

CEL

COVID-19 E REMOTE SELLING

Presentazione dei risultati della ricerca

18 febbraio 2021

Paola Caiozzo, Paolo Guenzi, Marco Aurelio Sisti



MAIN PARTNER
Allianz
HILTI

PARTNER
LUXOTTICA

PARTNER TECNICO
interactive
market research

Premessa

La ricerca è stata realizzata dal CEL – Commercial Excellence Lab con il supporto di Allianz e Hilti Italia (Main Partner), di Luxottica Italia (Partner), di Interactive Market Research (Partner Tecnico) e di numerose altre aziende di settori diversi che hanno aderito all'iniziativa.

Il periodo di rilevazione è stato novembre-dicembre 2020, tramite la somministrazione di un questionario online.

I risultati di questa ricerca sono stati presentati e discussi con i 55 executive, nel workshop online organizzato dal CEL il 18 febbraio 2021.

OBIETTIVI DEL PROGETTO DI RICERCA

Fotografare come le reti di vendita hanno reagito al Covid-19 usando modalità e strumenti di vendita da remoto (Skype, Teams, WebEx, Zoom...) nell'interazione con i clienti.

Aspetti esaminati:

1. **Comportamenti**: cosa hanno fatto i venditori? Con quali clienti hanno adottato di più la vendita da remoto, e per fare cosa?
2. **Risultati**: che bilancio traggono i venditori? Come la vendita da remoto ha modificato l'interazione con i clienti?
3. **Supporto ricevuto dall'azienda** per attuare la vendita da remoto: nelle percezioni dei venditori, cosa l'azienda ha gestito bene e cosa no?
4. **Visione sul futuro**: quanto e come i venditori continueranno a utilizzare strumenti e canali di vendita da remoto, con quali clienti e per quali attività? Che tipo di supporto da parte delle imprese sarà più importante ricevere?



SUMMARY & KEY FINDINGS

PROFILO DEL CAMPIONE

- Il campione di riferimento è di **1220** rispondenti ed è composto per il **66%** di professionalità che gestiscono direttamente le relazioni con i clienti (venditori diretti, key account manager e agenti), per il **24%** da soggetti che hanno ruoli di responsabilità in ambito commerciale (sales manager e direttori vendite) e per il rimanente **10%** da altri ruoli organizzativi
- Il mix delle **Industries** rappresentate è variegato e ben bilanciato fra settori B2B (prodotti industriali e servizi alle imprese), Farmaceutico/Medicale, B2C e Commercio/ Distribuzione, Finanziario ed Assicurativo
- Il **portafoglio clienti** gestito dai rispondenti è prevalentemente nazionale e caratterizzato da relazioni di lungo periodo. La ripartizione media annua del fatturato tra i clienti esistenti e clienti nuovi è fortemente sbilanciata sui clienti esistenti
- L'**offerta** gestita dai rispondenti è generalmente caratterizzata da medio-alti gradi di complessità e di personalizzazione ed il processo di vendita tende ad essere adattato su ogni cliente
- **Durante il lockdown**, Marzo/Aprile 2020, il 48% dei clienti è stato gestito in remote selling. Questo valore medio è però il risultato di una forte polarizzazione in parte spiegabile da un comportamento diverso tra i settori. Nel **post lockdown** il dato medio dei clienti gestiti da remoto diminuisce al 34%

KEY FINDINGS

- **CON QUALI CLIENTI SI È LAVORATO MEGLIO IN REMOTE SELLING?** Il campione non ha ravvisato differenze significative tra clienti più o meno attrattivi o più/meno complessi. Tuttavia il 40% dichiara di avere gestito meglio le interazioni con i clienti più attrattivi e circa 1/3 si è trovato meglio con i clienti meno complessi.
- **COSA È STATO FATTO DI DIVERSO NELLE INTERAZIONI CON I CLIENTI IN REMOTE SELLING?** Si sono utilizzati materiali diversi rispetto al passato, o una maggior quantità dei materiali esistenti. Oltre metà del campione ha coinvolto maggiormente colleghi di altre funzioni rispetto al passato. Il 58% del campione ha avuto molta o totale autonomia nello scegliere come gestire il remote-selling con i clienti
- **COME E' CAMBIATA L'INTERAZIONE CON I CLIENTI NEL REMOTE SELLING?** Le interazioni sono state diverse rispetto a quelle tradizionali: meno frequenti, più brevi e più difficili da gestire. Ogni fase del processo di vendita è stata mediamente più difficile da gestire da remoto, in particolare quella di negoziazione. L'aumento di difficoltà è stato meno accentuato per le fasi di supporto post vendita e di presentazione dell'offerta.
- **IL REMOTE SELLING PIACE ALLE RETI DI VENDITA ED AI CLIENTI?** Due terzi del campione valutano le interazioni da remoto con i clienti meno efficaci rispetto a quelle tradizionali di persona. I venditori dichiarano che il remote-selling richiede uno sforzo maggiore, soprattutto in fase di preparazione dell'incontro. La metà degli intervistati afferma che le interazioni da remoto sono ritenute meno gradite ai clienti

KEY FINDINGS

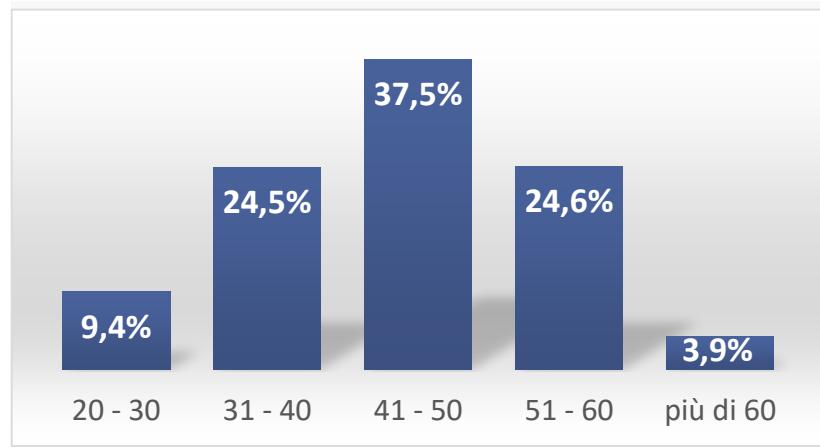
- **LA FORZA VENDITA SI E' SENTITA SUPPORTATA DALL'AZIENDA NELLA GESTIONE DEL REMOTE SELLING?** Il supporto aziendale è stato valutato su 4 aspetti: dotazione di strumenti di lavoro, adattamento di processi di lavoro, attivazione di processi di formazione/sviluppo e modifica dei processi di performance management. Il campione è nel complesso soddisfatto degli strumenti messi a disposizione dall'azienda (software, materiali) e degli interventi di formazione ricevuti, più sull'uso delle tecnologie che sulle modalità di gestione dell'interazione con i clienti da remoto. L'adattamento dei processi di lavoro è stato attuato in modo molto eterogeneo, tranne che per un diffuso aumento del coinvolgimento di altre unità aziendali. I processi di performance management registrano bassi livelli di adattamento, soprattutto nei sistemi di valutazione della performance e di ricompensa.
- **COME SARA' GESTITO IL REMOTE SELLING IN FUTURO?** La maggior parte del campione dichiara di voler gestire in futuro almeno il 25% dei clienti da remoto, evidenziando un aumento interessante rispetto al passato. Tuttavia il campione risponde in modo molto polarizzato: il 24% dichiara che utilizzerà molto o moltissimo il remote selling, ma il 23% afferma che lo utilizzerà poco.



