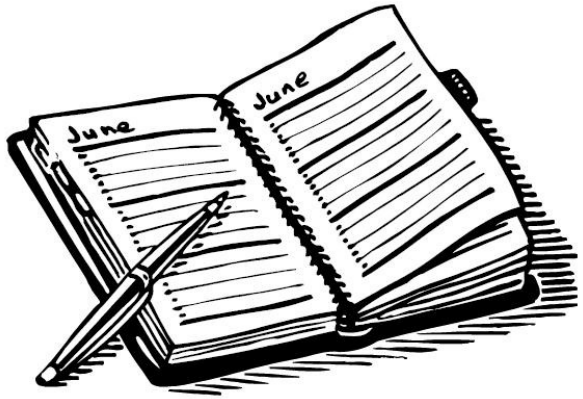
Come creare e gestire la rete di vendita di una start-up

Giuseppe Mizio

Talent Garden Milano – 1 dicembre 2014



Sales & STARTUP

Agenda dei lavori

- ✓ Startup: un'illusione o splendide realtà?
- ✓ Startupper: gli imprenditori venditori.
  Il ruolo strategico delle vendite nell'era del web 2.0
- ✓ La lettura dei mercati di riferimento e
  l'organizzazione nativamente multicanale.

InnoVits
we make innovation for passion

Sales & STARTUP

Startup: un'illusione o splendite realtà?

InnoVits
we make innovation for passion

Ruolo e importanza delle startup in Italia

«Oggi le start up ricoprono un ruolo di primaria importanza nel mercato del lavoro e dell'economia, soprattutto nel contesto di crisi che viviamo».

(Rapporto "Restart, Italia" del Ministero dello Sviluppo Economico)

Sul **piano occupazionale** – secondo lo studio realizzato da I-Com per conto della Fondazione Lilly - le aziende innovative del nostro Paese impiegano 3.537 unità.
Certamente un bel segnale anche se il divario risulta altrettanto significativo con l'Italia in ultima posizione rispetto a USA con 481.170 unità, Francia 121.926, Germania 66.474 e Cile con 13.230.

Ruolo e importanza delle startup in Italia

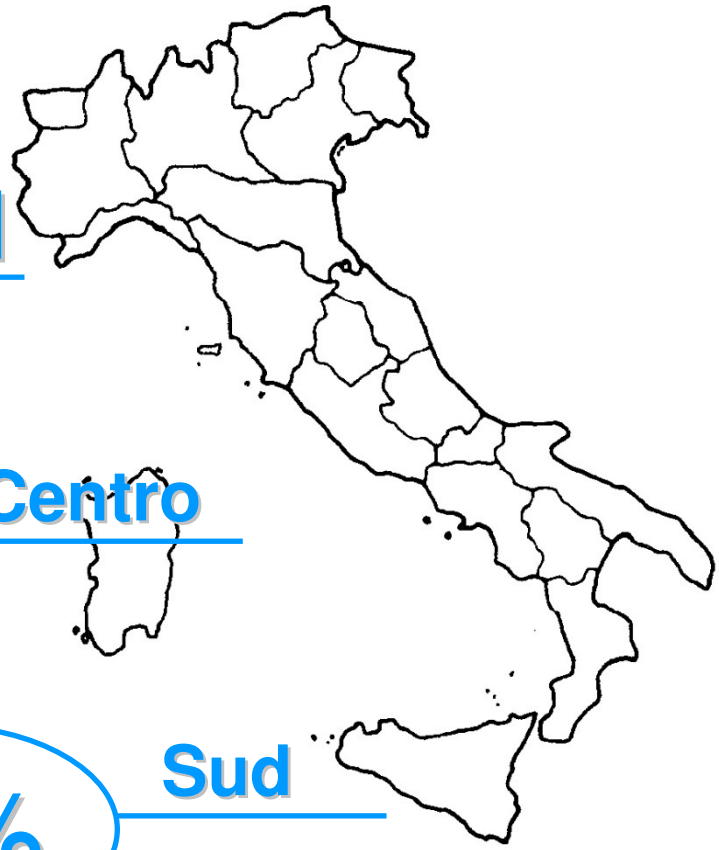
registroimprese.it
I dati ufficiali delle Camere di Commercio

	Regione	Numero società	%
	ABRUZZO	42	1,5%
	BASILICATA	15	0,5%
	CALABRIA	69	2,5%
	CAMPANIA	160	5,7%
2°	EMILIA-ROMAGNA	299	10,7%
	FRIULI-VENEZIA GIULIA	84	3,0%
3°	LAZIO	261	9,3%
	LIGURIA	44	1,6%
1°	LOMBARDIA	605	21,6%
	MARCHE	121	4,3%
	MOLISE	13	0,5%
5°	PIEMONTE	198	7,1%
	PUGLIA	118	4,2%
	SARDEGNA	87	3,1%
	SICILIA	108	3,9%
	TOSCANA	193	6,9%
	TRENTINO-ALTO ADIGE	119	4,3%
	UMBRIA	31	1,1%
	VALLE D'AOSTA	10	0,4%
4°	VENETO	218	7,8%
	ITALIA	2795	100,0%

InnoVits
we make innovation for passion

Ruolo e importanza delle startup in Italia

registroimprese.it
I dati ufficiali delle Camere di Commercio



46% Nord

34% Centro

20% Sud

InnoVits
we make innovation for passion

Principali criticità delle startup in Italia

Renzi negli Usa incontra le startup italiane:
«*Serve cambiamento violento. Voi metteteci la forza delle vostre idee*»

https://www.youtube.com/watch?v=Ffy0HRJq7vY

InnoVits
we make innovation for passion

Principali criticità delle startup in Italia: fattori esogeni e endogeni

FATTORI ESOGENI

- Burocrazia;
- Sistema fiscale poco amico;
- Sistema giuslavoristico complesso;
- Difficoltà di accesso al credito.

FATTORI ENDOGENI

- Startup = Azienda;
- Team;
- Non affezionarsi troppo all'idea iniziale;
- Grande fiducia nel business plan (*"non è possibile stimare le probabilità degli eventi perché sono gli stessi eventi che sono inconoscibili"*).

InnoVits
we make innovation for passion

Perché falliscono le startup

"Il mondo in cui operano gli startupper, … , è come un mare in tempesta. Finchè il mare è calmo, è più proficuo fare un piano, stabilire una rotta, e al limite lasciare anche buona parte del lavoro al pilota automatico. Ma quando il mare è in tempesta, ogni piano salta. ***In quel caso si deve lasciar stare il sestante, uscire dalla cabina, e legarsi al timone****.*
E' il controllo del timone in quel caso a garantire la capacità di risposta ai marosi, la direzione che permette di tagliare l'onda invece di farsi travolgere. Nella tempesta ciò che conta non è il piano, ma il controllo.
E il controllo si esercita avendo ben chiare e salde in mano le leve che si possono azionare.
Ecco dunque spiegato l'accento sull'azione e sui mezzi di partenza".

Francesco Rullani

we make innovation for passion

Cos'è una startup ... un messaggio positivo!

"… è un atteggiamento, un nuovo approccio rivolto all'individuazione delle opportunità, di nuovi clienti, di nuovi mercati. E' energia, forza vitale che ha bisogno di essere incanalata e gestita con creatività e concretezza!

