



**STUDIO BARALE**

dal 1946  
Consulenti di Direzione

# IL PROCESSO DI VENDITA

Dalla generazione dei lead alla  
pianificazione dei ricavi



Torino - Milano - Casale Monferrato - Bergamo - Vicenza - Lucca - Bari

# Il processo di acquisto è cambiato

- Negli ultimi anni l'evoluzione tecnologica ha determinato il cambiamento del processo di acquisto delle aziende;
- La disponibilità e accessibilità delle informazioni, soprattutto grazie a internet, fanno sì che le aziende si informino sulle soluzioni disponibili sul mercato senza dover dipendere, come accadeva in passato, dai venditori dei potenziali fornitori;
- Attraverso la raccolta di white papers, case studies, specifiche dei prodotti, ecc. esistenti su vari canali, le aziende hanno la possibilità di informarsi lungo tutto il loro processo di acquisto;
- Per i fornitori questo presenta il rischio di non sapere in quale fase del processo di acquisto il potenziale cliente si trovi e quindi di avere poche informazioni sui loro reali bisogni e "sprecare" tempo e risorse su contatti che non sono ancora pronti all'acquisto.

# L'esigenza di un processo di vendita strutturato

- Senza sistemi strutturati per monitorare e valutare i «lead» (cioè i clienti potenziali), i venditori rischiano di non capire quando questi sono pronti per la vendita, con conseguenti inefficienze e inefficacia del processo di vendita;
- Le aziende più efficaci oggi cercano di individuare i bisogni dei loro clienti già nelle prime fasi del ciclo decisionale del cliente e lo coinvolgono fornendo informazioni per lui rilevanti;
- Un sistema strutturato di gestione del ciclo di vita dei lead permette di generare un flusso continuo di potenziali clienti pronti per l'acquisto sui quali i venditori si possono più efficacemente concentrare;

# Principali difficoltà delle vendite

- Le difficoltà nel raggiungere gli obiettivi di vendita e di effettuare una pianificazione attendibile sono riconducibili soprattutto a:
  - ▲ Incapacità di generare un flusso costante di nuovi lead e di coinvolgerli nella fase iniziale del loro processo di acquisto, fornendo informazioni e supporto, in modo da sviluppare una relazione di fiducia e influenzare la decisione d'acquisto;
  - ▲ Incapacità di coltivare efficacemente i contatti non ancora maturi per la vendita, rischiando così la perdita di opportunità dal cosiddetto «funnel» (letteralmente «imbuto», in inglese, è il processo di vendita che, passo dopo passo, screma il numero di contatti potenziali, fino ad acquisire il cliente);
  - ▲ Incapacità di monitorare e qualificare i lead con il rischio di passare alle vendite contatti non qualificati che non vengono più seguiti, perdendo quindi potenziali opportunità.

# Vantaggi di una gestione strutturata dei lead

- Un sistema strutturato di gestione dei lead, dalla generazione dei contatti alla fase di vendita, permette di:
  - ▲ Individuare e coinvolgere nuovi potenziali clienti;
  - ▲ Sviluppare la relazione con questi potenziali clienti attraverso un processo di “incubazione”;
  - ▲ Trasformare i lead qualificati in opportunità di vendita.
  
- In questo modo le vendite dispongono di un sistema affidabile di previsione dei ricavi e possono raggiungere i loro obiettivi di vendita.

- Un sistema di gestione dei lead strutturato si pone l'obiettivo di:
  - ▲ Aumentare il numero dei lead pronti per la vendita
  - ▲ Focalizzare le vendite sulle opportunità più “calde”
  - ▲ Aumentare il tasso di chiusura delle vendite
  - ▲ Acquisire maggior conoscenza del processo e delle dinamiche di acquisto dei clienti
  - ▲ Valutare meglio l'efficacia del marketing e delle vendite

