

Dieci aree di azione per ridisegnare la funzione vendite

di Paola Caiozzo, Laura Ingrid Maria Colm, Paolo Guenzi, Marco Aurelio Sisti*

L'era del Covid-19 ha generato impatti rilevanti sulle organizzazioni di vendita, rendendole più strategiche: viene loro chiesto di accrescere le capacità di analisi degli scenari competitivi, contribuire attivamente ai processi di trasformazione digitale, gestire progetti speciali, costruire partnership innovative in ecosistemi aziendali sempre più complessi, ottimizzare la gestione delle emergenze nell'intera supply chain. Altre sfide rilevanti determinate o accentuate dalla pandemia sono costituite dal garantire sicurezza nelle relazioni interpersonali, diffondere maggiore financial acumen nell'intera organizzazione commerciale, ripensare lo scopo profondo del lavoro nell'intera rete di soggetti del go to market aziendale, attivarsi e sensibilizzare i clienti sui temi della sostenibilità¹.

Le funzioni vendite delle imprese devono rispondere a un interrogativo essenziale: come gestire la ripresa in una nuova normalità post pandemia? Per rispondere a questa domanda il team del CEL – Il Commercial Excellence Lab di SDA Bocconi – ha svolto la ricerca «Mastering the New Normal in Sales Organizations». Interviste a manager di 18 aziende di diversi settori hanno messo in luce come verrà gestito il futu-

** Paola Caiozzo è Docente senior del Knowledge Group Leadership, Organization and Human Resources presso SDA Bocconi dove è coordinatrice del Commercial Excellence Lab (CEL). Laura Ingrid Maria Colm è Faculty Researcher nel Knowledge Group di Marketing & Sales presso SDA Bocconi e docente a contratto in Università Bocconi.*

Paolo Guenzi è Professore Associato nel Dipartimento di Marketing dell'Università Bocconi e Docente senior del Knowledge Group Marketing & Sales di SDA Bocconi, dove è Direttore del Commercial Excellence Lab (CEL). Marco Aurelio Sisti è Associate Professor of Practice presso SDA Bocconi e Professore a contratto in Università Bocconi.



© SHUTTERSTOCK - ISTOMA

ro post pandemico nelle organizzazioni commerciali, delineando priorità strategiche, problematiche aperte e best practice finora emerse, con particolare attenzione al ruolo della tecnologia².

I risultati evidenziano dieci dimensioni strategiche, illustrate nella Figura 1.

Ogni dimensione illustrata nella Figura 1 è supportata da citazioni chiave fatte dai manager intervistati e da alcune esperienze aziendali significative presentate nei box di approfondimento.

La prima dimensione strategica emersa dalla ricerca riguarda il ridisegno dei processi (Box 1).

IL RIDISEGNO DEI PROCESSI

La pandemia ha costretto a ridisegnare in modo spesso sostanziale le interazioni con i clienti: secondo una ricerca condotta dal CEL di SDA Bocconi su

1220 commerciali, la gestione dei rapporti da remoto è considerata dal 68 per cento dei venditori una modalità di relazione differente da quella tradizionale. Questo induce le aziende a ripensare il significato stesso di efficacia ed efficienza dei processi commerciali. Le imprese sono state sovente obbligate ad adottare una maggiore formalizzazione di alcuni processi interni, per poter migliorare il coordinamento fra diversi soggetti nei team di vendita e nelle relazioni interfunzionali fra commerciale e altre unità organizzative. Le difficoltà affrontate nel corso della pandemia hanno portato a sviluppare esperienze di valore che dovrebbero ora essere mantenute. Ciò vale, in particolare, per il ridisegno dei processi di condivisione delle informazioni, che si sono tradotti in una migliore pianificazione dei meeting, con incontri calendarizzati più brevi, più frequenti e meglio strutturati. Questi cambiamenti hanno spesso prodot-

FIGURA 1 | LE DIMENSIONI STRATEGICHE DEL NEW NORMAL DELLE ORGANIZZAZIONI COMMERCIALI



BOX 1

Il Gruppo Epta e il ridisegno dei processi*

L'incertezza nei mercati di approvvigionamento, in parte legata agli effetti duraturi della pandemia e dell'instabilità politica/economica mondiale, ci pone di fronte a una strutturale gestione dell'emergenza sul fronte sia esterno, verso i nostri clienti, sia interno, costringendoci a rivedere la catena del valore e il ruolo della rete commerciale. Il nuovo scenario ci ha costretti a rivedere alcuni processi di lavoro e decisionali e a sviluppare maggiormente la collaborazione fra team interfunzionali, come per esempio quelli che coinvolgono procurement, vendite, logistica e service, per condividere informazioni e analisi. Questo permette di sviluppare una visione di insieme, di conciliare diverse esigenze, di aumentare la nostra velocità e flessibilità di risposta verso il mercato, di apprendere e sperimentare diversi modi di lavorare.

