

FALLSTUDIE

CAMPARI & MERCURI INTERNATIONAL

– THE DRINKS INDUSTRY'S PERFECT MIX



Mit über 50 Premium- und Super-Premium-Marken ist die Campari-Gruppe einer der wichtigsten Akteure in der globalen Getränkeindustrie. Mit Hauptsitz in Sesto San Giovanni, Italien, sind die Produkte von Campari in über 190 Ländern der Welt zu finden, wobei die Gruppe weltweit rund 4.000 Mitarbeiter beschäftigt.

Wir sprachen mit Barbara Forlino, Commercial Capabilities Manager bei Campari, über ihre Rolle, die Herausforderungen, mit denen sie konfrontiert ist, und wie die Zusammenarbeit mit Mercuri International ihr helfen kann, diese zu lösen.

DIE HERAUSFORDERUNG

Campari war schon immer ein innovatives Unternehmen, von der frühen Erfindung seines kultigen Likörs im Jahr 1860 über Innovationen in Sachen Verpackung und Design (die Idee des "Single-Serve"-Campari und Soda war der Konkurrenz um Jahrzehnte voraus) bis hin zu seinem heutigen Status als einer der größten und angesehensten Getränkekonzerne der Welt.

- Es ist daher nicht verwunderlich, dass sie dieses zukunftsorientierte Denken auch bei der Art und Weise, wie sie Wissen an ihre Mitarbeiter und Kunden weitergeben, einbringen und sehr stolz auf ihre Schulungsinitiativen sind.
- Im November 2019 einigten sich Campari und Mercuri International darauf, gemeinsam an einem innovativen Verkaufstrainingsprogramm zu arbeiten und Anfang 2020 wurde die Arbeit aufgenommen. Bald darauf ereigneten sich weitere weltweite Ereignisse, die ihre Schulungsambitionen nur noch beschleunigten.

Es wurden Programme zur Vertiefung der E-Commerce-Fähigkeiten von Campari vorgeschlagen, einschließlich eines Schulungsprogramms, das es Campari ermöglichen sollte, seine engen Beziehungen zu den Kunden und seine hohe Servicequalität, in einem sich kontinuierlich entwickelndem Kommunikationsumfeld, aufrechtzuerhalten.

Barbara wollte ein Programm (für mehr als 150 Vertriebsmitarbeiter) entwerfen, das dazu führen sollte, das Vertriebsteam in die Lage zu versetzen, den Point of Sales auf glaubwürdige Weise zu überzeugen und die Mixologen und auch die Barbesitzer zu beeinflussen.

— *“I received a brief from the board to create an empowering program for a particular part of the sales force. Specifically, reviewing the role of 16 people with the aim of creating leadership for our premium portfolio.”* – Barbara Forlino, Campari

Die Aufgabe des Programms bestand darin, 8 Schlüsselfähigkeiten zu entwickeln:

- Marktverständnis
- Positionierung der Marke
- Marken Storytelling
- Markenbildung
- Markenführung
- Digitale Kompetenzen
- Verhandlung
- Management der Besuche

Eine der größten Herausforderungen war die Bewältigung des Umfangs der erforderlichen Schulungen, da über 150 Vertriebsmitarbeiter auf höchstem Niveau geschult werden mussten:

Die Idee war, ein Kompetenzzentrum zu schaffen, über das Informationen zunächst an 16 ausgewählte Spezialisten weitergegeben und dann im gesamten Unternehmen verbreitet werden konnten. Letztlich sollte dieses Wissen in den Dialog zwischen Vertrieb, Mixologen und Barbesitzern einfließen und die Standards auf breiter Front anheben:

— *“...to grow the top of the pyramid in the top mixology bars, to create leadership and consumption of the premium brands of the Campari portfolio, through the power of the sales force. Empowering the sales force was a key focus.”*

– Barbara Forlino

— *“The challenge was a business challenge, but also a challenge to standardise and evolve the culture of our people.”* – Barbara Forlino

DIE LÖSUNG

Was war also der erste Schritt zur Lösung der Herausforderung? Nun, zunächst setzten sich die Berater von Mercuri mit Barbara zusammen und besprachen die Vorteile der Digital Learning Journey und wie sie auf die speziellen Bedürfnisse von Campari angewendet werden könnte. Die Möglichkeit, nicht nur eine große Anzahl von Mitarbeitern zu erreichen, sondern auch den Lehrprozess mit Einzelcoachings zu fokussieren.

