

CASE STUDY

CAMPARI & MERCURI INTERNATIONAL

– IL MIX PERFETTO PER IL SETTORE DEL
BEVERAGE



Con oltre 50 marchi premium e super premium, il Gruppo Campari è un'azienda leader nell'industria globale del beverage. Con sede principale in Italia, a Sesto San Giovanni, e 4.000 dipendenti nel mondo, i prodotti Campari vengono commercializzati e distribuiti in oltre 190 paesi.

Abbiamo parlato con Barbara Forlino, Commercial Capabilities Manager di Campari, del suo ruolo, delle sfide che deve affrontare e di come Mercuri International può supportarla a raggiungere i suoi obiettivi.

LA SFIDA

Campari è sempre stata un'azienda innovativa, dalla prima invenzione dell'iconico liquore nel 1860, attraverso le innovazioni nel packaging e nel design (es: l'idea della monodose Campari e Soda, ideata decenni prima della concorrenza), fino al loro status attuale di Gruppo beverage, uno dei più grandi e rispettati al mondo.

- Non c'è da sorprendersi quindi se il rinomato Gruppo riesce a trasferire questo modo di guardare al futuro anche nell'ambito del training, indirizzato sia ai propri dipendenti che ai clienti, essendo particolarmente orgogliosi delle loro iniziative di formazione.
- Nel novembre del 2019, Campari e Mercuri International hanno deciso di lavorare insieme su un programma di formazione alle vendite innovativo e all'inizio del 2020 i lavori hanno preso il via. Poco dopo, una serie di eventi inaspettati hanno sconvolto totalmente gli equilibri mondiali ma, in questo caso, sono serviti solo ad accelerare le loro ambizioni di formazione.

In questo contesto, sono stati sviluppati programmi volti a perfezionare le capacità di e-commerce di Campari, tra cui un programma di formazione che potesse permettere a Campari di mantenere la stretta relazione con i clienti e l'alta qualità del servizio in un ambiente di comunicazione in costante evoluzione.

Barbara voleva realizzare un programma che avesse come focus un team di vendita con profonda conoscenza del settore in cui opera, capace di visitare il punto vendita in modo credibile e di influenzare i mixologi nonché i proprietari dei locali.

— *“Il Consiglio di amministrazione mi ha chiesto di realizzare un programma di responsabilizzazione per una parte specifica della nostra forza vendita. Nel dettaglio, di rivedere il ruolo di 16 risorse con l'obiettivo di creare una leadership per il nostro portafoglio premium.”* – Barbara Forlino, Campari

Il programma prevedeva lo sviluppo di 8 “capabilities” chiave:

- Market understanding
- Brand positioning
- Brand storytelling
- Brand building
- Brand management
- Digital skills
- Negotiation
- Management of the visit

Una sfida importante è stata quella di affrontare la portata della formazione richiesta, che prevedeva un progetto ambizioso con il coinvolgimento di oltre 150 sales executives. ~~che dovevano essere formati al massimo livello:~~

Il focus era incentrato sullo sviluppo di un centro di eccellenza attraverso il quale le informazioni potessero essere passate inizialmente a 16 specialisti selezionati, per poi essere trasferite a tutta l'organizzazione. In definitiva, questa conoscenza avrebbe favorito il dialogo tra le vendite, i mixologi e i proprietari dei locali, innalzando gli standard su tutta la linea:

— *“...far crescere la parte superiore della piramide nei top mixology bar, per creare leadership e consumo dei marchi premium del portafoglio Campari, attraverso il potere della forza vendita. L'empowerment della forza vendita è stato un obiettivo chiave”* – Barbara Forlino

— *“La sfida era una sfida commerciale, ma anche una sfida per uniformare ed evolvere la cultura delle nostre persone”* – Barbara Forlino

LA SOLUZIONE

Quindi qual è stato il primo passo per vincere la sfida? Beh, per cominciare, i consulenti di Mercuri si sono confrontati con Barbara e hanno discusso dei vantaggi del Digital Learning Journey e di come poteva essere applicato alle esigenze specifiche di Campari. L'obiettivo non era solo di raggiungere il maggior numero di risorse, ma anche di focalizzare il processo di insegnamento con un coaching one-to-one.

