



© ISTOCK - DANQUON

Le 7S della sales transformation

Per gestire i progetti di cambiamento bisogna saper affrontare un insieme di decisioni riconducibili a sette macro-classi. Le esperienze di cinque aziende di successo

di Paolo Guenzi e Marco Aurelio Sisti

Molte aziende in tempi recenti hanno intrapreso processi di sales transformation per rinnovare strategicamente il loro modo di gestire le relazioni con i clienti. Il tema è talmente di attualità che anche Philip Kotler, il «guru» del marketing a livello globale, ha pubblicato un libro sull'ar-

gomento (1). Inoltre, da un paio di anni è stata lanciata una rivista internazionale a tema, l'*International Journal of Sales Transformation*.

La sales transformation costituisce un esempio, in ambito commerciale, di change management. Quest'ultimo può essere definito come «il processo di rinnovamento della direzione strategica, della struttura e delle competenze di

un'organizzazione, finalizzato a soddisfare le mutevoli esigenze dei clienti esterni e interni» (2). Mentre sul change management in generale esistono una vasta letteratura e numerosi studi empirici, la sales transformation è un argomento giovane, su cui mancano dati di riferimento e modelli di gestione comprovati. Il nostro obiettivo è contribuire a colmare questa lacuna.

La maggior parte degli studi condotti negli ultimi trent'anni sul tema del change management converge nell'affermare che il tasso di insucces-

(1) P. Kotler, M. Dingena, W. Pfoertsch, *Transformational Sales. Making a Difference with Strategic Customers*, New York, Springer, 2016.

(2) J.W. Moran, B.K. Brightman, «Leading Organizational Change», *Career Development International*, 6(2/3), 2001, p. 111.

so dei progetti di cambiamento organizzativo in generale è intorno al 60-70 per cento. Questo risultato sconcertante è dovuto soprattutto all'assenza di validi modelli capaci di supportare i processi di change management (3). Ciò è particolarmente critico nei casi di sales transformation, perché essi, di norma, coinvolgendo i rapporti con i clienti, comportano un impatto diretto e spesso immediato sui risultati aziendali.

Esistono diversi tipi di cambiamento, in funzione per esempio del numero e della rilevanza delle unità organizzative, dei processi e delle persone coinvolte. Dal punto di vista dell'origine, i progetti di cambiamento possono essere

reattivi (derivanti da shock o fattori esterni che li impongono) o proattivi (deliberatamente decisi dall'organizzazione, anche senza un'impellente necessità). In termini di obiettivi del cambiamento si distingue fra progetti offensivi (finalizzati principalmente allo sviluppo di business) o difensivi (mirati soprattutto alla riduzione di costi) (4). Inoltre, il cambiamento può essere incrementale (continuo) o radicale (discontinuo) (5), pianificato o emergente (6). In quest'ultima fattispecie, il compito del management non consiste nel progettare in modo strutturato, con un processo caratterizzato da precise fasi, scadenze e responsabilità relative a cosa e come modificare nelle strategie, nelle strutture, nei processi, quanto piuttosto nel creare un

contesto favorevole alla sperimentazione, all'apprendimento, all'evoluzione continua (7).

Queste classificazioni possono essere applicate anche ai progetti di sales transformation. Questi ultimi presentano, tuttavia, alcune caratteristiche specifiche che è opportuno evidenziare, perché determinano alcune aree di attenzione particolare per i manager, non necessariamente

le generali per gestire con successo i progetti di sales transformation: per esempio, fondare il cambiamento su argomenti chiari, concreti e fattuali; gestire le aspettative riguardo all'impatto del cambiamento sui guadagni e sulle ricompense; concretizzare in programmi operativi e azioni tangibili idee e concetti strategici complessi e astratti; sovra-comunicare fra diversi livelli e sedi la vision e i

motivi del cambiamento; coinvolgere i venditori nel cambiamento per ridurre le resistenze, puntando soprattutto sugli opinion leader; monitorare, misurare e comunicare i progressi del cambiamento; creare strutture specificamente dedicate al cambiamento (9).



rilevanti nei processi di change management in generale (8). Innanzitutto, come anticipato, esercitano un impatto diretto sui clienti, con tutti i rischi sui risultati di business che ciò comporta. Inoltre, coinvolgono figure professionali che lavorano prevalentemente fuori dall'azienda e che sono contraddistinte da forte dispersione territoriale. Ne discende la difficoltà di gestire, per esempio, i processi di comunicazione, particolarmente cruciali nelle fasi di transizione. Infine, le eventuali conseguenze negative sui risultati economici, per lo meno nel breve periodo, generano minacce dirette ai guadagni del personale commerciale.