IL CAMPIONE INTERVISTATO

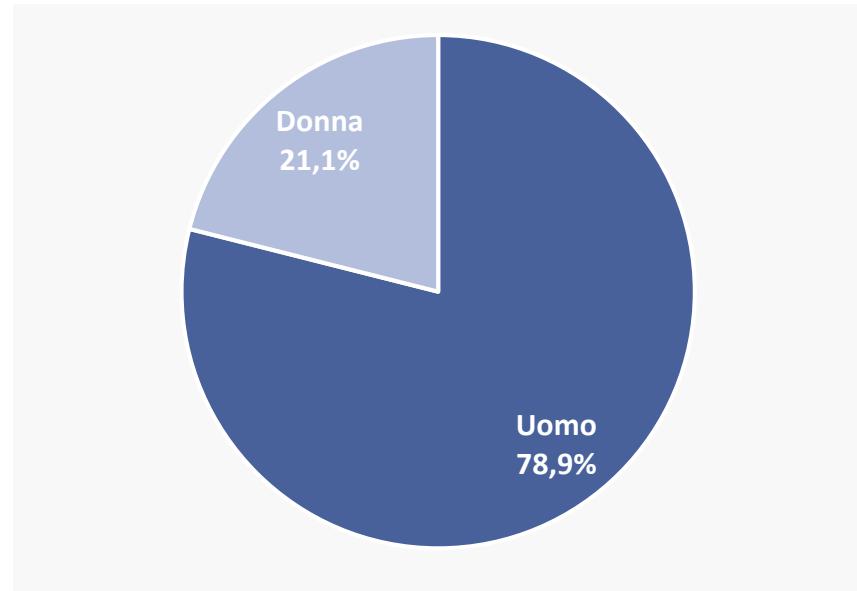
IL PROFILO DEI RISPONDENTI (1/3)

ETÀ

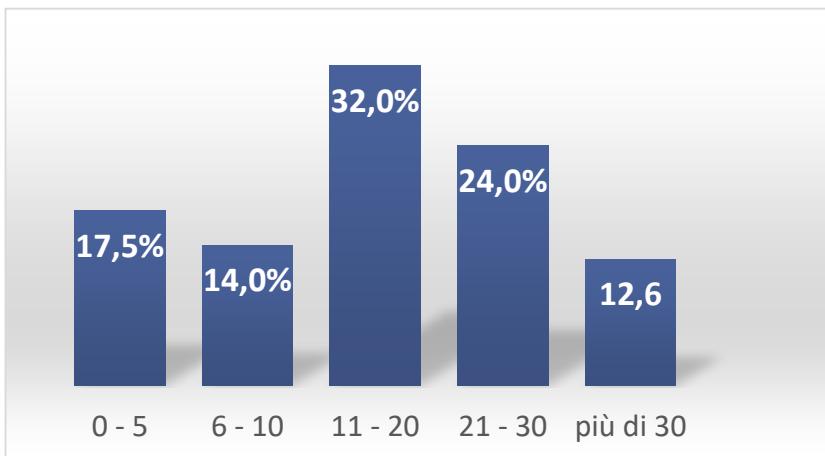


Età media:
45 anni

GENERE



ESPERIENZA LAVORATIVA



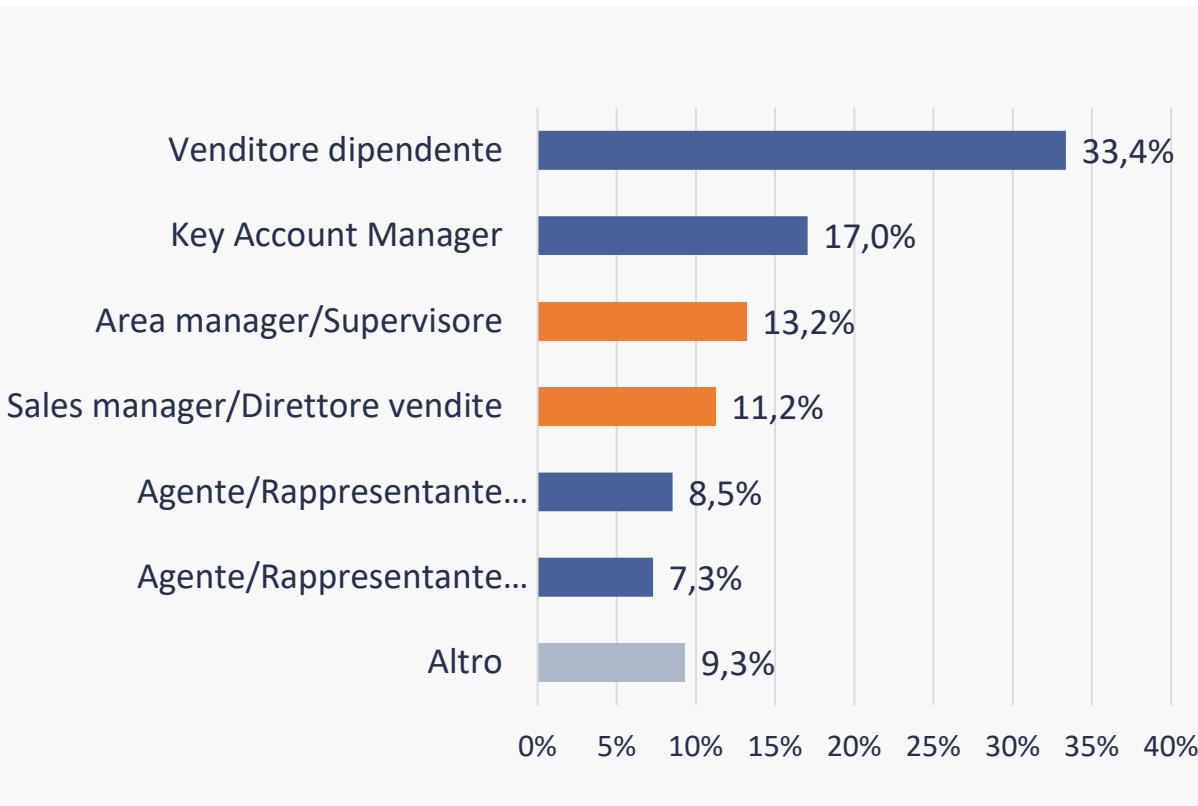
Seniority media:
18 anni

IL PROFILO DEI RISPONDENTI (2/3)

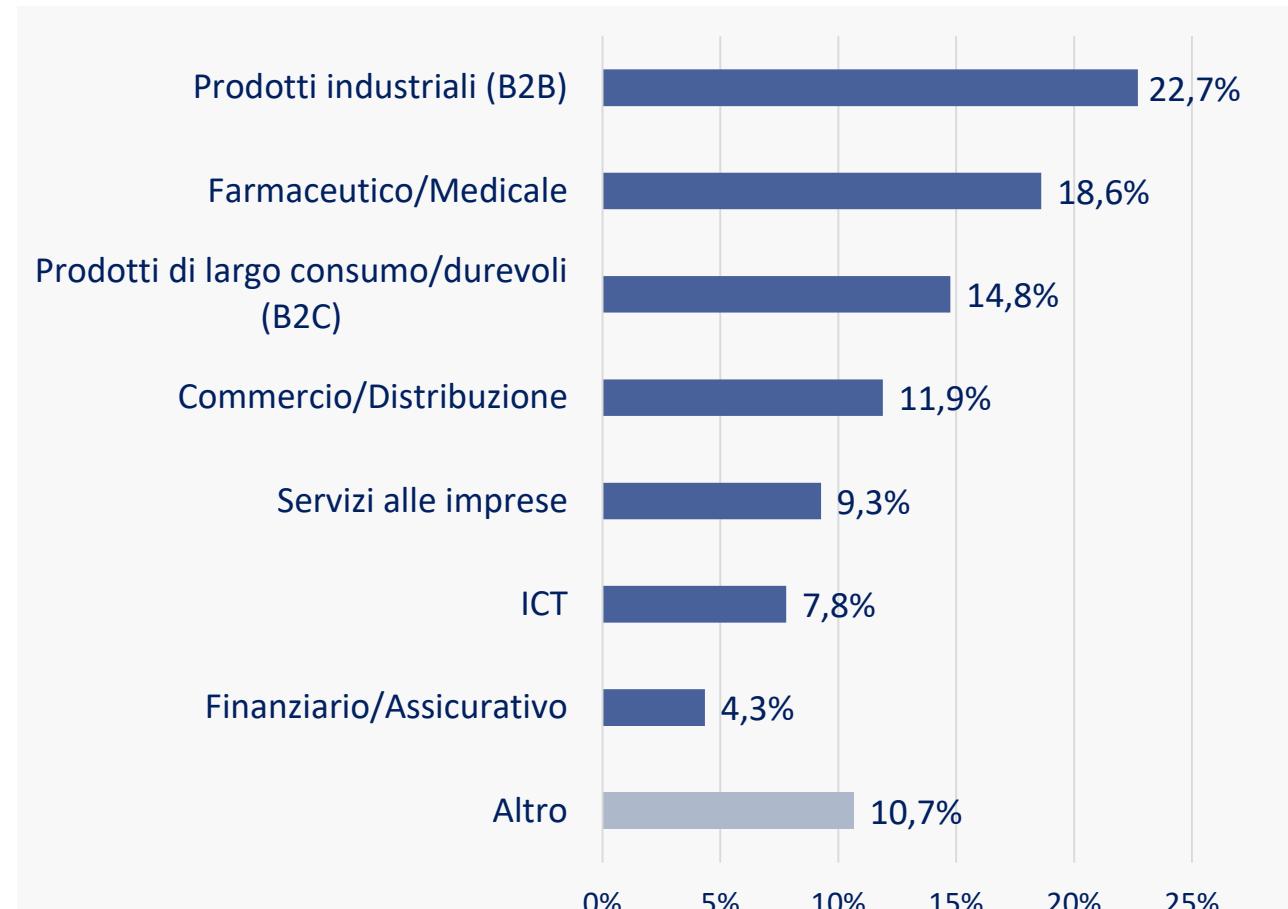
Il 66% dei rispondenti sono venditori, mentre il 24% svolge ruoli di responsabilità.

