di selezione, agenzie interinali, università, istituti scolastici, inserzione su quotidiani, riviste, periodici specializzati)

Terminata la raccolta delle candidature potenzialmente interessanti, si passa ad una fase di *pre-screening* condotto attraverso l'esame di curricula e dei questionari di dati biografici. Il reclutamento si conclude per lo più invitando i soggetti ad un

primo contatto diretto con l'organizzazione, dopo il quale sarà decisa la loro idoneità per la fase di valutazione.

La valutazione: l'obiettivo valutazione dei candidati al fine di decidere in merito ad un eventuale inserimento lavorativo. In questa fase le organizzazioni si avvalgono di numeroso tecnologie, tra cui:

- **Test psicometrici;**
- *Assessment center;*
- **Colloquio/intervista individuale.**

L'inserimento: si tratta dell'ultima fase del processo di selezione in cui avviene l'inserimento nel contesto organizzativo del candidato risultato più idoneo, in seguito alla valutazione, a ricoprire la posizione in oggetto. È un momento molto delicato sia per l'organizzazione sia per l'individuo coinvolto. Può capitare che dopo un primo periodo di inserimento il neoassunto decida di non confermare l'assunzione. **Va dunque posta molta attenzione alle dinamiche che possono venirsi a determinare in questa fase;** l'organizzazione deve provvedere all'inserimento e all'integrazione dei propri membri attraverso percorsi formativi, che permettano la trasmissione di regole di convivenza, di conoscenze, di competenze e di rispetto del ruolo di ciascuno, e di affiancamento che consentano agli individui di comprendere **credenze, valori e regole** del contesto organizzativo in cui si trovano a operare. I processi di orientamento e formazione non vanno limitati alla fase che precede l'ingresso nel mondo del lavoro ma devono essere estesi all'intero percorso lavorativo dell'individuo. ***Il ruolo formativo dell'azienda risulterà tanto più efficace se riuscirà a creare per i propri individui le condizioni ottimali per apprendere, migliorare e cambiare.*** Possibili errori del processo di selezione sono o l'accettazione di un candidato che in realtà non

possiede i requisiti richiesti (*falso positivo*), o il rifiuto di un candidato che possiede i requisiti richiesti (*falso negativo*).

II. Addestramento e istruzione. Secondo recenti statistiche dell'ATD

(l'Associazione per lo sviluppo dei talenti (ATD), precedentemente ASTD, **è la più grande associazione al mondo dedicata a coloro che sviluppano talenti nelle organizzazioni.** Questi professionisti aiutano gli altri a raggiungere il loro pieno potenziale migliorando le loro conoscenze, abilità e abilità. I membri di ATD provengono *da più di 120 paesi* e lavorano in *organizzazioni pubbliche e private in ogni settore industriale.* ATD supporta il lavoro dei professionisti a livello locale *in più di 125 capitoli*, partner strategici internazionali e reti di membri globali). *Più di 20 milioni di dollari sono spesi nell'addestramento alle vendite*, però, a causa del basso ritorno sugli investimenti, è corretto dire che buona parte di questi soldi viene sprecata. **Per essere di successo, le imprese dovrebbero continuamente investire risorse in addestramento e istruzione.** Il fondatore di una piattaforma di tecnologie sul sales enablement afferma: *“è diventato il modo in cui il contenuto giusto può essere fornito ai venditori al momento e con il canale giusto. Assistiamo a un maggior utilizzo del ‘peer-coaching’, delle tecniche applicate dai responsabili delle vendite, che utilizzano le funzionalità degli strumenti per condividere le migliori pratiche e risparmiare tempo per concentrarsi su altri problemi.”* Cruciale in questa fase è capire i problemi principali che si pongono ai consumatori e che si vogliono risolvere.

PROCESS.