# Caratteristiche di un sistema strutturato

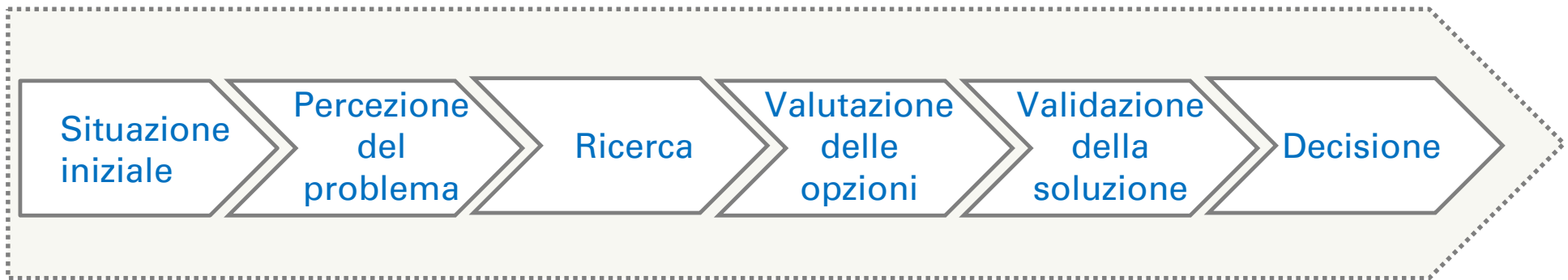
- Pianificazione delle attività di ricerca e selezione dei lead
- Integrazione delle attività di gestione dei lead con soluzioni tecnologiche che permettano di seguirne l'evoluzione e di automatizzare alcune attività
- Assegnazione di punteggi in base alle attività e alle caratteristiche dei lead per determinare in modo oggettivo in quale fase si trovano
- Passaggio dei lead alle vendite al raggiungimento di una determinata fase del processo di acquisto
- Misurazione dei risultati e affinamento continuo del processo sulla base di ciò che funziona meglio

# Pianificazione delle attività di ricerca dei lead

- Pianificazione delle attività di ricerca e selezione dei lead
  - ▲ Conoscenza del processo di acquisto dei lead
  - ▲ Produzione di contenuti rilevanti per ciascuna fase del processo di acquisto
  - ▲ Segmentazione e targetizzazione dei lead
  
- Ricerca di mercato per la generazione di lead:
  - ▲ Definire il profilo del target ideale: considerare le caratteristiche dei nostri migliori clienti attuali;
  - ▲ Selezionare i target;
  - ▲ Strumenti principali: internet, motori di ricerca, database dei vari settori industriali, registri delle imprese classificate per codici di attività, ecc.;
  - ▲ Analizzare il processo di acquisto del settore industriale che ci interessa.



# Fasi del processo di acquisto



1. Situazione iniziale: il cliente non è ancora consapevole del bisogno o del problema;
2. Percezione del problema: il bisogno è riconosciuto, ma il cliente non sa ancora cosa fare per risolverlo;
3. Ricerca: il cliente cerca di capire quale può essere la soluzione al suo problema;
4. Valutazione delle opzioni: valuta le alternative a disposizione e cerca quelle più adatte alla sua situazione;
5. Validazione: il cliente ha selezionato una soluzione e verifica eventuali proposte;
6. Decisione: il cliente sceglie una delle soluzioni proposte oppure decide di sospendere o non effettuare più l'acquisto.

# Allineare i contenuti alle fasi d'acquisto

- I contenuti della nostra comunicazione durante il ciclo di acquisto devono essere allineati alle esigenze informative del cliente e fornire risposte alle sue (ipotetiche) domande:

<b>FASI</b>	<b>DOMANDE</b>
<b>Situazione iniziale</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Perché dovrei cambiare?</li><li>■ Cosa succede se non cambio?</li></ul>
<b>Percezione del problema</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Qual è l'impatto del mio problema nel settore?</li><li>■ Cosa fanno i miei concorrenti?</li></ul>
<b>Ricerca</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Quali sono le "best practices"?</li><li>■ Quali esperti possono aiutarmi?</li></ul>
<b>Opzioni</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Quali sono le alternative disponibili?</li><li>■ Chi può contribuire meglio al progetto?</li><li>■ Che cosa succede se ...?</li></ul>
<b>Validazione</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Perché dovrei fidarmi di voi?</li><li>■ In quanto tempo rientrerà l'investimento?</li></ul>

