

Introduzione alla seconda edizione

Nella nostra ventennale esperienza come ricercatori, formatori e consulenti d'impresa abbiamo avuto la fortuna di confrontarci con centinaia di aziende e manager su temi di gestione delle vendite. Ci siamo appassionati ai loro problemi, abbiamo sperimentato soluzioni, condiviso idee innovative, testato modelli e strumenti operativi. In oltre due decenni abbiamo avuto la possibilità di avere un punto d'osservazione privilegiato sul mondo delle vendite, che ci ha permesso di conoscere realtà diverse e di trovare fattori comuni fra contesti e situazioni molto eterogenei. Il culmine di questo percorso è stato la creazione del Commercial Excellence Lab, il centro di ricerca della SDA Bocconi School of Management la cui missione è «promuovere la ricerca e lo sviluppo continuo delle competenze commerciali necessarie per migliorare la performance degli individui e delle organizzazioni, aumentare la professionalizzazione del mondo delle vendite e migliorare la reputazione dei mestieri in ambito commerciale». Volendo sintetizzare il patrimonio di esperienze e competenze maturato in questo lungo ed entusiasmante cammino, che costituisce l'anima di questa pubblicazione, ci sembra utile esplicitare sin dall'inizio alcuni messaggi chiave:

- le vendite rappresentano una delle attività più tradizionali delle imprese. A lungo trascurate, o perlomeno sottovalutate, dagli studiosi di management e dalla comunità scientifico-accademica, godono oggi di un crescente e rinnovato interesse;
- le vendite sono una funzione di fondamentale importanza per la maggior parte delle aziende in quasi tutti i settori e le attuali dinamiche dei mercati (stagolazione, ipercompetizione, accorciamento dei cicli di vita dei prodotti, difficoltà di creare vantaggi competitivi sostenibili mediante innovazioni di prodotto ecc.) le stanno rendendo sempre più strategiche;

- le competenze richieste a chi lavora in ambito commerciale, a tutti i livelli organizzativi (dai venditori junior ai sales manager), registrano un notevole incremento parallelamente all'aumento dell'importanza del ruolo strategico delle vendite;
- le competenze richieste ai ruoli commerciali rappresentano un'interessante combinazione di doti relazionali e interpersonali, da un lato, e analitico-gestionali, dall'altro. Si tratta di un mix difficile da ottenere, che rende arduo per le aziende identificare e sviluppare talenti in ambito commerciale;
- le vendite devono essere oggi sempre meno arte e sempre più scienza: al talento naturale e alla destrutturazione tipicamente associati al successo nei ruoli commerciali si affianca sempre più (senza necessariamente sostituirli) l'esigenza di avere solide fondamenta metodologiche, che permettano una migliore programmazione e un più attento controllo delle attività;
- le organizzazioni commerciali, coerentemente con tale prospettiva, soprattutto nelle imprese multinazionali, sono caratterizzate da profondi e ambiziosi progetti di sales transformation e sales excellence, in particolare con l'obiettivo di aumentare la produttività della propria forza vendita;
- assume crescente rilevanza la capacità di gestire la trasformazione digitale delle organizzazioni commerciali, valorizzando il potenziale delle nuove tecnologie, facilitando l'adozione di nuovi strumenti da parte della rete, integrando i venditori con gli altri canali e i punti di contatto con i clienti e spesso dando vita a profonde revisioni dei processi, dei ruoli e delle strutture organizzative;
- i fattori critici di successo in ambito commerciale, soprattutto per aumentare la capacità delle organizzazioni di vendita di gestire la complessità dei mercati e delle imprese, sono costituiti da innovazione e metodo;
- i manager che vogliono eccellere in questo scenario devono dotarsi di maggiori competenze e investire sulla propria professionalità;
- le imprese devono ripensare in modo sostanziale il ruolo, la natura, la strategia, gli obiettivi, le strutture e i processi di vendita. Ciò richiede profondi cambiamenti a tutta l'azienda nel modo di rapportarsi ai mercati.