InnoVits
we make innovation for passion

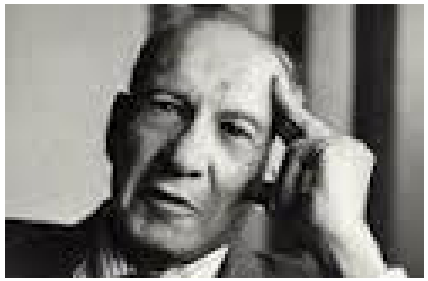
Sales & STARTUPS

Startupper: gli imprenditori venditori. Il ruolo strategico delle vendite nell'era del web 2.0

InnoVits
we make innovation for passion

“C’è un’unica definizione valida per quello che è lo scopo dell’azienda: creare un cliente”

Peter Drucker



Definizione di vendere: ...

"Intercettare e alimentare un bisogno"

Come è cambiato il ruolo del cliente

(+) informato

(+) esigente

(+) collegato

(--) fedele

Come deve cambiare il ruolo del venditore

Raccoglitore d'ordini	Venditore Consulente
➢ E' focalizzato sul p/s;	➢ E' focalizzato sul cliente;
➢ Il cliente è visto come un avversario;	➢ Il cliente è visto come un partner;
➢ Obiettivo: vendere;	➢ Obiettivo: fidelizzare;
➢ Improvvisa ed esegue compiti;	➢ Pianifica e gestisce;
➢ Cerca l'affare.	➢ Cerca la relazione.

Sales & STARTUPS

Il nuovo venditore

InnoVits
we make innovation for passion

sales

Il nuovo marketing

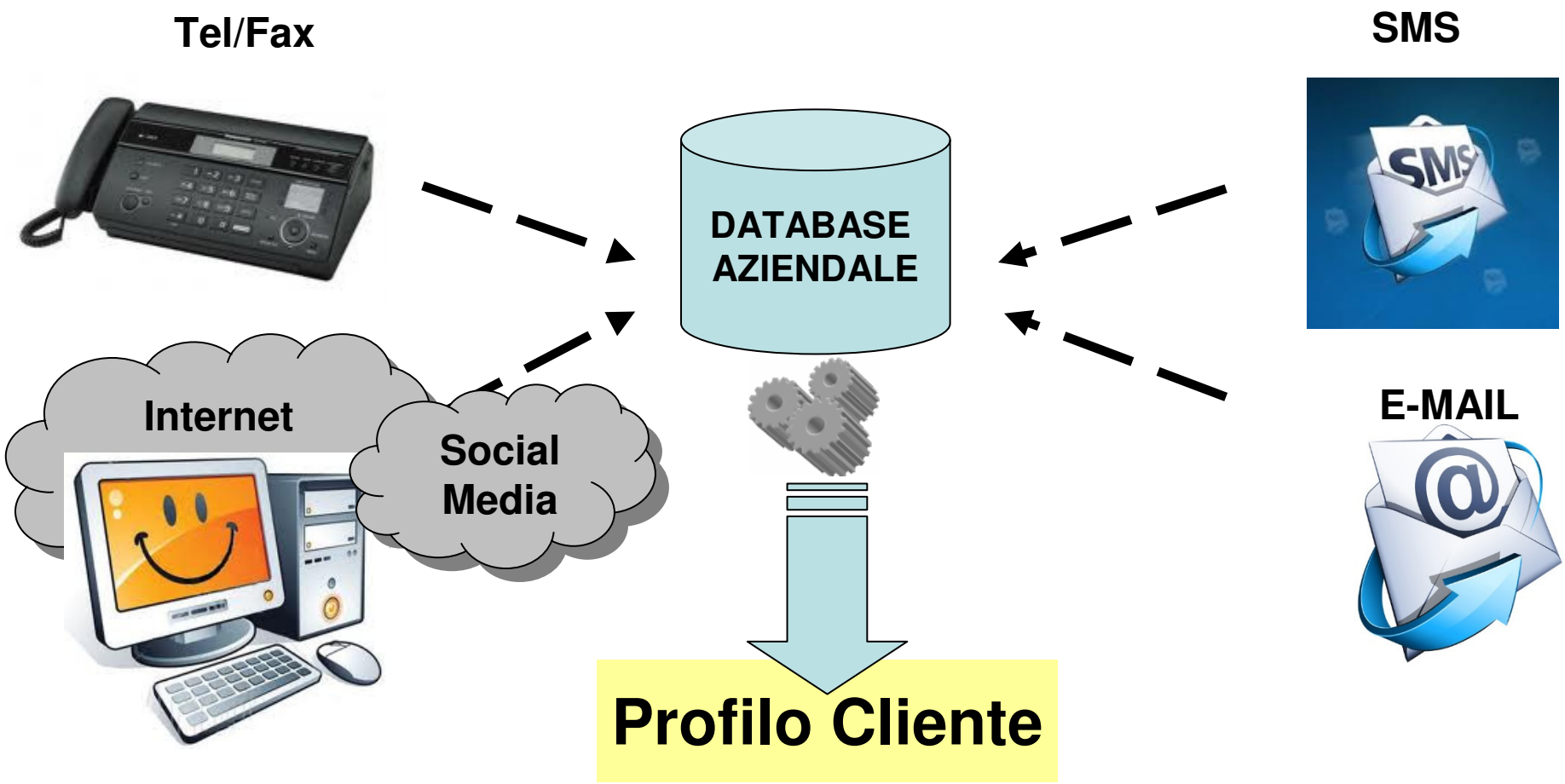
Il sales manager ha acquisito sempre più ruoli e competenze che prima erano demandati "esclusivamente" al marketing.

Oggi al venditore, infatti, non è richiesto solo l'obiettivo di fatturato, oggi l'impegno è soprattutto indirizzato nel creare una relazione duratura con il cliente basata sulle competenze, la capacità di risoluzione dei problemi e, in modo particolare, di personalizzazione dell'offerta.

In questo nuovo contesto si può parlare di Marketing di vendita .

Nel nuovo approccio il ruolo del sales manager è centrale nell'avvicinare il cliente all'impresa utilizzando le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione in rete.