Il mix delle Industries rappresentate è ben bilanciato.

RUOLO



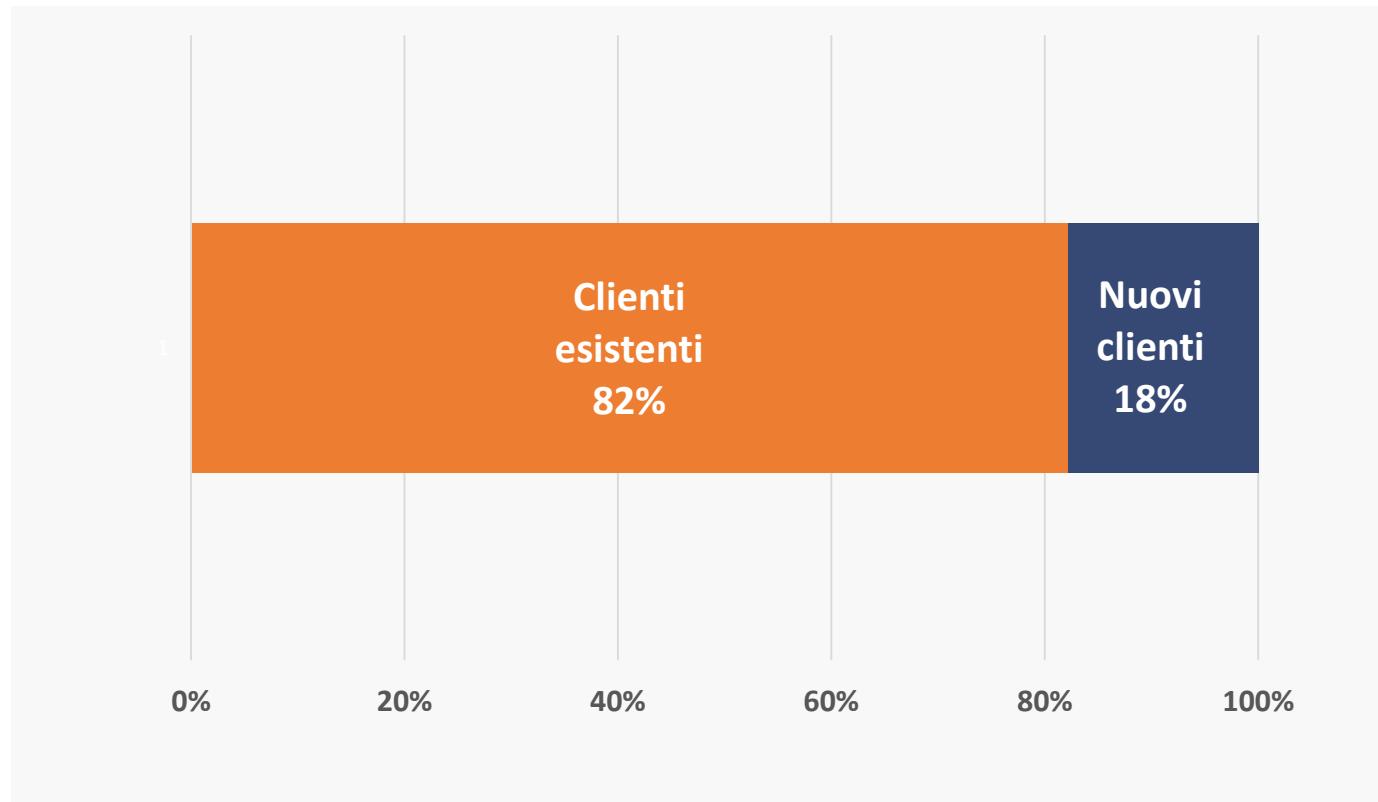
SETTORI DI PROVENIENZA



IL PROFILO DEI RISPONDENTI (3/3)

Il campione dichiara di lavorare prevalentemente con i clienti esistenti.

RIPARTIZIONE MEDIA ANNUA DEL FATTURATO

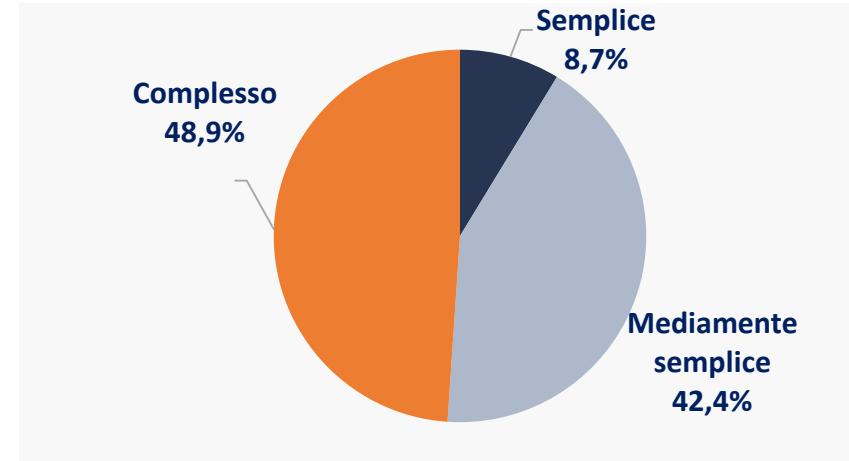
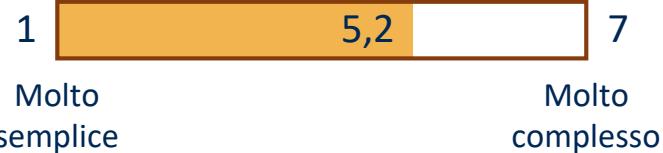


CARATTERISTICHE DELL'OFFERTA

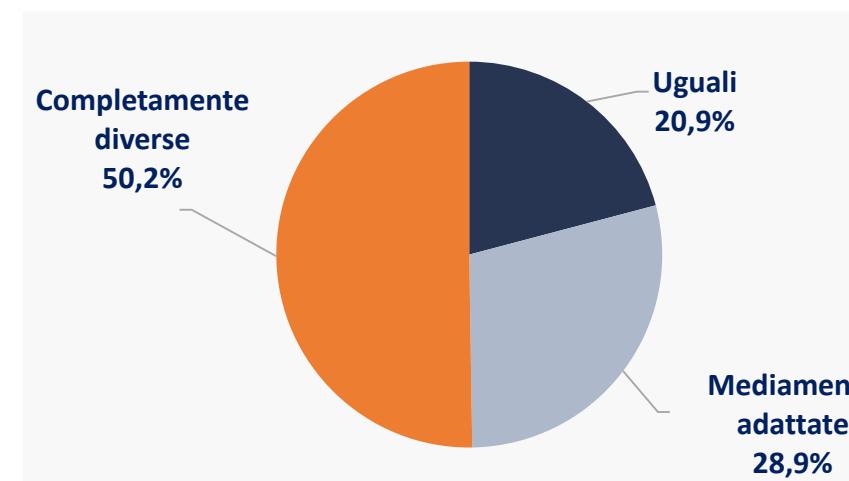
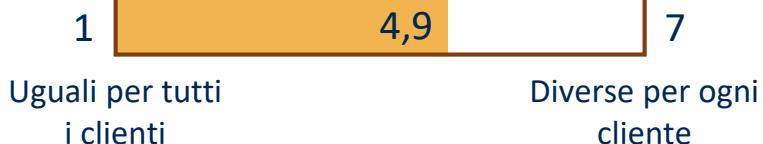
L'offerta è generalmente caratterizzata da **medio alti livelli di complessità e di personalizzazione**.



