VISIBILITÀ, CONOSCENZA, IMPATTO: SEMPLIFICARE I PROCESSI DI VENDITA COMPLESSI GRAZIE ALLA TECNOLOGIA CPQ

Maggio 2016

Andrew Moravick, Analista di mercato, Marketing & Sales Effectiveness

Punti chiave del rapporto

p2

Per il 73% delle aziende, il prezzo rappresenta la causa principale di vendite non concluse.

p4

La maggior parte dei direttori commerciali (58%) applica una gestione delle vendite mirata agli utili netti.

p6

I team di vendita più performanti hanno il 45% in più di probabilità di collaborare efficacemente in attività correlate ai processi CPQ.

p8

Le reti di vendita più performanti sono 2,2 volte più efficaci nel redigere un preventivo o un'offerta, ricorrendo a un numero minore di persone, dipartimenti e sistemi.

Le organizzazioni B2B che vendono i propri prodotti o servizi attraverso un unico canale di vendita sono poche. I responsabili commerciali, sia in imprese con diverse linee di prodotto che in PMI con più partner di canale e rivenditori che ne facilitano l'espansione, devono oggigiorno gestire molteplici complessità, sia strategiche che operative. In questo contesto, le soluzioni CPQ (Configure-Price-Quote) sono in grado di fornire ai responsabili vendite un maggior controllo nella gestione di tali complessità, offrendo una visione generale su tutti i canali di vendita, una conoscenza dettagliata delle tendenze e delle opportunità di ogni canale specifico e la possibilità di massimizzare l'apporto di ogni singolo specialista che partecipa al processo di vendita grazie alla condivisione delle competenze e alla vendita assistita. In questo documento illustreremo le *best practices* messe in atto da un campione di aziende selezionate in base alle loro performances di vendita e analizzeremo come implementarle efficacemente.

ABERDEEN GROUP

2

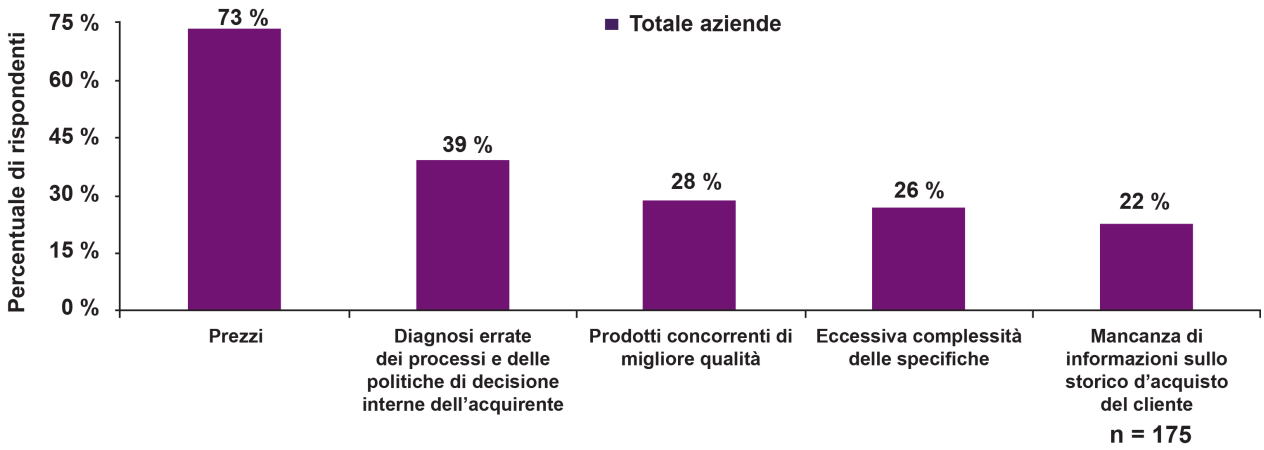
La domanda fondamentale a cui ciascun responsabile commerciale deve saper rispondere è: "Cosa deve verificarsi affinché la mia rete di vendita possa svolgere il proprio compito al meglio"?