- Rispondere a queste e altre simili domande con contenuti adeguati aiuta a creare la storyline per coinvolgere il cliente nel tempo.
- Nel formulare le risposte vanno tenuti in considerazione anche i punti di vista delle persone che possono influenzare il decisore.
- I contenuti oggetto della comunicazione nel corso dello sviluppo della relazione con il cliente svolgono tre principali funzioni:
  - ▲ Educativa: il cliente deve informarsi prima di essere in grado di effettuare una scelta consapevole;
  - ▲ Dimostrare competenza: è importante mettere in evidenza la propria competenza e il ruolo di esperti del settore;
  - ▲ Fornire evidenze, a sostegno di quanto affermiamo, attraverso, ad esempio: case studies, white papers, articoli, ecc.

# Il nuovo modello di vendita

1. Gestione dei clienti in base a criteri di priorità predeterminati;
2. Gestione delle informazioni (raccolta, registrazione e gestione di tutte le informazioni relative ai clienti in database strutturati);
3. Focus sullo sviluppo della relazione con i clienti (vendita relazionale);
4. Marketing del prodotto: le informazioni relative al prodotto e all'azienda sono messe a disposizione dei clienti molto prima del contatto con il venditore (attraverso il web, email, ecc.);
5. Ricerca di soluzioni con il cliente (approccio "consulenziale") che spesso risulta nella modifica o personalizzazione del prodotto (accento sullo sviluppo della relazione più che sulla vendita immediata);
6. Fornire valore/soluzioni per il reciproco successo (win/win);
7. Mantenere la relazione nel tempo.



**STUDIO BARALE**

dal 1946

Consulenti di Direzione

**Come fare...  
in pratica**

# Costruire una “pipeline” di vendita

- La base di partenza è rappresentata da una «pipeline» (cioè di una sequenza di attività) di vendita affidabile: per poter pianificare in modo attendibile le vendite è necessario avere una pipeline affidabile e accurata.
- È fondamentale standardizzare le definizioni delle fasi di vendita e concordarle all'interno dell'organizzazione (marketing-vendite).
- Definizioni:
  - ▲ **Lead**: ha le caratteristiche individuate nella matrice che descrive il prototipo di cliente ideale (esempio “matrice profilo lead ideale”);
  - ▲ **Prospect**: è un lead con intenzione d'acquisto nel breve-medio termine, con il quale abbiamo stabilito una relazione a livello di decisore.
- Il primo passo consiste nel pulire il database utilizzato, togliendo dalla pipeline tutte le opportunità con età superiore a (per esempio) 2 volte il ciclo medio di vendita.

# Riempire il funnel dei lead

- Definire il profilo del lead/cliente ideale (dati e caratteristiche: settore industriale, dimensioni aziendali, posizione e ruolo del decisore, ecc.).
- Formalizzare ruoli e responsabilità nell'organizzazione per le singole fasi del processo dalla ricerca e qualificazione dei lead alla conclusione della vendita al marketing e alle vendite.
- Definire le fasi del processo di qualificazione dei lead e stabilire criteri precisi per determinare il passaggio dei lead da una fase alla successiva (es. lead scoring);
- Definire obiettivi per il numero di lead che si trovano in ogni fase: i risultati devono essere monitorati e riportati con regolarità.
- Definire obiettivi e metriche per poter misurare quanti lead servono ogni mese per caricare il funnel in modo che alle vendite arrivino sufficienti opportunità rispetto ai ricavi pianificati.

