



Le strategie dei migliori
commerciali al mondo

UN MESSAGGIO PER I COMMERCIALI APERTI ALLE NUOVE IDEE



I migliori stanno rivoluzionando il settore. Ecco come:

Per natura, le persone sono restie a cambiare. Non è sempre un fatto negativo: il problema è che in tanti non sono pronti ad accettare i cambiamenti radicali e le opportunità che i social media stanno creando per le vendite e i reparti cross-functional. L'esperto Jim Keenan segnala che il **72,6% delle persone che usano i social media nel processo di vendita ottiene risultati migliori dei colleghi e supera la quota nel 23% in più dei casi.** Anche se l'interesse per le vendite social è significativo e in continua crescita, l'adozione di strategie e processi è lenta, principalmente per tre motivi:

- 1. Mancanza di formazione** - Solo una minoranza sa come ottenere un buon ritorno sull'investimento usando i social media per le vendite.
- 2. Mancanza di strumenti** - Esistono solo pochi strumenti che consentono di selezionare lead, monitorare i social network e interagire con i buyer in modo intelligente.
- 3. Mancanza di sostegno** - L'adozione del social selling dovrebbe iniziare dall'alto, ma molti executive non usano i social media.

Dunque, cosa contraddistingue le organizzazioni che stanno usando al meglio il social selling?

Abbiamo chiesto a decine di leader innovativi dei settori vendite, marketing e operations di spiegare come sono arrivati ad adottare LinkedIn per il social selling, l'impatto che ha avuto sul loro approccio alla vendita e quali risultati hanno ottenuto. Ci hanno parlato anche delle best practice e delle "trappole" da evitare, dando consigli preziosi per avere successo nel mercato attuale iperconnesso.

Anziché iniziare da zero, tu e il tuo team potete seguire l'esempio di questi leader per ottenere lo stesso successo con LinkedIn. Anche se ogni organizzazione dovrà scegliere l'approccio più adatto alle proprie esigenze, queste sono le tecniche adottate dai migliori:

- **Dare importanza alle relazioni**
- **Dimostrarsi thought leader**
- **Aumentare l'efficienza a partire dai dati**

Continua a leggere per capire: come strategie di social selling efficaci si traducano in vantaggi competitivi; le best practice seguite dalle aziende di punta; come la tua organizzazione può trasformare subito l'approccio alla vendita per ottenere risultati migliori.

Alex Hisaka
Head of Content Marketing,
LinkedIn Sales Solutions

Sales Executive:

Dare importanza
alle relazioni

- 5 Tim Riesterer, Chief Strategy & Marketing Officer, Corporate Visions
- 6 Lindsey Boggs, VP Enterprise Sales & Social Selling, etailinsights
- 7 Paul Albright, CEO & Co-Founder, Captora
- 8 Barbara Giamanco, Social Selling Strategist
- 9 Dave Mattson, CEO & President, Sandler Training
- 10 Alexander Low, Head of Client Development, JLL

Sales manager:

Dimostrarsi
thought leader

- 13 Lori Richardson, CEO, Score More Sales
- 14 Matt Loop, Head of Enterprise, N.A., LinkedIn Sales Solutions
- 15 Amy McIlwain, Global Industry Principal, Financial Services, Hootsuite
- 16 John Crowley, VP of Sales Operations, Cardinal Health
- 17 Theresa Kushner, VP of Enterprise Information Management, VMware

Cross-functional executive:

Aumentare l'efficienza
a partire dai dati

- 20 Heidi Bullock, VP of Marketing - Demand Gen, Marketo
- 21 Dario Priolo, CMO, Sales Performance International
- 22 Dale Durrett, VP of Sales - East, 6sense
- 23 Jim D'Arcangelo, SVP of Marketing, Booker
- 24 Jordi Gili, Managing Director, Execus
- 25 Beth Bachrach, Customer Success Manager, LinkedIn Sales Solutions
- 26 Carole Mancini, Head of Enterprise New Business, LinkedIn Sales Solutions EMEA

Dare importanza
alle relazioni

Sales Executive



DARE IMPORTANZA ALLE RELAZIONI

Oltre alle sfide derivanti da un ruolo sempre più complesso, i sales executive devono anche migliorare le performance del team.

Le strategie di crescita aziendale possono aumentare la pressione. Per esempio, con i modelli di ricavi basati sul consumo è più importante monitorare i tassi di abbandono e soddisfazione dei clienti, e tutti devono fare di più con meno per proteggere e incrementare i profitti.

Tuttavia, le organizzazioni tendono a strutturare previsioni, report e compensazioni attorno a una crescita sostanziale. Ciò non è in linea necessariamente con il modo in cui i commerciali devono lavorare per attrarre e coltivare i buyer di oggi, più informati e autonomi. Questa dicotomia crea tensione fra i team di vendita e marketing, con conseguenze negative per la pipeline e i tassi di chiusura. Per avere successo, il problema va affrontato senza esitazioni.

I sales executive qui intervistati rispondono a queste sfide usando LinkedIn per:

- Rafforzare la credibilità e l'interesse con messaggi coerenti e di alta qualità sulle reti dei team di vendita.
- Identificare cosa funziona e quali comportamenti vanno modificati usando il Social Selling Index (SSI) come indicatore delle prestazioni dei team.
- Favorire la collaborazione dando il proprio esempio quando presentano una persona della propria rete ai membri del team di vendita.

Sei come questi leader e stai affrontando le insidie dell'attuale contesto delle vendite? Le seguenti interviste ti forniranno un metro di paragone, consigli e aneddoti per valutare e migliorare la tua posizione, correggendo la rotta o iniziando il percorso col piede giusto.

LA POTENZA DEL SSI

Le interazioni dei commerciali hanno il maggiore impatto nella fase informativa



I leader del Social Selling Index (SSI) generano **il 45% di opportunità in più per trimestre** e hanno il 51% di probabilità in più di raggiungere la quota.

-LinkedIn



I commerciali che usano il social selling contribuiscono a un aumento annuale dei profitti pari al 16%.

-LinkedIn

Il SSI si basa sui quattro pilastri del social selling:

1. Profilo
2. Post
3. Visualizzazioni
4. Follower



TIM RIESTERER

Chief Strategy & Marketing Officer, Corporate Visions

LI: Perché i commerciali devono avviare conversazioni di qualità?

TR: Le ricerche dimostrano che per i decision-maker B2B, le interazioni con i commerciali sono il fattore di scelta determinante, più della qualità del prodotto, della reputazione del brand e del prezzo. I commerciali che sanno creare conversazioni di qualità concludono l'affare tre volte più spesso di chi arriva tardi e prova a vincere una guerra di prezzo. Di conseguenza, chi è in grado di presentare informazioni settoriali provocatorie e non banali sulla propria rete può diventare il punto di riferimento per i contatti che decidono di acquistare.

LI: Come usate LinkedIn per parlare della vostra value proposition?

TR: È un ottimo mezzo per condividere le nostre ricerche sulle conversazioni con i clienti. Forniamo esempi concreti a sostegno della nostra vision secondo cui i messaggi di marketing e vendita devono basarsi sulle scienze decisionali, non

sulle best practice. Si fa troppo affidamento su opinioni e consuetudini non verificate. Lavorando con Zakary Tormala e Maggie Neale, professori di Stanford, condividiamo regolarmente nuove informazioni su come comunicare il valore tenendo conto dei modi in cui gli acquirenti lo percepiscono e prendono decisioni.

LI: Quali sono gli elementi di base di un'ottima conversazione?

TR: La chiave è la capacità del commerciale di articolare il valore della proposta nel corso del ciclo di acquisto. Per semplificare questo concetto un po' astratto abbiamo identificato tre "conversazioni sul valore" e le relative caratteristiche indispensabili.