"Nulla succede fino a quando non inizia un nuovo ciclo di vendita …".
Al contrario! Molti fattori devono accordarsi affinché una vendita possa concludersi.

L'ambiente di vendita odierno, sia esso costituito da team di vendita indipendenti suddivisi in aree geografiche, settori o Paesi che da canali di vendita che rappresentano una moltitudine di marchi, rivenditori e distributori, presenta numerose complessità. In questo contesto, la prima domanda che qualsiasi responsabile di vendita deve porsi è: "Cosa deve verificarsi affinché la mia rete di vendita possa svolgere i propri compiti al meglio"?

Il presente documento prende in esame la tecnologia CPQ (Configure-Price-Quote) in quanto la sua proposta di valore (la cui importanza è superiore alle funzionalità ad essa correlate) assicura e garantisce ad ogni commerciale, in ogni situazione, di poter disporre di tutta la conoscenza necessaria per svolgere le attività di vendita al meglio delle proprie capacità. In particolare, la componente di "Configurazione" delle tecnologie CPQ garantisce che qualsiasi prodotto o servizio sia sempre disponibile, compatibile con le specifiche dell'acquirente ed erogabile secondo le esigenze specifiche di quest'ultimo. Le funzionalità di "Gestione dei Prezzi" offrono alla rete di vendita una guida che consente di scegliere tra sconti, pacchetti e opzioni di consegna che siano di mutuo beneficio per l'azienda e l'acquirente. Infine, le funzionalità relative alla "Generazione di Offerte e Preventivi" garantiscono che tutti gli elementi necessari alla chiusura della trattativa di vendita siano coerenti, appropriati e conformi al marchio dell'azienda.

Figura 1: Le principali cause di insuccesso delle trattative di vendita nella fase finale – Un terreno fertile per gli strumenti CPQ



Fonte : Aberdeen Group, Dicembre 2015

Per il 73% di tutte le aziende, la causa principale della perdita di vendite è il prezzo.

Nella Figura 1 sono evidenziati i due motivi principali di insuccesso delle trattative di vendita nella fase finale: la mancanza di allineamento sul prezzo e la mancata gestione/diagnosi delle politiche e dei processi interni dell'acquirente. In queste due situazioni, possiamo trarre immediatamente conferma del valore fondamentale degli strumenti CPQ. Essi consentono infatti di mettere in atto una politica di prezzo efficiente e strategica e sono progettati per semplificare i processi di configurazione e creazione di preventivi in base alle necessità dell'organizzazione acquirente.

È tuttavia di estrema importanza sottolineare che l'introduzione di una piattaforma CPQ non risolve immediatamente tutte queste problematiche. Una soluzione CPQ non è la panacea: senza una chiara definizione degli obiettivi e delle aspettative, le problematiche continueranno ad esistere. Questo si verifica sia per le organizzazioni meno strutturate che per quelle multi-canale e dislocate su più aree geografiche, nonché per qualsiasi altra tipologia di impresa con scenari di vendita complessi. Quale è dunque il piano di azione che i responsabili commerciali devono mettere in atto?