Le ricerche specifiche sul tema del change management in ambito commerciale suggeriscono alcune rego-

Il modello delle 7S per la sales transformation

Per gestire in modo pianificato, integrato e coerente processi di cambiamento delicati e complessi, come sono di norma i progetti di sales transformation, un modello particolarmente adeguato è quello delle 7S (10). Secondo tale modello, il successo nella gestione di progetti di cambiamento complessi dipende dalla capacità di affrontare in modo integrato e coerente un insieme di decisioni e azioni riconducibili a sette macro-classi. Innanzitutto, occorre partire dall'evoluzione della *Strategia* e dai conseguenti obiettivi che il cambiamento si prefigge. L'implementazione del cambiamento della strategia implica l'identificazione di

(3) S. Keller, C. Price, *Performance and Health: An Evidence-based Approach to Transforming Your Organization*, McKinsey Corporate Performance Analysis Tool, 2010.

(4) J. Isern, M.C. Meaney, S. Wilson, «Corporate Transformation Under Pressure», *The McKinsey Quarterly*, April, 2009, pp. 7-15.

(5) B. Burnes, *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*, New York, Prentice Hall, 2004.

(6) D.R. Bamford, P.L. Forrester, «Managing Planned and Emergent Change Within an Operations Management Environment», *Inter-*

national Journal of Operations and Production Management, 23(5), 2003, pp. 546-64.

(7) D. Dunphy, D. Stace, «The Strategic Management of Corporate Change», *Human Relations*, 46(8), 1993, pp. 905-20.

(8) R.F. Hurlley, «Managing Change: An Ethnographic Approach to Developing Research Propositions and Understanding Change in Sales Organizations», *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 18(3), 1998, pp. 57-71.

(9) J. Claret, P. Mauger, E.V. Roegner, «Managing a Marketing and Sales Transformation», in A.P. Webb (ed.), *Profiting from Proliferation*, New

York, McKinsey & Company, 2006, pp. 111-21; E. Jones, J.A. Roberts, L.B. Chonko, «Motivating Sales Entrepreneurs to Change: A Conceptual Framework of Factors Leading to Successful Change Management Initiatives in Sales Organizations», *Journal of Marketing Theory and Practice*, Spring, 2000, pp. 37-49.

(10) P. Guenzi, K. Storbacka, «The Organizational Implications of Implementing Key Account Management: A Case-based Examination», *Industrial Marketing Management*, 45, 2015, pp. 84-97.

figura 1 | il modello delle 7S per l'analisi e la gestione dei progetti di sales transformation



quali processi aziendali (*Skills*) vadano modificati e come. Ciò comporta spesso interventi di ridisegno della *Struttura organizzativa* e di ridefinizione di *Sistemi e strumenti di supporto* al cambiamento, come i sistemi informativi, di performance management e di incentivazione. L'intento finale del cambiamento consiste, in ultima analisi, nel modificare il modo di lavorare delle persone all'interno dell'organizzazione: questo comporta tipicamente il cambiamento di motivazioni, competenze e comportamenti dello *Staff*. Per raggiungere questo obiettivo è spesso fondamentale il ruolo svolto da co-

loro che fungono da agenti-chiave del cambiamento a vari livelli organizzativi, ovvero i leader, che con il loro *Stile di leadership* possono facilitare e accelerare, con il proprio contributo personale, il processo di transformation. Da ultimo, la cultura aziendale (*Shared values*) rappresenta il «contenitore invisibile» dentro al quale il cambiamento va realizzato: fattore sfuggente, ma potente, è capace di influenzare, spesso inconsciamente, le reazioni delle persone al cambiamento, ostacolando o facilitandolo. Come tale, anch'essa deve sovente essere modificata in modo coerente con gli obiettivi strategici del cambiamento. La Figura 1 schematizza il modello che sarà utilizzato per esaminare i casi concreti di sales transformation qui presentati.

Diversamente da altri modelli per la gestione del change management,

che suggeriscono processi con fasi sequenziali da seguire (11), quello delle 7S enfatizza l'interdipendenza, suggerendo che non esiste un processo standard e predefinito da seguire, ma che occorre piuttosto gestire in modo integrato e coerente i cambiamenti sui vari aspetti. Ogni singola decisione su ciascuna dimensione del modello non è giusta o sbagliata in sé, ma deve essere coerente con le altre.

Presenteremo di seguito alcuni significativi esempi di gestione di progetti di sales transformation realizzati da aziende di riferimento in ambito commerciale, utilizzando come chiave di lettura il modello delle 7S.

Per concludere, proporremo una check-list nella Figura 2 che imprese e manager possono utilizzare per gestire con maggiori probabilità di successo progetti di sales transformation.

(11) Si vedano per esempio J.P. Kotter, «Leading Change. Why Transformational Efforts Fail», *Harvard Business Review*, January, 1995, pp. 96-103; J.A. Colletti, L.B. Chonko, «Change Management Initiatives: Moving Sales Organizations from Obsolescence to High Performance», *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(2), 1997, pp. 1-30.