Primo, creare valore: devi creare un punto di rottura col passato con un messaggio forte sul perché cambiare e distinguerti dalla concorrenza spiegando chiaramente "perché tu".

Secondo, sottolineare il valore: devi collegare la tua soluzione alle esigenze aziendali dei buyer

nel gruppo direzionale e costruire un business case che soddisfi chi valuta il lato finanziario.

Terzo, acquisire valore: allarga le dimensioni della torta per tutelare il tuo margine ed evita gli sconti superflui in fase di negoziazione.

LI: In che modo LinkedIn aiuta ad allineare le vendite e il marketing nelle conversazioni e nei messaggi?

TR: LinkedIn è un po' un paradiso del marketing, perché ci permette di creare messaggi coerenti e di qualità, e di distribuirli sulle reti dei nostri commerciali raggiungendo tutti i loro contatti. I commerciali sono i custodi, si assicurano che messaggi e di informazioni arrivino a clienti e potenziali clienti. Prima era un processo imprevedibile, ma oggi condividere contenuti su LinkedIn è così semplice ed efficace che possono promuovere con successo fra i loro contatti le nostre informazioni, insieme a commenti personali. Finalmente il marketing ha la visibilità che merita.



LINDSEY BOGGS

VP Enterprise Sales & Social Selling, etailinsights

LI: Puoi descrivere cosa ti ha convinto ad abbracciare il social selling?

LB: Ero agli inizi e mi era stato chiesto di fissare incontri con potenziali clienti a Dallas. Aniché usare il nostro CRM, ho provato con LinkedIn. Mi è sembrato naturale vedere se avevo collegamenti in zona prima di contattare qualcuno a freddo. In 48 ore avevo già 10 colloqui e il resto del team praticamente zero. In quel momento ho capito che la cosa funzionava e da lì ho iniziato a cercare potenziali clienti con LinkedIn.

LI: Qual è stata la prima sfida quando hai iniziato con il social selling?

LB: In un ambiente dominato dalle chiamate a freddo, io ero quella che ne faceva meno. Eppure superavo la quota un trimestre dopo l'altro e presto i miei manager hanno dovuto cambiare approccio scegliendo la qualità al posto della

quantità. Ho insegnato il mio metodo al team di vendita e lo usano ancora oggi.

LI: Come usi LinkedIn per creare una necessità e motivare il team a sfruttare al meglio gli strumenti di social selling?

LB: Ricordo continuamente ai ragazzi che i buyer ricevono centinaia di email di vendita al giorno e pochi messaggi InMail. Chiedo loro: "Preferite essere 1 su 300 o 1 su 5?". Con i messaggi InMail hai molte più probabilità di risposta. Psicologicamente è più difficile dire di no a una persona con un profilo che la rappresenta, piuttosto che a un asettico indirizzo email. Inoltre li incoraggio a coltivare i potenziali clienti nell'intero processo di vendita con Sales Navigator. C'è un collegamento concreto fra un Social Selling Index (SSI) alto e le prestazioni; uso i punteggi per valutare internamente il successo e creare un ambiente competitivo, ma anche divertente.

LI: In che modo il social selling ti ha aiutato a rafforzare la credibilità?

LB: Ho costruito il mio brand interamente con LinkedIn. Mi ha permesso di presentare l'offerta della mia azienda, progetti e segnalazioni, e di dare una visione a 360° di me. Ho anche pubblicato articoli, cosa che non avevo mai fatto prima di LinkedIn; mi hanno resa immensamente più credibile e hanno attratto molti follower. La pipeline cresce ogni giorno anche solo usando LinkedIn per individuare potenziali clienti e collegarmi con altri professionisti. Sono stata fra i primi ad avventurarsi nel social selling e la scelta ha giovato sia alla mia carriera che al mio profilo personale.



PAUL ALBRIGHT

CEO & Co-Founder, Captora

LI: Qual è la formula di Captora per sviluppare la pipeline e far crescere i profitti?

PA: Si inizia analizzando il buyer di riferimento e la strategia go-to-market: maturità del mercato, concorrenza, ciclo di vendita, entità media dell'opportunità. Così puoi bilanciare gli investimenti sul marketing inbound e outbound. Un approccio ben focalizzato porta risultati migliori. Per la pipeline, conta molto l'inbound marketing perché è il più efficace per ampliare la parte alta del funnel. Quando i nuovi buyer vengono agganciati dal marketing, devi velocizzarne l'avanzamento nella pipeline con programmi per valutarli e aumentarne l'interesse. Devi continuamente espandere la portata e i contenuti, e migliorare i tassi di conversione. Il risultato finale dovrebbe essere una crescita superiore a 1,5x. È quello che succede a Captora, mentre i profitti viaggiano oltre il 200%.

LI: In che modo i vostri team di vendita e marketing usano LinkedIn per identificare lo stato dei buyer nel ciclo di vendita?

PA: Usiamo LinkedIn per interagire con buyer specifici, cioè responsabili marketing in aziende

solide, dove l'inbound marketing è strategico per la crescita. I nostri programmi su LinkedIn servono principalmente a individuare e coinvolgere nuovi contatti nella parte alta del funnel. LinkedIn è un ottimo canale per i programmi di marketing mirati, e sfruttiamo Captora per aumentare le conversioni dei buyer che cliccano verso una pagina dedicata e altamente ottimizzata. I team di vendita usano LinkedIn per creare un profilo dei buyer di riferimento e scoprire con chi sono già collegati, così da ottenere nuovi contatti. Una volta agganciati, i buyer vengono valutati e fatti progredire nella pipeline.

LI: Cosa vi ha insegnato la vostra esperienza sull'uso di LinkedIn?

PA: LinkedIn è fondamentale per individuare e coinvolgere nuovi buyer. Il costo per clic è più alto, ma la qualità è ottima. È eccellente per interagire con gli executive delle grandi aziende. La chiave è assicurarsi di avere una landing page ottimizzata per il buyer: titolo, sottotitolo, CTA e altri contenuti vanno personalizzati in base alla singola persona. I clic sono costosi e di alta qualità, e le tue pagine non possono essere da meno.

LI: Che tipo di feedback fornisci ai team di vendita in relazione al social selling?

PA: Il feedback è sotto forma di parametri: tasso di conversione, tempo in ogni fase del funnel e tasso di raggiungimento della quota, che ritengo debba essere del 70%. Serve un riscontro continuo su attività quotidiana, sviluppo della pipeline, tasso di conversione delle opportunità, ciclo di vendita per ogni operazione e ciclo di vendita medio per tutte le operazioni. Con il social selling hai più accesso ai buyer e più feedback sul problema che il team di vendita deve risolvere. Perciò, i parametri devono mostrare risultati eccellenti rispetto alle tecniche tradizionali.



BARBARA GIAMANCO

Social Selling Strategist

LI: Qual è stata la scoperta più importante che hai fatto con il social selling?

BG: Meno è meglio. Commerciali e marketer possono sentirsi costretti a usare tanti canali social diversi. Invece devono definire una strategia di social selling, che chiarirà le caratteristiche ideali del buyer di riferimento. Con queste informazioni, devono scegliere da uno a tre canali che garantiscano i risultati migliori. È importante soprattutto all'inizio. Per avere successo, devi pescare nel lago che promette più pesci.

LI: Perché la collaborazione è così importante per il social selling?

BG: Oggi i buyer si aspettano molto, quindi i commerciali devono conoscere i social media ma devono anche essere grandi esperti del settore, ottimi consulenti e avere spiccate doti di problem solving. Le ricerche di Harvard Business Review, MHI Global, CSO Insights e altri indicano chiaramente che i buyer vogliono parlare con

commerciali in grado di aiutarli a risolvere un problema dell'azienda e di collaborare per trovare una soluzione. Ancora più importante, CEB (Corporate Executive Board) ha rilevato che ogni decisione d'acquisto coinvolge da cinque a sei persone. Io penso siano anche di più. Per ottenere il sostegno di più persone in più divisioni è fondamentale collaborare.