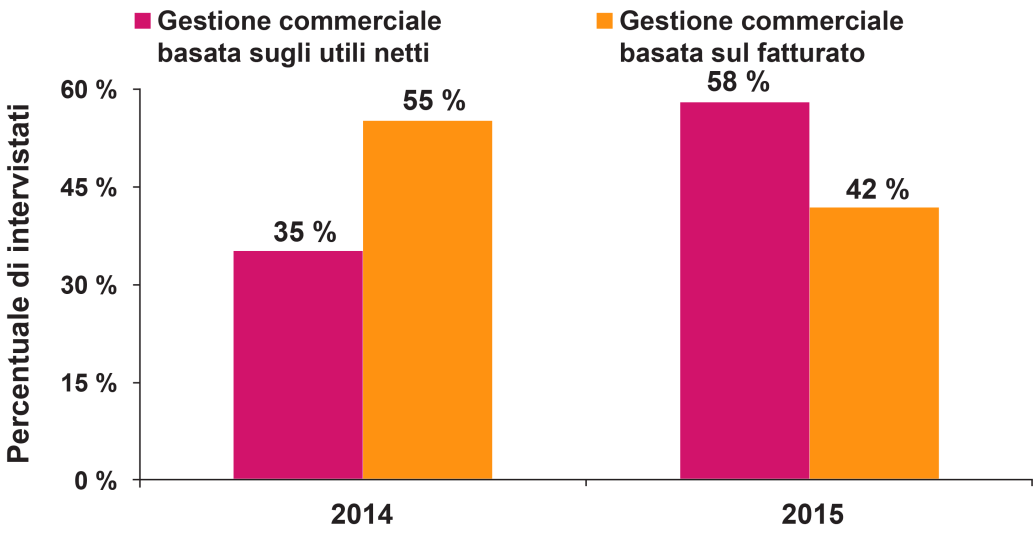
Ricerca correlata: The Business Customer Arc: Crafting Keystones from Marketing & Sales (Maggio 2016)

Precisione, prospettive e priorità: la gestione delle vendite si evolve attraverso la visibilità

In risposta alle difficoltà dell'ambiente di vendita odierno, la strategia dei responsabili commerciali è passata da una strategia basata sui ricavi lordi, ad una strategia che privilegia la massimizzazione degli utili netti e il ritorno sull'investimento (ROI). Quest'approccio, anche se decisamente più complesso, incentiva i responsabili commerciali a concentrarsi sia sui fattori che portano alla chiusura di una trattativa, sia sui costi e le sfide derivanti dall'acquisizione e dalla fidelizzazione dei clienti. Nella Figura 2, si nota quanto sia stato drastico questo passaggio tra la fine del 2014 e la fine del 2015.

La maggior parte dei responsabili commerciali (58%) applicano tattiche di gestione delle vendite focalizzate sulla massimizzazione degli utili netti.

Figura 2: La fine delle vendite "vecchio stile" … Il principio della vendita consapevole



n = 322

Fonte : Aberdeen Group, Dicembre 2015

Poiché la maggior parte (58%) dei responsabili commerciali utilizzano oggi tattiche di gestione delle vendite mirate a massimizzare gli utili netti, in che modo possono valutare i costi e i risultati derivanti delle iniziative di vendita? Tutto parte dalla visibilità.

Tra le aziende più performanti (cosi come definite nel riquadro a pagina 5), Aberdeen ha constatato che il 55% di queste ultime dichiara che i loro responsabili commerciali hanno visibilità su tutte le attività relative ai propri clienti. Il 48% ha indicato che i loro responsabili commerciali hanno visibilità fino al contenuto consegnato ai clienti. Un altro 41% afferma di affidarsi ad analisi dei dati più o meno complesse al fine di identificare le tendenze della domanda in materia di prodotti e servizi. Come può un singolo responsabile commerciale o un ridotto team di vendita acquisire questo tipo di visione globale e questa precisione analitica? Ciò che occorre sono sistemi che facilitino e misurino tutti gli aspetti della relazione tra l'azienda e i suoi clienti.

Il rapporto di Aberdeen, *The Business Customer Arc: Crafting Keystones from Marketing & Sales* (Maggio 2016), ha messo in evidenza come le offerte e i preventivi generati da un'azienda sono spesso i punti di contatto, o "punti chiave", della relazione tra l'azienda stessa e i rispettivi clienti.

La tecnologia CPQ consente di strutturare con metodo questi elementi chiave, permettendo cosi alle aziende di monitorare il momento in cui offerte o preventivi sono stati generati e approvati, quali dettagli e prezzi sono stati inclusi e, grazie all'integrazione con i sistemi CRM , quali sono i preventivi o le offerte che hanno determinato una vendita.