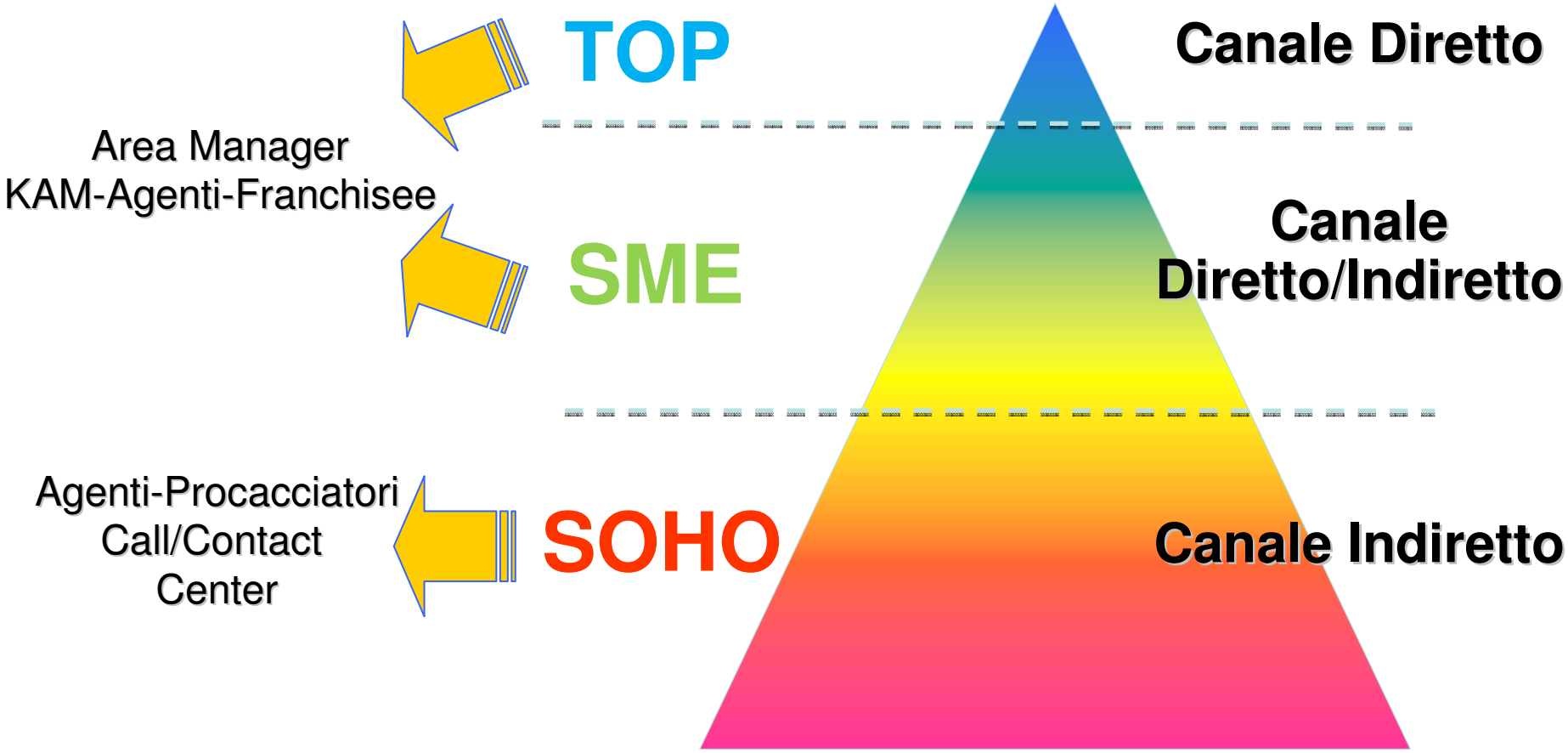
La multicanalità



Quando si parla di banche dati, la **quantità** diventa **qualità!**

Fonte: 2M Sales Management

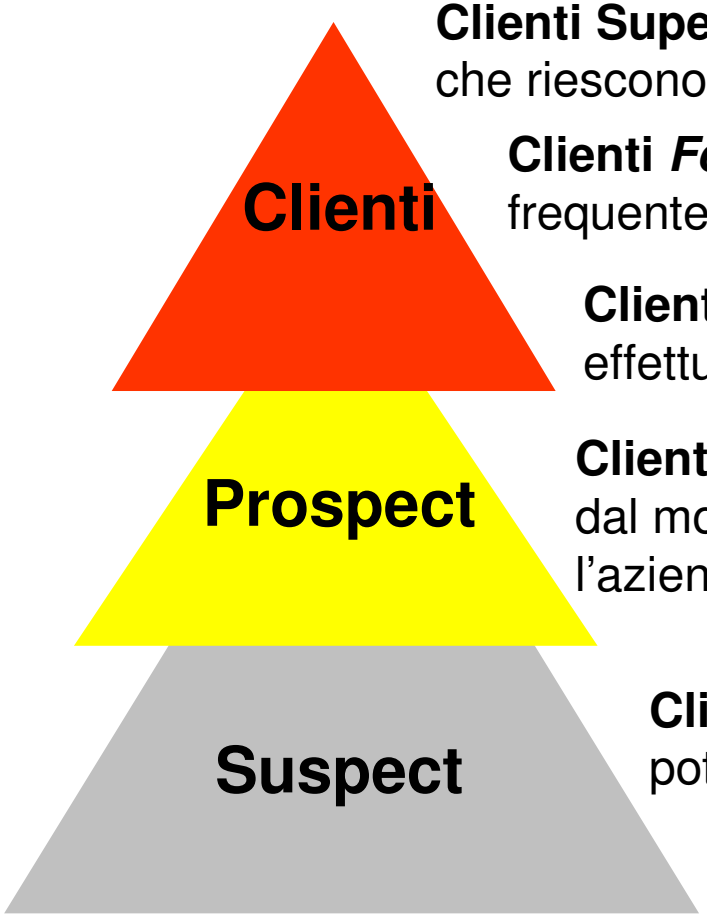
La multicanalità
La scelta del canale di vendita



InnoVits
we make innovation for passion

La multicanalità

La classificazione del potenziale cliente



Clienti Super *Fedeli:* tutti quei clienti fedeli che riescono a trasferire la propria soddisfazione ad altri.

Clienti *Fedeli*: tutti i clienti che acquistano frequentemente e dimostrano una significativa fedeltà.

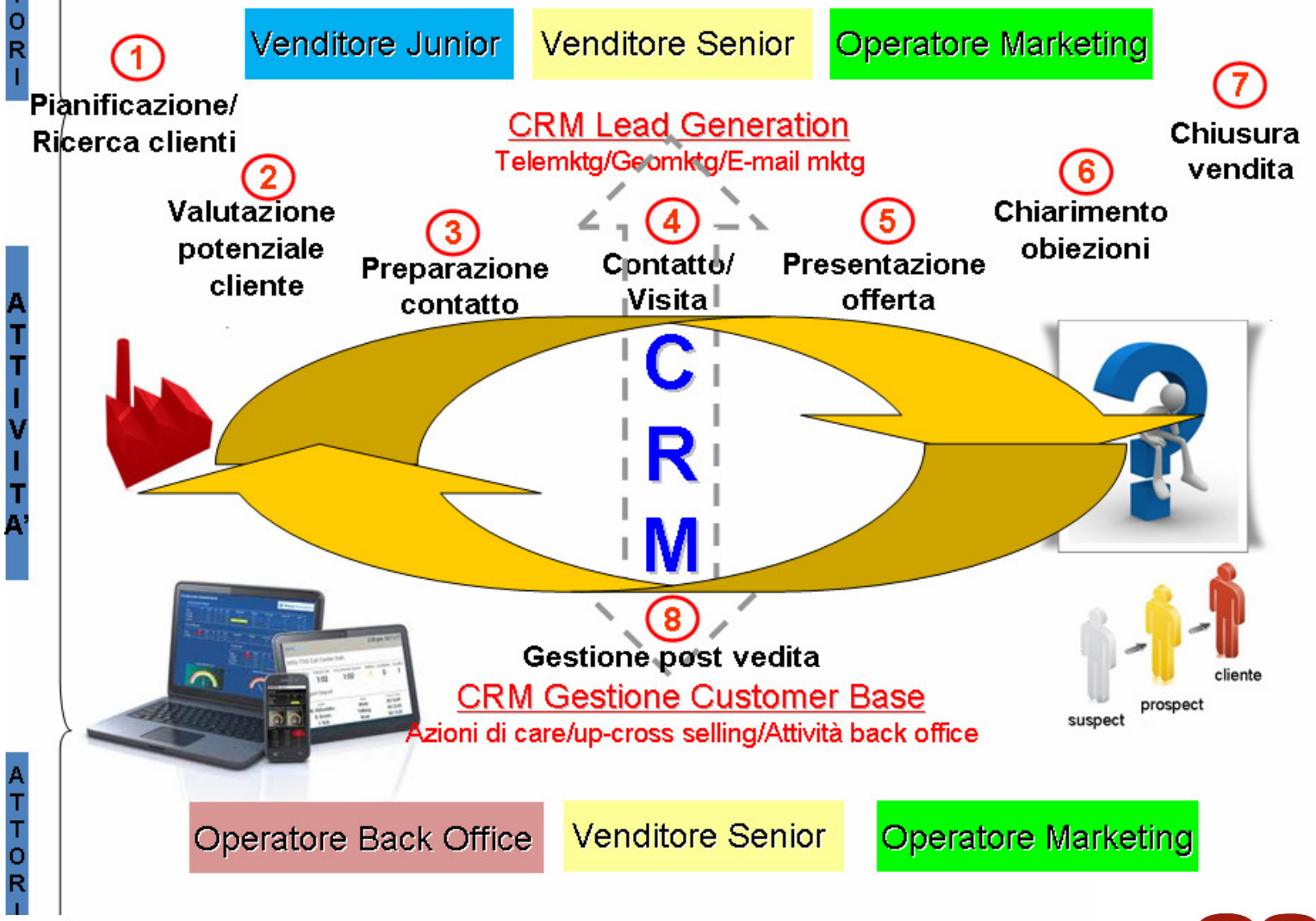
Clienti *Generici* o ***Customer***: tutti i clienti che hanno effettuato almeno un acquisto.