— *“Abbiamo scoperto la capacità di Mercuri di operare sia a livello globale che locale. Di poter seguire la singola persona e di fornire contenuti in forma digitale. Semplice, intelligente, adattato al 100% alla nostra immagine. Con un mix di credibilità internazionale, innovazione, offerta digitale e attenzione alla persona.”* – Barbara Forlino

TESTIMONIAL

“Abbiamo un team di vendita composto da più di 150 persone. 16 delle quali fanno parte di questo progetto e le chiamo 'Premium Specialists HoReCa' (Hotels, Restaurants, Catering). Diversi anni fa abbiamo creato un nuovo gruppo con una missione particolare, in una classe particolare: il punto vendita.”

— **Barbara Forlino**, Campari

Il programma di formazione è stato progettato per far parte di una strategia più ampia e coerente. Come tale, una stretta collaborazione tra Mercuri e Campari è stata fondamentale per il successo del progetto complessivo.

Una delle aree chiave di attenzione è stata quella di capire come portare la stessa qualità di formazione del "face to face" in un ambiente digital. Mercuri ha progettato un sistema che specifica due tipi di virtual meeting. In primo luogo, un approccio più pedagogico, con i destinatari che vengono formati in aree come la vendita basata sul valore. In secondo luogo, la creazione di "sales lab", che offrono un'esperienza più pratica, in cui veniva chiesto ai venditori di presentare casi di studio che potevano poi essere ulteriormente valutati.

Questo duplice approccio, l'aspetto teorico 'top-down' e la risposta pratica 'bottom-up', ha generato competenze reali, ma ha anche portato un senso di comunità e collaborazione che è particolarmente importante per un team di vendita che opera da remoto, replicando quel senso di relazione personale presente nel "face to face":

— *“Abbiamo invertito le regole: abbiamo chiesto al team di vendita di prepararsi e di presentarsi, in questo modo Mercuri ha potuto verificare che la loro teoria si convertisse in un comportamento vincente. Abbiamo cristallizzato il concetto e questo concetto è poi diventato un'abitudine virtuosa”* – Barbara Forlino

La formazione stessa consisteva in un programma su misura che si concentrava sullo sviluppo di due aree principali. In primo luogo, la value selling personalizzata, incentrata sui concetti di vendita basata sul valore, ma adattata al target specifico dei clienti Campari. In secondo luogo, lo sviluppo delle hard skill, cioè la conoscenza dettagliata, relativa a sei linee di prodotto chiave di Campari.

La combinazione di questi due elementi ha permesso ai Premium Specialists Campari di parlare non solo con completa padronanza delle loro soluzioni, ma anche di formulare le informazioni in modo tale da avere il massimo

impatto sul cliente, favorendo sia la loro soddisfazione che le vendite.

Inoltre c'è stata una spinta a sviluppare un senso di partnership, un dialogo significativo con il cliente che potesse trasformare la relazione in un autentico risultato 'win-win', basato su un supporto continuo e costante.

In precedenza, Campari non aveva mai offerto alla forza vendita un percorso formativo personalizzato di questo tipo, affidandosi piuttosto a corsi on-demand. Inoltre, la formazione sui prodotti non era mai stata realizzata in modo digitale, né esisteva una divisione specifica per lo sviluppo delle competenze.

Il passaggio al digitale aveva già un ruolo importante nella formazione ma è diventato fondamentale durante la crisi del 2020, dato che i team non potevano formarsi come avevano fatto fino a quel momento.

L'approccio formativo di Mercuri ha rivoluzionato il modo in cui Campari effettua la formazione sia in termini di format che di portata, con il Digital Learning Path che apre alla possibilità di raggiungere un pubblico molto più ampio.

TESTIMONIAL

“Penso che la flessibilità, quella del team Mercuri, sia un'altra delle caratteristiche fondamentali. La qualità del loro Digital Team è incredibile. Quando faccio domande specifiche, ottengo una risposta rapida e intelligente che soddisfa le esigenze che ci si presentano. Parliamo di soluzioni proattive: sempre un passo avanti, sempre innovative

— **Barbara Forlino**, Campari

IL RISULTATO

A meno di un anno dall'inizio del programma, si vedono già i risultati. Per esempio, Campari ha sviluppato una griglia dell'ecosistema sulla quale i membri del team di vendita possono registrare informazioni sui modi migliori per ottenere risultati da specifici proprietari di locali. In questo modo, la conoscenza è condivisa, ma è anche possibile per Campari vedere i risultati tangibili della formazione. Inoltre, in questo modo, unico, in cui il programma di formazione è stato sviluppato ha permesso di mantenere un elemento di continuità durante uno stato di sconvolgimento storico dell'industria dei bar:

— *“Avevamo in programma ancora un percorso di apprendimento nonostante due lockdown! Quindi, cosa intendiamo veramente quando parliamo di “digitale”? Digitale significa essere in grado di continuare a offrire una buona formazione e contemporaneamente nutrire un senso di comunità quando le interazioni sociali convenzionali non sono possibili, mantenendo comunque alta la coesione e la motivazione di tutto il gruppo.”* – Barbara Forlino

Rilevare risultati specifici, in particolare in un anno così diverso da quelli precedenti, è difficile, ma Barbara è più pragmatica:

— *“Vedo i risultati in termini di partecipazione attraverso il tempo trascorso sulla piattaforma digitale. Ho la possibilità di condividere con ogni persona il suo livello di progresso quanto a capacità, sia in termini di soft skill che di competenze di prodotto: è la qualità dell'interazione digitale e di altri fattori come i compiti e il raggiungimento di KPI (es. gli obiettivi di vendita) a darmi il polso del progresso compiuto”*
– Barbara Forlino

IL PROGRAMMA DI FORMAZIONE MERCURI INTERNATIONAL / CAMPARI

- Soft e hard skills: 1 Campari Value Selling + 6 moduli di prodotto
- Moduli digitali personalizzati: 7 moduli
- Persone coinvolte: da 16 a 139
- Tempo medio di formazione in aula 2020 + moduli digitali: 34h 55min per partecipante

- Numero di accessi alla piattaforma: 3.268 di cui 1.635 da MY LEARNING APP

Campari svilupperà anche il suo processo di certificazione, grazie al quale i partecipanti al programma potranno dimostrare non solo di aver ricevuto informazioni o frequentato un corso, ma di saper applicare queste competenze in scenari rilevanti del mondo reale.

Finora, il programma di formazione non ha formato solo i 16 Premium Specialists, ma anche altri 15 Restaurant Specialists. Ora il progetto è stato aperto a più di 150 rappresentanti di vendita, con l'ambizione di applicare il programma a livello globale.

Cosa c'è nella lista dei desideri di Barbara?

— *“C'è la realtà aumentata - la virtualizzazione della creazione di un cocktail! Dal punto di vista dell'innovazione, mi piacerebbe avere una piattaforma in grado di aiutare ogni singola persona a creare un cocktail... magari con strumenti e gesti, usando la realtà aumentata per dare un senso di movimento... Questo è quello che voglio da Mercuri!”* – Barbara Forlino

— *“Penso che aree come le esperienze virtuali abbiano un potenziale; una visita immersiva allo stabilimento, per esempio, per condividere la combinazione di passione e processo che va a comporre i prodotti Campari.”* – Barbara Forlino

CONCLUSIONE

Quando Mercuri dice "portata globale, competenza locale", è più di uno slogan. Un modo di vedere la differenza tra una formazione "buona" e una "grandiosa" è la capacità dei consulenti di formazione alle vendite di acquisire una profonda comprensione delle esigenze di un'azienda e di lavorare con loro per progettare una soluzione di formazione che funzioni per loro e per le loro risorse, supportandoli in ogni fase.

È tutta una questione di relazioni personali. Riferendosi ai consulenti Mercuri, Barbara ha detto quanto segue:

— *“...Mercuri ha raggiunto una credibilità reale con il nostro team di vendita perché parla la loro stessa lingua ma allo stesso tempo è anche in grado di fare loro da coach. Ha una profonda comprensione del processo di vendita e di*

negoziazione e delle sfide specifiche di Horeca, quindi c'è un rapporto di fiducia. È la persona che fa la differenza.” – Barbara Forlino

IL TUO BUSINESS A PROVA DI FUTURO

Come abbiamo visto quest'anno le sfide e le circostanze cambiano, spesso più velocemente di quanto possiamo immaginare. Un grande partner per la formazione non si limita ad anticipare i cambiamenti, ma ha la capacità di adattarsi ad essi quando si verificano, aiutando l'azienda a far fronte a qualsiasi cosa l'aspetti.

Vuoi sapere come Mercuri può lavorare con te per rivoluzionare la tua formazione alle vendite? **Mettiti in contatto con noi oggi stesso!**