LI: Come cambia il comportamento social del buyer B2B nelle varie fasi del ciclo di vendita?

BG: Non esiste un processo uguale per tutti, ma ormai si considera che segua almeno alcune fasi di base. Il buyer ha bisogno di vari tipi di informazioni dai commerciali per rispondere a varie domande e risolvere problematiche particolari in ciascuna fase.

Nella fase della Conoscenza, sa che qualcosa deve cambiare. Inizierà a esprimere i sintomi di un problema e comincerà a cercare di definirlo meglio. Potrebbe osservare cosa fa la concorrenza,

chiedere a influencer del settore, rivolgersi a colleghi nella sua rete o fare domande nei gruppi di LinkedIn.

Nella fase della Considerazione, i buyer e altri membri del team di acquisto fanno ricerche preliminari per capire le opzioni, gli approcci o i metodi per risolvere il problema. Usano siti web, white paper, presentazioni, video, forum, recensioni e magari Twitter, con lo scopo di informarsi prima di parlare con un commerciale.

Muniti di dati nella fase della Decisione, i buyer finalizzano la strategia per correggere il problema e iniziano a elencare fornitori e prodotti che sembrano adatti. La lista viene scremata, e a quel punto contattano i commerciali per poi arrivare alla decisione di acquisto.



DAVE MATTSON

CEO & President, Sandler Training

LI: Quali sono tre competenze imprescindibili per i commerciali di oggi?

DM: Prima di tutto, seguire un processo. Molti commerciali vanno a intuito, ma l'80% non sa descrivere il suo processo dall'inizio alla fine. I piloti più esperti hanno una checklist e adottano lo stesso processo per ogni volo. I commerciali dovrebbero seguire le best practice e attenersi sempre a un processo collaudato per migliorare di giorno in giorno. Secondo, crearsi un manuale, un elenco di comportamenti e attività quotidiane per avere successo. Il manuale traduce gli obiettivi in comportamenti da seguire. Terzo, bisogna saper comunicare in modo flessibile, capire il proprio stile e quello del cliente.

LI: Puoi dirci di più su come i meeting one-to-one e le discussioni digitali possono completarsi rafforzando le relazioni?

DM: Le discussioni digitali velocizzano la vendita. Oggi i buyer fanno molte ricerche dietro le quinte. Quando fissi un incontro, devi prepararti

facendo ricerche anche tu, così da poter parlare in modo approfondito degli argomenti specifici per quel buyer. Usiamo le discussioni digitali per fornire informazioni di terze parti che confermano un certo problema e mostrano ai potenziali clienti come lo abbiamo risolto in passato. I buyer vogliono informazioni in formato elettronico che li aiutino a capire meglio le problematiche e le possibili soluzioni.

LI: Quali sono le lezioni più importanti in materia di segnalazioni?

DM: Se il commerciale ha controllato da dove arrivano i lead qualificati, probabilmente ha visto che le segnalazioni compaiono in cima alla lista. La lezione numero uno è che fare un ottimo lavoro non significa necessariamente ricevere segnalazioni. Devi chiederle e devi programmare di farlo. Alcune persone fanno segnalazioni di propria iniziativa, ma la maggior parte va sollecitata. Quindi bisogna chiedere e poi aggiornare la fonte della segnalazione sui risultati. Così avrai ancora più segnalazioni.

LI: Questo è un ottimo momento per i commerciali. Perché?

DM: Oggi dobbiamo lavorare su tre cose: tecnica, attitudine e comportamenti. Se hai l'attitudine o la mentalità giusta, quindi non ti lasci bloccare dalla paura o dai dubbi, e in più segui ogni giorno i comportamenti giusti e anche la tecnica è quella giusta, allora hai tutte le carte in regola. Prima i commerciali erano selezionati in base alla personalità. Ora, man mano che il nostro mercato matura, capiamo che commerciali non si nasce, si diventa. Oggi siamo responsabili del nostro successo.



ALEXANDER LOW

Head of Client Development, JLL

LI: Ti definisci un evangelista del social selling. Perché?

AL: Credo nel concetto di social selling e voglio aiutare gli altri a cambiare quella che è la loro opinione o percezione del social selling. La mia non è l'unica verità e ci sono altri "evangelisti" che seguo e da cui imparo. Il modo in cui interagiamo con i clienti sta cambiando radicalmente; c'è chi guiderà l'evoluzione e chi resterà indietro. Io voglio diventare un leader attraverso l'apprendimento. Se altri scelgono di seguire, ottimo.

LI: In che modo il social selling ti permette di aiutare i tuoi clienti a prendere le decisioni giuste, al momento giusto, durante il processo di acquisto?

AL: Il social selling vuole facilitare la decisione d'acquisto del cliente. Io faccio riferimento al processo Challenger Sales di CEB e alle loro informazioni sull'evoluzione del percorso del buyer: il 57% delle decisioni d'acquisto avviene prima che il cliente entri in contatto con il commerciale.

Il social selling è utile per avere l'attenzione del cliente o potenziale cliente; dopodiché devi catturare il suo interesse, portandolo a scegliere te e a fidarsi della tua capacità di aiutarlo. Se fatto bene, il social selling ti aiuterà a guidare i clienti verso il passo successivo nel percorso. Ma non concluderà la vendita al posto tuo.

LI: Quanto è stata importante per il vostro successo in campo immobiliare la capacità di fornire informazioni, non solo servizi?

AL: Tutto sommato siamo ancora agli inizi con il social selling, ma vediamo comunque un aumento dell'interesse su LinkedIn inteso come canale. Solo l'anno scorso, Sales Navigator è stato fondamentale per 112 nuove opportunità di business. È una pipeline che vale oltre 5,5 milioni di dollari, su varie aree di business. Abbiamo concluso 12 vendite che hanno generato profitti per oltre 627.000 dollari e abbiamo identificato più di 700 potenziali clienti.

LI: Che consiglio daresti ai responsabili vendite nel ramo immobiliare che stanno muovendo i primi passi con il social selling?

AL: Avere un punteggio alto nel Social Selling Index e ottime interazioni con clienti e potenziali clienti non implica un'improvvisa impennata delle vendite. Farà invece salire di livello il tuo brand nel processo decisionale. Ma avrai comunque bisogno di un solido processo di vendita, di un CRM e di buoni commerciali.

Dimostrarsi
thought leader

Sales manager

DIMOSTRARI THOUGHT LEADER

Creare fiducia è sempre stato e sempre sarà un fattore fondamentale nelle vendite. Quando tratti con potenziali clienti di livello senior, è ancora più importante adattare il tuo approccio ai problemi inerenti il loro ruolo. Ecco tre modi in cui puoi usare LinkedIn per guadagnarti la loro fiducia.

I sales manager stanno vivendo in prima linea un'importante trasformazione delle vendite B2B. La comunicazione digitale ha rafforzato le relazioni personali consentendo scambi più frequenti e significativi, mentre l'intelligenza predittiva e le informazioni analitiche hanno innalzato la selezione di lead a una vera e propria scienza. Ma il mercato digitale non è privo di rischi e "la quantità" tende ancora a essere prioritaria in molte organizzazioni.

I sales manager, stretti tra due fronti, devono spingere urgentemente per l'adozione di sistemi e pratiche di social selling che accelerino la trasformazione dell'azienda. Il vantaggio è duplice: prestazioni più alte, ma anche dati migliori, che portano a una crescita costante e quindi a performance ancora più stellari.