Clienti *Potenziali* o ***Prospect***: così denominati a partire dal momento in cui dimostrano un qualche interesse verso l'azienda.

Clienti *Sospetti* o ***Suspect***: clienti potenziali cui l'azienda può indirizzarsi.

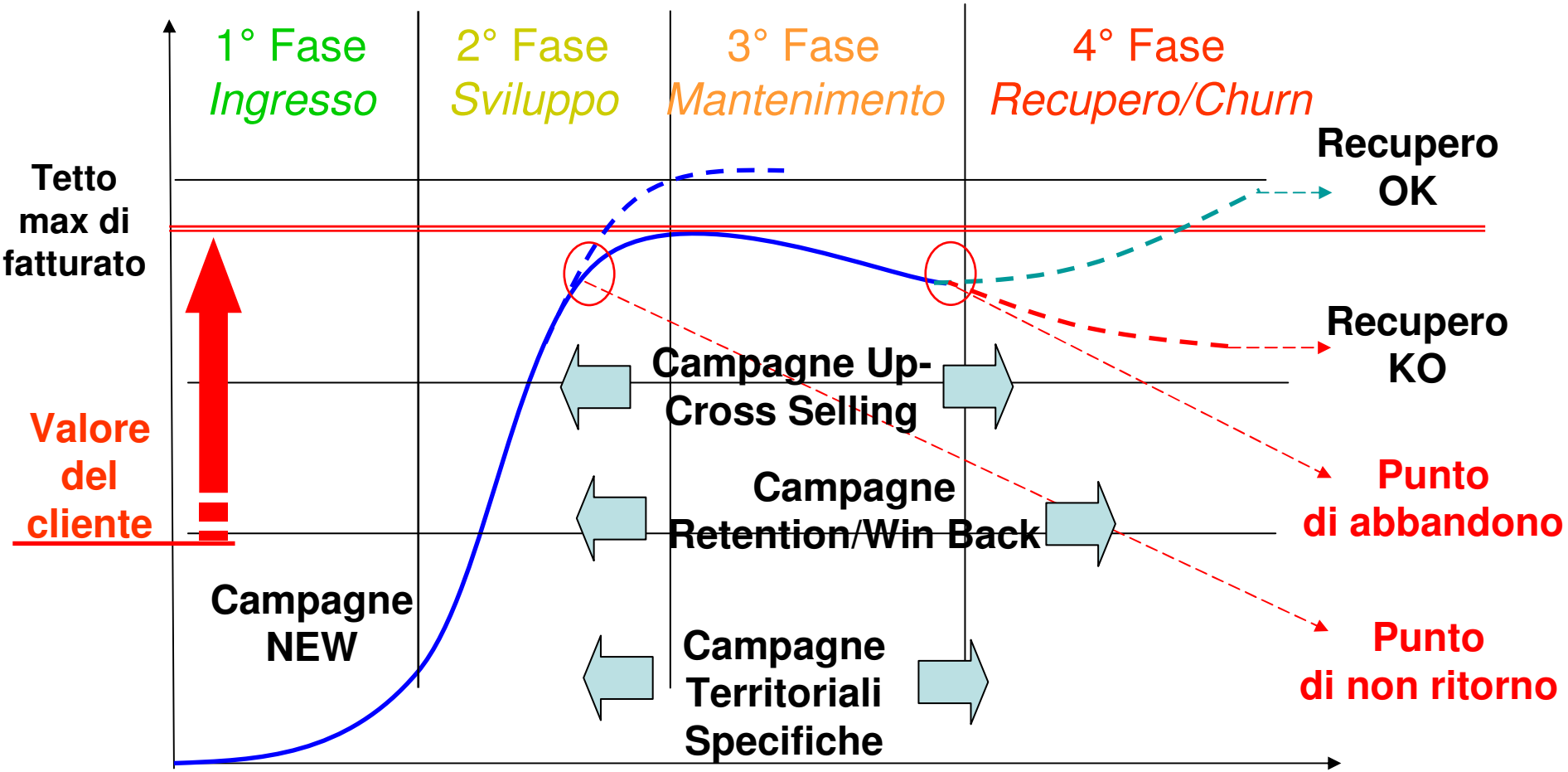
InnoVits
we make innovation for passion

La multicanalità. Il ciclo di vita del cliente



Fonte: 2M Sales Management

La multicanalità. La gestione del post vendita



Fasi di vita del cliente

Fonte: 2M Sales Management

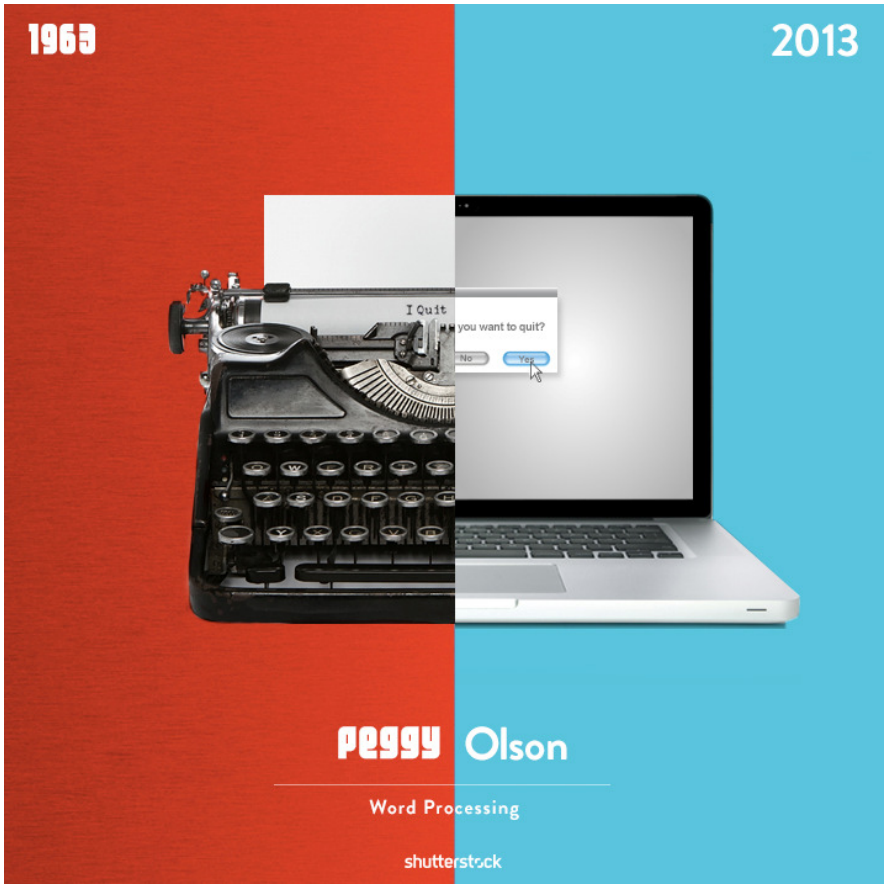
Sales & STARTUP

Tecnologia e Sales Manager

InnoVits
we make innovation for passion

sales management

Tecnologia e Sales Manager ...passato, presente ...



