

Lean e go-to-market

L'APPROCCIO LEAN PUÒ PORTARE BENEFICI ANCHE AI REPARTI COMMERCIALI DI UN'AZIENDA. VEDIAMO INSIEME QUALI SONO I PRINCIPI FONDAMENTALI DA APPLICARE PER GESTIRE UN SISTEMA PRODUTTIVO DELLE VENDITE.

di Michael J. Webb, Silvia Mandelli e Marco Melioli *



Lean Thinking significa rigore metodologico, analisi dei fenomeni, misurazione dei risultati e approccio scientifico alla gestione di impresa e l'ultima sua frontiera risiede nelle aree più "soft" della gestione d'azienda: la strategia, il marketing e le vendite.

Nel capitolo "Come la Lean permette di evitare i più diffusi problemi di implementazione della strategia go-to-market" Michael J. Webb, Silvia Mandelli e Marco Melioli affrontano alcuni "pilastri" che le aziende non devono mai dimenticare, proponendo soluzioni concrete e sperimentate in ambito "sales": di seguito pubblichiamo la prima parte di un estratto dei temi affrontati (la seconda parte sarà pubblicata sul prossimo numero della rivista).

I PRINCIPI PER AUMENTARE VENDITE, PROFITTO E PREDICIBILITÀ

I fondamenti per gestire un sistema produttivo delle vendite risiedono in quattro semplici principi.

I primi tre applicano il metodo scientifico al lavoro dei venditori e del marketing. Il quarto principio fa sì che le persone si impegnino a rendere il mondo più simile a come potrebbe e dovrebbe essere. Persino il più piccolo perfezionamento in una di queste aree migliora in modo esponenziale la produttività, la redditività e la predicibilità stessa dei risultati.

Principio #1: per distinguere il valore dallo spreco rispettare il Customer Journey.

Principio #2: rendere il flusso del valore visibile e misurabile consente di avere successo.

Principio #3: concentrarsi sull'aumento della qualità del lavoro e non della quantità.

Principio #4: il rispetto delle persone e dei loro problemi è motivante.

In queste pagine esamineremo i primi principi e verificheremo come approcci di eccellenza operativa, razionali e quantitativi, consentano di raggiungere una maggiore

redditività e predicibilità. Nel prossimo numero affronteremo i principi 3 e 4.

DISTINGUERE TRA VALORE E SPRECO

L'esempio successivo si basa sull'esperienza di un responsabile commerciale, che riferendosi ai suoi esordi nel mercato dei software gestionali ricorda che il capo ribadiva sempre: «Per tenere alimentato il vostro "funnel" delle vendite dovete sempre andare alla ricerca di nuovi clienti».

Noi venditori investivamo un sempre maggiore numero di ore lavorative. Prima 50, poi 60 e infine 70 ore la settimana. Era un'intensa attività di ricerca telefonica, ma nell'arco di 4 anni il rendimento è sceso da 2 o 3 prospect qualificati ogni 100 telefonate a meno di un prospect qualificato ogni 1.000 telefonate! Invece che cercare modi più efficaci per individuare prospect, i manager reagivano facendo lavorare più duramente. Alla fine l'azienda è caduta in disgrazia. I direttori di vendite e marketing a volte ignorano il concetto di spreco.



FIGURA 1

I Clienti vengono da Venere

- ✓ I prospect si focalizzano sui loro bisogni/problemi
- ✓ Il "Customer Journey" descrive le fasi che i prospect percorrono per risolvere i loro problemi

I motivi per cui i clienti e le aziende possono allontanarsi gli uni dagli altri

I Venditori vengono da Marte

- ✓ Il "sales process" è spesso finalizzato a «portare soldi» alla società (non a risolvere i problemi dei clienti)

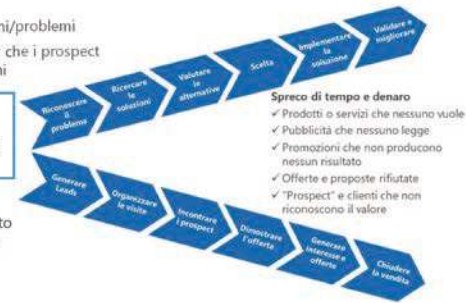
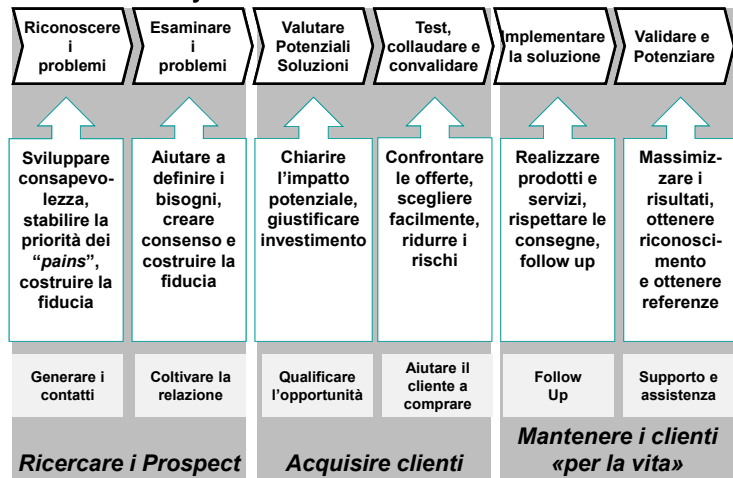