* di Luca Lastella, Chief Commercial Officer Italia, UK, Nordics, Central Eastern Europe, Middle East del Gruppo Epta, e Michele Vitali, Commercial Services Director del Gruppo Epta.

BOX 2

L'approccio data driven di Akeron*

Akeron concepisce le soluzioni digitali e il software non come pura tecnologia, ma come cultura applicata a una tecnologia. La nostra rotta è sempre quella di supportare un cambio di mindset facendo evolvere le diverse soluzioni in coerenza ai bisogni delle aziende.

Le difficoltà che riscontriamo oggi nelle aziende su un uso non efficace dei dati possono avere molteplici cause: un'estrema frammentazione dei sistemi gestionali, dove le informazioni sono sparse e spesso duplicate, con dati talvolta non riconciliati, in sistemi a silos poco integrati tra loro e, soprattutto, non integrati con altri sistemi fondamentali in ambito sales come i CRM;

i sistemi sono spesso home made e tecnologicamente datati. Questi offrono una ridotta user experience, sono difficili da utilizzare e non intuitivi, non aperti alle nuove tecnologie (cloud, intelligenza artificiale, machine learning, analytics), con funzionalità analitiche molto ridotte.

* di Manuel Vellutini, Co-Ceo di Akeron.

to un inaspettato miglioramento delle relazioni. Come affermato da Barbara Colombini, Direttore vendite canale retail Italia di ICAM: «All'inizio se c'era da incontrare un cliente, in qualità di direttore vendite convoco io anche il marketing. Adesso il comportamento è stato interiorizzato, ci si cerca reciprocamente, anzi il marketing spesso chiede spontaneamente un *follow-up* di come è andata la visita. Tutte le funzioni tendono al risultato congiunto». Durante la pandemia molte aziende hanno dedicato più risorse all'analisi dei processi commerciali: i successi che ne sono scaturiti hanno stimolato a perseverare in questa direzione formalizzando maggiormente il processo di vendita per orientare meglio i comportamenti dei team di vendita, storicamente abituati ad agire in modo molto destrutturato, così da adottare approcci disciplinati e metodologie condivise. Andrea Verani Masin, Direttore Commerciale DoubleYou, ha dichiarato che «abbiamo imparato e trasformato in innovazione le modalità di interazione digitale con il cliente con maggiore standardizzazione e oggettivazione. Ciò permette di slegarsi dalle caratteristiche del singolo, che possono rimanere un plus, ma non devono determinare i modi di interazione». Ciò consente peraltro di aumentare la confrontabilità delle esperienze e di facilitare l'apprendimento.

Il successo nel ridisegno dei processi è stato sostenuto dall'utilizzo di strumenti tecnologici capaci di migliorare l'efficacia della comunicazione e di procedure atte a migliorare l'efficienza degli incontri con il cliente. Riccardo Mastrovincenzo, Italy Commercial Director Europcar Mobility Group, ha sottolineato come «durante la pandemia abbiamo introdotto l'uso di Google Collaborate e accelerato l'uso di Salesforce».

L'APPROCCIO DATA DRIVEN

Lo sviluppo di un approccio data driven alle decisioni è la seconda dimensione critica per affrontare il *new normal* nel commerciale (Box 2).