InnoVits
we make innovation for passion

sales management

Tecnologia e Sales Manager

Ruolo del web

Pianificazione delle vendite

Gestione del budget

Gestione dei venditori

Gestione dei Clienti

InnoVits
we make innovation for passion

Tecnologia e Sales Manager

Il venditore utilizza sempre più gli strumenti che l'impresa sviluppa per gestire politiche di CRM.

Questi strumenti integrano **azioni centralizzate (**basate sulla costruzione di data base informativi sui clienti) e **azioni decentrate** (condotte dalla forza vendita).

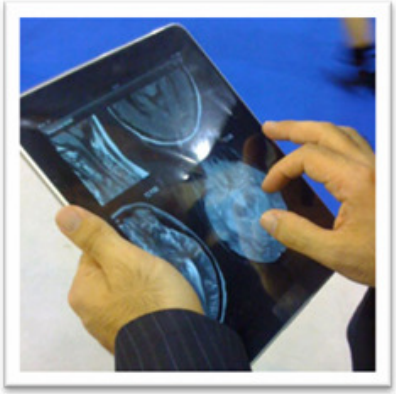
Tecnologia e Sales Manager

Il CRM ci deve supportare nel cogliere ogni piccolo cambiamento del mercato; ricordiamoci che i gusti dei consumatori cambiano, si evolvono, in ogni momento entra nel mercato un nuovo competitor.

Noi dobbiamo essere pronti a gestire il cambiamento per evitare di fare la fine della “rana bollita”.

Tecnologia e Sales Manager

1 - **PRODUTTIVITA'** personale (mobile CRM, Sales Force Automation);
2 – **IL COLLOQUIO DI VENDITA preparato** (padroneggiare termini e concetti "emergenti": Cloud, Native Apps verso Web Apps, Internet delle Cose, Location Based Services,…);
3 – **L'USO DEI SOCIAL** Linkedin come piattaforma di lavoro. Costruire la propria reputazione; Lead Generation.



Tecnologia e Sales Manager

Apps

Available on the App Store

Available on the Android Market

CRM MIO

I motori di ricerca

Google

AOL

bing

LIBERO

VIRGILIO

YAHOO!

LYCOS

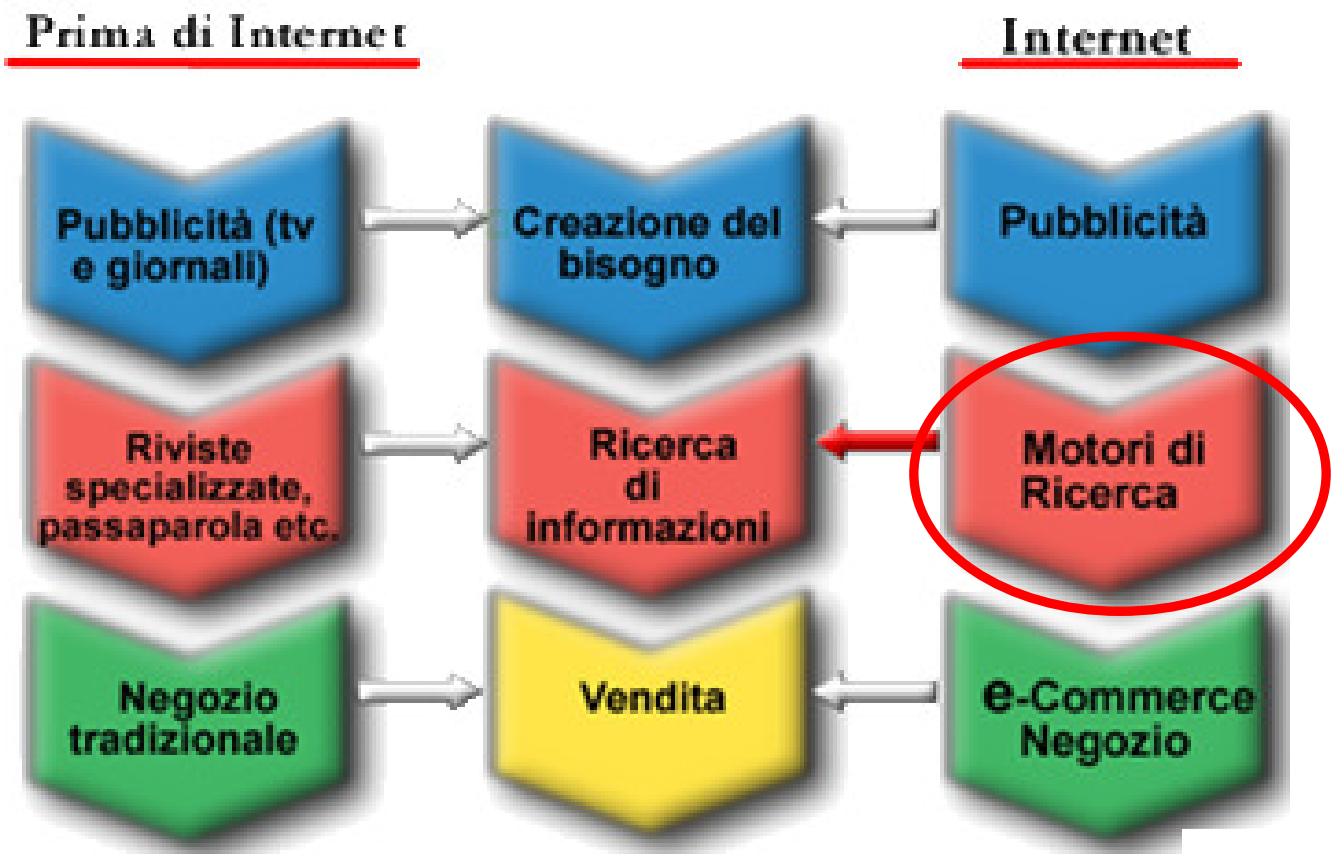
altavista

InnoVits
we make innovation for passion

sales management

I motori di ricerca

Processo di acquisto



InnoVits
we make innovation for passion

Sales & STARTUPS

facebook

twitter

skype™

LinkedIn

YouTube
Broadcast Yourself

InnoVits
we make innovation for passion

Sales & STARTUP

"Un venditore dovrebbe conoscere le logiche che stanno dietro a tutti i social per valutarne le potenzialità e la loro utilità e soprattutto osservarne l'uso che ne fanno i clienti e i concorrenti.
Senza entrare nel dettaglio dei singoli social, possiamo dire che ognuno ha una sua funzione; sta a noi individuare quelli che meglio si adattano a ogni attività che intendiamo svolgere".

A. Giachin Ricca

InnoVits
we make innovation for passion

sales management

I social network

Nel mondo, oltre 300 milioni di persone usano **Linkedin** per fare business!