⁽⁴⁾**La funzione aziendale (o area funzionale) è un insieme di attività svolte all'interno dell'azienda, nell'ambito della sua attività aziendale sotto forma di processi di business, raggruppate in base al criterio dell'omogeneità delle competenze necessarie per svolgerle.** Si può dire, senza dubbio, che il concetto di funzione sia stato storicamente alla base della nascita dell'organizzazione aziendale se non addirittura della divisione e specializzazione del lavoro. Ancora oggi quello basato sulle funzioni è probabilmente il più utilizzato tra i criteri per raggruppare gli organi aziendali in unità organizzative e queste in unità organizzative di livello superiore. Si tratta di un criterio che favorisce il coordinamento, grazie all'omogeneità delle competenze coinvolte; inoltre, riunendo competenze simili si **favorisce lo scambio di conoscenze ed esperienze e l'emergere di pratiche condivise.** Il raggruppamento delle attività per funzioni offre una visione dell'azienda basata sulla specializzazione delle competenze delle risorse umane, diversa da quella offerta dal raggruppamento delle attività per processi: **i processi aziendali si snodano, di solito, tra più funzioni, mentre la medesima funzione può essere attraversata da più processi.** D'altra parte, è spesso proprio nel punto di passaggio da una funzione aziendale all'altra che si verificano i maggiori punti di attrito nei processi. Quando il criterio di raggruppamento per funzioni viene utilizzato per formare le direzioni intermedie poste alle dirette dipendenze dell'alta direzione, si ha un particolare schema di macrostruttura aziendale, detto polifunzionale, che è quello più diffuso: lo si riscontra, infatti, in moltissime organizzazioni, delle più svariate dimensioni e campi di attività. Ma anche quando viene adottato uno schema multidivisionale, scendendo di livello organizzativo all'interno delle singole divisioni si trova, prima o poi, un'articolazione per funzioni.

- I. **Coordinamento interaziendale.** Il coordinamento ha, in un certo senso, un ruolo complementare alla divisione del lavoro, avendo lo scopo di:
- **armonizzare le decisioni e le attività degli organi e delle unità organizzative, tra loro e con gli obiettivi dell'azienda;**
 - **assicurare la fluidità delle attività, senza interferenze o disallineamenti temporali;**
 - **eliminare la variabilità dei comportamenti, ove non sia desiderabile.**

Il coordinamento è tanto più necessario quanto più i compiti sono complessi - ossia poco strutturati e comportanti eccezioni e scambi di informazioni - ed interrelati e quanto più l'organizzazione è complessa e diversificata.

Il supporto alla supervisione diretta può essere realizzato attraverso:

- **il sistema informativo**, che fornisce agli organi di comando le informazioni necessarie per decidere;
- **la creazione di organi di staff** che si affiancano agli organi di comando supportandoli con la consulenza ed assistenza, grazie alle competenze specialistiche di cui dispongono. In contrapposizione agli organi di staff, gli organi di comando e i loro subordinati sono detti organi di linea .
- **Il rafforzamento delle relazioni orizzontali** può essere attuato mediante:
- **la creazione di comitati (o team)** permanenti che riuniscono più organi periodicamente;
- **la creazione di task force**, permanenti o più frequentemente temporanee, che riuniscono più organi per affrontare un determinato problema;
- **la creazione di posizioni di collegamento**, che hanno il compito di favorire le comunicazioni tra unità organizzative;
- **la creazione di posizioni di integrazione**, che hanno autorità funzionale (ossia limitata a determinate attività o questioni, in contrapposizione a quella gerarchica, che è generalizzata) su tutti gli organi coinvolti.

Dando un'occhiata ad alcune azioni che coinvolgono il lead scoring:

- a. **Page Views.** Sono necessarie per inquadrare l'engagement che fa score per il tuo sito web;
- b. **Site Searches.** Ti informano sulle priorità e sulle ricerche dei tuoi leads;
- c. **Downloads.** Costituiscono un ottimo indice dello stadio corrente in cui si trova il processo di vendita;
- d. **E-mail Clicks.** Indicano l'interesse dei tuoi leads.