Come piattaforma di distribuzione dei contenuti, LinkedIn dà accesso a un mercato professionale che si distingue dagli altri social e che consente ai commerciali di costruirsi una reputazione da esperti. E come soluzione di vendita, LinkedIn è imbattibile per le sue capacità di targeting e per come permette di cercare e raggiungere oltre 460 milioni di membri.

Nelle interviste seguenti, alcuni manager ci parlano dei loro successi con LinkedIn e altri strumenti strategici. I sales manager occupano probabilmente il posto che risente di più della pressione sulle performance. Ma con i sistemi giusti potranno scrivere la loro personale storia di successo.

BUYER B2B E GRADO DI INTERESSE

Da 1 a 10

Potenziale numero di colleghi coinvolti nella decisione d'acquisto B2B, secondo SiriusDecisions

Da 3 a 5

Numero di contenuti generalmente consultati da un buyer prima di contattare un commerciale, secondo il *2016 Content Preferences Survey Report* di Demand Gen Report



53%

Percentuale di buyer che dichiara di aver trascorso più tempo sui social media per cercare fornitori e soluzioni rispetto al 2014, secondo il *2015 B2B Buyers Survey Report* di Demand Gen Report



LORI RICHARDSON

CEO, Score More Sales

LI: Quali sono stati i più grandi cambiamenti all'approccio di vendita che hai vissuto nella tua carriera?

LR: Ho iniziato a vendere nell'era dell'acronimo BANT (il buyer ha il Budget, l'Autorità, le Necessità, e quali sono le sue Tempistiche?). Ora cerchiamo soprattutto di capire qual è il cambiamento che interessa all'acquirente, quali sono le sue aspirazioni e problematiche, perché ora e cosa succederebbe se non cambiasse. Sapendo che adesso c'è un team decisionale piuttosto che un solo decision-maker, e che i soldi si trovano quando la soluzione offre un ottimo ritorno sull'investimento, lavoriamo come consulenti in modo da essere d'aiuto.

Quindi la nostra posizione non è cambiata: forniamo ancora consulenze per aiutare i buyer a risolvere un problema e a creare un futuro migliore; a essere diversi sono gli strumenti, le persone e talvolta gli acronimi.

LI: Sta emergendo uno standard globale per il social selling o ci sono differenze a livello geografico?

LR: Nelle vendite professionali, non ci sarà mai un modello valido per tutti. Non è così facile, altrimenti il nostro sarebbe un lavoro totalmente diverso e saremmo presto soppiantati da robot. Tuttavia, parlando di vendite a livello regionale, posso dire che ho vissuto sulla costa orientale e sulla costa occidentale degli Stati Uniti e non ho notato alcuna differenza.

LI: Qual è il problema più comune fra i sales manager?

LR: Ho visto molti sales manager con ottime intenzioni a cui mancano le competenze di base della gestione e della leadership, o che semplicemente vogliono strafare. Nel caso delle competenze, molti non capiscono che, con i loro commerciali, la priorità numero uno è responsabilizzarli e formarli perché possano migliorare. Spesso i manager non hanno un piano d'azione da usare ogni giorno.

LI: Quale consiglio puoi dare su come spingere l'adozione del social selling?

LR: Il modo migliore per comprovare la validità del social selling è concentrare l'attenzione su un piccolo team o su un paio di commerciali che apprezzano e capiscono il concetto di base, per mostrare agli altri che incontrare i buyer sui canali social può funzionare molto bene. Non serve cercare di far cambiare idea a chi non ci crede. Bisogna lavorare su chi vuole vedere crescere i profitti e superare la quota, ed è disposto a provare qualcosa di nuovo per riuscirci. I successi vanno pubblicizzati, così altri seguiranno l'esempio.



MATT LOOP

Head of Enterprise, N.A., LinkedIn Sales Solutions

LI: Da dove nasce l'urgenza per i sales manager di promuovere l'adozione del social selling?

ML: Non avrei successo, e non ne avrebbe il mio team, se il social selling non fosse parte integrante della nostra filosofia di vendita. Migliora il nostro approccio in ogni fase del processo: fare ricerche per saperne di più sui potenziali clienti, sfruttare le relazioni professionali per ottenere introduzioni ricevere avvisi in tempo reale sui cambiamenti importanti nel nostro territorio, coinvolgere e influenzare la nostra audience con contenuti mirati e intelligenti e tanto altro. I commerciali che usano il social selling sorpassano i colleghi del 78% e credo che la spinta debba venire dai manager. Devono fornire ai team gli strumenti e le tecniche migliori per avere successo nell'attuale contesto di vendita.

LI: Quanto pensi che sia importante la qualità dei dati?

ML: È fondamentale. Il tempo è la risorsa più preziosa nel ramo vendite e, avendo accesso a dati

affidabili e di alta qualità, possiamo concentrarci sulle attività che aumentano il giro d'affari. Un esempio è il nostro approccio all'assegnazione territoriale. Prima davamo ai commerciali una serie di account in modo praticamente casuale. Oggi sappiamo con ragionevole certezza che ogni portfolio è bilanciato, che vale la pena seguire quegli account e che i commerciali hanno tutte le carte in regola per riuscire.

LI: Hai detto che la tua esperienza di lavoro all'estero è stata difficile ma gratificante e che ha contribuito al tuo successo di sales manager. Entrare nel "nuovo territorio" del social selling è stata un'esperienza simile?

ML: Non difficile, ma certamente gratificante! Faccio parte del primo milione di membri di LinkedIn, quindi sfruttare la mia rete e le mie informazioni social ha sempre fatto parte del mio DNA di commerciale. La parte entusiasmante è stata coinvolgere altre persone in questo viaggio. Quando è nata la nostra società in

Australia, nel 2013, oltre il 20% dei clienti acquisiti dal team il primo anno proveniva da presentazioni che ho fatto ai collegamenti nella mia rete personale.

LI: Quali sono i tuoi consigli per incoraggiare l'adozione del social selling?

ML: I commerciali possono iniziare il loro percorso nel social selling con una serie di piccoli passi. Prima di tutto, dedicare tempo a completare il loro profilo con una foto professionale e un resoconto completo della loro esperienza. Andrebbe scritto pensando ai clienti, non ai recruiter. Secondo, devi coltivare la tua rete e collegarti con chi conosci personalmente nel corso della tua carriera, quindi clienti, partner e colleghi. Infine bisogna essere attivi. Pubblicare o condividere contenuti, partecipare alle conversazioni nella rete o fare ricerche sugli account chiave per trovare nuove informazioni da usare per convincere il prossimo cliente.



AMY MCILWAIN

Global Industry Principal, Financial Services, Hootsuite

LI: Le aziende nei settori altamente regolamentati rischiano di perdere quote di mercato se non sanno usare il social selling in modo efficace?

AM: Nei settori regolamentati, l'adozione dei social media per scopi diversi dalla distribuzione di messaggi di marketing pre-approvati è molto lenta, ma la mancanza di aggressività fa perdere importanti vantaggi competitivi. Per esempio, nel processo di vendita dei servizi finanziari la relazione con il cliente è molto stretta, contano tanto le segnalazioni e la fiducia. I social media forniscono ai commerciali nel ramo finanziario un canale scalabile per entrare in contatto con clienti e potenziali clienti, costruire la fiducia, avviare la conversazione e generare segnalazioni. Con training e tecnologie adatte, le società di servizi finanziari stanno iniziando ad adottare il social selling pur restando conformi ai requisiti del settore.

LI: Nel ramo finanziario, qual è il percorso del buyer e in che modo il social selling può aiutare a velocizzarlo?