Sebbene questo approccio può risultare standard in un'organizzazione autonoma, costituita da una sola unità aziendale, i portali CPQ possono essere estesi ai canali di vendita (a prescindere da quanti possa averne l'organizzazione) e registrare tutte le informazioni secondo modalità scalabili. Se, ad esempio, un modello di offerta definito a livello aziendale, utilizzato dalla rete commerciale di un partner di canale, evidenzia una percentuale di rifiuto elevata, il responsabile può decidere rapidamente, in base a tale tendenza, di consentire ai partner di canale di personalizzare quello specifico modello secondo le loro specifiche esigenze. Inversamente, se i commerciali del partner di canale elaborano delle offerte personalizzate che portano a profitti migliori di quelli della rete aziendale diretta, le *best practices* esterne all'azienda possono essere facilmente integrate all'interno. In questo modo, la tecnologia CPQ diventa l'elemento chiave in grado di offrire una visibilità precisa, chiara e fruibile di tutte le attività legate al processo di vendita.

La conoscenza elimina le ambiguità e riduce i rischi. La tecnologia CPQ favorisce la rapidità dei processi commerciali

Se visibilità è la prima parola del titolo di questo documento, c'è sicuramente un buon motivo. Essa è in effetti essenziale per permettere ai direttori commerciali di monitorare le attività di vendita.
La conoscenza, seconda parola del titolo e secondo asse di riflessione di questo documento, fa riferimento alla comprensione di tutte le attività commerciali e del loro impatto sui risultati dell'impresa. Ciò che non si conosce può essere dannoso o, nel migliore dei casi, può impedire la completa realizzazione di un potenziale. Questo è particolarmente vero se applicato alla rete vendita. E' per questo motivo che una soluzione CPQ è essenziale per identificare e analizzare i comportamenti di acquirenti e venditori, ma anche per comprendere il messaggio veicolato dalle offerte e in quale misura esse siano adeguate alle aspettative dei clienti.

Definizione di azienda performante

A Ottobre e Novembre del 2015, Aberdeen ha interpellato 175 aziende per comprendere le *best practices* da esse utilizzate nella vendita. Gli indicatori di performance utilizzati per identificare le migliori aziende (20%), quelle nella media di settore (50%) e quelle al di sotto della media di settore (30%) sono stati i seguenti:

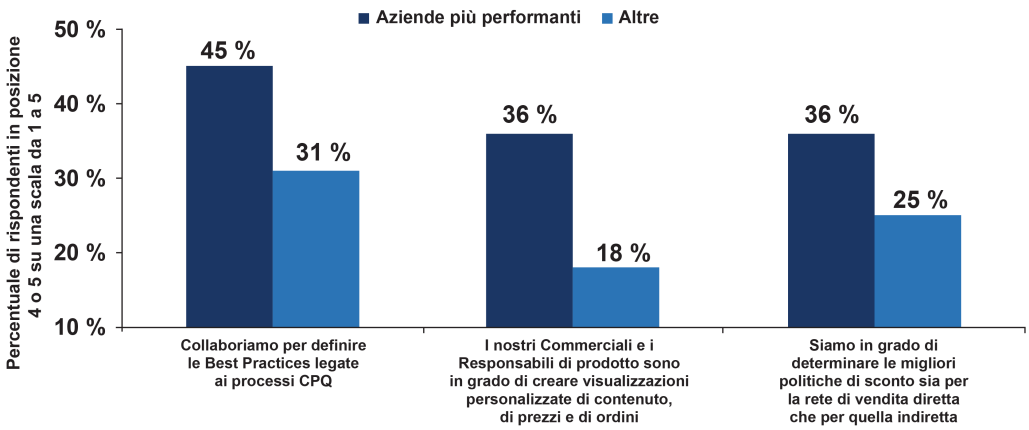
- Tasso di fidelizzazione dei clienti: 88% per le "best-in-class", 75% per quelle nella media e 34% per quelle al di sotto della media

- Incremento medio (anno su anno) del raggiungimento del target di vendita della rete commerciale: + 8,5% per le aziende "best-in-class', + 0,8% per quelle nella media di settore e - 4,2% per quelle al di sotto della media.