Lo SMarketing è un componente chiave per il successo di una strategia di inbound marketing dato che gioca un ruolo chiave nella conclusione delle trattative, quella che definiamo fase di "conversione" situata nella parte finale del funnel di vendita o il "Bottom of the Funnel" (BOFU). Più precisamente, grazie al coordinamento tra i due team, il marketing spinge verso le vendite solamente i lead più qualificati e che diventeranno clienti con maggiore probabilità. **Senza lo SMarketing, è probabile che un numero significativo dei tuoi lead perda interesse e che il team di vendita concentri i suoi sforzi su contatti non qualificati per la vendita.** Una delle sfide principali delle iniziative di sales enablement è far **ottenere ai venditori le giuste risorse nel momento giusto**, utili ad aiutare a risolvere i problemi dei clienti. *Lo studio di Hugh Macfarlane, fondatore di align.me,* riporta che le aziende che hanno il maggior grado di allineamento possibile tra i due reparti adottando lo smarketing:

- crescono di 5.4 punti in più rispetto alle loro controparti meno allineate di settore;
- chiudono il 38% in più delle proposte;
- perdono il 36% dei clienti in meno, rispetto ai concorrenti.

L'allineamento tra marketing e vendita ha molto a che vedere con il gioco del golf. Il marketing essenzialmente si deve occupare del contatto fino a quando (come nel gioco del golf) il contatto non entra in una specifica fase vicino alla chiusura (come nel green del golf). A quel punto il reparto vendita può prendere il sopravvento e portare il contatto a conversione (in buca) con il minor numero di attività possibili. *L'analogia è di Ardath Albee, autore dell'importante edizione "eMarketing Strategies for the Complex Sale".* Ovviamente il team vendita può essere tranquillamente coinvolto prima e selezionare in modo condiviso con il reparto marketing ogni azione possibile e comunque fornire assistenza.

Come effettuare tale allineamento? Tutto parte da uno strumento necessario per allineare marketing e vendite: *un CRM gratuito come HubSpot*. Si passa poi a 5 semplici best practice che ogni team dovrebbe effettuare per allineare il team di marketing e vendita e raccogliere i frutti dello SMarketing:

- 1. Entrambe i team devono avere gli stessi obiettivi.**
- 2. Gli obiettivi dei visitatori e dei lead dovrebbero essere legati alle quote di vendita.**
- 3. Assicura il coordinamento fra i team.**
- 4. Sviluppa un sistema di retribuzione basato sullo shared marketing e sugli obiettivi di vendita.**
- 5. Comunicazione ed istruzione continua delle tue personas.**

II. **Proprietà del sales enablement.** Un'altra questione principale che riguarda le aziende che vogliono implementare il sales enablement è dove alloggiarne la sua funzione. La scelta che spesso fanno le imprese è di allocare il sales enablement sotto la supervisione del dipartimento di marketing, **con l'obiettivo di creare un ambiente in cui l'attenzione è focalizzata sulla valorizzazione delle risorse dell'organizzazione per creare valore aggiunto per il cliente e massimizzare le entrate.** *“Se il tuo cliente ha successo, anche la tua impresa ne avrà”.*

PERFORMANCE.

⁽⁴⁾**Importante, in questo paragrafo del libro, è capire come sfruttare al meglio le tecnologie per le prestazioni.** L'intelligenza artificiale sta cambiando la natura del processo di vendita e la customer journey. Una parte cruciale di qualunque iniziativa di sales enablement comprende usare le **AI (Artificial Intelligences)** per aiutare i consumatori a muoversi all'interno del ciclo di vendite più efficientemente e più efficacemente. Un elemento importante per introdurre le AI dentro ogni iniziativa di sales enablement è **assicurarsi sempre maggior consenso dai venditori**, convincerli che sono usate per supportare il loro lavoro e non per sostituirli.