Partendo da questi presupposti, e coerentemente con l'esigenza di supportare i manager nell'affrontare la crescente complessità dei mercati, in questo libro presenteremo un modello di sales management che, pur costituendo una semplificazione della realtà, ha l'obiettivo di organizzare in modo logico e strutturato, completo e nel contempo sintetico, i più rilevanti concetti e strumenti necessari per una gestione professionale dei processi di vendita e delle risorse che li supportano. L'ambizione è coniugare rigore metodologico, robustezza delle argomentazioni derivanti da studi scientifici, rilevanza e concretezza manageriale frutto di un quotidiano confronto con realtà aziendali di alto livello. Per raggiungere quest'obiettivo partiremo presentando una visione introduttiva del ruolo e del significato delle vendite nelle imprese, per poi concentrare l'attenzione sui principali fenomeni evolutivi che caratterizzano lo scenario del mondo delle vendite. In seguito identificheremo le più rilevanti competenze commerciali e le organizzeremo in un modello di gestione che rappresenti la struttura logica dei contenuti del libro. Infine, svilupperemo alcune considerazioni utili per inquadrare il nostro modello nel più ampio contesto delle strategie e dei processi aziendali di relazione con il mercato.

Questa seconda edizione si presenta rinnovata sotto molteplici aspetti. In generale, i contenuti sono stati aggiornati per renderli più coerenti con l'evoluzione dei mercati e dei processi di sales management, considerando anche i possibili scenari futuri. Sono stati aggiunti i risultati di recenti ricerche, ulteriori strumenti di analisi utili alla funzione commerciale (per esempio indici e mappe di classificazione dei clienti o modelli di incentivazione dei venditori), tool per la costruzione e la gestione dei clienti, nuovi casi aziendali e box che presentano sinteticamente esperienze e visioni di imprese e manager.

I Capitoli 2, 4 e 5 si sono arricchiti di diversi spunti manageriali sulle sfide della trasformazione digitale nelle vendite con evidenze tratte da varie ricerche, alcune delle quali condotte dal Commercial Excellence di SDA Bocconi School of Management. Inoltre, i Capitoli presentano riflessioni sugli impatti che essa esercita sulle attività e i profili ideali dei venditori, e sulle scelte di strutturazione e gestione delle reti di vendita. Di sicuro interesse sono anche le nuove interviste e gli insight manageriali sulle strategie di trasformazione commerciale da parte di E&Y nel consulting, di Hilti nelle soluzioni per le imprese dell'edilizia, e di Ecolab nella chimica di performance (tutte nel Capitolo 2) e di Luxottica nel canale wholesale del settore eyewear.

Nel Capitolo 3, dedicato ai programmi di key account management, abbiamo integrato gli strumenti di key account analysis & planning quale fondamentale supporto per la gestione strategica dei portafogli clienti e prospect. Nel farlo è stato anche aggiornato l'insight manageriale su Vodafone Business, sempre più alle prese con le sfide di gestione strategica dei clienti nei mercati enterprise.

Il Capitolo 6, dedicato ai processi di acquisizione e sviluppo delle competenze commerciali, è stato profondamente rivisto, soprattutto nella sua seconda parte, tenendo conto sia delle ultime evoluzioni e opportunità offerte dalla tecnologia, sia dei risultati delle ultime ricerche. Inoltre lo sviluppo dei diversi temi è sempre stato integrato da interviste ed esperienze aziendali. Completamente nuovo è l'insight manageriale di Hilti che consente di conoscere un'esperienza vincente su uno dei processi considerati più critici per le vendite: l'on-boarding dei nuovi venditori.

Nel Capitolo 7, dove si affronta il tema della leadership, sono stati inseriti diversi approfondimenti, spunti e «voci dal campo» con la speranza di fornire nuove chiavi di lettura, ma anche nuovi stimoli e strumenti d'analisi per un efficace interpretazione del ruolo commerciale.

Il Capitolo 8, dedicato alle leve di remunerazione e all'incentivazione, oltre a un generale aggiornamento del testo, è stato arricchito dalla parte di strumentazione e progettazione dei sistemi premianti.

Infine nel Capitolo 9, dedicato al controllo e alla valutazione della forza vendita, sono stati aggiunti numerosi spunti di riflessione e dati tratti da ricerche recenti sull'argomento, nonché un'intervista che analizza come in Ecolab vengono gestiti i delicati processi di pianificazione e controllo in ambito commerciale. In tal modo, si propone un esempio concreto, riferito ad un'azienda leader, da seguire passo per passo.