Hilti

Hilti, partner dei professionisti del settore delle costruzioni e dell'industria in tutto il mondo, offre prodotti e sistemi tecnologicamente all'avanguardia, consulenza applicativa che aumentano la produttività. Fondata nel 1941 a Schaan, nel Liechtenstein, è oggi presente in 120 paesi con 23.000 collaboratori e ha un trend di una crescita costante del fatturato.

L'innovazione (più del 5 per cento delle vendite è investito annualmente in R&D) è considerata fonte essenziale di vantaggio competitivo. L'azienda può contare su un portafoglio prodotti di oltre 10.000 articoli con 60 nuovi prodotti lanciati in media ogni anno. I mercati serviti presentano un grande livello di diversificazione e specializzazione per tipologia di cliente. I principali settori di destinazione («trade») sono: building e construction, mechanical e electrical, steel e metal, energy e industry. La visione di Hilti, «creiamo con passione clienti entusiasti e costruiamo un futuro migliore», si concretizza tramite l'articolazione di un modello di vendita diretto e multicanale.

Il piano strategico di Hilti per il 2020 raccoglie la sfida di introdurre profondi cambiamenti per riuscire a: (i) confermare la leadership di mercato sulle proprie linee prodotto; (ii) essere sempre più il miglior partner per i propri clienti; (iii) aumentare la rilevanza e presenza su fasce di clienti ad oggi non presidiate efficacemente. Per raggiungere tali obiettivi Hilti ha deciso, in coerenza agli investimenti in R&D, di rivedere la propria strategia commerciale per lo sviluppo dei clienti di medio potenziale. Ciò ha comportato la necessità di un progetto di sales transformation.

Una prima fase di analisi e pianificazione ha identificato gli interventi in termini di segmentazione e targeting dei clienti, riorganizzazione della struttura commerciale e revisione dei sistemi di gestione e supporto della forza vendita. A livello di **struttura**, per rafforzare una specializzazione per trade (tipologia di cliente), pur mantenendo il focus sulle industry strategiche e sui clienti principali, sono state riviste le specializzazioni estendendo questa segmentazione a territori precedentemente non segmentati. Si è poi proceduto a una semplificazione della struttura che ha portato a una ridefinizione dei ruoli e a uno snellimento delle famiglie professionali: è stata eliminata la segmentazione per size dei clienti (e quindi le figure del Key Account Technical Salesperson e del Mid Market Salesperson) ed è stata creata una nuova figura professionale, l'Account Manager. Sono stati quindi ridefiniti i territori e i portafogli clienti in funzione della concentrazione sul territorio e del loro potenziale.

I **valori culturali** di Hilti, che mettono le persone al centro e con esse i clienti, hanno fornito un grande sostegno al cambiamento. L'attenzione ai dipendenti, con-

siderati il vero asset strategico di Hilti, ha portato in primo piano l'identificazione dei processi chiave (**skills**) e degli **stili di leadership**, a partire dai vertici aziendali, considerati fondamentali per il cambiamento.

Il primo processo (**skills**) di account management è relativo ai diversi aspetti della relazione con il cliente e ha identificato le modalità specifiche della vendita consulenziale Hilti per guidare il modo di agire dello staff commerciale. Inoltre è stato introdotto un *approccio one-to-one* coerente con i bisogni e i processi di acquisto dei clienti che implica un contatto diretto tra ciascun interlocutore all'interno del cliente e il corretto referente in Hilti.

Il secondo processo (**skills**) considerato critico per il successo è quello della gestione della comunicazione interna per far comprendere ai commerciali le ragioni della trasformazione e le sue connessioni con la strategia di crescita. La comunicazione è stata progettata e gestita da più livelli aziendali, in modo da risultare coerente, facile da capire, ripetitiva, costante così come è stata costante l'attenzione a condividere, diffondere e celebrare i successi, anche i più piccoli. Parallelamente è stata curata la comunicazione ai clienti con campagne e incontri appositamente programmati minimizzando l'impatto del cambiamento e aumentando la soddisfazione.

Una funzione chiave, in termini di **leadership** nel processo, è stata giocata dagli Area Sales Manager, che hanno assunto un ruolo di: (a) guida rispetto alle ragioni del cambiamento, ribadendo i messaggi chiave e rispondendo a tutte le domande degli Account Manager; (b) coach che sostenesse la motivazione e sviluppasse le nuove competenze degli Account Manager nella gestione del cliente; (c) vicinanza alla forza vendita e di ascolto di preoccupazioni o malesseri.

Il cambiamento della struttura ha comportato una profonda ridefinizione delle competenze dello **staff** commerciale per adeguarsi al livello di specializzazione richiesto. Sono emerse come chiave le competenze del *consultative selling* e si stanno progettando percorsi di training *ad hoc* per supportarne lo sviluppo.

Parallelamente Hilti ha lavorato per realizzare investimenti infrastrutturali e un adeguamento dei **sistemi** di governo della rete. Sono stati ridefiniti i sistemi di MBO, compensation e di performance management in modo tale da allineare obiettivi, incentivazione e processo di valutazione alla strategia e ai cambiamenti richiesti.