⁽²⁾**Sales Enablement Technology – L'uso delle tecnologie in ambito sales.**

Per Sales Enablement Technology si intende l'insieme degli strumenti tecnologici orientati a facilitare e migliorare la gestione del processo di vendita, lungo la pipeline commerciale *(quali ad esempio dashboard per l'organizzazione e la gestione dell'agenda, tool per la configurazione di prodotti e servizi etc.).* L'utilizzo delle tecnologie e dei cosiddetti tool digitali è ormai ampiamente diffuso in tutte le fasi del processo di vendita. Nel 2015 l'investimento in tool digitali in ambito sales valeva 2,4 trilioni di dollari¹. Ad esempio, *secondo dati Accenture,*

*circa l'80% delle aziende ha introdotto a uso della propria funzione commerciale strumenti per l'identificazione di nuove opportunità di business (sales leads), la creazione di proposte commerciali, la configurazione dell'offerta (CPQ - configuration, price, quote) e la registrazione della firma digitale in fase di chiusura di un contratto. Per contro, solo il 13% dei professionisti commerciali ritiene di saper utilizzare i sales tool al massimo delle potenzialità e solo il 15% li ritiene efficaci per la propria attività lavorativa. **Complessivamente i sales tool tendono, quindi, a essere percepiti come un ostacolo più che strumenti in grado di facilitare il raggiungimento degli obiettivi di vendita.** Tra le principali criticità si riscontrano l'eccessivo numero di tool, il timore che tali strumenti vengano utilizzati per finalità di controllo della performance e l'eccessiva standardizzazione degli strumenti, ossia la ridotta possibilità di personalizzarne le funzionalità. Nella letteratura accademica di settore il filone di ricerca sull'impatto delle tecnologie in ambito commerciale viene riassunto nei concetti di Sales Force Technology (SFT) o Sales Force Automation (SFA). L'interesse verso il tema si afferma nella prima metà degli anni '80, in concomitanza con il lancio dei primi software gestionali a uso della funzione commerciale, come i contact management system e i forecasting tool. **La numerosità e varietà dei software e tool digitali utilizzati dai professionisti sales è cresciuta esponenzialmente nel corso degli anni, fino alla recente diffusione di pacchetti gestionali integrati,** spesso disegnati ad hoc per settori specifici. Se in ambito SFT, quindi, il focus di ricerca risiede nell'applicazione delle tecnologie alla funzione sales, si riscontrano oggi numerose definizioni e una tendenziale assenza di un perimetro condiviso di analisi entro cui annoverare le tecnologie oggetto di studio. Negli ultimi anni sembra affermarsi un approccio di più ampio respiro, che include al contempo – in linea con il concetto stesso di tecnologia – hardware, software e media, sia di back end, ossia tecnologie utilizzabili in fase di organizzazione del lavoro, che di front end,*

per la gestione del processo relazionale e negoziale con i clienti. Gli studi sul tema approfondiscono principalmente due macro aspetti dell'adozione, quello a monte - da parte delle organizzazioni - e quello a valle, da parte dei venditori:

- ✓ le ragioni dell'adozione da parte delle aziende;
- ✓ i driver dell'utilizzo tra i venditori. L'adozione delle tecnologie in ambito sales - così come l'introduzione di innovazioni in ambito organizzativo - segue, quindi, un processo a due stadi (*Parthasarathy and Sohi 1997*). **In prima battuta è l'azienda a decidere di introdurre un'innovazione tecnologica**, che va necessariamente a modificare pratiche e processi organizzativi. **In seconda istanza, i professionisti sales decidono, più o meno liberamente, se quanto e come utilizzare i nuovi strumenti nella propria attività lavorativa.** L'assunto che muove le due macro-direttrici di analisi risiede nella difficoltà di integrare le innovazioni tecnologiche all'interno dei processi organizzativi e delle prassi lavorative degli utilizzatori finali.

(2) I driver dell'adozione delle tecnologie in ambito sales.