Complessità dei prodotti e servizi venduti

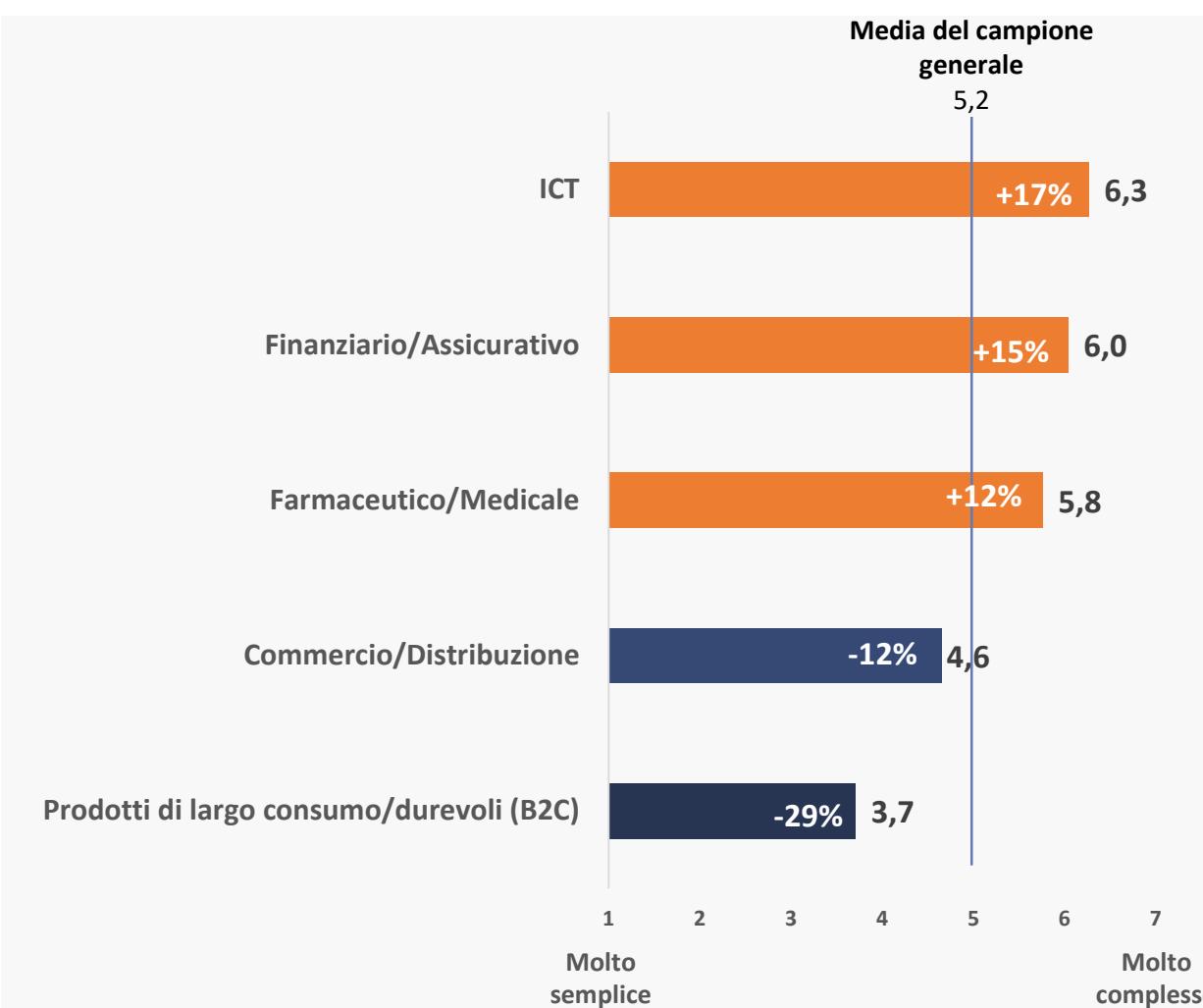


Caratteristiche dei prodotti e dei servizi venduti

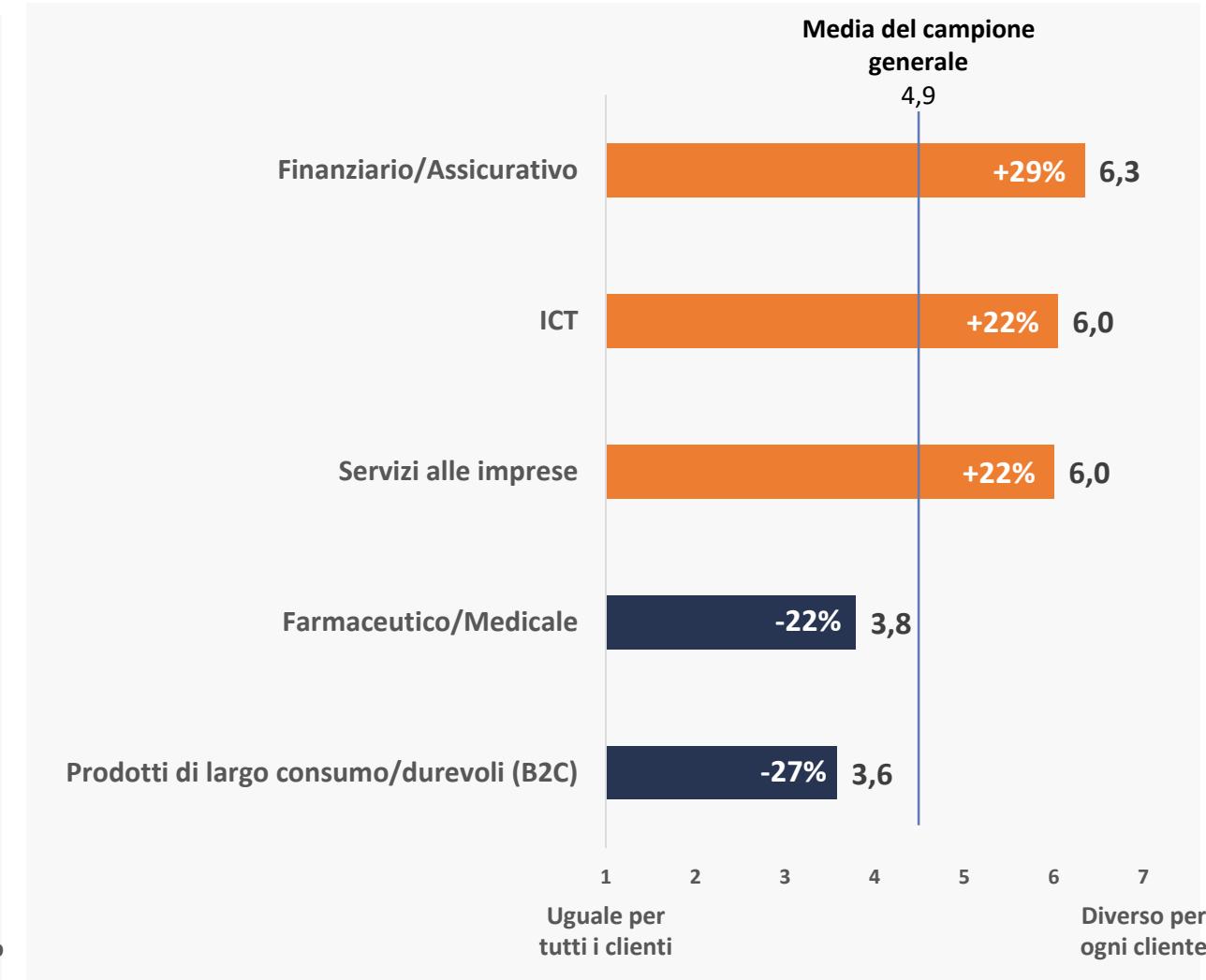


CARATTERISTICHE DELL'OFFERTA NEI SETTORI

COMPLESSITÀ MEDIA DEL PRODOTTO

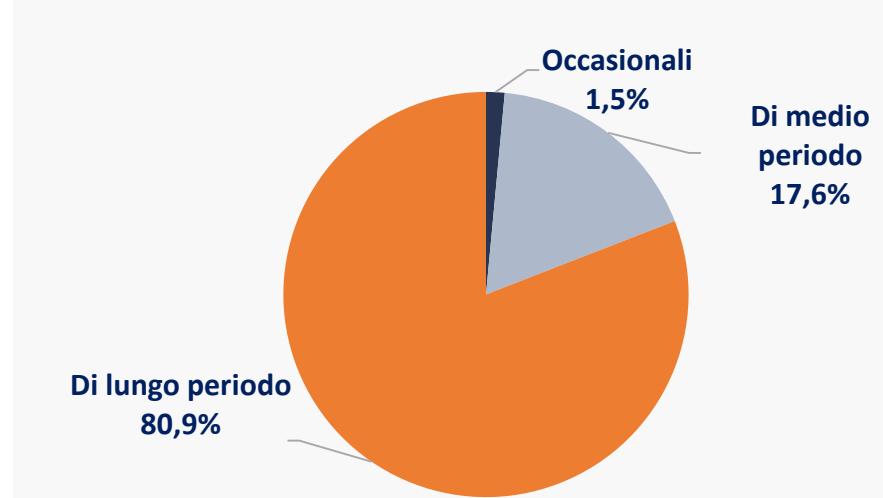


PERSONALIZZAZIONE MEDIA DELL'OFFERTA

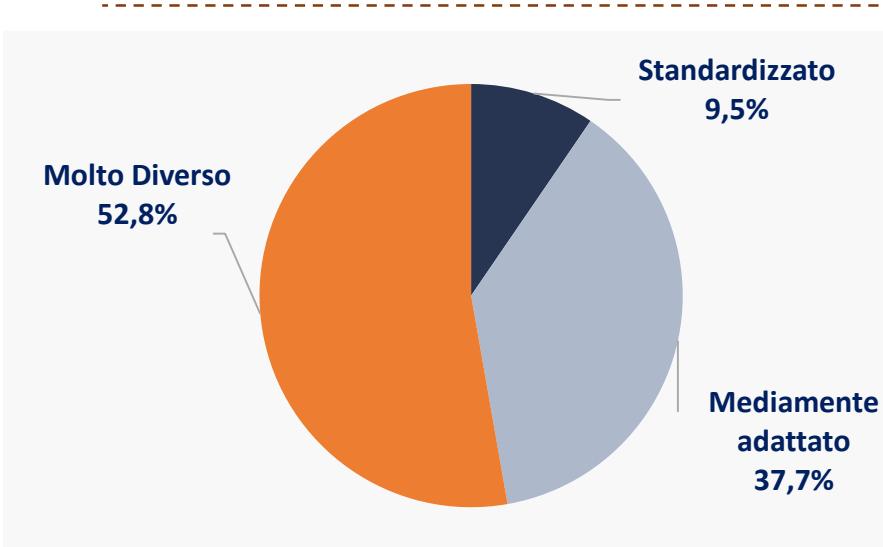


PROCESSO DI VENDITA E RELAZIONI CON I CLIENTI

Le relazioni con i clienti sono **durate** e il processo di vendita tende ad essere **personalizzato** su ogni cliente. Queste caratteristiche **potrebbero facilitare** le attività di **vendita** condotte da **remoto** in ragione di una fiducia consolidata con il cliente.



Tipo di relazioni con la clientela



Personalizzazione del processo di vendita





I COMPORTAMENTI DEI VENDITORI NEL REMOTE SELLING

Cosa hanno fatto i venditori? Con quali clienti sono riusciti a gestire meglio la vendita da remoto?

I CLIENTI GESTITI DA REMOTO DURANTE E DOPO IL LOCKDOWN