Tutte le dimensioni hanno contribuito allo sviluppo e all'effettiva implementazione del cambiamento che è ancora in atto e presenta già i primi risultati positivi .

(Si ringrazia per la collaborazione
Marco Corbella, Direttore Vendite Centro Italia, Hilti)

Luxottica

Luxottica Group è una delle realtà imprenditoriali italiane di maggior successo, leader mondiale nel design, produzione e distribuzione di occhiali di fascia alta, di lusso e sportivi, con marchi di spicco come Ray-Ban, Oakley, Persol, Armani, Chanel. Presente in oltre 130 paesi, in Italia la vendita si realizza tramite le catene distributive e gli ottici indipendenti con obiettivi di crescita sempre più sfidanti e impegnativi. Per realizzarli, dal 2012 Luxottica ha implementato una **strategia** di progressiva e radicale trasformazione commerciale che poggia su tre pilastri: 1) *Sell-out* da raggiungere tramite 2) la *Partnership* da costruire principalmente con il contributo di 3) *People*, ovvero i membri dei team commerciali chiamati a fare la differenza creando valore per il cliente. Questi pilastri sono diventati valori fondanti dell'intera **Cultura (shared values)** di Luxottica.

In un mercato maturo, e alla presenza di un canale distributivo commercialmente poco strutturato e frammentato, solo accrescendo la capacità di gestione è possibile migliorare le performance di vendita. Luxottica ha deciso di intervenire partendo da una nuova segmentazione degli ottici in tre categorie: clienti Top (mediamente piccole catene locali), Stars e Tradizionali. A essa ha fatto seguito un targeting differenziato con la creazione di linee di offerta e servizio personalizzate. Ciò ha comportato una profonda evoluzione della **struttura** di vendita, di ruoli e competenze dei venditori, quindi dei processi di gestione da parte dei supervisor. La strategia di trasformazione è partita dal segmento Stars, che al 2016 annovera circa 1200 punti vendita riconducibili a circa 500 clienti e incide per il 25 per cento sui volumi totali nel mercato italiano. A essi Luxottica ha riservato una value proposition unica e finalizzata alla massimizzazione del loro sell-out: un servizio di gestione automatizzato e centralizzato dell'assortimento, pensato per ottimizzare periodicamente lo stock e la rotazione e vendita dei prodotti migliori per i consumatori. Il servizio è stato integrato da importanti supporti consulenziali e operativi a livello di merchandising, da una formazione dedicata (*LuxAcademy* con la collaborazione di SDA Bocconi), dal ritiro del reso obsoleto. Questa strategia improntata a un modello di partnership ha richiesto una ridefinizione dei processi di gestione dei clienti (**skills**) e un sostanziale aggiornamento di ruolo e competenze dei venditori e supervisor (**staff**). Sono state anche riprogettate le regole di vendita e di supporto operativo all'ottico in collaborazione con i marketing specialist dei numerosi brand. La complessità del portafoglio prodotti ha imposto cautela nella gestione del mix all'interno dei canali e processi di account management sempre più in team (**style**).

La gestione di partnership consulenziali ha suggerito l'adozione di interventi sulla **struttura** con creazio-

ne di team commerciali dedicati ai clienti, composti da ruoli diversi: Field Area Manager (FAM), venditori, trainer, visual merchandiser e, solo per il segmento Stars, dal 2016 anche figure di supporto alla vendita, gli *In Store Specialist*. Si tratta di ruoli operativi e in parte consulenziali coordinati dall'Area Manager, che hanno a disposizione un ricco pacchetto informativo sulla situazione del cliente (reportistica su sell-in, sell-out, indici di rotazione, profitti ecc.). Inoltre è presente un team di addetti di Sede dedicati al monitoraggio continuo delle performance di ciascuno dei clienti Stars. La creazione di team così articolati, composti da staff con professionalità variegate e specialistiche, ha implicato un deciso cambiamento della **struttura** commerciale, che si è tradotto in un aumento del numero di venditori diretti dedicati ai segmenti Stars e Top.

Per attuare con successo la sales transformation la Direzione sta implementando un nuovo **sistema** di sales force automation in grado di supportare i sales team nella gestione a 360° dell'ottico. È stato inoltre necessario un ripensamento dei **sistemi** di valutazione della performance di vendita con l'adozione di KPI basati sul sell-out e su un mix di indicatori qualitativi. Sono state ridefinite le competenze dei componenti dei team commerciali (**staff**), ai quali nel nuovo scenario sono richieste: forte propensione e adattabilità al cambiamento (Luxottica ha la tendenza a innovare molto velocemente); capacità di lavorare per obiettivi; una spiccata curiosità e capacità di ascolto; superiori capacità di analisi, visione d'insieme e diagnosi dei problemi; una più raffinata diplomazia e capacità di esercizio della leadership sul cliente. Per facilitare questa evoluzione, si sono resi necessari numerosi interventi di addestramento e formazione manageriale. Rispetto al passato il concetto di team si è allargato al Marketing e al Trade Marketing, molto più coinvolti e integrati nei processi commerciali.