In Italia 7 milioni di persone usano Linkedin per:

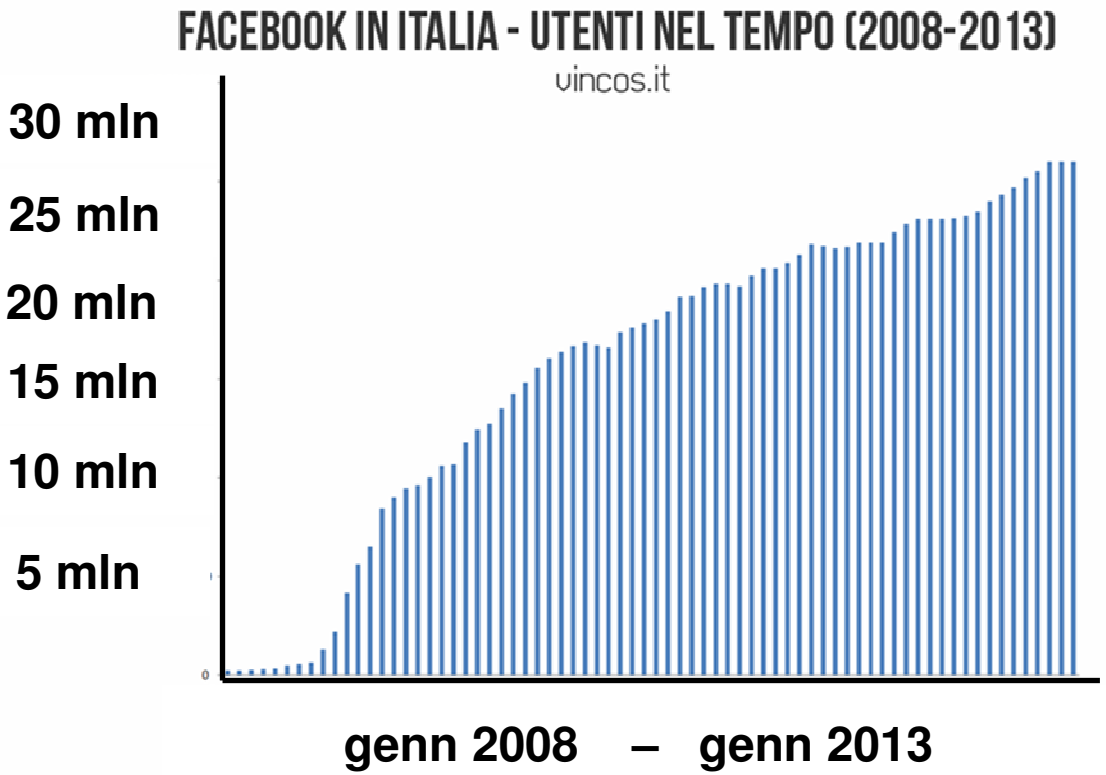
✓trovare contatti commerciali;
✓interagire con i propri clienti;
✓promuovere la propria pagina aziendale o della propria organizzazione;
✓formare gruppi di discussione intorno ad un tema;
✓pubblicizzare prodotti e servizi;
✓incontrare persone di altre nazioni per fare business insieme;
✓trovare partner e distributori;
✓capire come sono fatti gli organigrammi aziendali;
✓per studiare i concorrenti;
✓candidarsi per una posizione aziendale e far valere le proprie competenze;
✓pianificare un approccio strategico ad un prospect, client, partner, o competitor.

I social network

Facebook ha depositato una modifica al documento S-1, che serve a supportare la sua presentazione in borsa. Con esso si dichiarano 901 milioni di utenti attivi mensilmente, di cui 500 da dispositivo mobile.

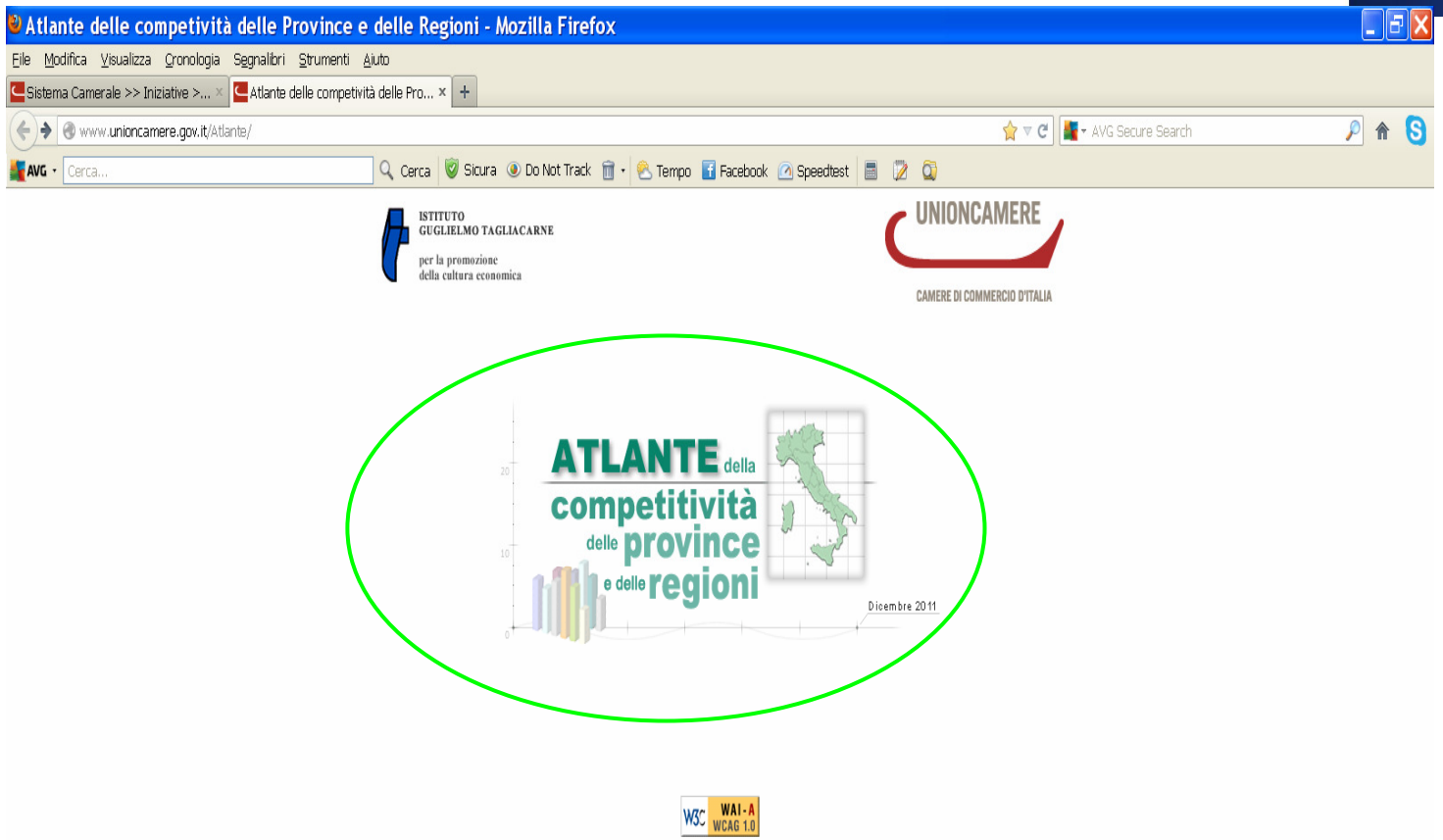
In Italia sono 24 milioni al mese , 15 milioni da mobile … in pratica qualcosa come l'86% dei navigatori abituali!