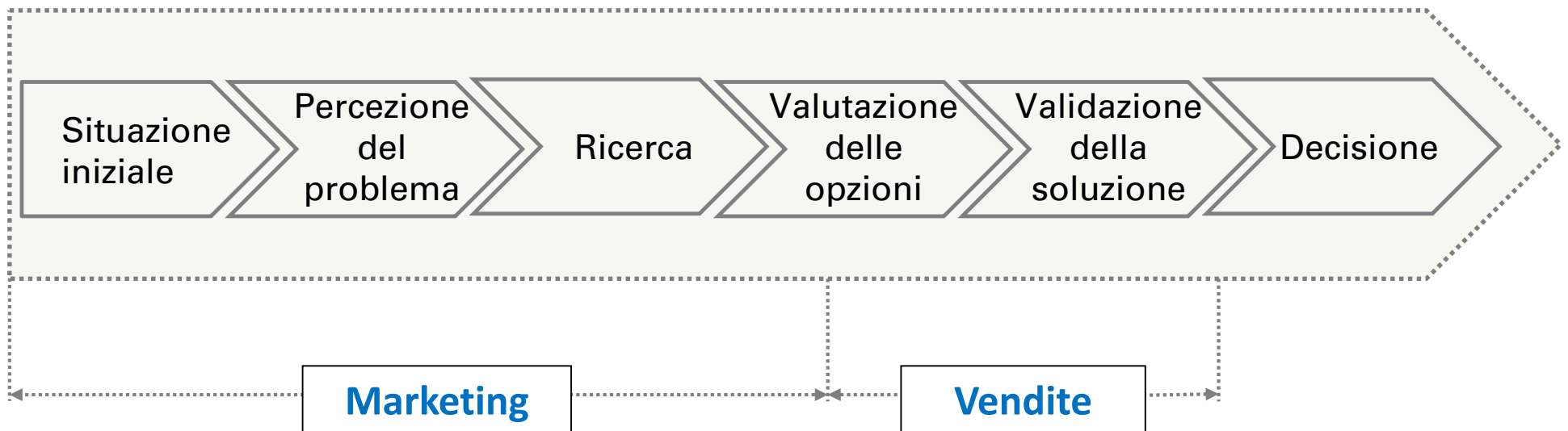
# Definire il profilo del lead ideale

Categoria	Profilo ideale	Buono	Debole
Fatturato annuo	> 50 mio. €	30 - 50 mio. €	< 30 mio. €
Area geografica	Europe	U.S.A.	Cina
Settore industriale	Energia	...	...
Segmento di attività	Produzione di pale eoliche	...	...
Cliente pubblico/privato	Privato	...	...
Ruolo e posizione del decisore	CEO	...	...
Fonte del contatto	Sito web	...	...
Affidabilità finanziaria	AA+	...	...



# Assegnare le responsabilità del processo

- Definire e assegnare ruoli e responsabilità all'interno dell'organizzazione in riferimento al processo di acquisto dei potenziali clienti:



# Definire ruoli e responsabilità

## MARKETING

Responsabile della ricerca, qualificazione, incubazione e monitoraggio dei lead

Definisce canali interni e esterni per il contatto con i lead, cura il sito web, ecc.

Aggiorna accuratamente i dati nel CRM

Monitora il punteggio dei lead, le attività sul sito, segnala l'opportunità di vendita

## VENDITE

È responsabile dei lead qualificati

Riporta i lead "bloccati" al marketing per l'ulteriore incubazione

Aggiorna accuratamente i dati nel CRM

Fornisce al marketing informazioni sul mercato, la concorrenza e sui potenziali clienti

# Fasi di qualificazione dei lead

- Un esempio di classificazione delle fasi di “incubazione” dei lead potrebbe essere il seguente:

Categorie per i lead	
A	Identificato - da perseguire
B	Contatto - tentativo di coinvolgimento
C	Qualificazione - dialogo introduttivo
D	Coinvolto - discussione attiva delle opportunità
E	Fermo - perde trazione, tentativo di ricoinvolgere
F	Freddo - ha perso trazione, al momento non perseguire



**Passaggio alla  
vendita**

- Le opportunità di vendita, una volta passati i lead dal marketing alle vendite, potrebbero essere ripartite tra i seguenti livelli:

# Fasi delle opportunità di vendita

Livelli per le opportunità di vendita		Proba bilità	Attività
1	Opportunità identificata	0%	Potenziale opportunità identificata
2	Idea discussa	0%	Il cliente conferma il problema, bisogno
3	Fornito il concetto della soluzione	10%	Consegnato al cliente il concetto scritto della possibile soluzione
4	Riunione di presentazione della soluzione	20%	Concetto discusso, incluso come e quando iniziare
5	Consegna soluzione completa	40%	Offerta consegnata
6	Soluzione validata	50%	Offerta se necessario modificata e riproposta
7	Approvazione verbale	75%	Il decisore del cliente ha accettato la proposta
8	Negoziazione delle condizioni	90%	Negoziazione/revisione contratto e SOW
9	Aggiudicazione formale	100%	Firma contratto e SOW
10	Opportunità persa/morta	0%	Autopsia/Rinvio a "incubazione"
11	Gestione opportunità posticipata	0%	Rinvio a "incubazione"

# Criteri per il passaggio di fase dei lead

- Approccio tradizionale per valutare e classificare i lead, per es.: BANT (Budget, Authority, Need, Timeline);
- LEAD SCORING: è un approccio più oggettivo, basato sull'attribuzione di un punteggio in base (ad esempio) a:
  - ▲ Attività svolte dal lead (contatti, email, visite al sito, downloads, ecc.);
  - ▲ Corrispondenza (fit) alle caratteristiche del target ideale (tipologia azienda, dimensioni, collocazione geografica, ecc.).
- L'implementazione di un sistema di lead scoring si articola in tre fasi:
  - ▲ FASE 1: definizione dei criteri e delle regole;
  - ▲ FASE 2: il marketing concorda i parametri con le vendite e definisce le categorie nelle quali inserire i clienti sulla base del punteggio attribuito (esempio di categorie: caldo, tiepido, freddo);
  - ▲ FASE 3: le vendite si concentrano sui lead "caldi", mentre i "tiepidi" e i "freddi" vengono seguiti dal marketing nell'ambito delle attività di "incubazione"

# Implementazione del lead scoring

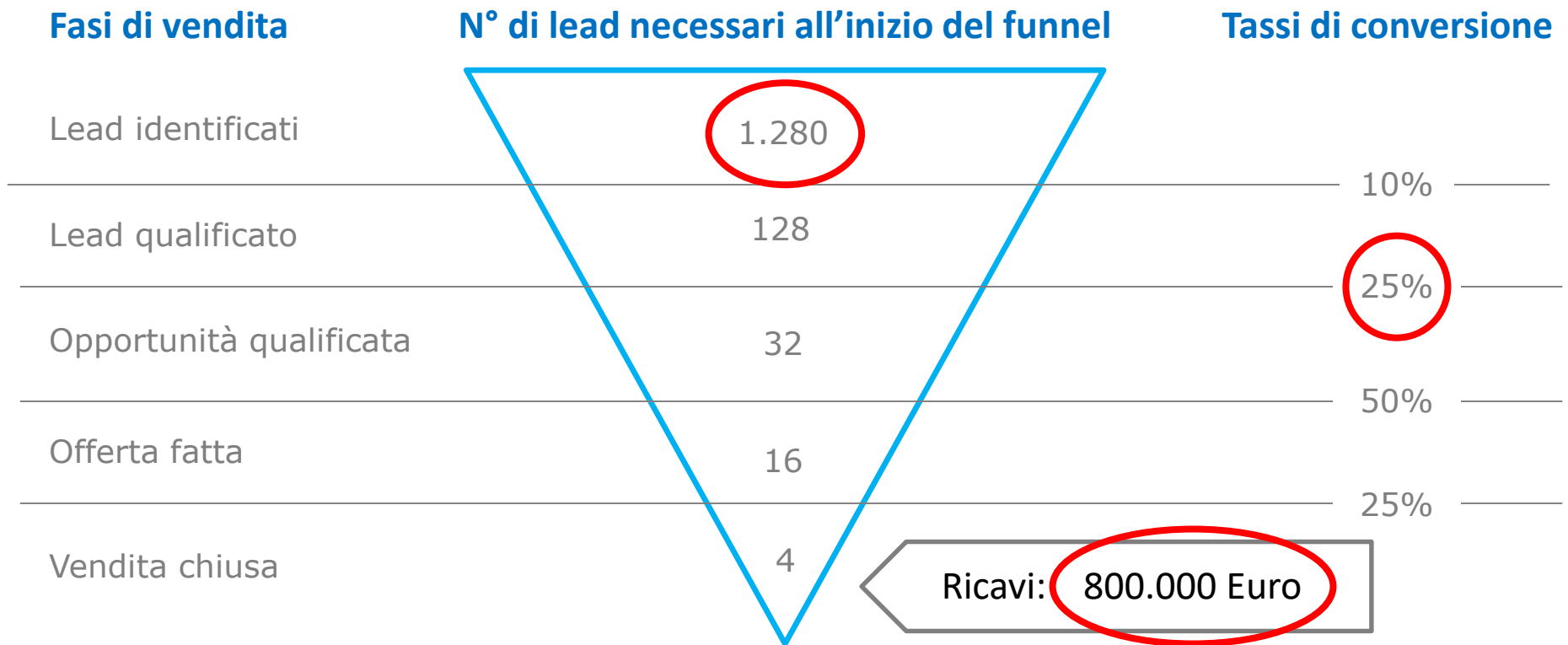
- Esempio di definizione delle categorie in base al punteggio:

CATEGORIA	PUNTEGGIO
<b>Caldo (A)</b>	70 punti e oltre
<b>Tiepido (B)</b>	Tra 50 e 69 punti
<b>Freddo (C)</b>	Da 0 a 49 punti

PARAMETRO	CONDIZIONI	PUNTI	PUNTI TOTALI
Paese	Germania	10	10
Settore	Produzione pale eoliche	12	22
Fatturato	Oltre 10 mio, Euro	15	37
...	...	...	...
Dipendenti	Oltre 30	5	<b>58 (Tiepido)</b>

# Obiettivi e metriche del funnel

- Quanti lead servono all'inizio del funnel per raggiungere l'obiettivo di vendita?



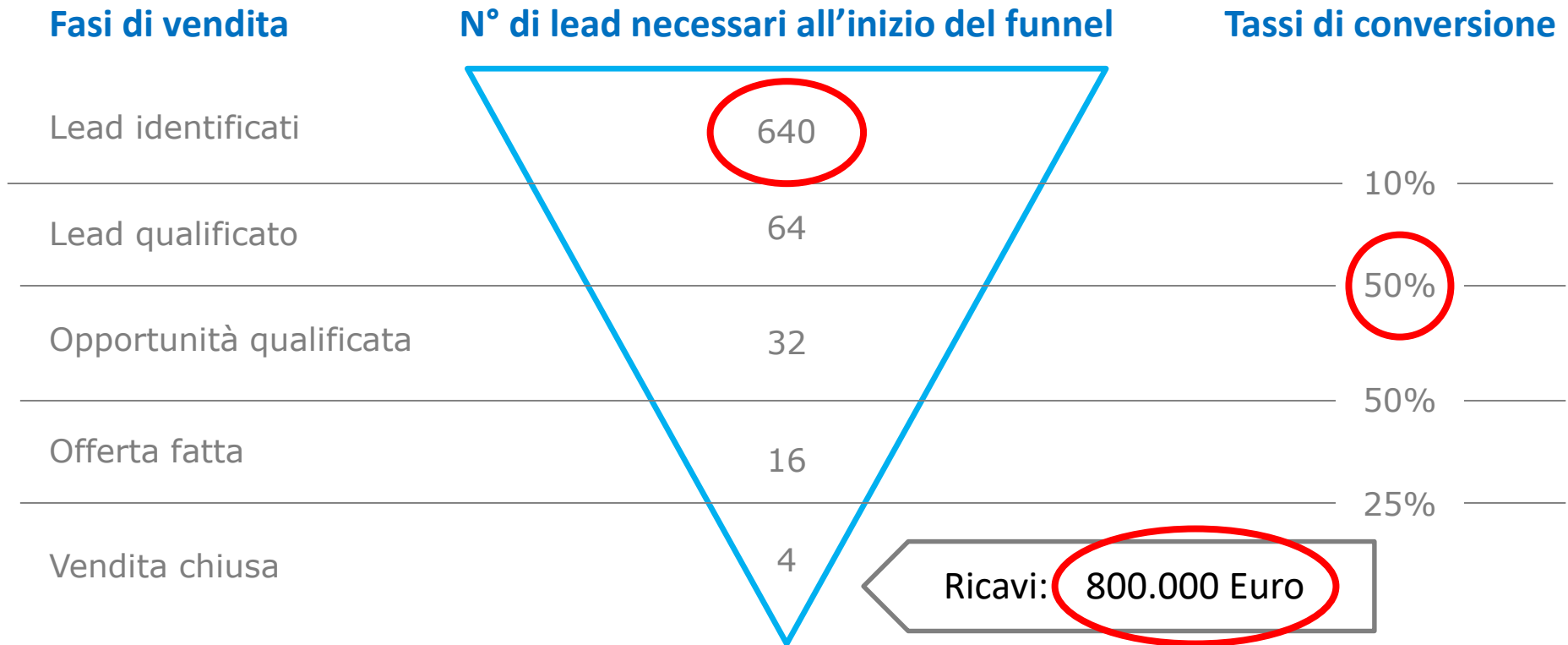
Obiettivo di vendita: 1.000.000 Euro

Valore medio vendita: 200k Euro

Tasso chiusura vendite: 25%

# Importanza della qualità dei lead

- Aumentando la qualità dei lead passati alle vendite si riduce il nr. di lead necessari all'imbocco del funnel.



Obiettivo di vendita: 1.000.000 Euro

Valore medio vendita: 200k Euro

Tasso chiusura vendite: 25%



# Misurare il coinvolgimento del cliente

- L'incubazione dei lead è finalizzata ad aumentare le conversioni in opportunità di vendita. Monitorare e misurare il comportamento dei clienti è fondamentale per migliorare continuamente il processo.
- Monitorando l'efficacia della nostra comunicazione possiamo capire quello che funziona:

MAILING	APERTURE	CLICK SU MAIL	VISITE SITO WEB	CONTENUTI COLLEGATI	INTERAZIONI
Email 1	10%	30	12	6	2
Email 2	15%	45	15	8	5
Email 3	25%	50	20	10	7
...	...	...	...	...	...