Durante il Lockdown, Marzo/Aprile 2020, vi è un'elevata polarizzazione delle risposte sull'utilizzo del RS:

- il **36%** del campione dice di aver gestito al massimo il **20%** dei clienti da remoto
- il **25%** del campione afferma di avere gestito tra l'**80%** ed il **100%** dei clienti da remoto

Tale polarizzazione è in parte spiegabile da un comportamento diverso tra i settori.



Nel **post Lockdown** il dato medio dei **clienti gestiti da remoto diminuisce**. Il comportamento del campione cambia mostrando:

- il **54,1%** del campione afferma di gestire le interazione da remoto al massimo con il **20%** dei clienti
- il **14,5%** del campione afferma di continuare a gestire tra l'**80%** ed il **100%** dei clienti da remoto

UN UTILIZZO DIVERSO DEI MATERIALI PER LA GESTIONE DEL RS

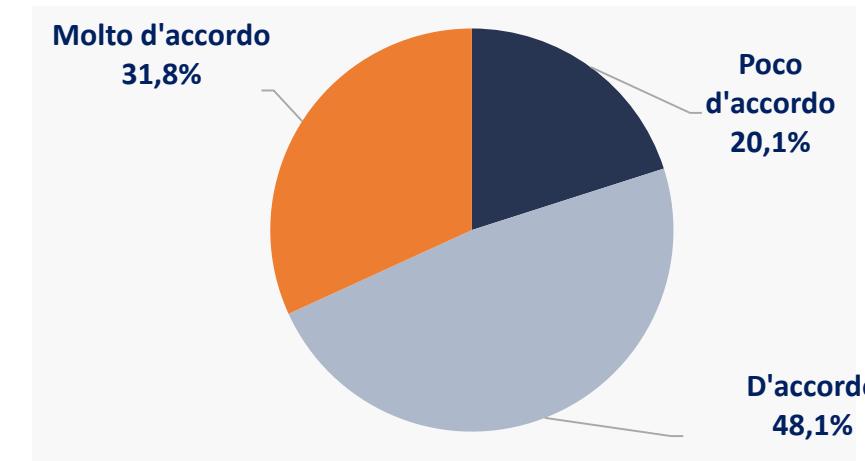
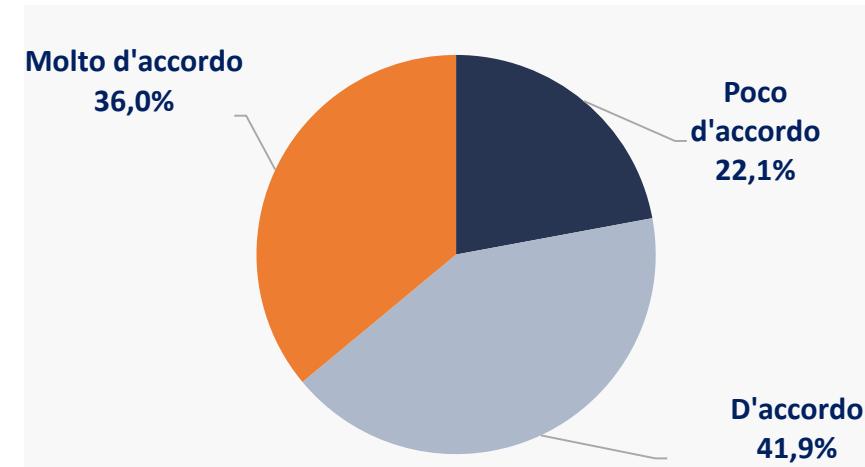
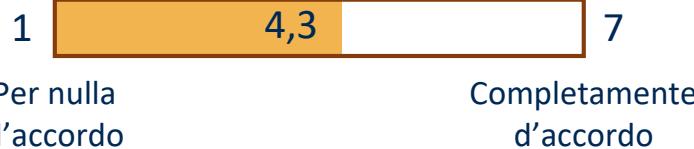
Il campione evidenzia di aver **utilizzato materiali diversi** da quelli utilizzati tradizionalmente, e di averne utilizzati **di più**.