Anche se la consapevolezza dell'importanza dei dati

c'era già prima della pandemia, l'assunzione di decisioni commerciali sempre più supportate da dati, analisi e da fatti concreti, è emersa quale aspetto cruciale nella nuova visione post pandemica delle funzioni commerciali. Tuttavia, permane la difficoltà di fare un uso davvero efficace dei dati a disposizione. Infatti, secondo una ricerca⁸ condotta dal CEL di SDA Bocconi su un campione di 330 aziende italiane, solo il 23 per cento di queste si trova in uno stadio di sviluppo dei sistemi di *sales performance management* di tipo predittivo o prescrittivo, mentre il 44 per cento ne dispone a un livello descrittivo e il 29 per cento a uno stadio elementare. Durante la crisi da Covid-19, il sostanziale blocco forzato delle attività di interazione con il cliente ha stimolato un maggiore investimento di tempi e sforzi sulle attività di analisi dei dati a supporto del processo di vendita, in tutte le sue diverse fasi, precedentemente spesso trascurate a favore dell'operatività quotidiana. Questo ha accelerato l'affermazione di un mindset *fact based* che è sempre più visto come essenziale anche per ricevere feedback in itinere e ritarare più rapidamente le proprie decisioni, come esemplificato da questa affermazione di un manager di una multinazionale di beni di largo consumo: «La migliore disponibilità e interpretazione dei dati ci serviranno per ottimizzare i giri visite della forza vendita dei distributori in funzione del potenziale dei clienti. Potremo controllare quanti e quali punti vendita vengono visitati giornalmente e con quali risultati. Così potremo proporre cambiamenti, come ritarare settimanalmente i giri visite, se quelli adottati non portano i risultati attesi». L'approccio *data driven* permette anche di interagire con il cliente in modo più efficace e sviluppare offerte più sostenibili, mirate e personalizzabili.

LA SEGMENTAZIONE DEI CLIENTI

La terza dimensione su cui poggeranno le strategie commerciali nel *new normal* riguarda nuove modalità di segmentazione dei clienti (Box 3).

La pandemia ha indotto cambiamenti forzati nella gestione della relazione con i clienti, come incontri e interazioni di vendita da remoto, che hanno per esempio suggerito di utilizzare la *digital readiness* dei clienti come un criterio di segmentazione oggi molto più rilevante rispetto al passato. La necessità di essere più selettive verso i clienti ha stimolato le aziende a ripensare le logiche e i parametri che rendono un cliente più attrattivo di un altro, e più o meno reattivo a differenti iniziative e modalità di interazione commerciali. Il ritorno alla normalità impone di decidere il modo più opportuno per segmentare e gestire ciascun tipo di cliente, così da rendere la relazione più efficiente e efficace. Secondo un'altra ricerca* condotta dal CEL di SDA Bocconi su 1220 commerciali, esiste una certa eterogeneità nelle previsioni delle aziende in merito a quali clienti verranno gestiti in futuro con interazioni da remoto (Figura 2).

Sebbene si cerchi di puntare su criteri e strategie

più sofisticate per segmentare i propri clienti, nella maggior parte dei casi emerge semplicemente un orientamento generale di fondo che mira a gestire i clienti grandi di persona, e i clienti piccoli da remoto, come riportato da diversi manager, tra cui Daniele Brambilla, Head of Growth Cluster South di Triumph-Sloggi: «Tutti i clienti con ordini inferiori a una certa soglia sono ora gestiti da un team di *inside sales*: con una piattaforma dedicata e un team a disposizione. I clienti vengono sentiti con maggiore frequenza e affiancati nel loro processo di acquisto con un più alto livello di servizio rispetto al passato, quando magari l'agente di zona li visitava solo una volta l'anno». «Per i clienti large», ha dichiarato Andrea Verani Masin, Direttore commerciale di DoubleYou, «vorremmo utilizzare incontri in presenza [...] mentre per i clienti PMI vorremmo capitalizzare sul guadagno di efficienza del remote selling iniziato in pandemia».

BOX 3

La nuova segmentazione dei Clienti in Sapio*

Come azienda produttrice di gas serviamo innumerevoli settori e diverse fasce di clientela caratterizzate da una varietà enorme di bisogni che riusciamo a soddisfare grazie a un'offerta particolarmente articolata. Nel segmentare e servire i nostri clienti abbiamo seguito alcuni principi cardine:

analisi dei value driver e delle modalità di interazione nei diversi touchpoint;

semplicità di interazione;

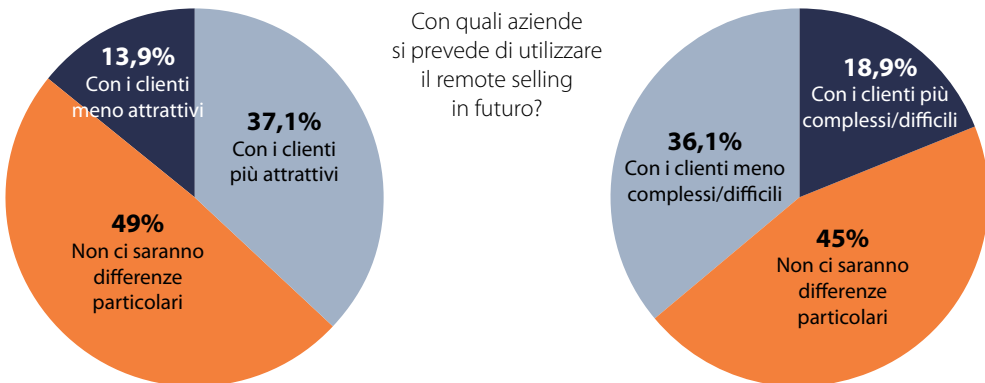
ascolto continuo dei feedback e monitoraggio dei touchpoint chiave.