- Incremento medio (anno su anno) del valore medio delle trattative: +4,3% per le aziende "best-in-class", + 3,1% per la media di settore e +0,4% per le aziende al di sotto della media di settore.

I migliori team di vendita hanno il 45% in più di probabilità di collaborare efficacemente in attività correlate ai processi CPQ.

Figura 3: La conoscenza offerta dalle soluzioni CPQ contribuisce ad aumentare l'efficienza delle migliori aziende.



n = 310

Fonte : Aberdeen Group, Dicembre 2015

La Figura 3 mostra come nelle migliori aziende la conoscenza si trasformi in competenza. Agli intervistati è stato chiesto di assegnare un punteggio su una scala da 1 a 5 alla propria efficacia, dove con "4" si intende efficace e con "5" molto efficace. Statisticamente, si vede come i migliori team di vendita hanno il 45% in più di probabilità di collaborare efficacemente in attività correlate ai processi CPQ, rispetto agli altri team (45% rispetto a 31%). I team migliori fanno registrare un livello di efficacia doppio, consentendo ai venditori e ai responsabili di prodotto la personalizzazione di contenuti, prezzi e visualizzazioni di ordini all'interno delle piattaforme di vendita (36% rispetto 18%). I team più performanti sono altresì del 44% più propensi a saper determinare con efficacia le migliori politiche di sconto per i propri agenti e partner di canale (36% rispetto al 25%).

Nella pratica, qual è il significato di queste tendenze? Essenzialmente, esse mostrano l'esistenza di una correlazione tra l'eccellenza delle performances commerciali e l'utilizzo della tecnologia CPQ nel favorire e diffondere la conoscenza a tutti i livelli aziendali. Tuttavia, è importante notare che questi risultati si ottengono solo superando un certo numero di difficoltà. Per più di un terzo di ognuno dei gruppi considerati, l'acquisizione di queste capacità si traduce in un concreto vantaggio concorrenziale. Vi è dunque una propensione importante ad utilizzare le piattaforme CPQ come un mezzo per sviluppare la conoscenza: un modo per imparare a comprendere ciò che funziona meglio per condividerlo in seguito su larga scala. Inoltre, la facoltà di consentire ai responsabili commerciali e a quelli di prodotto di personalizzare le visualizzazioni all'interno delle piattaforme

di vendita quali CPQ o CRM, significa dar loro una visione globale su programmi e prodotti per creare esperienze di vendita pertinenti da condividere con tutta la rete vendita. Infine, per quanto riguarda le politiche di sconto, le soluzioni CPQ consentono sia alla rete di vendita aziendale ma anche ai partner di canale piena libertà e autonomia nell'applicare la scontistica più adatta nel rispetto dei parametri aziendali concordati.

I migliori team di vendita hanno il 45% in più di probabilità di collaborare efficacemente in attività correlate ai processi CPQ.

Riassumendo, la conoscenza ottenuta attraverso le soluzioni CPQ non viene utilizzata solo a supporto della rete di vendita diretta. Tutti gli utilizzatori, dalla rete vendita indiretta ai partner, dealers e distributori, possono infatti prendere rapidamente decisioni coerenti. Questa "conoscenza su richiesta" rappresenta il valore aggiunto che la tecnologia CPQ è in grado di apportare a tutti i canali di vendita di qualunque tipo di azienda.

Massimizzare l'impatto di una soluzione CPQ nell'azienda

Come indicato precedentemente, la maggior parte delle imprese definisce i propri obiettivi e strategie in termini di utili netti e di ROI. Quest'approccio non si limita unicamente ad identificare i settori a maggiore redditività, ma definisce gli indicatori di performance legati alla redditività per migliorare i risultati precedenti e ottenere un vantaggio competitivo sui concorrenti.