**Hai utilizzato materiali diversi,
rispetto al passato**

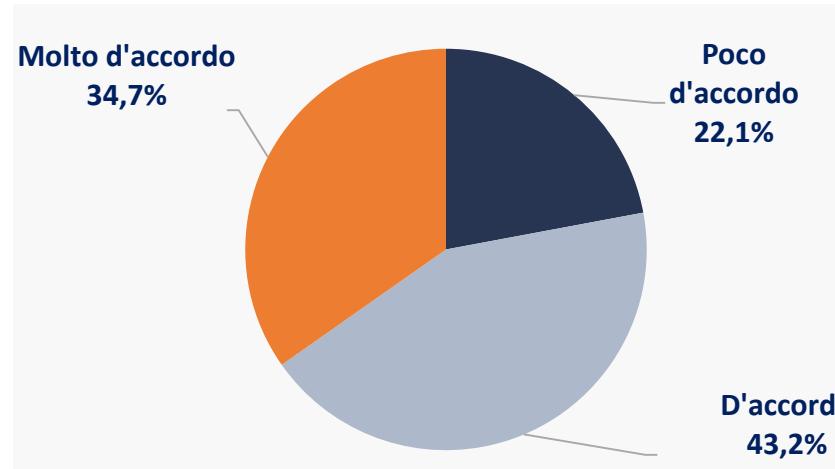


Hai utilizzato in misura maggiore materiali esistenti

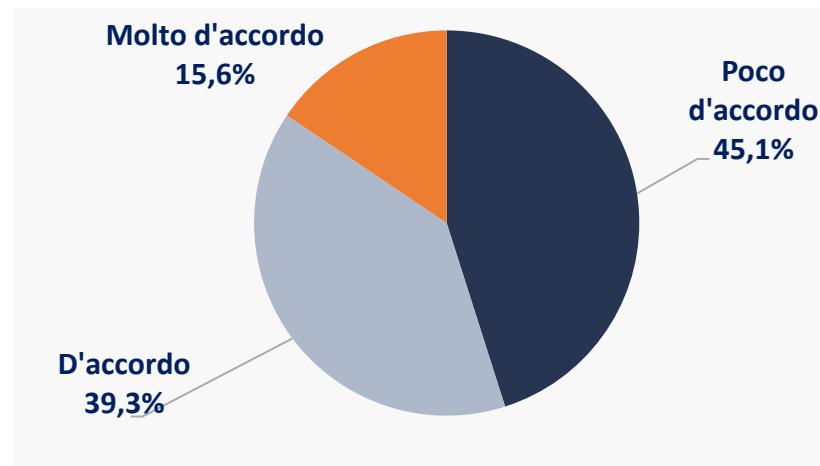
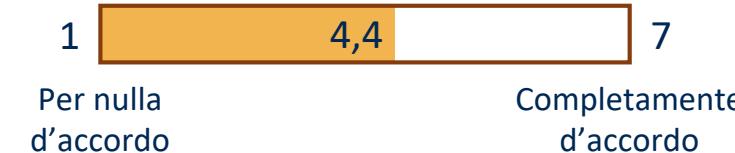


IL COINVOLGIMENTO DI NUOVE FIGURE NEL RS

Oltre metà del campione ha coinvolto maggiormente colleghi di altre funzioni e ha interagito con soggetti del cliente diversi.



Hai coinvolto maggiormente colleghi di altre funzioni quando necessario o opportuno

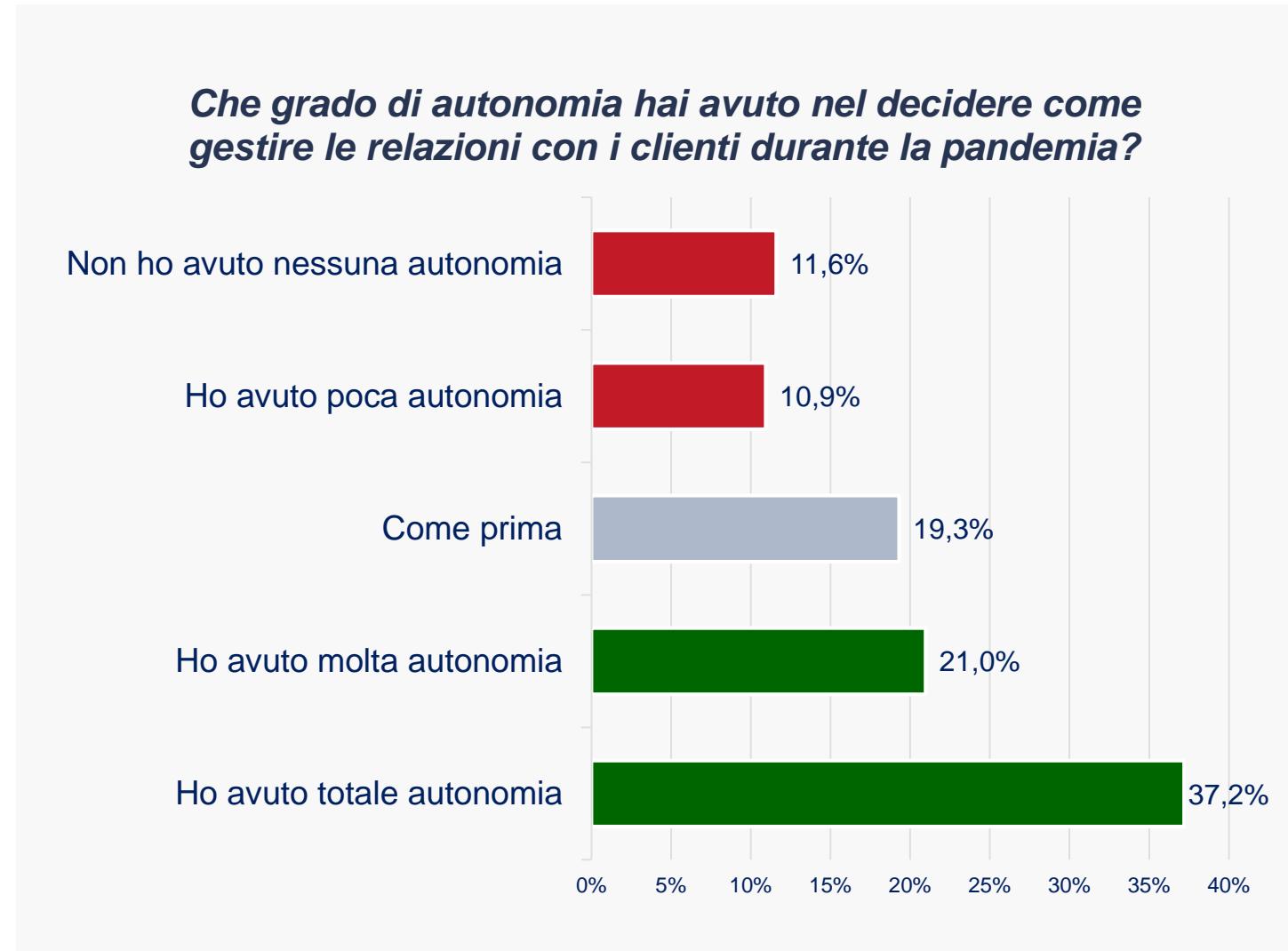


Hai interagito con soggetti del cliente diversi da quelli che contattavi in precedenza



GRANDE AUTONOMIA NELLE DECISIONI SUL RS

Il 58,2% del campione dichiara di avere avuto una elevata autonomia decisionale.





RISULTATI DEL REMOTE SELLING

Come la vendita da remoto ha modificato l'interazione con i clienti? Che bilancio traggono i venditori?

LA FREQUENZA DELLE INTERAZIONI: RS VS F2F

La frequenza delle interazioni è leggermente diminuita. Il 41% del campione utilizza la tecnologia per avere interazioni più frequenti con i clienti, ma esiste una forte varianza delle risposte in parte spiegata dalle differenze tra i settori.