— *“We discovered (Mercuri’s) capability to play global and act local - to follow a single person and to give us a digital solution. Very easy, very smart, and 100% adapted to our picture. There was a (mix of) international credibility, innovation, digital offering, and one-to-one care of a person.”* – Barbara Forlino

TESTIMONIAL

“We have a sales force composed of more than 150 people. 16 of the people on this project I refer to as ‘premium specialists HoReCa’ (Hotels, Restaurants, Catering). Several years ago we came up with a new group with a particular mission, in a particular class - point of sales.” - Barbara Forlino, Campari

Das Schulungsprogramm sollte Teil einer größeren, kohärenten Strategie sein - daher war eine enge Partnerschaft zwischen Mercuri und Campari entscheidend für den Erfolg des Gesamtprojekts.

Eines der Hauptaugenmerke lag auf der Frage, wie man die gleiche Qualität der Schulung, die man in Face-to-Face erhält, in eine digitale Umgebung bringen kann. Mercuri entwarf ein System, das zwei Arten von virtuellen Meetings vorsah. Erstens ein eher pädagogischer Ansatz, bei dem die Teilnehmer in Bereichen wie dem wertorientierten Verkauf geschult werden. Zweitens die Einrichtung eines "Verkaufslabors", das eine praktischere Erfahrung bot, wobei die Vertriebsmitarbeiter aufgefordert wurden, Fallstudien zu präsentieren, die dann weiter ausgewertet werden konnten.

Dieser doppelte Ansatz - der theoretische "Top-Down"-Aspekt und die praktische "Bottom-Up"-Antwort - führte nicht nur zur Entwicklung echter, praxisnaher Fähigkeiten, sondern auch zu einem Gefühl der Gemeinschaft und Zusammenarbeit, was besonders wichtig war, wenn die Mitarbeiter an entfernten Standorten arbeiteten, und vermittelte den "menschlichen Kontakt":

— *“We inverted the rules - we asked the salesforce to prepare and to present to us, and throughout the presentation Mercuri could verify that their theory converted to a winning behaviour. We crystalised the concept and this concept then became a virtuous habit.”* – Barbara Forlino

Die Schulung selbst bestand aus einem maßgeschneiderten Programm, das sich auf die Entwicklung von zwei Kernbereichen konzentrierte. Erstens: Personalisiertes Value Selling, das im Großen und Ganzen auf den Konzepten des Value Based Selling basiert, aber speziell auf die demografische Kundschaft von Campari zugeschnitten ist. Zweitens die Entwicklung von Hard Skills - d.h. Detailwissen - in Bezug auf sechs wichtige Campari-Produktlinien.

Die Kombination dieser beiden Elemente ermöglichte es den Premium-Spezialisten von Campari, nicht nur mit absoluter Autorität über ihr Portfolio zu sprechen, sondern die Informationen auch so zu formulieren, dass sie eine maximale Wirkung auf den Kunden haben und sowohl den Umsatz als auch die Zufriedenheit steigern.

Darüber hinaus war man bestrebt, ein Gefühl der Partnerschaft zu entwickeln - einen sinnvollen Dialog mit dem Kunden, der die Beziehung in ein echtes "Win-Win"-Ergebnis umwandeln konnte, das auf kontinuierlicher und konstanter Unterstützung beruht.

Zuvor hatte Campari dem Verkaufsteam noch nie einen derartigen personalisierten Schulungsweg angeboten, sondern sich eher auf On-Demand-Kurse verlassen. Außerdem wurde die Produktschulung nicht digital durchgeführt, und es gab auch keine spezielle Abteilung für die Entwicklung von Fähigkeiten.

Die Umstellung auf digitale Schulungen war zwar schon vorher von großer Bedeutung, wurde aber im Zeitalter der Pandemie geschäftsentscheidend, da die Teams nicht mehr unter herkömmlichen Bedingungen trainieren konnten.

Mercuris Schulungsansatz hat die Art und Weise, wie Campari Schulungen durchführt, sowohl in Bezug auf das Format als auch auf den Umfang revolutioniert, wobei der digitale Lernpfad Möglichkeiten eröffnet, ein viel größeres Publikum zu erreichen.

TESTIMONIAL

“I think that flexibility - the flexibility of the team - is another of Mercuri’s capabilities. The quality of the digital team is incredible. When I ask specific questions I get a quick, intelligent response that meets the challenges that arise - proactive solutions to problems that are one step ahead and always innovative.”