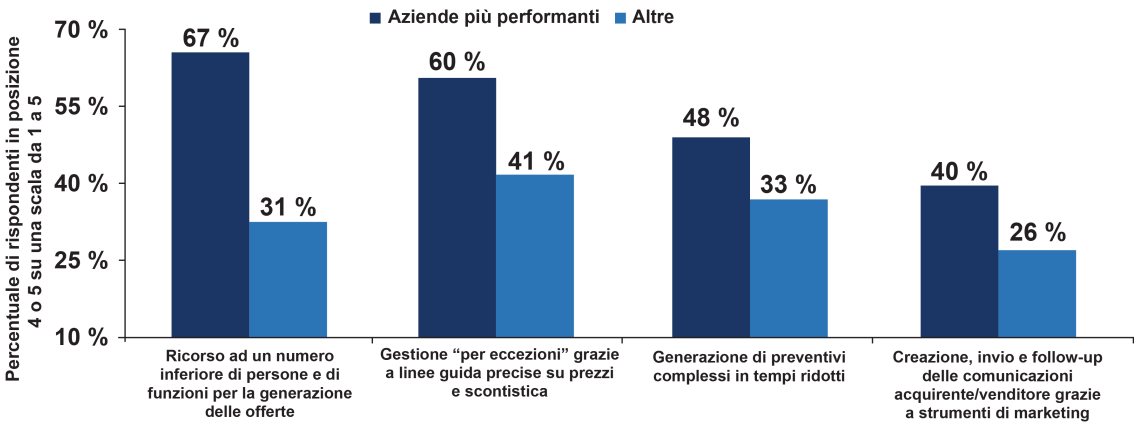
Ricerca correlata:

Maximizing the Sales Technology Ecosystem with Best-in-Class CPQ Deployments **(Dicembre 2015)**

Come vengono quindi utilizzate le tecnologie CPQ dalle aziende per superare i propri concorrenti? Anche in questo caso, non si tratta unicamente di utilizzare una tecnologia o una soluzione in particolare. Si tratta soprattutto di focalizzarsi sulle capacità e sulle competenze generate da questa tecnologia. Nella Figura 4, possiamo notare le aree specifiche nelle quali le migliori aziende creano un circolo virtuoso di miglioramento. Il perfezionamento di queste competenze garantisce alle organizzazioni una maggiore competitività nelle iniziative di vendita multi-canale e allo stesso tempo, questi successi generano nuove conoscenze che permettono di migliorare ulteriormente la performance.

Il 60% delle aziende più performanti hanno implementato processi di gestione basati sulle eccezioni, con linee guida dettagliate per i prezzi e la scontistica.

Figura 4: Efficienza accresciuta derivante dall'utilizzo di soluzioni CPQ



n = 310

Fonte : Aberdeen Group, Dicembre 2015

Le reti di vendita più performanti sono 2,2 volte più efficaci nel redigere un preventivo o un'offerta, ricorrendo a un numero minore di persone, dipartimenti e sistemi.

Ciò che spicca maggiormente nella Figura 4 è il livello di efficienza raggiunto dalle migliori organizzazioni nel ridurre il numero di persone e funzioni necessarie per redigere un'offerta commerciale, che è superiore di 2,2 volte (67% rispetto al 31%) rispetto alle aziende meno performanti. Nel caso di un canale di vendita indiretto, è inevitabile che il numero di persone coinvolte nella redazione di un' offerta o preventivo sia superiore rispetto ad un canale diretto. Tuttavia, anche piccoli cambiamenti possono avere un impatto enorme. Se, per esempio, ogni commerciale (diretto o indiretto, rivenditore etc.) deve richiedere l'approvazione da parte dei reparti di progettazione, vendita e approvvigionamento per ogni preventivo o offerta generata, vi sono già quattro persone che devono investire tempo e impegno nel processo. Il problema si acuisce nel momento in cui l'effettivo della rete commerciale aumenta, mentre quello delle persone preposte all'approvazione rimane lo stesso. Si può quindi giungere a una situazione limite in cui anche migliaia di venditori dipendono da un team di piccole dimensioni composto da dieci o venti specialisti. Questo porterà senza dubbio a scompensi e ritardi nell'intero processo. Riducendo tutti i passaggi non necessari, le organizzazioni più performanti rimuovono gli ostacoli che possono compromettere la chiusura delle trattative.