Tra le principali ragioni dell'introduzione delle tecnologie nella funzione vendite vi è innanzitutto la ricerca di un aumento di efficienza dei processi commerciali. Alcuni studi riscontrano un tendenziale disallineamento tra il percepito dei top manager, che promuovono l'adozione delle tecnologie, e i professionisti commerciali, che le utilizzano. I **primi** sono mossi principalmente da **obiettivi strategici di lungo periodo**, tra cui ad esempio un miglioramento della customer satisfaction e dell'efficacia delle relazioni commerciali. Mentre **l'adozione delle tecnologie da parte dei venditori tende a rispondere a obiettivi tattici e di breve periodo**, come l'incremento del numero di contatti in fase di prospecting e un rafforzamento della posizione competitiva presso il bacino di

clienti esistente (Accenture, 2016). Complessivamente, *il fallimento o il successo dell'adozione delle tecnologie da parte di una specifica realtà aziendale dipende soprattutto dalla gestione e pianificazione, nel lungo periodo, di due risorse chiave: il budget e il tempo. Quest'ultimo è da intendersi come l'arco temporale che coinvolge l'intero iter organizzativo, dalla scelta di adozione sino all'effettiva accettazione e adozione delle tecnologie a valle, da parte dei venditori. Da un punto di vista dei costi di sviluppo dell'environment tecnologico, Engle e Barnes (2000) sostengono che il periodo medio di ammortamento necessario corrisponde a un arco temporale di 6-7 anni. Secondo Conner e Rumelt (1991), invece, gli utilizzatori finali necessitano in media di 100 ore di esperienza con un tool specifico, prima di poter padroneggiare lo strumento e introdurlo nelle prassi della propria attività lavorativa.* ⁽¹⁾In riferimento all'accettazione e all'utilizzo di tecnologie da parte degli utilizzatori finali esistono due principali modelli validati dalla letteratura in ambito sales:

- I. **TAM (Technology Acceptance Model, Davis, 1986):** si tratta del modello originale, declina la motivazione all'utilizzo di una nuova tecnologia in termini di utilità percepita, facilità di utilizzo e attitudine personale verso la tecnologia;
- II. **TAM 2 (Venkatesh e Davis, 2000):** si tratta dell'estensione del modello originale. Estende quest'ultimo modello indagando in particolare i possibili antecedenti dell'utilità percepita, individuandoli ad esempio nella rilevanza per il proprio lavoro, nella qualità percepita degli output, nella dimostrabilità dei risultati derivanti dall'utilizzo di tecnologie, nell'influenza sociale e nelle norme aziendali che dettano l'utilizzo. In particolare queste ultime prendono in considerazione due approcci: un approccio obbligatorio (nel quale si viene costretti

all'utilizzo, pena provvedimenti disciplinari) e un approccio più volontaristico, in cui l'effettiva adozione è lasciata a discrezione del singolo. Buehrer et al. (2005), ad esempio, sostengono che l'obbligatorietà dell'utilizzo facilita l'adozione da parte dei professionisti sales solo laddove sostenuta da una formazione continua.

⁽¹⁾L'applicazione dei modelli TAM in ambito sales conferma la centralità del percepito dei venditori rispetto a utilità e facilità di utilizzo, identificando in queste due variabili i principali driver dell'effettiva adozione. Al contempo, molti studi sottolineano la rilevanza preminente delle variabili organizzative. Le principali barriere all'adozione risiederebbero non tanto in fattori tecnici, quanto in aspetti strategici e organizzativi. In particolare, una maggior accettazione da parte degli utilizzatori finali dipenderebbe da variabili gestibili direttamente dall'azienda, come la formazione, il coinvolgimento nel processo di implementazione e una sensibilizzazione dei venditori sugli effetti attesi dall'implementazione.

KPI's (Key Performance Indicators.