La strategia di sales transformation in pochi anni ha portato risultati di business molto positivi, contribuendo ad alimentare un circolo virtuoso e finendo per modificare la cultura stessa dell'azienda. Essa ha implicato un nuovo modo di intendere la vendita e la gestione del rapporto con l'ottico, non solo sviluppando una relazione molto più collaborativa, ma anche facilitando una migliore integrazione tra i diversi ruoli di marketing e vendite. Questa trasformazione si è progressivamente estesa sui rimanenti segmenti di ottici indipendenti in Italia e ora anche sui mercati esteri in cui Luxottica è in continua espansione .

(Si ringrazia per la collaborazione Vittorio Perfetti,
Direttore Commerciale, Luxottica Italia)

Postel - Gruppo Poste Italiane

Postel è la «document company» del Gruppo Poste Italiane. Una realtà caratterizzata da una specifica storia di azienda di stampa, con un patrimonio di circa 4000 clienti – da sempre leader nel mercato del mass printing.

Si trova oggi a gestire la trasformazione del suo modello di business attraverso una diversificazione sul mercato, da azienda di stampa a fornitore di soluzioni digitali che opera in tre aree d'affari: Data Driven Marketing, Printing e Document Management.

Si tratta di una profonda rivisitazione della value strategy, che ha innescato un processo di sales transformation. In particolare si è avuta un'evoluzione:

- dell'offerta dei servizi, con un riorientamento in chiave digital e IT, che a sua volta ha comportato la necessità di progettare un sistema di offerta di «soluzioni digitali»;
- dei valori e della cultura aziendale, passando da un orientamento al prodotto/servizio a un orientamento al cliente, da valori «di fabbrica» alla centralità dei bisogni del cliente.

In questo contesto di revisione strategica, oltre agli investimenti infrastrutturali, l'azienda sta lavorando su diversi fattori per sostenere e agevolare il processo di cambiamento. A livello di **cultura**, l'AD e la prima linea hanno lavorato nel corso del 2016 per spiegare il cambiamento e promuovere i valori dell'integrazione e della flessibilità. Si è infatti investito nella circolazione delle informazioni tra tutte le funzioni aziendali innalzando il livello di condivisione della strategia e degli obiettivi aziendali.

Gli **stili di leadership** richiesti agli «agenti del cambiamento», individuati nei Responsabili di struttura e nelle funzioni di supporto alla Vendita, si concretizzano in comportamenti e decisioni a sostegno dell'integrazione, della diffusione delle informazioni e della ricerca della flessibilità. Ciò per garantire velocità, rispetto dei delivery e qualità del servizio al cliente.

Un altro intervento particolarmente significativo è stato realizzato a livello di **struttura**. Il nuovo assetto organizzativo della Funzione Vendite, in coerenza con la strategia di riorientamento dell'offerta, ha previsto l'inserimento di competenze «verticali» sul digital e sull'IT, introducendo, in ciascuna delle tre principali aree di business, ruoli di supporto specialistico appartenenti all'ingegneria di prodotto.

All'interno della Direzione Commerciale è stata integrata tutta l'unità dell'ingegneria di prodotto e della gestione dei servizi di pre-vendita con i seguenti obiettivi:

- passare da soluzioni «preconfezionate» a soluzioni integrate con i processi lavorativi dei clienti e altamente customizzate;
- realizzare soluzioni personalizzate più rapide ed efficaci;
- accelerare il processo di contaminazione delle competenze tra le diverse professionalità attraverso un lavoro costante di team.

L'obiettivo è quello di affiancare e supportare lo staff di vendita nella promozione dell'offerta di soluzioni complesse/progettuali e nella corretta individuazione delle esigenze della clientela.

Si è trattato, in sostanza, di creare dei team di vendita dedicati, formati dagli account che hanno la relazione con il cliente, aggregando nuovi profili commerciali, specialistici, in grado di attivare le risorse interne necessarie all'elaborazione di soluzioni nelle quali la componente digital e quella IT assumono un ruolo sempre più forte.

Il cambiamento di struttura ha quindi implicato una rivisitazione e una maggiore articolazione del processo (**skills**) di customer relationship management. Inoltre, per supportare e potenziare lo sforzo commerciale, stimolare la socializzazione interna, aumentare l'integrazione e rinforzare il concetto della centralità delle competenze commerciali per il successo dell'azienda, è stato introdotto il «social selling».