I social network



InnoVits
we make innovation for passion

I siti da consultare



Sales & STARTUPS

Post-it

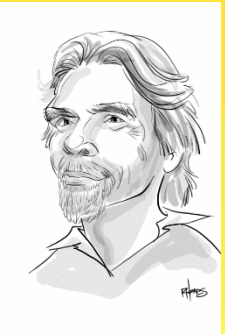
“Purtroppo a un certo punto … per riuscire a mangiare del pesce occorrerà dedicarsi agli squali bianchi … è il momento in cui il cliente diventa veramente il padrone assoluto del gioco. E quando questo avviene il cliente diventa più grosso e cattivo del fornitore e lo costringe a muoversi sul suo terreno”

Alberto Fedel

InnoVits
we make innovation for passion

Sales & STARTUPS

Post-it

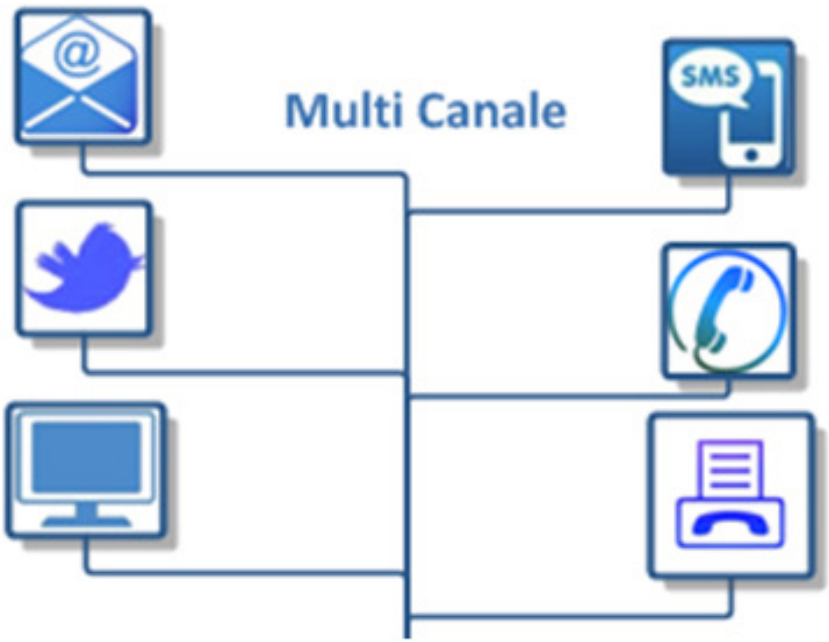


“Indipendentemente dall’abilità con cui gestite la vostra azienda, ci saranno sempre quei clienti cronicamente insoddisfatti che sarà meglio perdere che trovare”

Richard Branson

InnoVits
we make innovation for passion

La lettura dei mercati di riferimento e l'organizzazione nativamente multicanale.



InnoVits
we make innovation for passion

Sales & STARTUPS

I mercati Business to Business e Business to Consumer

B2B

- Guidato dalla relazione
- Target market piccolo
- Ciclo di vendita lungo
- Numerosi attori coinvolti nel processo di acquisto
- L'identità del marchio è legata alla relazione personale
- Alto potere contrattuale del cliente

B2C

- Guidato dal prodotto
- Target market largo
- Ciclo di vendita breve
- Pochi attori nel processo d'acquisto
- L'identità del marchio è creata dagli strumenti di mktg
- Basso potere contrattuale del cliente

InnoVits
we make innovation for passion

Il mercato Business to Business

“ … dove l’acquirente ha come unico interesse quello di non aver disturbi e disservizi dall’acquisto. A lui non interessa pagare meno il miglior prodotto, se questo rientra nel budget prestabilito; non ha alcun interesse a innovare, se questo non gli è richiesto; ma vuole che le cose continuino ad andare bene e che non ci siano delle conseguenze negative.
E’ per questo che è restio a cambiare il fornitore, poiché non ne ha né la necessità né un ritorno diretto”

A. Giachin Ricca

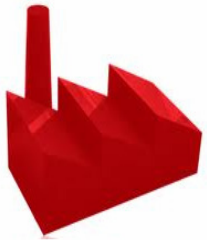
Tipologie di reti vendita

Tipologie di reti vendita

AZIENDA

MERCATO

RETE VENDITA



- trasmettere l'immagine al cliente;
- comunicare il valore del P/S;
- essere presenti nel posto giusto al momento giusto;
- personalizzare il rapporto con il cliente;
- sensibilità nelle tendenze evolutive;
- penetrazione dei mercati

VANTAGGIO COMPETITIVO!

InnoVits
we make innovation for passion

Tipologie di reti vendita

- Canale Indiretto
- Canale Misto
- Canale Diretto

InnoVits
we make innovation for passion

Tipologie di reti vendita

Canale Diretto

WEB (Sito Web/Blog/E-Commerce …)

ACCOUNT MANAGER (KAM)

AREA/SALES MANAGER

CALL CENTER

Canale Indiretto

PROCACCIATORI

AGENZIE

AFFILIATI (Franchising)