Oggi abbiamo tre macro-segmenti di clienti gestiti con processi di vendita, modelli di servizio diversi e ruoli commerciali dedicati differenziati specifici.

La tecnologia di supporto gioca un ruolo fondamentale sia per abilitare la rete di vendita (per esempio tramite customer data platform, AI a supporto dei venditori, SalesBox, un hub di contenuti operativi e di marketing), sia per fornire contenuti personalizzati ai nostri clienti, per esempio tramite Sapio Community e My App Sapio.

* di Stefano Cavenaghi, Direttore generale Industria di Sapio.

FIGURA 2 | L'UTILIZZO DEL REMOTE SELLING IN FUTURO



BOX 4

Ridefinizione di ruoli e strutture in Triumph-Sloggi*

In Triumph, nello specifico per il brand Sloggi, abbiamo revisionato la struttura commerciale diretta post Covid-19. Per la parte relativa ai negozi fisici, si è tornati alle modalità di vendita tradizionale, ma con una riduzione dei portafogli clienti, con territori più ampi e con differenze di responsabilità e autonomia tra forza vendita diretta e indiretta. Per esempio, i venditori diretti che seguono la GDO hanno maggiori responsabilità (possono personalizzare sulla base delle esigenze del cliente gli accordi negoziati centralmente), offrono servizi di analisi per i clienti, accanto ai tradizionali servizi di merchandising e lavorano con i capireparto o i responsabili dei punti vendita per proporre promozioni o attività per aumentare il sell-out.

* di Daniele Brambilla, Head of Growth Cluster South di Triumph-Sloggi.

Restano quindi aperte domande su come utilizzare i dati per una segmentazione più granulare, in aggiunta o in alternativa al criterio dimensionale, e su come progettare e attuare customer experience diverse per segmenti differenti, grazie anche all'utilizzo di touchpoint e canali specializzati. Questi aspetti costituiscono i successivi pilastri del nostro modello.

LA RIDEFINIZIONE DI RUOLI E STRUTTURE ORGANIZZATIVE

La ridefinizione di ruoli e strutture organizzative è il quarto pilastro (Box 4). I succitati ridisegni dei processi, la maggiore disponibilità di dati e soprattutto una diversa segmentazione dei clienti, con la relativa differenziazione dei processi di vendita e dei modelli di servizio, sono i presupposti fondamentali per comprendere in quale direzione rivedere l'assetto esistente in termini di compiti, responsabilità e specializzazione dei diversi ruoli commerciali e della modalità di interazione tra individui, gruppi e diverse parti dell'organizzazione. Interventi che vanno in questa direzione includono la creazione di nuovi ruoli di coordinamento, come per esempio customer experience manager, e di team interfunzionali, temporanei o permanenti, per aumentare l'integrazione tra marketing, sales e operation. In molti casi, sono state create strutture di *inside sales* per interagire con i clienti di alcuni segmenti in remote selling ed è stata data maggiore autonomia alle organizzazioni periferiche, come confermato da Marcello Zorzi, Vice President Sales & Marketing di Comer Industries: «Nel *new normal* puntiamo a un sempre maggiore empowerment delle organizzazioni locali a livello di governance. Si tratta di un'efficace ricetta anti-fragilità che ci permetterà di essere più agili».

LA VENDITA ESPERIENZIALE

La vendita esperienziale è la quinta dimensione Lemersa dalla ricerca (Box 5). Con la pandemia i clienti hanno spesso mutato in modo sostanziale le loro interazioni con i fornitori in tutte le fasi della customer experience, alzando le proprie aspettative in ogni

fase. Secondo molti intervistati, a causa dell'aumentato numero di esperienze online, i clienti hanno preso maggiore dimestichezza con la dimensione digitale e si aspettano in questi canali interazioni ingaggianti, touchpoint accattivanti, semplici e intuitivi. Abituatisi a interazioni da remoto, molti clienti si aspettano ora una buona ragione per tornare ad avere scambi in presenza. Le imprese si chiedono dunque come utilizzare tutti i touchpoint – offline, online e ibridi – per massimizzare la creazione di valore per i clienti. Il Covid-19 ha infatti costretto o indotto molte aziende a riconsiderare cosa sia una customer experience di valore per il cliente, come illustrato da questi due esempi.