AM: I social media hanno un ruolo in ogni fase del funnel di vendita, dalla conoscenza all'advocacy. Per quanto riguarda i servizi finanziari, di solito l'acquirente comincia da una ricerca; tuttavia, i commerciali che sanno usare bene i social network riescono a entrare nella vita quotidiana dei consumatori per identificare gli eventi che rappresentano un'opportunità, come la nascita di un figlio, un nuovo lavoro e il pensionamento, prima ancora che la fase di ricerca abbia inizio. Questi eventi sono un'occasione per informare il consumatore, posizionarsi come esperti e rimanere visibili.

LI: Come usi il social selling in una giornata tipica?

AM: Di solito inizio la mattina su LinkedIn, dedicando 15-30 minuti a scorrere gli aggiornamenti, consigliare e condividere contenuti, commentare i cambiamenti di lavoro

e leggere articoli. L'obiettivo è restare al passo con le notizie settoriali, rimanere visibile presso persone specifiche, individuare nuove opportunità e posizionarmi come thought leader condividendo informazioni interessanti e rilevanti. Se ho inviti in sospeso, li accetto, e magari rispondo con un messaggio pre-impostato, faccio una domanda o chiedo di fissare una telefonata.

Durante la giornata cerco persone su LinkedIn e Twitter. Abbiamo collegamenti in comune? Chi stanno seguendo? Che tipo di contenuti condividono?

LI: Puoi darci qualche consiglio su come usare il social selling per creare un profilo personale?

AM: Quando si parla di brand personale, puoi pensare ai social media come a una radio di cui tu sei il DJ. Puoi mettere qualche canzone tua e promuovere i tuoi contenuti brandizzati, ma devi anche filtrare l'infinità di materiale disponibile online e mandare in onda solo i pezzi migliori, o condividere i migliori articoli, con il tuo pubblico.



JOHN CROWLEY
VP of Sales Operations, Cardinal Health

LI: Come descriveresti lo stato attuale della concorrenza nel settore sanitario?

JC: I problemi più grandi nel ramo sanitario non arrivano dalla concorrenza, ma dai consumatori. Oggi i pazienti vivono nel mondo digitale, sono sui social e sono mobili. Per non perdere importanza le aziende sanitarie devono evolvere ed entrare in contatto con pazienti e assistenti sanitari come e dove conta di più: online, in maniera social e in tempo reale. Le aziende che sanno farlo, o che sanno aiutare altre società del settore sanitario a farlo, risulteranno vincenti nell'era della tecnologia.

LI: Com'è cambiato l'uso che i tuoi commerciali fanno dei social media rispetto a cinque anni fa?

JC: La maggior parte dei commerciali in ambito sanitario usa i social media per scopi personali. I pochi che provano a farne un uso professionale sbagliano approccio. I commerciali devono cambiare e iniziare a utilizzare i social media come uno strumento per fare networking, migliorarsi e dimostrare la propria competenza. Non ho detto per vendere, e non è un caso. Nella sanità, i mezzi social servono per fornire contenuti e creare interesse, mai per vendere.

La diffidenza verso i social media è data dalla relativa mancanza di adozione fra i medici, il punto di riferimento principale per molti commerciali in questo ramo. Ma i commerciali non hanno ancora capito che il potere decisionale non è più in mano ai medici: è passato al sistema sanitario e al terzo pagante. Queste istituzioni e le loro commissioni sono online, sui social, e fanno ricerche sui tuoi prodotti.

LI: Cardinal si sta espandendo con una serie di acquisizioni. Con l'arrivo di nuove categorie di prodotti, quali problematiche devi affrontare come leader delle operazioni di vendita?

JC: Se conosci un'azienda del ramo sanitario, non vuol dire che le conosci tutte. Non ne esistono due uguali. Come leader commerciale che lavora per una società globale con 35.000 dipendenti, la parte più difficile dopo l'acquisizione è formare i commerciali sulla vendita cross-functional. Ogni azienda ha la sua segmentazione di clienti, i suoi pazienti, i suoi vincoli dettati dai terzi paganti e altre sfumature.

Voler formare il commerciale affinché colga un'opportunità in un diverso segmento di attività

è come chiedergli di trovare un ago in un pagliaio. Se non incentivi le vendite cross-functional, perdi un'occasione preziosa di collaborare con altre divisioni.

LI: Lavorate in un settore altamente regolamentato. Questo fatto ha inciso sulla possibilità di coltivare relazioni con buyer e potenziali clienti attraverso social media come LinkedIn?

JC: Anche se molte aziende nel ramo sanitario evitano i social media, Cardinal Health li ha accolti a braccia aperte, come dimostrano anche i post da influencer del nostro CEO George Barrett. Invitiamo i commerciali a usare il buon senso e a seguire la "regola del WSJ": se non vorresti vedere il tuo post sulla home page del Wall Street Journal online, non pubblicare l'aggiornamento.

LinkedIn è uno strumento chiave per i nostri commerciali. Consente loro di avere il polso dei social network e di entrare in contatto con i lead usando un mezzo non ancora sfruttato dalla massa dei colleghi del settore. Credo talmente tanto in LinkedIn che non fisso nemmeno un colloquio con i potenziali nuovi commerciali se non hanno un profilo completo sulla piattaforma.



THERESA KUSHNER

VP of Enterprise Information Management, VMware

LI: Perché sei così convinta della potenza dei dati nel processo di vendita?

TK: Senza dati di qualità, i commerciali possono perdere molto tempo con persone che non compreranno mai o aziende a cui non servono i loro prodotti e servizi. Ho anche notato che buoni dati usati nel modo giusto aumentano concretamente il profitto. Prendiamo per esempio una situazione che esiste in molte aziende in rapida crescita. Con i dati dell'azienda, avrai un buon numero di clienti che hanno acquistato qualche anno fa e che poi non l'hanno più fatto. Ma quei dati non li usa nessuno. Se invece puoi accedervi, diventano informazioni preziose per dare modo ai commerciali di riattivare quegli account.

LI: Quando si parla di dati, cosa spaventa i commerciali e i marketer, e perché?

TK: In generale, i professionisti delle vendite e del marketing sono molto bravi nei rapporti interpersonali, pensano in modo creativo e sanno usare bene le parole. Chi lavora con i dati, invece, tende a essere più chiuso, riflette

sui problemi per risolverli, sa analizzare la situazione e arrivare a un risultato in autonomia.

Negli ultimi decenni, gli esperti di dati e di marketing hanno dovuto imparare a conoscersi. Chi sta nel marketing teme che per usare i dati dovranno fare un sacco di "calcoli". Chi usa i dati teme di dover diventare "sdolcinato" per fare marketing. Sono come lo yin e lo yang: servono entrambi per avere un tutto armonico.

LI: In che modo una piattaforma come LinkedIn aiuta i commerciali in settori non tecnici a usare le informazioni sulle aziende?

TK: Per chi lavora nelle vendite e nel marketing in settori non tecnici, LinkedIn e Google Analytics aiutano a farsi un'idea dell'utilità dei dati, con un metodo poco complesso e che quindi non fa paura. Con LinkedIn vedi le visualizzazioni e il numero delle persone che possono ricoprire i ruoli che ti interessano. Con Google puoi analizzare rapidamente il traffico di una pagina Web o controllare quanto spesso una certa parola viene usata nelle ricerche.

LI: La vostra azienda è in crescita e diventa sempre più complessa. Cosa fa il tuo team per restare al passo?

TK: La crescita, le transizioni di mercato e la volatilità dei mercati in generale fanno brillare quelli che, come me, si nutrono di dati. In questi ambienti complessi, i dati si possono usare prima di tutto per descrivere la situazione in termini razionali e si possono consultare per trovare risposte alle domande. Nel caso dei Big Data puoi perfino torturarli fino a estorcere una confessione. In altre parole, guardando i Big Data potresti chiedere: "Perché tutti i miei clienti abbandonano il carrello dopo aver selezionato questo prodotto?". Per orientarsi in tempi tumultuosi bisogna usare i dati non solo in modo tattico con i team di vendita e marketing, ma anche in modo strategico.