Un elemento chiave di ogni strategia di sales enablement di successo è far sì che gli impiegati spendano un considerevole ammontare di tempo nell'apprendere contenuti. Iniziative di sales enablement di successo dovrebbero incorporare indicatori di performance dei venditori che si focalizzano sia sul breve che sul lungo termine (*es. reddito, profittabilità, percentuali di quote ottenute, velocità delle vendite, soddisfazione dei clienti...*). Secondo un recente studio, meno del 20% delle organizzazioni che investono nel sales enablement sono state in grado di determinare efficacemente il ROI di questi investimenti. La scienza del marketing, come ormai risaputo, è una disciplina **“Data Driven”**, **dove tutto risulta facilmente tracciabile e dove fare errori è sinonimo di acquisire conoscenza.** I

KPI's sono tutte metriche (che servono a misurare i risultati in termini di efficacia ed efficienza di ogni azienda di marketing e variano a seconda del progetto e degli obiettivi del cliente: **indicatori di performance rilevanti per monitorare e giudicare bontà di una strategia**) trattate anche in altri contesti come il "GROWTH HACKING" (*ovvero un processo di sperimentazione rapida sul prodotto e sui canali di marketing per trovare il modo più efficiente di far crescere un business*). In primis è bene introdurre ciò che, sotto forma di sigla, è definito **OMTM (One Metric That Matters)**: ovvero "Unica Metrica Che Conta. È il KPI principale, sulla base del quale si definiscono, programmano e pianificano tutte le attività aziendali e al loro variare potrebbero variare valori essenziali come fatturato, tasso di crescita etc. Tra i KPI's principali si conoscono:

- **ROAS (Return On Advertising Selling)**: ritorno sugli investimenti in promozione/pubblicità;
- **CHURN RATE (tasso di abbandono/defezione)**: esprime la percentuale di clienti che ha abbandonato un servizio in un dato periodo di tempo, rispetto al numero totale di clienti che ne ha usufruito nello stesso periodo;
- **LANDING PAGE**: nel web marketing è una pagina web specificatamente sfruttata che il visitatore raggiunge dopo aver cliccato su un link o su una pubblicità;
- **BOUNCE RATE (o frequenza di rimbalzo)**: usato nell'analisi di traffico sui siti web; il "rimbalzo" avviene quando l'utente abbandona il sito dopo aver preso visione di una sola pagina web dopo pochi secondi;
- **CALL TO ACTION**: messaggio univoco, generalmente formato da un verbo imperativo per incentivarne la forza, veicolato attraverso un bottone dai colori a contrasto o da una

seducente visual con un testo per catturare l'attenzione degli utenti;

- **RETENTION RATE (tasso di ritenzione):** è l'opposto di churn rate, è utilizzato in una varietà di settori, tra cui il marketing: insieme di attività messe in atto da un'impresa per trattenere i propri clienti nel tempo e ridurre al minimo le defezioni. Mantenimento di continue relazioni di scambio con i clienti nel lungo termine.
- **REFERRAL RATE:** indicare le segnalazioni o raccomandazioni di persone che, conoscendo l'azienda produttrice, suggeriscono a terzi di rivolgersi alla stessa per qualità e prestazioni);
- **REVENUE RATE:** è un indicatore su quanto bene un'azienda è in grado di accrescere le sue vendite in un determinato periodo di tempo. ES. “ultime offerte! “Ultimi pezzi!”; riuscire a concludere una vendita che senza tali strategie non avremmo concluso.
- **UPSELLING E CROSS SELLING:** di cui si è già ampiamente parlato in precedenza.

4. FUTURO PROGRAMMA PER IL SALES ENABLEMENT

Tabella 3: alcuni quesiti cruciali per i professionisti del sales enablement

	Manager delle vendite/vertici	Rappresentanti delle vendite
PEOPLE	RQ2: un'enfasi sul peer-coaching innescata dalle strategie di sales enablement, ridurrà il ruolo di responsabile delle vendite da supervisore diretto a facilitatore delle prestazioni?	RQ7: l'enfasi sull'apprendimento del venditore prefigura un "lato oscuro" per il sales enablement, poiché alcuni venditori concentrano troppi sforzi sull'apprendimento e non abbastanza sull'applicazione?
PROCESS	RQ12: il responsabile delle vendite in prima linea svolgerà sempre di più il ruolo di coordinatore o "project manager" nel garantire che le strategie dei venditori estendano il concetto di orientamento al mercato?	RQ15: l'aumento intrinseco del coordinamento intra-imprese, che è un segno distintivo delle strategie di sales enablement, ridurrà il comportamento da "lupo solitario" dei venditori?
PERFORMANCE	RQ17: data la crescente importanza di soddisfare i clienti in vari punti del processo di vendita, le strategie di sales enablement dovrebbero prendere in considerazione metriche di performance diverse per le diverse fasi del processo di vendita?	RQ21: gli elementi tecnologici delle strategie di sale enablement fanno temere ai più anziani di essere sostituiti, limitando così la quantità di consenso che le imprese riceveranno per le loro iniziative di sales enablement?