Come ha raccontato Tommaso Puerini, Business Development & International Companies Director di Loccioni: «Storicamente, per noi un importante touchpoint per ingaggiare i clienti potenziali è la visita alla nostra sede nelle Marche: lì le complesse soluzioni

BOX 5

Olympus e la vendita esperienziale*

Nell'intento di creare valore per i nostri clienti attraverso l'utilizzo delle opportunità fornite dalle tecnologie digitali, in Olympus Italia abbiamo trasformato radicalmente le iniziative di professional education rivolte ai medici introducendo la realtà virtuale e la realtà aumentata nei format dei modelli educazionali. Inoltre, con il Policlinico Gemelli di Roma, abbiamo testato l'impiego di un servizio di chatbot che, alimentato da intelligenza artificiale, migliora le comunicazioni medici-pazienti supportando e facilitando la preparazione delle procedure endoscopiche. Questo ha incrementato notevolmente il tempo a disposizione del personale clinico per occuparsi delle attività assistenziali anziché amministrative. In sintesi, il nostro obiettivo è aumentare l'efficienza nei flussi di lavoro ospedalieri, migliorare la sicurezza, garantire modelli economici sostenibili e stimolare il networking fra i clienti.

* di Stefano Ventavoli, Regional Head Commercial Development & Head of Key Account Management di Olympus Italia.

tecnologiche che proponiamo vengono rese tangibili e la fiducia interpersonale è costruita anche grazie a pranzi e visite nell'entroterra, che trasferiscono aspetti non replicabili della nostra identità distintiva basata sul made in Italy. La pandemia ha cancellato questi presupposti, ma investendo sui *virtual tour* in diretta siamo riusciti a compensare questa mancanza e li usiamo tuttora, soprattutto con clienti lontani». Come raccontato da Francesco Rigan- ti, Chief Marketing Officer di Mondadori Retail, con l'iniziativa «Il tuo libraio» di Mondadori Retail: «Abbiamo offerto ai nostri clienti finali un servizio di consulenza letteraria da parte dei librai. Così abbiamo anche potuto continuare a far lavorare questi ultimi quando i loro negozi erano vuoti. Li abbiamo coinvolti in un'attività senza finalità commerciali in senso stretto, ma che ha garantito una continuità della relazione con i loro clienti, da un lato dando dignità e senso al loro lavoro, dall'altro trasferendo utilità, rapporto umano e valore ai clienti in un periodo di forte isolamento e solitudine». A fronte di questi fenomeni, non sembra essere diffuso l'impiego di un approccio strutturato per l'analisi dei *value driver* dell'esperienza complessiva e, quindi, per il suo ridisegno.

LO SVILUPPO OMNISCANALE

Il sesto pilastro, strettamente connesso ai tre precedenti, è dato dallo sviluppo omniscanale (Box 6). Molti canali utilizzati in modo obbligato durante le fasi più acute del Covid-19 (come per esempio il remote selling) si sono spesso rivelati inaspettatamente più efficienti ed efficaci del previsto.



La sfida per i manager commerciali riguarda come rendere sinergici tutti i canali a disposizione dell'azienda, soprattutto quelli che si sono maggiormente affermati durante la pandemia, facilitando la migliore integrazione fra i diversi touchpoint nelle varie fasi di gestione della customer experience, sovente diversa per differenti segmenti di clientela. Le organizzazioni commerciali faticano però a esaminare e comprendere in profondità i processi di acquisto e di vendita per decidere quanto e come espandere i canali, come integrarli e quanto investire in quelli mancanti o poco presidiati. Un aspetto particolarmente critico è valutare il contributo che ogni touchpoint fornisce al raggiungimento dei risultati complessivi. Il disegno di processi ideali è un presupposto imprescindibile per stabilire chiaramente il ruolo di ciascun canale nella strategia complessiva, come ben riassunto da Claudio De Masi, Chief Sales Officer Key Account di Randstad: «Adesso il processo di contatto è omniscanale al 100 per cento. Il primo contatto avviene su LinkedIn. Segue una videochiamata, un momento interlocutorio o per scambi di informazioni operativi e alla fine ci si incontra in presenza».