FIGURA 2

Customer Journey



Ma cosa è lo "spreco" nelle vendite? Le aziende spesso definiscono un processo di vendita come quello raffigurato nella freccia inferiore del diagramma soprastante. Ma queste fasi del processo di vendita riflettono le vere necessità dei clienti? La risposta è per la maggior parte dei casi: NO! I clienti/prospect si focalizzano sulle proprie necessità e sui loro problemi interni, ma se un prospect non riconosce di avere un problema e un venditore cerca di parlargli del suo prodotto, cosa succede? Si verifica uno SPRECO. Questa è la ragione per cui l'80% delle brochure di marketing finisce nel cestino, i siti web rimangono non letti, le proposte non sviluppano vendite, il lancio di un prodotto fallisce e così via. Poche aziende sviluppano il loro processo di vendita sulle fasi che il cliente percorre durante il suo processo di acquisto. Per esempio, quante aziende hanno identificato i diversi stadi che attraversa il loro cliente tipo prima di prendere una decisione d'acquisto? Quanti hanno identificato i comportamenti

e le domande che consentono ai venditori di individuare con successo queste fasi? Quante proposte o interazioni utili il vostro team ha sviluppato per gestire efficacemente ciascuna di queste fasi del processo d'acquisto? Il Customer Journey identifica le azioni (e le persone da coinvolgere) per ogni stadio. Per esempio, la mancata identificazione dei ruoli che le singole persone/funzioni esercitano sulla decisione finale di acquisto può tradursi in spreco di tempo e di redditività. Parlare con la persona sbagliata della cosa sbagliata al momento sbagliato crea solo spreco. Nelle vendite e nel marketing il valore si crea quando il cliente compie un'azione che voi volete che egli intraprenda, per esempio procedere lungo il processo di acquisto. Correlare gli effetti desiderati (azioni da parte del cliente) con le loro cause (le attività intraprese dal venditore/azienda) consente di gestire le vendite e il marketing come un sistema di produzione, ossia scientificamente.

Figura 1: le fasi del processo di vendita riflettono le vere esigenze del cliente?

Figura 2: Customer Journey = Sistema produttivo commerciale

RENDERE I FLUSSI DI VALORE VISIBILI, MISURABILI E IN GRADO DI PORTARE AL SUCCESSO

In un sistema produttivo e commerciale, il Customer Journey è il flusso di valore principale. Dal punto di vista logico e gerarchico è superiore agli altri flussi di valore che supportano l'azienda. La maggior parte dei team di vendita e marketing è pronto a riconoscere l'importanza di identificare le azioni compiute dai clienti che qualificano la fase in cui essi si trovano. Ciò che è invece meno diffuso è gestire tali attività in modo preciso e guidato dai dati. Per esempio spesso non è compreso il valore della definizione operativa di quelle ca-



L'articolo è un estratto dal libro "Allineamento per il successo" a cura di Andrea Furlan. Edizioni: Guerini Next



ratteristiche che rendono un prospect di alta o di bassa qualità. Ecco un esempio interessante: dopo la liberalizzazione, una utility decise di avviare una nuova divisione per vendere i propri servizi ad altre aziende. Dopo avere avviato il business e "lottato" duramente per un anno, l'azienda risultava molto lontana dagli obiettivi di fatturato prestabiliti. I responsabili della divisione decisero che ai venditori serviva un intenso programma formativo sulle modalità di chiusura delle opportunità di vendita. La società di formazione incaricata, dopo avere intervistato i venditori, ebbe subito chiaro qual era il problema. Un venditore stava lavorando su un grande progetto con un imprenditore locale, consistente nella progettazione di una rete per una nuova filiale. A un altro venditore era stata richiesta assistenza tecnica da un'azienda manifatturiera per l'isolamento di messa a terra. Infine, un altro venditore aveva vinto un appalto per la realizzazione dell'impianto elettrico di un condominio. In altre parole, le opportunità di vendita

non avevano niente in comune. Tutti i venditori inseguivano le opportunità che il mercato presentava spontaneamente, disperdendo energie e sforzi. Non c'erano regole chiare su come qualificare le opportunità di vendita né su dove focalizzare il business; spesso le trattative si arenavano ancora prima di avviarle. Inoltre vi era un significativo gap rispetto a quanto proponevano i concorrenti più focalizzati e spesso venivano richieste competenze che loro non possedevano e il 90% di questo lavoro andava sprecato. Se l'azienda avesse preso la giusta decisione di segmentare i propri mercati e clienti e stabilire le priorità prima di mandare in giro la forza vendita, forse tutto ciò si sarebbe potuto evitare. Segmentazione, stratificazione e assegnazione delle priorità sono metodi molto validi per eliminare gli sprechi. Anche concentrare le proprie risorse dove possono davvero fare la differenza costituisce un metodo efficace, come riporta il seguente esempio: in un'impresa B2B che distribuiva prodotti chimici, i venditori erano

incoraggiati a distribuire costosi campioni di prodotti e brochure a chiunque li richiedesse. Una rapida indagine rivelò che molte aziende clienti non avevano mai nemmeno provato i campioni né letto le brochure. La direzione lavorò con il team vendite per identificare il Customer Journey e definì una nuova policy: per inviare i campioni, i prospect avrebbero dovuto trovarsi "nella fase decisionale" del processo di vendita. I "tassi di conversione" aumentarono di oltre la metà e i costi commerciali diminuirono di più di un terzo. La produttività delle vendite crebbe notevolmente (segue nel prossimo numero). ■

* Michael J. Webb è autore del libro *Sales Process Excellence* (con cui ha vinto il *Shingo Research Award*), e di *Sales and Marketing the Six Sigma Way*; Silvia Mandelli è Senior Expert in *Staufen.Italia*, Marco Melioli è Principal in *Staufen.Italia*. L'articolo è un estratto dal libro "Allineamento per il successo" a cura di Andrea Furlan. Edizioni: Guerini Next