Fonte: "People, process and performance: setting an agenda for sales enablement", DevaRangarajan, 2020.

⁽⁴⁾Riferendosi alle domande riportate nella tabella 1, molte di queste affrontano sfide centrali che attualmente devono affrontare i professionisti del sales enablement. Queste domande si compongono di ampi questionari di leadership incentrati sulla strategia (es. *dove dovrebbe essere ospitata la funzione di sales enablement?*), domande incentrate su tattiche manageriali necessarie per attuare con successo queste iniziative (es. *i manager focalizzeranno i loro sforzi di reclutamento su venditori mentalmente flessibili e con una formazione collegiale?*). **Quindi, le future domande di ricerca si estendono dalle singole variabili di differenza che potrebbero rendere i venditori più adatti alle iniziative di abilitazione alle vendite.** La lista delle domande non è esaustiva e ci sarebbero molti altri quesiti interessanti. In sintesi, *la ricerca accademica delle vendite deve*

essere a passo con la rivoluzione del sales enablement che sta influenzando positivamente le prestazioni delle vendite in tutto il mondo. Risulta abbastanza chiaro dalla stesura di questo elaborato, che il fenomeno del sales enablement è sempre e in costante espansione, dalle diverse ricerche e studi riportati ci si è resi conto che **senza l'implementazione di questo fenomeno, un'azienda si troverebbe senza dubbio di fronte a una minore opportunità di guadagno e, di conseguenza, di successo, poiché si metterebbe nella posizione di farsi sfuggire un'opportunità unica di aumento del proprio flusso economico in entrata.** Dai dati riportati, inoltre, è evidente come negli ultimi anni, specie in quello corrente, il 2020, il sales enablement risulta **molto importante per affrontare le diverse sfide poste dalla crisi e dall'emergenza COVID-19**, in quanto aiuta le imprese e i loro direttivi a capire come affrontare nuove sfide, in nuovi contesti, con nuovi strumenti e nuove tecniche. Ad esempio, è risaputo come ad oggi risulti indispensabile e obbligatorio rispettare le normative sanitarie, evitando assembramenti, contatti ravvicinati e fisici; un esempio chiave è la possibilità nelle aule scolastiche e nei posti di lavoro di effettuare le proprie mansioni e i propri doveri in modalità "SMART", ovvero a distanza (soprattutto sotto il periodo del lockdown, quando era praticamente vietato uscire di casa, se non per comprovati motivi lavorativi o di salute). Lo svolgimento delle attività in questa modalità comporta un addestramento e una preparazione sia per le aziende/scuole che per i lavoratori/studenti:

- i. *aziende/scuole:* devono essere **preparate a livello organizzativo, sapendo dividere tutte le varie attività, riorganizzando i propri siti online, nonché le proprie strutture, investendo in nuove piattaforme e, in generale, in nuove tecnologie,** per permettere lo svolgimento di queste attività in totale comodità e con la massima efficienza. A questo punto è abbastanza lampante il riferimento a una delle "3P", ovvero "performance",

dove si dà moltissima importanza alla scoperta e all'utilizzo di nuove tecnologie, favorendo sempre di più il digitale; inoltre risulta importante anche il discorso "people", in quanto a questo punto le aziende/scuole devono essere in grado di ricercare e preparare i propri lavoratori/studenti a **un cambio di abitudini** che sta segnando e segnerà per sempre il modo di lavorare, di studiare, ma soprattutto di vivere, cambiandolo per sempre.