L'ADOZIONE DI UN APPROCCIO SPERIMENTALE

La settima dimensione è data dall'adozione di un approccio sperimentale (Box 7).

Durante la pandemia le strutture commerciali sono state sfidate a sviluppare risposte innovative ed efficaci in uno scenario incerto, in forte evoluzione. Costrette da motivi di forza maggiore, molte aziende hanno trasformato in opportunità il periodo pandemico, investendo in sperimentazione e concedendo anche alle

BOX 6

Lo sviluppo omniscanale in ABB Italia*

L'uso delle tecnologie digitali ci ha permesso di attivare un profondo processo di innovazione, fino ad arrivare a un nuovo percorso di go to market e a nuove modalità di relazione con i clienti. Partendo da una mappatura strategica della customer experience, è stato possibile valorizzare gli insight raccolti in ogni touchpoint e, quindi, migliorare e personalizzare l'offerta, i servizi e la relazione per diversi clienti target, potenziando l'interazione con essi. Per esempio, nelle fasi di post-vendita, le tecnologie digitali hanno permesso di sgravare i commerciali da molte richieste e problemi degli installatori che ora sono gestiti efficientemente attraverso piattaforme digitali. Tenendo traccia delle richieste, e incrociandole con il database di clienti attraverso il CRM, sono stati strutturati diversi livelli di supporto alle richieste: da un livello di assistenza self service (direzionando le richieste su sito web o strumenti digitali a supporto dei clienti quali, per esempio, app, strumenti di tracciamento per i clienti diretti, configuratori) a un livello di supporto gestito da un contact center esterno appositamente formato, fino a un ulteriore livello di supporto basato sul contatto diretto tra cliente e staff di ABB.

* di Gabriele Morosini, Direttore Business Electrification di ABB Italia, e Simona Venditti, Customer Experience Marketing Specialist di ABB Italia.

BOX 7

L'introduzione di un approccio sperimentale in Sony Interactive Entertainment*

Durante la pandemia, per migliorare i processi commerciali sia verso i clienti sia interni, abbiamo introdotto un approccio test and learn, che abbiamo mappato e standardizzato, e che intendiamo mantenere anche in futuro per sostenere innovazione continua in un contesto di incertezza. Tale processo nasce dall'identificazione di aree in cui l'azienda è debole, e prosegue con lo sviluppo di proposte innovative dei team e/o richieste di miglioramento della rete, per le quali vengono identificati gap e analizzati KPI. In pratica, la Direzione raccoglie e seleziona idee e obiettivi per un progetto sperimentale ogni mese, e attiva team interfunzionali coerenti con la problematica individuata. Tali team formulano piani di azione sia di breve periodo (di un mese, per invertire trend negativi o per colmare lacune e ottenere risultati rapidamente), sia di lungo termine. Nel farlo, i team hanno l'obbligo di supportare tutte le proposte con dati e previsioni, condividendo i progetti o sul mercato (con i clienti) o internamente, in funzione del tipo di progetto, con la Direzione. Infine si guardano i risultati, sia positivi sia negativi, perché si celebra comunque l'apprendimento.

* di Federico Fabbicini, Commercial Director at Sony Interactive Entertainment Italy.

strutture commerciali spazi di innovazione più ampi del consueto. Questo ha innescato processi di apprendimento organizzativo che molte imprese intendono rendere sistematici anche in futuro, reiterando un approccio di tipo *test and learn*, approccio confermato da Andrea Verani Masin, Direttore commerciale di DoubleYou: «Con le PMI proveremo a usare il remote selling anche nelle fasi più strategiche, che sono tipicamente quelle iniziali e la chiusura. Ma la decisione è subordinata alla reazione dei clienti».

Spesso, per ottenere risultati rapidi, in modo che i successi possano essere replicati e i fallimenti utilizzati come momenti di apprendimento a basso costo, si è puntato su esperimenti circoscritti nel tempo e nella dimensione, come ci ha raccontato Daniele Brambilla, in questo esempio riferito a una sola specifica fase del processo di vendita da remoto per un singolo segmento: «Con i clienti più evoluti stiamo testando delle modalità di presentazione virtuale delle collezioni».

In generale, questo nuovo approccio, risultato vincente in termini di innovazione, ingaggio e motivazione delle persone, co-design e risultati ottenuti, richiede un cambio di mindset che sembra essere interiorizzato e generalizzabile.