Aumentare l'efficienza
a partire dai dati

Cross-functional executive



AUMENTARE L'EFFICIENZA A PARTIRE DAI DATI

Raggiungere l'efficienza fra le varie divisioni può sembrare facile quando si considerano le singole tecnologie. Ma i professionisti delle vendite e del marketing sanno che gestire il cambiamento e pianificare i processi sono le priorità più grandi quando si tratta di promuovere l'adozione del social selling.

Per fortuna oggi i responsabili vendite e marketing possono accedere a indicatori operativi in tempo reale e ai comportamenti dei buyer, permettendo ai leader cross-functional di elevare la conversazione oltre le opinioni e le emozioni, e di incentrarla sulle realtà condivise.

L'allineamento è cruciale per il successo a lungo termine. Secondo il Content Marketing Institute, **meno di un terzo (30%) dei content marketer ritiene efficaci i propri contenuti.**

Significa che esiste un grande potenziale di miglioramento del messaggio per catturare l'attenzione dei buyer e favorire l'avanzamento del loro percorso d'acquisto.

LinkedIn può essere una fonte preziosa di questo tipo di dati. Pensa al marketing basato sugli account. Con LinkedIn, puoi

vedere i dati per account per individuare gli influencer nel processo d'acquisto che potrebbero non essere noti ai commerciali. Quando si trova un nuovo potenziale cliente, il profilo, i collegamenti, i post e i gruppi di quella persona forniscono informazioni chiave su priorità e problemi. Strumenti come TeamLink in LinkedIn Sales Navigator favoriscono la collaborazione, permettendo ai membri del team di contare l'uno sull'altro per ottenere collegamenti.

Ovviamente ogni organizzazione, come anche ogni persona, ha una storia unica, quindi l'esperienza può variare. Ma dalle seguenti interviste emergono chiari temi comuni da cui si possono trarre indicazioni utili.

GLI OSTACOLI PER L'ALLINEAMENTO DI VENDITE E MARKETING

49%

Comunicazione

42%

Processi non funzionanti/
imperfetti

40%

Dati incoerenti

39%

Mancanza di dati accurati
sugli account target

Origine:

Crack The Code Of Sales And Marketing Alignment, report del sondaggio a cura di Demand Gen Report e InsideView, febbraio 2016



HEIDI BULLOCK

VP of Marketing-Demand Gen, Marketo

LI: Qual è la lezione più importante che hai imparato sul social selling?

HB: È un modo efficace di raggiungere i clienti giusti rispetto a strategie di marketing e vendita di respiro più ampio. Le risorse e il budget dei team non sono illimitati, perciò l'ideale è concentrarsi sulle aziende e le persone che acquisteranno effettivamente i tuoi prodotti o servizi e che diventeranno clienti fissi.

La cosa più importante che abbiamo imparato qui in Marketo è che il social selling non può essere un'operazione di marketing casuale. Va integrato nel processo di vendita. All'inizio può essere utile organizzare un training per il team di vendita. E come per ogni attività su cui si investe, è essenziale misurare i risultati e controllare cosa funziona e cosa no.

LI: In che modo la digitalizzazione del marketing data-driven ha cambiato i rapporti fra il marketing e le vendite?

HB: La maggior parte dei lettori sa che i buyer di oggi hanno maggiori informazioni e determinano il proprio percorso d'acquisto. Fanno ricerche

online e raccolgono le opinioni di colleghi o amici. Il risultato di questo cambiamento fondamentale è che oggi il marketing gioca un ruolo più importante e deve essere presente in ogni fase del percorso del buyer. Visto questo ruolo esteso, il marketing è responsabile di trasferire i potenziali clienti ai commerciali al momento giusto, altrimenti ci saranno troppe interferenze perché la vendita vada a buon fine.

LI: Quali sono le problematiche di social selling che LinkedIn può risolvere nell'ambito della demand generation?

HB: Per cominciare, la rete di LinkedIn conta oltre 460 milioni di membri ed è il "pianeta" più grande nell'universo del social selling. È un database professionale incredibilmente ricco che copre i settori chiave, quindi è la piattaforma ideale per creare collegamenti credibili. I dati sono strutturati in modo da poter avere facilmente una panoramica sull'account, cosa indispensabile per il social selling. Puoi vedere chi è collegato a chi e quali sono le aree di interesse. La classica sfida della demand generation è acquisire i lead giusti, quelli con più probabilità di comprare il tuo prodotto o servizio e diventare clienti

fissi. LinkedIn aiuta ad applicare le tecniche di marketing basate su account e il social selling, utili per mirare al buyer giusto, contrapponendosi ad approcci basati solo su inbound ad ampio spettro.

LI: Puoi darci qualche consiglio per muovere i primi passi con il social selling?

HB: Per me, una delle cose più importanti è essere pertinenti e autentici.

Devi fare ricerche sulla persona che stai contattando. Capire quali sono i suoi interessi, i suoi problemi e cosa trova significativo.

Devi avere rispetto per il tempo. La vita di oggi è frenetica, perciò rispetta il loro tempo e offri un valore aggiunto. È fondamentale ascoltare e essere utili. Non si può perdere tempo in conversazioni prolisse che non comportano alcun beneficio per il buyer.

Segui il percorso. Quando hai a che fare con un lead, cerca sempre di capire in che punto si trova nel percorso d'acquisto e assicurati di fornire qualcosa che gli sia utile in quella fase.



DARIO PRIOLO

CMO & Demand Gen Practice Leader, Sales Performance International

LI: Hai scritto del “micro marketing”. Che cos’è e perché è importante?

DP: I buyer sono sempre più insensibili al marketing generico e irrilevante. I messaggi devono essere ritagliati sulla situazione del singolo e i contenuti devono offrire un ovvio beneficio. Quando il buyer si sbuccia un ginocchio, presentati con un cerotto.

Nella maggior parte dei casi, il marketing è granulare solo fino a un certo punto. I commerciali devono acquisire nuove competenze per identificare i buyer con esigenze e poi fornire messaggi personalizzati che li posizionino come risorse credibili in grado di aiutarli. Queste abilità di “micro marketing” sfruttano e aumentano le attività di marketing ad ampio spettro.

LI: In che modo i professionisti delle vendite e del marketing possono cogliere i trigger di domanda attraverso i social media?

DP: Prima di raccogliere trigger di domanda sui social media, devi capire cosa sono e come puoi aiutare il buyer in quelle situazioni.

Per prima cosa, intervista i clienti per saperne di più sulle situazioni che li hanno portati ad avere bisogno di ciò che vendi. Per esempio, i cambiamenti delle normative di settore implicano spesso la necessità di acquistare soluzioni di compliance. Poi cerca altri buyer in situazioni simili e presenta attentamente il valore della tua offerta. Gli annunci su LinkedIn e gli avvisi di Google sono buoni punti di partenza per identificare i trigger.

LI: Perché il marketing solamente inbound non basta più?

DP: Magari un approccio solo inbound andava bene nel 2010. Ora che lo usano tutti, non permette più di distinguersi. I buyer sono sommersi da un mare di contenuti irrilevanti e di bassa qualità e la SEO di Google è un incubo.

Marketer e commerciali devono creare più interesse e raggiungere i buyer con i contenuti giusti al momento giusto, usando un messaggio personalizzato. Bisogna capire come preferiscono ricevere le informazioni e allineare le attività promozionali a queste preferenze.