Un'altra dimensione considerata strategica per il successo del cambiamento è un investimento mirato sullo staff commerciale. Nei primi mesi del 2017 è infatti previsto un assessment delle competenze commerciali di tutti i ruoli della rete, uno **skill mapping** finalizzato a mappare lo stato dell'arte, a rintracciare i gap da colmare per l'evoluzione delle professionalità verso il modello atteso e a progettare percorsi formativi mirati su classi di competenze specifiche per ciascun ruolo.

Lo stesso processo sarà attivato per le figure manageriali, con un assessment sugli stili di leadership, focalizzato su tre dimensioni fondamentali: integrazione, execution e inclusività nella sales transformation aziendale.

Infine centrale nella sales transformation aziendale è il rafforzamento dei **sistemi** di monitoraggio e controllo. In particolare, il sistema MBO ha previsto la definizione di obiettivi coerenti con il processo di cambiamento, l'orientamento all'integrazione e al lavoro in team. Sono stati pertanto individuati obiettivi condivisi tra unità organizzative e obiettivi di team. Sempre per il 2017, è in cantiere un'ulteriore evoluzione del sistema di performance management e compensation. La sfida è ancora aperta .

(Si ringrazia per la collaborazione Francesco Montuolo, Responsabile Vendite, e Anna Iollo, Responsabile Sviluppo, Formazione e Comunicazione Interna, Postel)

Vodafone

Vodafone Group è una tra le principali società di comunicazioni (mobili e fisse) al mondo con oltre 400 milioni di clienti in circa 30 paesi. Vodafone offre reti 4G, HSPA, GSM, GPRS, ADSL e fibra ottica ad altissima velocità. Alla tecnologia di trasmissione dati e voce si affiancano lo sviluppo e la commercializzazione di servizi pensati per mercati molto diversi: Consumer (individui e famiglie) ed Enterprise (aziende). Quest'ultimo si compone dei segmenti Large/Corporate, Small Medium Enterprise e SOHO (Small Office/Home Office). Sul mercato italiano Vodafone si confronta con concorrenti tradizionali come TIM e H3G-Wind e, più di recente, con competitor provenienti dal mondo dell'hi-tech digitale per la vendita di servizi di comunicazione integrati. Lo scenario in rapida evoluzione ha suggerito l'avvio di una profonda trasformazione della strategia di valore, sia a livello di offerta di servizi sia commerciale, per far fronte alla rapida digitalizzazione dei clienti e alla contestuale compressione di fatturati e margini. Nel mercato *Enterprise* Vodafone ha l'obiettivo di passare dall'essere fornitore di tecnologie ad abilitatore dell'evoluzione del cliente che, con i propri servizi, punta ad accrescere l'efficacia e l'efficienza dei processi di funzionamento della catena del valore dei suoi clienti. Per fare ciò, Vodafone propone supporti tecnologici per il management, dalle Operations e Logistica alle Vendite e al Retail, differenziati per industry.

In sintesi Vodafone ha modificato la propria **strategia** con l'obiettivo di passare dalla vendita di prodotti (linee, traffico voce e dati) a quella di soluzioni, ovvero servizi complessi e adattabili alle esigenze dei clienti business. Ciò ha richiesto non solo investimenti in infrastrutture per lo sviluppo delle reti 4G e fibra attraverso il progetto «Spring» che ha comportato un investimento sul territorio italiano di 1,3 billion euro nell'ultimo biennio, con la creazione di partnership tecnologiche specifiche, ma anche interventi in termini di segmentazione e targeting dei clienti, riprogettazione dei processi di vendita, riorganizzazione della struttura commerciale e dei sistemi di gestione e supporto della forza vendita. A livello di **struttura**, pur mantenendo una specializzazione per macro target di cliente (Large, SME, SOHO) sono state riviste le numeriche dei venditori e si è rafforzata selettivamente la specializzazione su alcune industry strategiche. Ciò ha reso necessario anche un ridisegno e una parziale riassetto dei clienti target: diversi, di medie dimensione e alto potenziale, sono passati dalla Rete Indiretta al Corporate Sales. Sul fronte SME/SOHO, è stata invece creata una struttura di National Partner Manager (NPM) e District Partner Manager (DPM), ruoli di supervisione evoluta e consulenziale a supporto dei 70 *premiere partner* che presidiano il territorio. Ciò ha comportato anche un ripensamento dello **stile di leadership** dei supervisori, sui

quali si è intervenuti, fra l'altro, anche con investimenti in formazione e sviluppo. Infine nel SOHO si è ridisegnata la rete commerciale, qualificandola in termini di offerta di servizi a valore aggiunto per i clienti che pur avendo una partita IVA hanno esigenze vicine ai clienti consumer, denominati prosumer. Il cuore della sales transformation di Vodafone è consistito nel far diventare la propria rete (lo **staff** commerciale), che consta di circa 200 large account manager (per i segmenti Large e Corporate) e circa 2000 venditori indiretti (nei segmenti SME e SOHO), oltre a una novantina di in-bound sales, un riferimento nel settore delle comunicazioni hi-tech. Un aspetto chiave per attuare concretamente il cambiamento è consistito nel ridefinire numerosi processi chiave (**skills**), in particolare quelli di gestione dei clienti, delineando una *Vodafone Way of Selling* che guidasse il modo di agire dello staff commerciale. A tal fine sono stati ridefiniti i ruoli e le competenze di vendita necessarie, trasformando progressivamente e selettivamente i sales professional da venditori a consulenti sino a veri partner del cliente.