LA REVISIONE DELLE COMPETENZE

L'ottavo pilastro emerso dalla ricerca riguarda la revisione delle competenze (Box 8). Il ridisegno dei ruoli e dei processi e le nuove sfide decisionali e relazionali richiedono competenze commerciali nuove e più sofisticate. Ad esempio, secondo una ricerca del Commercial Excellence Lab su un campione di 1220

venditori, la gestione dei clienti da remoto impone un bagaglio di skills diverse dal passato: capacità di preparare le interazioni mediate dalla tecnologia, di incuriosire, tenere alta l'attenzione e stimolare i feedback, capacità di sintesi e presentazione, oltre ovviamente alle competenze digitali. La competenza tecnica e la specializzazione sui contenuti dell'offerta diventeranno sempre più importanti, come affermato dal manager di una multinazionale nel settore IT: «Ai venditori sono sempre più chieste

competenze a livello di contenuti, oltre a capacità di negoziazione e di gestione della relazione».

I cambiamenti imposti dal periodo pandemico hanno portato alla luce rilevanti gap di competenza del personale commerciale a vari livelli, talvolta preesistenti alla crisi del Covid-19, ma amplificati dalla situazione, talvolta nati *ex novo*.



BOX 8

La revisione delle competenze in IGT*

Le nuove sfide dettate dall'emergenza sanitaria richiedono nuove competenze commerciali e velocità di acquisizione di contenuti e obiettivi. Investiamo nella formazione multicanale, quale fattore abilitante della nostra forza vendita, sfruttando le tecnologie di digital learning e sviluppando nuovi canali come la radio e nuovi format come pillole, comunicazioni e magazine audio fruibili dal sales book digitale.

* di Irene La Marca, Sales Director di IGT/Retail CRM & Business Development, Italy.



L'analisi delle competenze necessarie per affrontare gli scenari post-cambiamento, la progettazione di interventi formativi di *up-skilling* e *re-skilling* e l'identificazione dei KPI di misurazione dell'impatto formativo per la certificazione delle competenze, insieme alle migliori modalità per acquisire e trattenere i talenti, sono le sfide chiave per le organizzazioni commerciali.

Infine, vi sono altre due dimensioni che le aziende intervistate hanno riconosciuto come importanti per gestire opportunamente il *new normal* nel commerciale, ma per le quali non sono ancora riuscite a individuare chiare linee d'azione: la revisione dei sistemi di incentivazione e il ripensamento della misurazione della performance (Box 9).

SISTEMI DI INCENTIVAZIONE E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

La succitata ricerca del CEL⁵ sul remote selling evidenzia che il 41 per cento del campione dichiara che, a fronte della rivoluzione nelle modalità di interazione con i clienti, il sistema di valutazione delle performance dei venditori non è stato modificato, e che

non sono stati adattati (33 per cento). Il mancato adeguamento del sistema di ricompense provoca insoddisfazione nel 48 per cento del campione.

Se cambiano i processi, i ruoli, le competenze del personale commerciale, bisognerebbe invece ripensare in modo coerente anche le principali leve di gestione di tali figure. Pur riconoscendo tale necessità, le aziende non hanno ancora formulato visioni chiare e univoche su come sviluppare nuovi approcci motivazionali, né su come vadano adeguati obiettivi, metodi e criteri per misurare la performance, e segnalano pochi sostanziali cambiamenti nei sistemi di incentivazione e misurazione. Gli elementi di novità nell'ambito del *sales performance management* riguardano per ora solo un più ampio utilizzo di parametri valutativi qualitativi in aggiunta a quelli quantitativi, una maggiore enfasi ai risultati di team rispetto a quelli individuali e l'inclusione della quantità e qualità di utilizzo di strumenti e canali digitali come KPI di valutazione.

In generale, si guarda con maggiore attenzione a come mixare gli incentivi, cercando di cogliere ciò che serve per concretizzare decisioni strategiche nei cambiamenti di *go to market* e ciò che motiva realmente i venditori nel quotidiano, a prescindere dalla dimensione meramente economica, come ricordato da Alessandro Magnino, General Manager-Global Enterprise, Healthcare and Public Sector Director di Vodafone Business: «In Vodafone Business c'è sempre più la tendenza a premiare il team working. Abbiamo lanciato il claim "Together we can", mentre "Get it done together" è già uno dei comportamenti virtuosi promossi. L'idea nel *new normal* è che il successo richieda sempre più l'orchestrazione di molti influenzando come si raggiungeranno gli obiettivi e si misurerà la performance. La scelta è di qualche anno fa i comportamenti virtuosi i valori nella vendita. La pandemia ha accelerato l'idea del "Get it done together" anche da