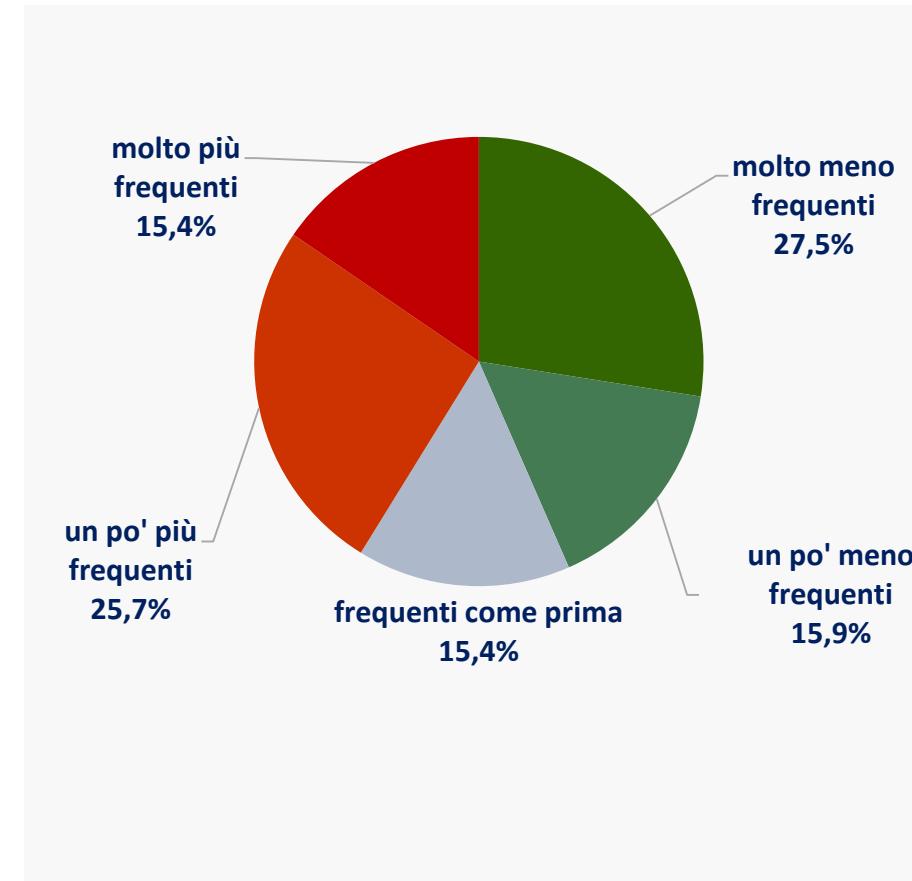
Frequenza delle interazioni



Molto meno frequenti

Molto più frequenti

Nel passaggio dal F2F a RS, la frequenza di interazione con i clienti ha un **comportamento diverso tra i settori**. È cresciuta soprattutto nel settore **finanziario-assicurativo** (+33%), mentre è diminuita nel farmaceutico-medicale (-20%). Il B2B è allineato con la media del campione.



LA DURATA DELLE INTERAZIONI: RS VS F2F

La durata delle interazioni con i clienti è diminuita in media del **16,8%**, in modo uniforme tra i settori.

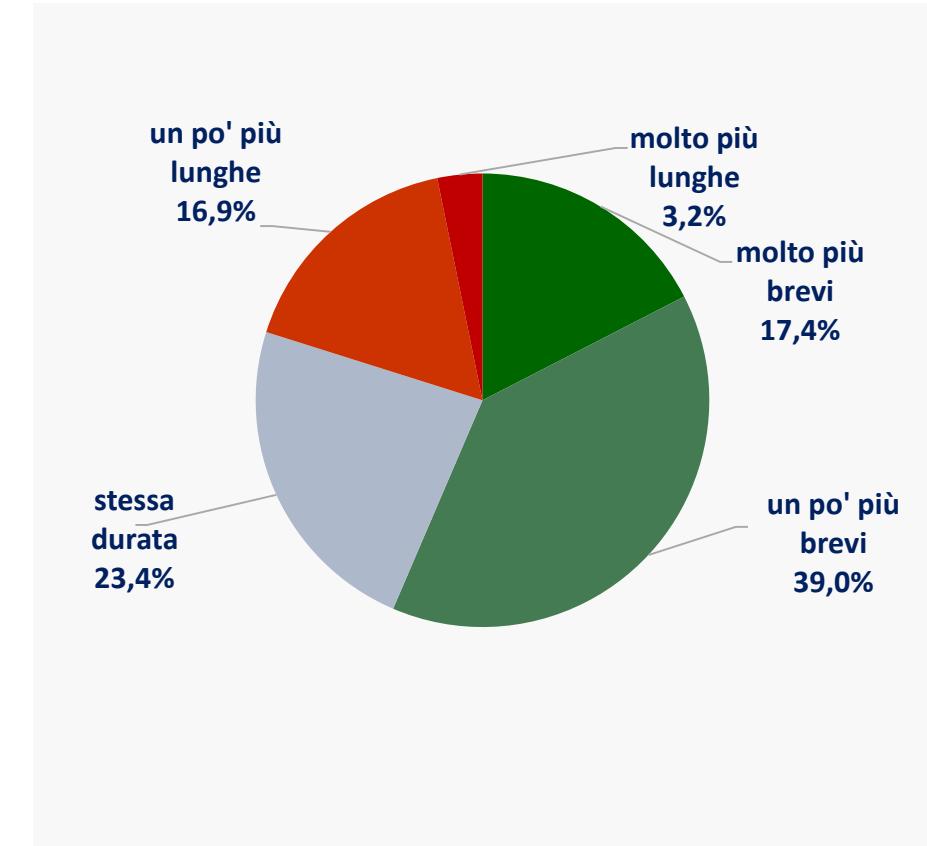


Durata delle interazioni



Molto più
brevi

Molto più
lunghe



LA FACILITÀ DELLE INTERAZIONI: DA RS VS F2F

In media le interazioni da remoto sono considerate **più difficili** da gestire rispetto a quelle di persona. Solo nel **15%** dei casi sono ritenute **più semplici**. La crescita di difficoltà è particolarmente accentuata nel settore farmaceutico-medicale. *Le slide successive mostrano come è cambiata la difficoltà di gestione nelle diverse fasi del processo di vendita.*