- Barbara Forlino, Campari

DAS ERGEBNIS

Nach weniger als einem Jahr zeigt das Programm bereits erste Ergebnisse. So hat Campari beispielsweise ein Ökosystem entwickelt, in das die Mitglieder des Verkaufsteams Informationen darüber eintragen können, wie sie am besten Ergebnisse bei einer bestimmten Gruppe von Barbesitzern erzielen. Auf diese Weise wird nicht nur Wissen weitergegeben, sondern Barbara kann auch die greifbaren Ergebnisse der Schulungen sehen. Darüber hinaus ermöglichte die einzigartige Art und Weise, in der das Schulungsprogramm entwickelt wurde, ein Element der Kontinuität in einer Zeit, in der sich die Barbranche in einem historischen Umbruch befand:

—“*Our people still had a learning path despite two lockdowns! So, when it comes to ‘digital’? digital means to be able to continue offering great training and nourishing a sense of community when conventional social interactions are not possible - maintaining the cohesion and motivation of the whole group.*” – Barbara Forlino

Die Messung konkreter Ergebnisse - insbesondere in einem Jahr, das sich so sehr von den vorangegangenen unterscheidet - ist schwierig, aber Barbara ist pragmatisch:

—“*I see results in terms of participation, in terms of time spent on the digital platform, because I have the possibility to share with every person their level of progress in terms of capabilities - both in terms of soft skills and product skills - through the quality of the digital interaction and the measurable metrics, such as homework and meeting KPIs such as sales targets.*” – Barbara Forlino

DAS MERCURI INTERNATIONAL / CAMPARI TRAININGSPROGRAMM

- Soft und Hard Skills: 1 Campari Value Selling + 6 Produktmodule
- Maßgeschneiderte digitale Module: 7 Module
- Beteiligte Personen: von 16 bis 139

- Durchschnittliche Schulungszeit in 2020 Face-2-Face + digitale Module: 34h 55min pro Teilnehmer
- Anzahl der Zugriffe auf die Plattform: 3268, davon 1.635 von der „MY LEARNING APP“ sind

Campari wird auch ein Zertifizierungsverfahren entwickeln, mit dem die Teilnehmer des Programms nicht nur nachweisen können, dass sie Informationen erhalten oder einen Kurs besucht haben, sondern auch, dass sie diese Fähigkeiten in relevanten realen Szenarien anwenden können.

Bislang hat das Schulungsprogramm nicht nur die 16 Premium-Spezialisten, sondern auch 15 weitere Restaurantfachleute ausgebildet. Inzwischen wurde das Programm für mehr als 150 Vertriebsmitarbeiter geöffnet, und es wird angestrebt, das Programm weltweit durchzuführen.

Und auf Barbaras Wunschzettel?

—“*It concerns augmented reality - the virtualization of the creation of a cocktail! From an innovation point of view, I'd like to have a platform capable of helping a single person to create a cocktail...maybe with tools, with gestures, using augmented reality to give a sense of movement...That's what I want from Mercuri next!*” – Barbara Forlino

—“*I think areas such as virtual experiences have potential - an immersive plant visit, for example, to share the combination of passion and process that goes into Campari's products.*” – Barbara Forlino

FAZIT

Wenn Mercuri sagt: "Globale Reichweite, lokale Kompetenz", dann ist das mehr als nur ein Slogan. Eine Möglichkeit, den Unterschied zwischen einem "guten" und einem "hervorragenden" Training zu zeigen, ist die Fähigkeit der Verkaufsmitarbeiter, ein tiefes Verständnis für die Bedürfnisse eines Unternehmens zu erlangen und mit ihnen zusammenzuarbeiten, um eine Trainingslösung zu entwickeln, die für sie und ihre Mitarbeiter funktioniert und sie bei jedem Schritt unterstützt.

Es geht um persönliche Beziehungen. In Bezug auf ihre Mercuri-Berater sagt Barbara Folgendes:

—“...Mercuri has achieved a genuine credibility with the salesforce because they can speak the language of sales but also coach at the same time. They have a profound understanding of the sales and negotiation process and the challenges specific to Horeca, so there's a trust there. It's the person that makes the difference.” – Barbara Forlino

IHR UNTERNEHMEN ZUKUNFTSSICHER MACHEN

Wie wir in diesem Jahr gesehen haben, ändern sich Herausforderungen und Umstände - oft schneller, als wir es uns vorstellen können. Ein großartiger Schulungspartner ist einer, der nicht nur Veränderungen vorhersieht, sondern auch in der Lage ist, sich an sie anzupassen, wenn sie eintreten, und der einem Unternehmen hilft, mit allem fertig zu werden, was vor ihm liegt.

Möchten Sie erfahren, wie Mercuri mit Ihnen zusammenarbeiten kann, um Ihr Verkaufstraining zu revolutionieren? **Nehmen Sie noch heute Kontakt mit uns auf!**