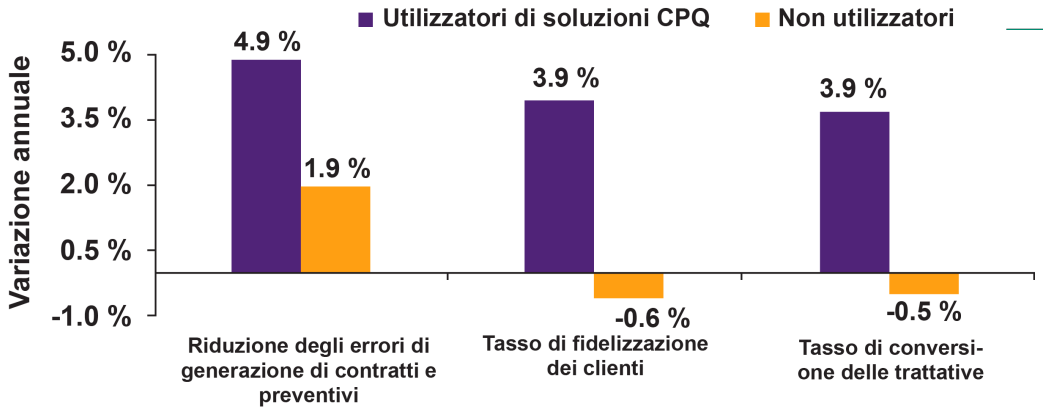
Allo stesso modo, possiamo notare che il 60% delle migliori organizzazioni utilizzano processi di gestione basati sulle eccezioni, con linee guida dettagliate per le politiche di prezzo e la scontistica. Questo significa essenzialmente che configurazioni, prezzi e pacchetti standard vengono tra loro aggregati. In questo modo l'approvazione è richiesta solo per i preventivi e le offerte non standard.

Le aziende possono così ridurre le operazioni ripetitive legate al processo di vendita. Se una configurazione, uno sconto o un prezzo corrisponde ai parametri di trattative precedenti, allora è approvato automaticamente. Questo porta alla generazione di preventivi e offerte in pochi minuti, senza difficoltà o imprevisti. Questa capacità è stata largamente confermata nelle interviste avute da Aberdeen con gli utenti di soluzioni CPQ.

A questo punto però, la domanda che qualsiasi responsabile commerciale un po' critico potrebbe porre è la seguente: "Ma queste *best practices* permettono veramente di ottenere dei risultati tangibili"? La risposta è sì, e questo appare evidente analizzando la Figura 5.

Le organizzazioni che utilizzano soluzioni CPQ riducono, anno su anno, la quantità di errori all'interno di contratti, preventivi o offerte di 1,6 volte rispetto a coloro che non ne fanno utilizzo (4,9% rispetto all'1,9%).

Figura 5: Riduzione degli errori, fidelizzazione dei clienti e conversione delle trattative - I benefici delle soluzioni CPQ sull'intero processo di vendita



n = 143

Fonte : Aberdeen Group, Dicembre 2015

Nella Figura 5 viene evidenziato come le aziende che utilizzano soluzioni CPQ riducono, anno su anno, la quantità di errori all'interno di contratti, preventivi o offerte di 1,6 volte rispetto a coloro che non ne fanno utilizzo (4,9% rispetto all'1,9%). In un contesto di vendita multicanale, questa riduzione degli errori è assolutamente significativa, perché denota che

l'inserimento di nuovi commerciali nell'organico dell'azienda non porta a un incremento proporzionale degli errori legati ai nuovi contratti, preventivi e offerte. Allo stesso modo, gli utenti di soluzioni CPQ incrementano, anno su anno, il tasso di fidelizzazione dei clienti del 3,9%, mentre per gli utenti che non ne fanno utilizzo, si verifica addirittura una riduzione del numero dei clienti dello 0,6%. Il costo di acquisizione di nuovi clienti viene cosi ridotto (in quanto è in linea generale meno costoso conservare un cliente che acquisirne uno nuovo).