CALL CENTER

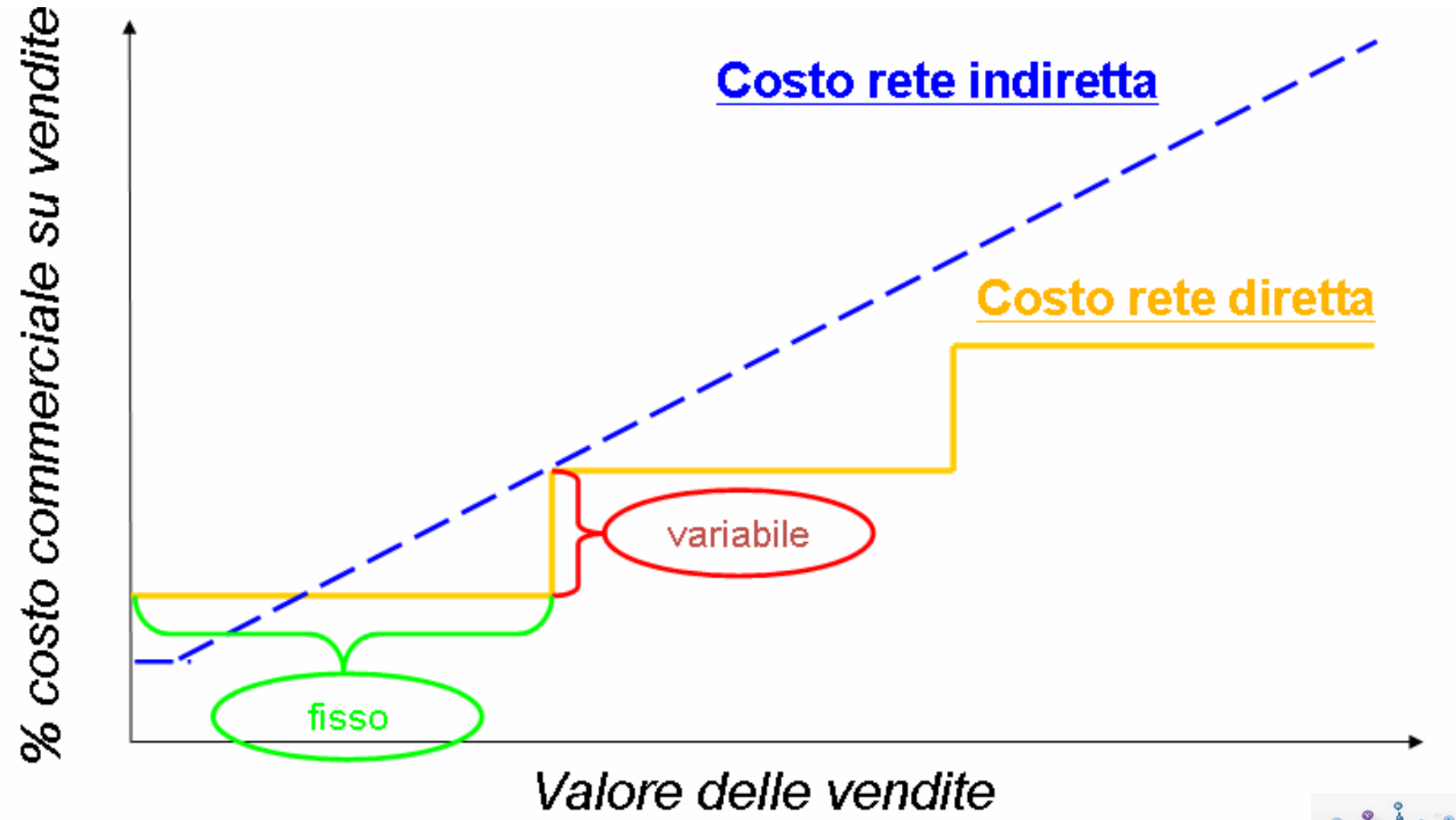
Canale Misto

Confronto tra Rete Diretta e Indiretta

	Fattori da considerare	Rete di Vendita Diretta	Rete di Vendita Indiretta
1	Dimensione impresa	medio-grande e grande	medio-piccola e piccola
2	Risorse finanziarie	elevate	scarse
3	Volumi e stabilità delle vendite	alti	bassi
4	Rischio finanziario	alto	basso
5	Numerosità clienti da acquisire	bassa	alta
6	Frammentazione della clientela	bassa	alta
7	Dimensioni medie dei clienti	grandi	piccole
8	Controllo che si vuole esercitare sulla rete	alto	basso
9	Importanza dei servizi ai clienti	alta	bassa
10	Importanza acquisizione info dai/sui clienti	alta	bassa
11	Complessità dei p/s da vendere	alta	bassa

Fonte: Guenzi 2005

Costi Rete Diretta e Indiretta



Sales & STARTUPS

Tipologie di reti vendita

Canale Diretto

WEB

VANTAGGI

1. Canale di vendita corto e controllato;
2. Costi di gestione “contenuti” e comunque facilmente gestibili;
3. Efficienza nella gestione del pre e post vendita;
4. Flessibilità e velocità di gestione della customer base;
5. Velocità di sviluppo del business.

InnoVits
we make innovation for passion

Tipologie di reti vendita

Canale Diretto

WEB
SVANTAGGI

1. Costi fissi da gestire;
2. Spersonalizzazione del contatto con il cliente (in alcuni casi i clienti vogliono “vedere in faccia” il venditore per capire se si possono fidare dell’azienda)

Tipologie di reti vendita

Canale Diretto

ACCOUNT MANAGER (KAM)

VANTAGGI

1. Canale di vendita corto (miglior controllo dei risultati);
2. Consente la gestione di un prodotto/servizio che presenta un alto grado di innovazione tale da rappresentare un fattore competitivo;
3. Contatto diretto con i clienti;
4. Qualità nella gestione del pre e post vendita;
5. Flessibilità di gestione della customer base;
6. Tutela dell'immagine e possibilità di attivare margini e e prezzi molto competitivi.

Tipologie di reti vendita

Canale Diretto

ACCOUNT MANAGER (KAM)

SVANTAGGI

1. Costi fissi da gestire molto alti;
2. Rigidità dell'investimento;
3. Forza vendita che richiede una politica di gestione delle risorse umane dispendiosa (tipica delle grandi aziende);
4. Difficoltà nel sostituire il personale meno efficace ed efficiente.

Tipologie di reti vendita

Canale Indiretto

PROCACCIATORI

VANTAGGI

1. Costi variabili;
2. Investimenti in attività di mktg di canale solitamente contenuti;
3. Investimenti in attività formative contenuti;
4. Collaborazione occasionale (si utilizza per verificare la validità del potenziale agente e quindi proporre il mandato di agenzia).

Tipologie di reti vendita

Canale Indiretto

PROCACCIATORI

SVANTAGGI

1. Rischio di vendita piratesca,un'attività di questo tipo comporta inevitabilmente il problema della gestione dei reclami per vendite forzate/truffe;
2. Canale di vendita lungo e "sfuggente";
3. Scarsa capacità di gestione della customer base;
4. l'impresa committente deve prestare attenzione perché questo tipologia di contratto può prestare il fianco ad interpretazioni legali.

Tipologie di reti vendita

Canale Indiretto

AGENTI (Mono e Plurimandatario)

VANTAGGI

1. Costi variabili da gestire;
2. Conoscenza diretta del mercato e quindi più facilità a far accettare il prodotto/servizio;
3. Investimenti in attività di mktg di canale contenuti;
4. Investimenti in attività formative contenuti;
5. Limitati problemi di ricerca e selezione.

Tipologie di reti vendita

Canale Indiretto

AGENTI (Mono e Plurimandatario)

SVANTAGGI

1. Vendita commerciale nota anche come *"il mio prodotto/ servizio costa meno"* in cui la principale leva del mktg mix impiegata dal venditore è il prezzo;
2. Il problema della gestione delle vendite forzate è meno impattante ma comunque è presente;
3. Canale di vendita lungo e difficile da controllare (scarso feedback informativo);
4. Media capacità di gestione della customer base;
5. Elevato costo di gestione di canale che comporta il coinvolgimento diretto di almeno 2 funzioni aziendali (Gestione Canale e Finance)

Tipologie di reti vendita

Canale Indiretto

AFFILIATI (Franchising)

VANTAGGI

1. Costi variabili;
2. Reclutamento di “veri” imprenditori che devono essere realmente motivati nella scelta del business e del partner in quanto chiamati ad effettuare un importante investimento iniziale;
3. Rete commerciale certificata con ricadute in termini di gestione operativa. Una Rete commerciale di questo tipo può garantire la gestione di business complessi e discreti tempi di reazione;
4. Buona capacità di gestione della customer base;
5. Possibilità di coprire velocemente e bene le zone di interesse.

Tipologie di reti vendita

Canale Indiretto

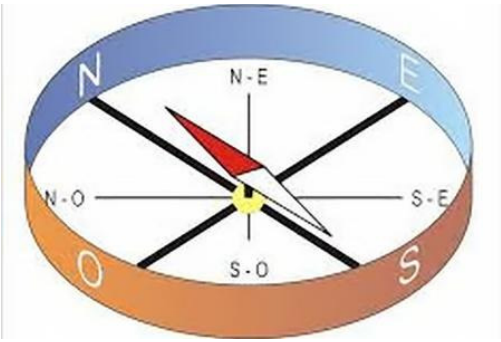
AFFILIATI (Franchising)

SVANTAGGI

1.Canale di vendita lungo (con impatti sulla gestione del parco clienti);
2. Investimenti in attività di mktg di canale molto onerosi;
3. Investimenti in attività formative molto onerosi;
4. Riferimenti normativi e procedurali molto rigidi (impiego di strutture esterne per consulenza legale).

Come orientare la scelta di una startup

- Nativamente multicanale;
- Costi variabili;
- Canale di vendita corto;
- Velocità di sviluppare business.
- …



Tipologie di contratti

- Il contratto di procacciatore d'affari;
- Il contratto di agenzia (monomandatario e plurimandatario);
- Il contratto di franchising;
- Il contratto call center (inbound e outbound)

Sales & STARTUPS

Post-it

“Al mondo ci sono troppi che insegnano come cambiare ma troppo pochi che sanno come fare. Esistono numerosi maestri che posseggono la conoscenza ma che se poi vengono mandati nel reparto di un’azienda non sanno come risolvere i problemi: solo chi ha fatto sa come si fa”

Masaaki Imai

InnoVits
we make innovation for passion

Grazie per l'attenzione

Giuseppe Mizio
Senior sales consultant, socio InnoVits
giuseppe.mizio@2msm.it

Alcuni testi o immagini inserite in questa presentazione sono tratte da internet e, pertanto, considerate di pubblico dominio; qualora la loro pubblicazione violasse eventuali diritti d'autore, vogliate comunicarlo via email a info@2msm.it, provvederemo all'immediata rimozione.