# Misurare i lead “scartati”

- Misurare i lead “scartati” è importante per fare in modo che i venditori si concentrino sui clienti che hanno le probabilità più alte di effettuare un acquisto.

DESCRIZIONE	MESE 1	MESE 2	MESE 3
Lead scartati	5	16	36
Lead qualificati passati alle vendite	20	32	58
Lead accettati dalle vendite	7	12	45
Lead rinviati al marketing	13	20	13
Vendite del marketing	0	1	5

- Esempi di altri dati da misurare e monitorare:
  - ▲ Contatti chiusi con vendita;
  - ▲ Percentuale di contatti convertiti sul totale dei contatti incubati;
  - ▲ Ritorno sugli investimenti in marketing (ROI).

# Costruire il modello dei ricavi

- Una volta ripulita e impostata la pipeline di vendita si potranno definire i criteri con i quali considerare le opportunità qualificate nella pianificazione annuale dei ricavi.
- Per rendere “oggettivo” questo passaggio, si deve:
  - ▲ Calcolare il valore delle opportunità “qualificate” (ad esempio quelle nella fascia di probabilità uguale o superiore al 40%);
  - ▲ Definire l’obiettivo annuale per i ricavi di vendita;
  - ▲ Definire sulla base dell’esperienza la percentuale di chiusura degli ordini.
- Sulla base di questi dati è possibile anche determinare di quanto è necessario incrementare la pipeline di vendite per raggiungere l’obiettivo dei ricavi.



**STUDIO BARALE**

dal 1946  
Consulenti di Direzione

[www.studiobarale.it](http://www.studiobarale.it)



Torino - Milano - Casale Monferrato - Bergamo - Vicenza - Lucca - Bari