LI: Qual è la sfida più grande che stai affrontando al momento?

DP: Di solito lavoro con i CEO di aziende con problemi relativi alla gestione della crescita. La mia sfida principale è aiutare i loro marketer a capire meglio gli acquirenti e ad allineare vendite e marketing con il percorso del buyer.

Spesso i marketer hanno pochi contatti diretti con i clienti, ma sono responsabili dei messaggi, dei contenuti e delle attività che stimolano la richiesta. Il mio processo è delicato perché fa capire ai marketer che il comportamento dell’acquirente è molto diverso da quello che pensavano e li obbliga a cambiare strategia. A volte ci restano male.



DALE DURRETT

VP of Sales - East, 6sense

LI: Allineare vendite e marketing è un grosso ostacolo. In che modo la tecnologia può essere d'aiuto?

DD: La tecnologia permette a vendite e marketing di parlare la stessa lingua e allineare gli obiettivi e le strategie necessarie per raggiungerli. Si crea un ambiente collaborativo dove c'è meno attrito fra le due divisioni, perché lavorano insieme piuttosto che l'una contro l'altra. In queste situazioni si vedranno qualifiche come il Chief Customer Officer, un ruolo che supervisiona il rapporto d'insieme con il cliente.

LI: In che modo la disponibilità di dati predittivi ha cambiato il tuo personale modo di vendere?

DD: Poter capire se un'azienda ha il profilo giusto è un buon punto di partenza per avere successo, ma i dati predittivi consentono di andare più a fondo. Puoi capire se l'account è presente sul mercato, a che punto del ciclo di acquisto si trova e quale categoria di prodotto vorrebbe comprare. Il tempismo è tutto nelle vendite e avere queste informazioni ti dà un grande vantaggio competitivo.

LI: In che modo la tua azienda usa LinkedIn a sostegno delle vendite?

DD: Usiamo LinkedIn Sales Navigator ogni giorno per individuare account e contatti rilevanti.

LI: Qual è il principale ostacolo che devi affrontare con i potenziali clienti circa il fatto che le vendite e il marketing debbano fare un uso maggiore dei dati?

DD: Non è semplice, serve tempo per ottenere risultati significativi. Il processo di acquisto per le tecnologie di marketing coinvolge tutta una serie di decision-maker. Di conseguenza, esigenze e requisiti sono molto vari e le cose possono complicarsi rapidamente. È sempre meglio procedere per gradi ed è essenziale saper riconoscere i segnali del successo una volta implementata la soluzione completa.



JIM D'ARCANGELO

Senior Vice President of Marketing, Booker

LI: Nel mondo delle fusioni e acquisizioni tecnologiche, i compratori chiedono dati su vendite e marketing a livello più granulare? Cosa vogliono vedere?

JD: Prima di tutto vogliono vedere un'organizzazione capace di adattarsi alla richiesta, un approccio pianificato sui diversi canali e segmenti, e una strategia che si basi su dati, analisi e indicatori. Quindi vogliono vedere la pipeline per canale e per fase dei lead, la velocità e il tasso di conversione fra le varie fasi fino alla conclusione del contratto, i trend di qualità dei lead, nonché i costi per lead e per acquisizione a seconda del canale. Noi traduciamo e convertiamo queste informazioni in tasso di abbandono e LTV per canale, iniziative ARPU, risultati, tendenze e azioni di gestione CAC. Infine vogliono vedere come ottimizziamo i canali e i segmenti desiderati, e come gestiamo quelli meno redditizi.

LI: Hai lavorato anche con piccole e medie imprese. Il social selling e i social media sembrerebbero fondamentali per questo segmento. È così? Come se la cavano?

JD: Abbiamo registrato grandi successi con le PMI, una cosa impensabile qualche anno fa. Dal punto di vista delle ricerche e delle decisioni d'acquisto, i proprietari di SMB si sono evoluti tantissimo. Ora consultano le recensioni dei software e le valutazioni del ROI e condividono con la community i migliori approcci in materia di opportunità e risoluzione dei problemi: sono tutte cose che oggi rientrano nel processo d'acquisto delle PMI. Ciò ha aperto la porta ad altri canali e alla generazione di domanda content-driven in tutte le fasi di considerazione del buyer, cosa che permette di puntare alle PMI con un marketing molto economico ed efficiente. In questo modo si semplifica il percorso di acquisto.

LI: Ti occupi di marketing da molto tempo. Qual è il cambiamento più grande che hai notato?

JD: Il cambiamento che ho apprezzato di più è quello che si è verificato negli ultimi 10 anni, ma soprattutto negli ultimi tre. Mi piace l'automazione del marketing e la possibilità di affiancare più tecnologie per avere analisi e modelli incredibilmente accurati. Possiamo gestire e lavorare in maniera intelligente. Ora il finance e il marketing sono stretti alleati. Vendite e marketing si coordinano per analizzare i forecast per canale, il rendimento quotidiano per commerciale rispetto alle previsioni, e per adattare l'approccio così da raggiungere gli obiettivi di business. I marketer di oggi sono un ibrido fra tecnici e scienziati, con un'anima. Possono guidare la crescita di un'azienda e non si limitano più a fornire slogan e belle immagini.



JORDI GILI
Managing Director, Execus

LI: Nell'adozione del social selling, in quale fase le organizzazioni di vendita hanno bisogno di più aiuto: la progettazione o l'esecuzione?

JG: Entrambe sono fasi importanti. La progettazione e la pianificazione sono fondamentali, ma abbiamo notato che le aziende tendono a essere entusiaste in queste fasi, mentre l'energia cala rapidamente quando si passa all'esecuzione. È lì che ci sono i primi ostacoli, come la resistenza ai cambiamenti culturali e comportamentali. Io direi: progetta in funzione dell'esecuzione. Cioè pianifica in modo da mantenere alta l'energia fino a quando il team non otterrà risultati tangibili e abbraccerà il social selling.

LI: Il social selling richiede che i commerciali pensino in modo più globale?

JG: Il social selling richiede una comprensione globale del cliente, non necessariamente una visione globale in senso geografico. I commerciali

devono capire che le vendite sono sempre meno legate all'imposizione di un prodotto o a esigenze e obiettivi interni. È più importante interagire con i clienti nel percorso d'acquisto, fornendo consigli professionali dove e quando ne hanno bisogno.

LI: Nella tua esperienza, quali sono gli indicatori più efficaci per misurare le performance nel social selling?

JG: Abbiamo visto aziende che monitoravano gli indicatori delle attività di vendita (numero di visite per settimana, tempo al telefono, messaggi inviati, demo fissate) e che li hanno abbandonati in favore del Social Selling Index (SSI). Aziende come Microsoft hanno rilevato che esiste un legame diretto fra l'aumento del punteggio SSI e l'aumento delle opportunità generate. Come primo passo, consigliamo di incorporare il SSI nella propria dashboard e di monitorare il punteggio in rapporto ai risultati.

LI: Perché l'integrazione fra i sistemi è così importante per il social selling?

JG: Le aziende funzionano con un complesso insieme di processi di vendita sia interni che rivolti al cliente, che solitamente sono affiancati da un'infrastruttura IT altrettanto complessa. Per aggiungere un livello social al processo di vendita occorre riprogettare attentamente i processi e, di conseguenza, inserire sistemi nuovi o rivisti in grado di supportarli su larga scala. A quel punto può palesarsi il bisogno di integrazione. Il nostro consiglio? Iniziare in piccolo, cercare i risultati, creare un business case e quindi riprogettare e implementare processi e sistemi su larga scala.



BETH BACHRACH

Customer Success Manager, LinkedIn Sales Solutions

LI: Parlati del momento che ti ha reso un'evangelista.