Ciò ha richiesto la creazione di una *Sales Academy* formativa per venditori, Key Account Manager e sales manager di ogni livello. La sales transformation ha richiesto anche numerosi altri interventi integrati su vari **sistemi**, quali quelli di supporto, di sviluppo di carriera, informativi, di performance management e di incentivazione: per esempio sono stati creati meccanismi di crescita professionale trasversali tra la funzione marketing & vendite; attivati sistemi di recruiting innovativi e più aperti all'inserimento nelle vendite di neolaureati dalle principali università italiane ed estere; inseriti sistemi di supporto alla Rete quali un più potente CRM, innovativi tool di sales force automation, knowledge management (denominato «Tutto in Tasca») e order entry («Corporate Book»). Ma non c'è transformation senza un incisivo intervento sui sistemi di controllo, valutazione della performance e di incentivazione. Sono stati quindi modificati i KPI di performance management, sempre più orientati a premiare e coniugare sviluppo di opportunità di business su clienti nuovi e attuali con la qualità della vendita (per esempio, tramite la misurazione delle attività svolte e funzionali alla co-creazione di valore per il cliente) e della relazione (per esempio, utilizzando indicatori di fedeltà come il Net Promoter Score).

Tutti i cambiamenti qui sinteticamente riassunti hanno contribuito allo sviluppo e all'effettiva implementazione di una rinnovata **cultura** commerciale sempre più incentrata sul cliente .

*(Si ringrazia per la collaborazione
Manlio Costantini, Director of Enterprise Division,
e Augusto Bandera, Head of Corporate Sales, Vodafone Italia)*

SCHEDA 4

3M

3M è una multinazionale americana attiva in 71 paesi in cinque industry: Industrial, Electronics & Energy, Safety & Graphic, Consumer e Health Care. Dai primi del '900 l'innovazione ha sempre contraddistinto l'evoluzione dell'azienda che si è proposta di utilizzare la scienza per trovare soluzioni per l'industria, la vita domestica e per il benessere della persona. Nell'Healthcare, la Divisione Critical & Chronic Care Solution offre al mercato ospedaliero una gamma di dispositivi medici per la cura di pazienti critici e cronici. Esempi sono la linea di medicazioni Tegaderm, i nastri elastici per la sutura Steri-Strip, e la benda elastica autoaderente Coban. I clienti targettizzati sono gli ospedali pubblici e privati in un mercato fortemente competitivo. La struttura commerciale, costituita per servire direttamente il canale, ha una forza vendita diversificata per età e background con supervisor territoriali.

Il settore ospedaliero italiano si sta trasformando, centralizzando gli acquisti a livello regionale e aggiornando il processo di gara. Questo richiede alle aziende di targettizzare non più i singoli utilizzatori all'interno delle strutture ospedaliere, ma più ampie e complesse reti decisionali e di *payers* (per esempio, regioni). Non basta promuovere soluzioni facendo leva su prestazioni tecnico/cliniche dei prodotti, ma servono approcci più evoluti per giustificare ai *payers* i reali impatti economici di tali soluzioni.

Gli obiettivi di marketing e vendita devono quindi prevedere la complessità del cliente e dei suoi molteplici attori, sviluppando una prospettiva relazionale e di business di medio-lungo termine. Questa evoluzione della **strategia** commerciale, finalizzata a massimizzare il valore, ha reso necessario aumentare il livello di coesione e collaborazione tra funzioni e ruoli aziendali diversi ma interessati dal cambiamento: Marketing, Sales e Product Specialist. All'inizio del 2016, 3M Italia ha riorganizzato la struttura della divisione Critical & Chronic Care Solutions, dandole autonomia rispetto alla divisione Medica di cui faceva parte. Obiettivo: consentire alla struttura Marketing & Sales più focalizzazione sulle opportunità di business del settore. Da un lato sono stati creati i Cross Functional Team per gestire i progetti commerciali più strategici, dall'altro si sono definiti con chiarezza precisi sistemi di ownership dei progetti (ruoli e responsabilità) minimizzando le sovrapposizioni interne. Ogni membro dei team è chiamato a dare un contributo misurabile e determinabile.