- ii. *Lavoratori/studenti*: dall'altro lato risulta **fondamentale che coloro di cui le entità prima citate hanno bisogno, debbano essere preparati e addestrati**, per poter affrontare **nuove sfide, nuove necessità e nuove modalità di lavoro/studio**. In questi tempi è molto richiesta una **preparazione ottima e fluida nell'utilizzo delle tecnologie artificiali**, del digitale, la destrezza nel navigare sul web, la capacità di gestire i social etc. Non è più tollerabile, nel XXI secolo, soprattutto dopo quest'ultima catastrofe, che un soggetto non sappia utilizzare al meglio, in tutte le sue sfaccettature, un computer, uno smartphone o qualsiasi altro strumento elettronico.

Il mondo sta cambiando e insieme a lui stanno cambiando tutte le discipline e le scienze da noi studiate, inoltre vengono poste sfide sempre più difficili e invalidanti: catastrofi naturali, epidemie, guerre... **In tutto questo le aziende devono sviluppare, progredire, favorire lo sviluppo della civiltà e della cultura, garantire maggiori profitti, stili di vita più agiati, più ricchezza e meno disparità**. In questo "catastrofico" mondo, le aziende, nella loro funzione sales, devono essere in grado di aumentare il proprio fatturato e la soddisfazione dei propri clienti e cosa c'è di meglio, riguardo a ciò, dell'implementare una strategia di sales enablement che **allinei il marketing e l'area commerciale con tutte le altre aree**

funzionali? Così facendo si garantirebbe **la presenza di un'azienda coordinata**, che lavora come un **unico sistema, in sinergia, senza conflitti e con un obiettivo comune**. Come arrivare a questo obiettivo? A questa domanda si è data ampiamente risposta nelle pagine precedenti: il segreto è non lasciare che il sales enablement resti esclusivamente un processo operativo, ma che la sua implementazione avvenga come una vera e propria ***strategia del core business***, garantendo così uno sviluppo della tematica a livello pratico, nelle aziende, senza permettere che resti un mero argomento didattico, studiato solo nella sua “teoria” e non nella “pratica”. ***“Definirei il sales enablement come un insieme di processi abilitati da hardware, software e personale ben allineato che assicura che i venditori abbiano i giusti messaggi, informazioni e strumenti per far avanzare il processo di vendita.”*** *Cit. Michael Krauss, Marketing News, 2011.* La parola chiave è racchiusa in questa definizione: **“INSIEME”**; infatti, solo grazie a un ottimo coordinamento aziendale tra tutti i componenti, i processi, gli strumenti aziendali è possibile ottenere la massimizzazione dell'efficacia e dell'efficienza del processo di vendita, un coordinamento che può essere facilmente raggiunto grazie al sales enablement.

BIBLIOGRAFIA.

- Davis FD., Venkatesh V., *Un'estensione tecnica del modello tecnologico di accettazione. Quattro studi sul campo longitudinali*, (in) "Management Science. FONTE: Wikipedia", (2000) ⁽¹⁾;
- Ghaddar S., Guenzi P., *Sales enablement. Tecnologie e contenuti a supporto dell'attività di vendita*, (in) "SDA Bocconi School of Management", (2017) ⁽²⁾;
- Caglioni V., *Sales enablement: la nuova frontiera delle strategie di vendita B2B*, (in) "Fontimedia: soluzioni inbound marketing per il B2B", (2019) ⁽³⁾;
- R., Kunkle M., Rangarajan D., Rouziou M., *People, process and performance: Setting an Agenda for Sales Enablement Research*, (in) "Journal of Personal Selling and Sales Management", (Maggio 2020) ⁽⁴⁾;
- Fumagalli S., *Funnel rivoluzionato, modello Flywheel e prospettive di vendita B2B*, (in) "Blog Ediscon: Relazione Ediscon", (31 maggio 2020) ⁽⁵⁾.