BB: È stato quando Duncan Carvey di LinkedIn Nonprofit Solutions ha visto via TeamLink che ero collegata al direttore regionale relazioni aziendali della Croce Rossa, sezione California del nord. Il team LinkedIn Sales Solutions Nonprofit era agli inizi e Duncan stava cercando di raccogliere un po' di collegamenti per i suoi account. Ho scritto con piacere un'email al mio amico, con Duncan in copia, e lo stesso giorno hanno fissato un incontro. Un mese dopo hanno acquistato cinque licenze Sales Navigator. È un esempio concreto della potenza di LinkedIn e di Sales Navigator, e di come le presentazioni facciano la differenza.

LI: Hai consigli per aiutare i manager a insegnare ai team come ottimizzare Sales Navigator?

BB: Ho imparato che il modo migliore per assicurarti che il tuo team faccia "qualcosa" è verificare le tue aspettative. Quando incontri i commerciali, rivedi i forecast o parli con la tua squadra, è importante reiterare quel "qualcosa", in

questo caso l'uso di Sales Navigator. Devi verificare che lo stiano usando e chiedere loro aggiornamenti.

Tu per primo devi dare l'esempio con un ottimo profilo. Dovresti seguire gli account selezionati dal team per il trimestre salvando due o tre degli account principali di ciascun commerciale. E dovresti osservare i dati di utilizzo rapportandoli alle prestazioni del team.

Abbiamo notato che i commerciali che usano maggiormente il social selling fanno meglio dei colleghi e hanno il 51% di probabilità in più di superare la quota. Perciò, se vedi che un commerciale rischia di non arrivare alla quota, prova a mettere a confronto la sua attività in Sales Navigator e le sue performance. Sta trovando e salvando nuovi lead? Quanti nuovi collegamenti di grado VP+ ottiene su base settimanale?

Consiglio anche di creare una certa competizione per dare la spinta al team. Conosci bene i tuoi commerciali e sai cosa può motivarli. Alza la posta ogni mese o ogni trimestre. Dopo qualche mese dovresti vedere crescere il loro SSI e, se tutto va bene, anche le loro prestazioni.

LI: Qual è l'aspetto del social selling che i commerciali temono di più e come li aiuti a superare i loro timori?

Spesso sento dire: "È improbabile che il mio potenziale cliente sia su LinkedIn, allora perché dovrei usarlo?". Rispondo che LinkedIn riunisce oltre 460 milioni di professionisti. Anche se non c'è un potenziale cliente, ci sono i suoi colleghi. Puoi usare Sales Navigator per mettere insieme un organigramma e trovare altre strade per raggiungere quel lead. Bisogna ricordare che oggi il processo decisionale coinvolge più di sette persone: perché mirare a una soltanto?

LI: Com'è cambiata la tua filosofia di training e coaching da quando insegni il social selling?

BB: Faccio più ricorso a esempi per dimostrare il valore e i vantaggi di Sales Navigator. Un esempio concreto vale mille parole.



CAROLE MANCINI

Head of Enterprise New Business, LinkedIn Sales Solutions EMEA

LI: Nel corso della tua carriera, qual è stato il cambiamento che ha avuto l'impatto più notevole sulle vendite?

CM: Probabilmente la maggiore consapevolezza dei buyer. Oggi gli acquirenti si aspettano molto di più dai commerciali. Vogliono consulenti disposti ad aiutarli a plasmare e ottimizzare le soluzioni, a mitigare i rischi e a ottenere il miglior risultato possibile.

LI: Sta emergendo uno standard globale per il social selling?

CM: Ci saranno sempre alcune differenze regionali e culturali relativamente a come i clienti vogliono interagire con i commerciali, ma i principi chiave del social selling sono piuttosto uniformi in ogni parte del mondo.

I commerciali devono trovare e coinvolgere i potenziali clienti in maniera efficace e destreggiarsi fra i cambiamenti che interessano gli account. Sono cambiamenti frequenti oltre che sostanziali. Devono anche distinguersi dalla concorrenza dimostrando di conoscere meglio le esigenze del cliente. Infine, le relazioni: sono più importanti che mai, ovunque.

LI: Qual è il problema più comune dei sales manager che LinkedIn aiuta a risolvere?

CM: È il semplice fatto che la risorsa più limitata dei commerciali è il tempo, a fronte di richieste sempre più pressanti. Perciò, i sales manager devono aumentare l'efficienza dei team.

Un altro problema centrale è capire cosa fare in modo diverso per gestire meglio l'attività. Qui la chiave è concentrarsi sugli elementi fondamentali del social selling: i commerciali costruiscono collegamenti e relazioni con i clienti più importanti? Condividono contenuti rilevanti e partecipano alle conversazioni? Usano i messaggi InMail e sfruttano le informazioni per avvicinare clienti e potenziali clienti nel migliore dei modi?

LI: Quale consiglio puoi dare su come spingere l'adozione del social selling?

CM: Primo, inizia. Ci sono tante cose davvero semplici che puoi fare subito, che avranno un grande impatto e non costano nulla. Per esempio, chiedi ai commerciali di aggiornare i loro profili su LinkedIn. Smetti di pensare al profilo come a

un curriculum e inizia a usarlo per parlare a clienti e potenziali clienti.

Coinvolgi dirigenti e senior manager. Possono dare sostegno ai programmi di social selling e mettere a frutto le loro reti e conoscenze.

Secondo, pianifica. Pensa a cosa vuoi ottenere. Diversi aspetti del social selling ti permetteranno di raggiungere diversi obiettivi, quindi è importante sapere dove vuoi arrivare per poter scegliere la tua strategia.

Terzo, misura. Esistono vari indicatori che possono aiutarti a raggiungere gli obiettivi. Potresti osservare la pipeline, i tassi di conversione dei lead o il numero di collegamenti con i principali decision-maker. Scegli gli indicatori più rilevanti per te e assicurati che la direzione vendite si concentri su quei dati.

LI: Come si fa presa sui candidati di talento?

CM: Per attirare i talenti giusti nell'era dei social media, e per non perderli, bisogna offrire gli strumenti che questa generazione si aspetta di usare. Questi candidati vogliono lavorare in un'azienda che investe su di loro, che li mette in grado di avere successo e quindi di offrire un valore aggiunto ai clienti.

CONCLUSIONE

Indipendentemente dal tuo ruolo o dal tuo settore, non hai più scelta: è ormai indispensabile spingere per l'adozione del social selling. Le tecniche di vendita tradizionali sono sorpassate e perfino rischiose quando si ha a che fare con buyer abituati al digitale. Con gli strumenti giusti, una buona formazione e il sostegno dei piani alti, potrai passare rapidamente dall'adozione iniziale al successo a lungo termine.

Prima di tutto, dai importanza alle relazioni. LinkedIn ti offre la grande opportunità di dare un senso di vicinanza e coesione all'ecosistema professionale della tua azienda, senza investimenti esorbitanti e con un impegno a breve termine.

Secondo, dimostrati thought leader. Con oltre 1,5 milioni di editori che condividono contenuti attivamente, puoi raccogliere informazioni professionali attraverso la tua rete e posizionarti come un esperto del settore.

Per finire, aumenta l'efficienza a partire dai dati. Strumenti come il Social Selling Index possono aiutare te e il tuo team a quantificare e comprovare l'impatto dei vostri risultati di vendita.

La tua azienda è unica, ovviamente, ma come dimostrano le testimonianze di questi esperti, le pratiche che portano al successo nel social selling sono sostanzialmente uguali per tutti. La chiave è affrontare il social selling in maniera strategica, cosa che tu e il tuo team potrete fare seguendo i consigli di questi leader del settore.

[Per saperne di più sulla gamma delle soluzioni di vendita di LinkedIn, clicca qui.](#)