BOX 9

I sistemi di incentivazione come leva strategica per sostenere il cambiamento di ruolo dei venditori in Hilti Italia*

L'orientamento strategico sulla vendita di soluzioni impone un cambiamento di ruolo agli account manager. I nostri account devono perseguire obiettivi sempre più complessi, svolgere attività articolate e attuare comportamenti diversi dal passato, sia nell'interazione con i clienti per la costruzione di partnership di lungo periodo, sia verso i colleghi sul campo e i team interni. In questo contesto, l'incentivazione economica tende a diventare meno rilevante rispetto al passato, mentre la motivazione intrinseca diventa la leva a cui prestare maggiore attenzione. In particolare, occorre sviluppare un senso di purpose, di scopo profondo associato al proprio mestiere in linea con gli obiettivi strategici dell'azienda. Stiamo lavorando per comprendere quali sono i driver motivazionali della nostra rete per orientare e sostenere dei comportamenti di vendita che siano coerenti al piano strategico in modo da adeguare uno dei più importanti sistemi di governo dell'azione commerciale.

* di Martino Incarboni, Executive Management Team Member di Hilti Italia Spa presso Hilti Group.

remoto». Performance management e incentivazione sono anche sempre più ispirati a orientare nella stessa direzione tutte le diverse unità organizzative. Come confermato da Federico Fabbricini, Commercial Director di Sony Interactive Entertainment Italy: «Solo sistemi di incentivazione di team e non individuali. Era così già prima della pandemia, ma adesso è emerso quanto sia fondamentale. L'obiettivo da raggiungere è lo stesso per il commerciale e per chi è del marketing o delle operation. Per avere un approccio di squadra serve questo».

In conclusione, la ricerca ha permesso di identificare le principali dieci aree di azione per le organizzazioni commerciali nell'incerto futuro post-pandemico. Per otto di queste aree, i manager hanno messo nitidamente a fuoco alcuni fondamentali *key learning* e best practice da portare con sé, anche grazie alla capitalizzazione sull'esperienza fatta nel periodo pandemico. Per le altre due dimensioni sono invece state identificate le principali sfide e domande aperte, ma non si sono definiti trend univoci né precise azioni da intraprendere nel *new normal*.



-
- ¹ Deloitte, 2021 Chief Strategy Officer (CSO) Survey, aprile 2021; Korn Ferry, Mastering Performance in a New Sales Landscape, 2020; J. Böringer, A. Dierks, I. Huber, D. Spillecke, Insights to Impact: Creating and Sustaining Data-Driven Commercial Growth, McKinsey, gennaio 2022; L. Harrison, C.L. Plotkin, S. Reis, Je. Stanley, B2B Sales: Omnichannel Everywhere, Every Time, McKinsey, dicembre 2021; Gartner, The Chief Sales Officer, 4th quarter 2020.
- ² La ricerca è stata ulteriormente arricchita dalla raccolta di esperienze di aziende leader, oltre a quelle intervistate, che, a distanza di un anno dalla raccolta dei dati, hanno confermato la rilevanza di tali pilastri strategici anche nel medio-lungo termine.
- ³ «Sales Performance Management. State of the art», report di ricerca del CEL, in collaborazione con Akeron, 2022.
- ⁴ «Covid-19 e remote selling», report di ricerca CEL, 2021.
- ⁵ «Covid-19 e remote selling», report di ricerca CEL, 2021.
-

IN SINTESI

- L'era del Covid-19 ha imposto alle organizzazioni di vendita profonde trasformazioni e, *in primis*, di rispondere all'interrogativo di come gestire la ripresa nel *new normal*.
- Una ricerca del Commercial Excellence Lab di SDA Bocconi ha identificato le dieci aree di azione per le organizzazioni commerciali nel futuro post-pandemico: ridisegno dei processi, approccio data driven, nuove segmentazioni dei clienti, ridefinizione di ruoli e strutture, vendita esperienziale, sviluppo omnicanale, approccio sperimentale, revisione competenze, sistemi di incentivazione, valutazione performance.
- In riferimento alle prime otto aree di azione, le linee guida strategiche e le pratiche manageriali sono decisamente convergenti fra aziende di settori diversi, e configurano quindi tendenze chiare per il *new normal* nel commerciale. Le aziende sembrano invece ancora alla ricerca di risposte adeguate relativamente a se e come modificare in futuro i sistemi di incentivazione e i processi e i metodi di valutazione della performance dei venditori.