Conclusioni:

Come evidenziato nel presente rapporto, le soluzioni CPQ rappresentano un mezzo essenziale per incrementare efficacemente le vendite. Grazie alla visibilità offerta dalla tecnologia CPQ, i responsabili commerciali possono conoscere, con rapidità e facilità, le aree o i processi che funzionano meglio e quelli da migliorare. La conoscenza ottenuta attraverso le soluzioni CPQ permette ai responsabili vendite di mettere sistematicamente in pratica le *best practices* e di instaurare con gli acquirenti comunicazioni chiare, semplici ed efficaci. L'impatto finale sul business può, in ultima analisi, creare un ciclo virtuoso di miglioramento delle prestazioni. Tuttavia, per ottenere i migliori risultati dai punti evidenziati nel presente documento, è importante tenere presente quanto segue.

- **La visibilità deve essere convertita in redditività.** La maggior parte dei direttori commerciali optano oggigiorno per una strategia basata sugli utili netti e sul ROI. L'utilizzo della tecnologia CPQ, pertanto, deve essere mirato all'ottenimento di una visibilità capillare dell'intera attività di vendita al fine di identificarne le aree di massimo profitto.
- **Con la conoscenza si eliminano rischi e ambiguità.** Le imprese più performanti hanno una probabilità del 44% di determinare con precisione ed efficacia le migliori politiche di prezzo e di scontistica per l'intera rete di vendita e per i partner commerciali (36% rispetto al 25%). Questo è solo uno degli esempi di come la conoscenza ottenuta tramite le tecnologie CPQ può essere utilizzata per migliorare le performance aziendali e, in ultimo, gli utili.
- **Massimizzare l'impatto delle vendite riproducibili.** Le reti di vendita più performanti sono 2,2 volte più efficaci nel redigere un preventivo o un'offerta, ricorrendo a un numero minore di persone, dipartimenti e sistemi. Questo consente di ridurre i costi e di incrementare l'efficienza operativa. Le soluzioni CPQ possono essere utilizzate per identificare e ottimizzare i fattori che determinano il vantaggio competitivo di un'azienda.

Per maggiori informazioni su questo documento o su altri studi e ricerche condotte dal Gruppo Aberdeen : www.aberdeen.com.

Ricerche correlate:

The B2B Business/ Customer Arc: Crafting Keystones from Marketing & Sales (Mai 2016)

Marketing/ Sales Alignment 2016: Who is Agile Enough to Win (Mars 2016)

It's All About Those Skills: Best-in-Class Sales Competencies That Support CPQ Deployments (Mars 2016)

Maximizing the Sales Technology Ecosystem with Best-in-Class CPQ Deployments (Décembre 2015)

Autore: Andrew Moravick, Senior Research Associate, Marketing effectiveness & Strategy (Andrew.Moravick@Aberdeen.com)

Aberdeen Group

Dal 1988, Aberdeen Group pubblica ricerche che consentono alle aziende di tutto il mondo di migliorare le proprie performance. I nostri analisti raccolgono informazioni dettagliate da fornitori indipendenti e provenienti da un framework analitico brevettato che identifica le aziende migliori del settore partendo da ricerche preliminari condotte con i principali professionisti di ogni settore. Ai risultati delle ricerche fanno ricorso centinaia di migliaia di professionisti aziendali, che intendono promuovere processi decisionali più consapevoli e migliorare la propria strategia aziendale. La sede centrale di Aberdeen Group è a Boston, negli Stati Uniti.

Il presente documento è il risultato di una ricerca effettuata da Aberdeen Group e rappresenta la migliore analisi disponibile al momento della sua pubblicazione. Salvo ove espressamente indicato, tutti i contenuti della presente pubblicazione sono protetti da copyright di Aberdeen Group e non possono essere riprodotti, distribuiti, archiviati o trasmessi in qualunque forma o con qualunque mezzo senza previo consenso scritto da parte di Aberdeen Group.