La riorganizzazione ha comportato un sostanziale ridisegno dei processi (**skills**) interni e interfunzionali, oltre che di gestione dei clienti, e un cambiamento nei sistemi di supporto e nelle competenze delle persone coinvolte (**staff**). La sfida della valorizzazione della diversità delle persone e loro competenze è stata gestita in modo da creare grandi connessioni tra le diverse funzioni, da rendere più fluido il cambiamento organizzativo e infine

accrescere la condivisione degli obiettivi. Per realizzare un gruppo d'azione più efficace e coeso, 3M ha adottato la *cross fertilization* delle competenze con la possibilità di ricoprire ruoli diversi e acquisire nuove competenze. Programmi di training avanzati sono stati realizzati per uniformare il livello di preparazione del gruppo.

Sui processi interni (**skills**), è stato importante gestire la comunicazione interfunzionale, per esempio attraverso «Sales & marketing meeting» dove mensilmente i responsabili dei maggiori progetti sono chiamati ad aggiornare il gruppo sullo stato di avanzamento, sui successi da replicare e insuccessi da cui imparare. In queste occasioni le informazioni dei singoli diventano patrimonio del gruppo.

La leadership progettuale (**style**) è un aspetto chiave per la strategia di valore di 3M. È stato inoltre fondamentale migliorare i processi di pianificazione commerciale coinvolgendo attivamente l'organizzazione nella declinazione delle priorità nel sales planning e nelle tattiche commerciali.

Nel caso dei **sistemi** e strumenti di supporto alla sales transformation, sono stati definiti criteri precisi per l'assessment delle opportunità permettendo ai vari team di definire priorità utilizzate come riferimento per tutti. Sono stati sviluppati appositi strumenti e attività di marketing a supporto dei progetti di vendita prioritari. Si è investito in sistemi informatici di supporto alla condivisione delle informazioni agevolando la condivisione delle esperienze di sede e dal territorio. La piattaforma CRM ha reso tracciabili e condivisi i progetti di vendita con l'obiettivo di mantenere il cliente al centro.

Partendo dalla propria cultura improntata all'innovazione e all'eccellenza dei prodotti, 3M ha puntato a integrarvi quei valori utili per sviluppare una cultura commerciale integrata di marketing & sales, in cui i progetti di vendita principali sono stati affidati a un team multifunzionale con un sistema di aggiornamento periodico sui risultati dell'intero gruppo. Questo progetto di sales transformation ha creato valore non solo internamente, ma soprattutto ai clienti. Lavorare in modo integrato su progetti comuni ha reso più generativo il processo di collaborazione progettuale all'interno della struttura. In tal senso è stata decisiva la consistenza della value proposition dell'intera organizzazione. Il fatto che tutte le funzioni in relazione con il cliente abbiano condiviso un'unica visione e sviluppato grandi capacità di condivisione si è riflesso sull'efficacia delle proposte ai clienti, sul significativo innalzamento delle competenze dei singoli e sulla coerenza di tutti i punti di contatto con i clienti .

*(Si ringrazia per la collaborazione
Ilaria Coghe, Sales & Marketing, Manager of Critical
& Chronic Care Solutions Division, 3M Italia)*

SCHEDA 5

figura 2 | una check-list di punti chiave per gestire con successo i progetti di sales transformation

Strategia	■ Quali sono gli obiettivi del cambiamento? ■ Quali sono i corsi di azione più importanti necessari per realizzare tali obiettivi? ■ Quali sono le ragioni alla base di questi nuovi obiettivi? ■ Che ruolo gioca il tempo nell'attuazione della strategia? ■ Quali sono gli obiettivi più importanti nel breve periodo, e quali altri sono di rilevanza fondamentale nel lungo termine?
Skills	■ Quali processi chiave saranno interessati dal cambiamento in corso? ■ Come dovrebbero essere modificati e perché?
Cultura (Shared values)	■ Quali valori caratterizzano la cultura d'impresa oggi? ■ Quali di tali valori favoriscono il cambiamento, e quali possono essere di ostacolo al cambiamento? ■ Quali valori sono necessari nel nuovo scenario? ■ Come possono essere diffusi questi nuovi valori in tutta l'organizzazione?
Stile (Leadership)	■ Chi saranno gli agenti di cambiamento rilevanti per l'organizzazione? ■ Quale stile di leadership devono avere? ■ Quali caratteristiche devono possedere? ■ In che modo l'azienda li può sostenere?
Struttura	■ Dovrebbe essere modificata l'organizzazione della forza vendita? ■ Perché? Come? ■ Dovrebbe essere modificato il resto della struttura organizzativa? Perché e come?
Staff	■ Quali capacità e competenze sono necessarie nel nuovo scenario? ■ Come possono essere sviluppate al meglio? ■ Come possono essere motivati i venditori e gli altri dipendenti a cambiare? ■ L'azienda dovrebbe assumere nuovi venditori o mantenere quelli attuali, cercando di cambiarli attraverso la formazione, coaching ecc.?
Sistemi	■ Quali sistemi dovrebbero essere modificati per sostenere il cambiamento? Come? Per esempio, dovrebbero essere modificati i sistemi informativi, quelli di performance management e sistemi di incentivazione? Se sì, come?