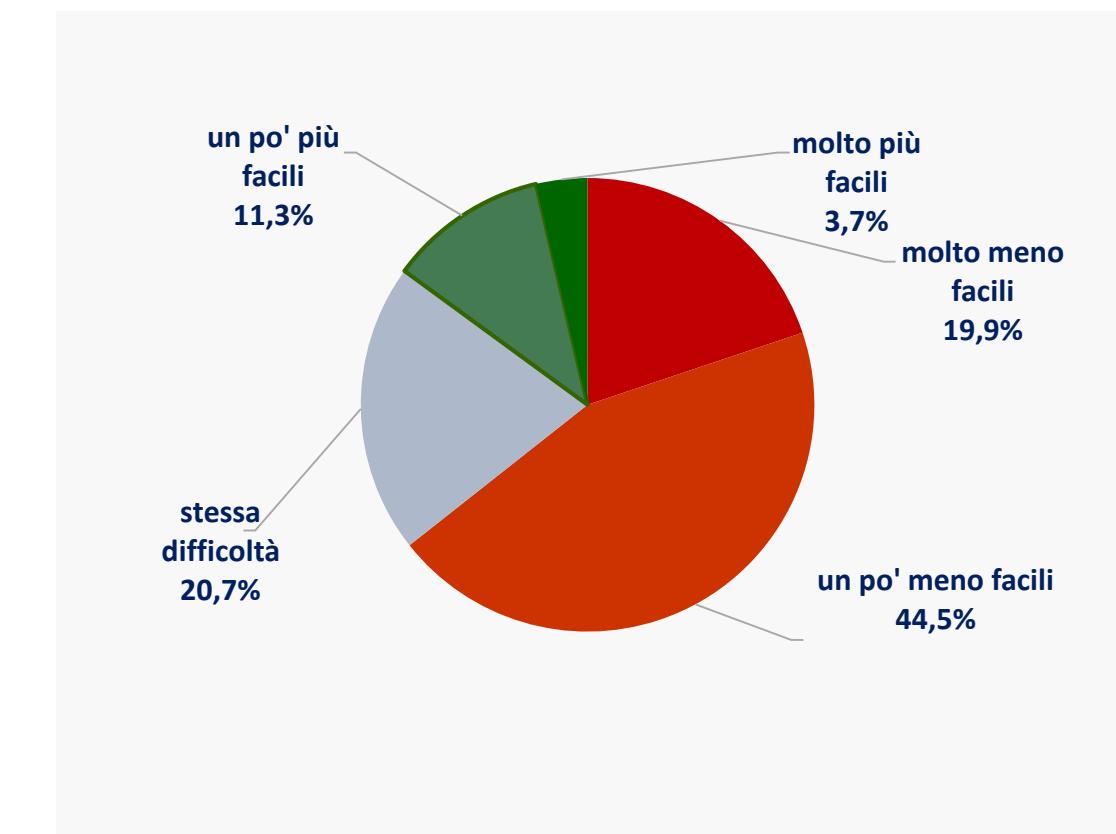


Facilità di gestione

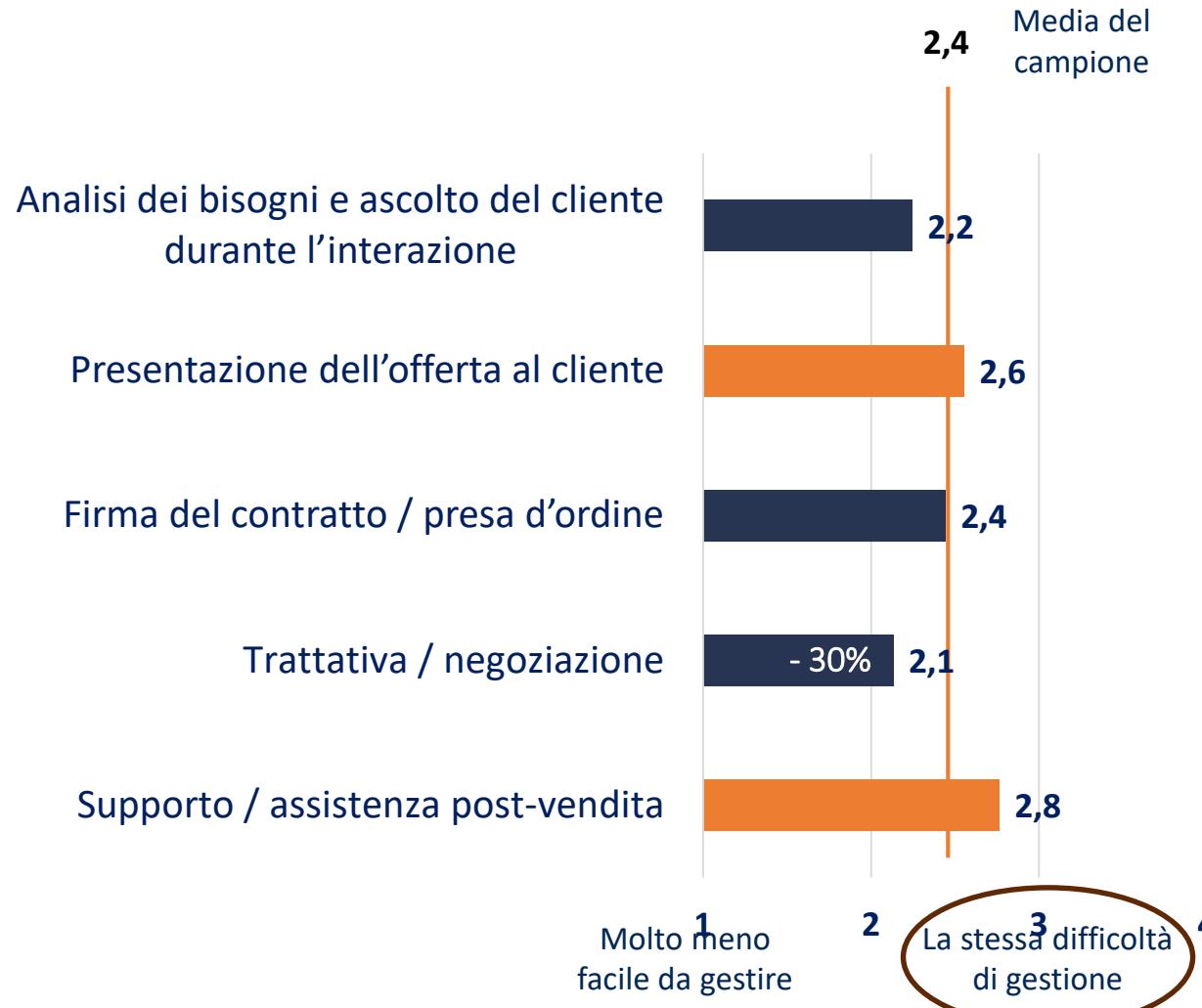


Molto meno facili

Molto più facili

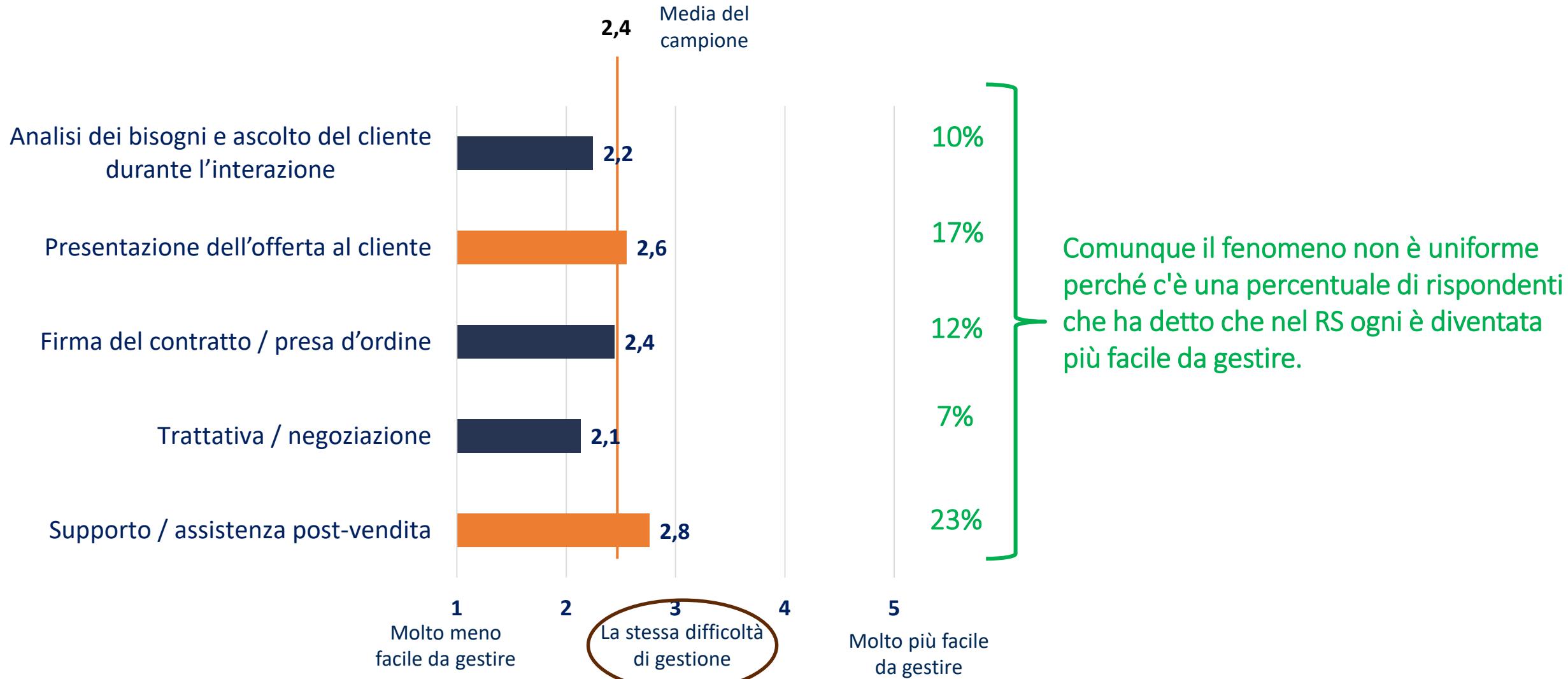


LA FACILITÀ DI GESTIONE DELLE FASI DEL PROCESSO DI VENDITA: RS VS F2F



Ogni fase del processo di vendita è stata mediamente **più difficile** da gestire da **remoto**, in particolare la **fase negoziale** risulta del 30% più difficile di prima. L'aumento di difficoltà è meno accentuato nelle fasi di supporto nel post vendita e di presentazione dell'offerta.

LA FACILITÀ DI GESTIONE DELLE FASI DEL PROCESSO DI VENDITA: RS VS F2F

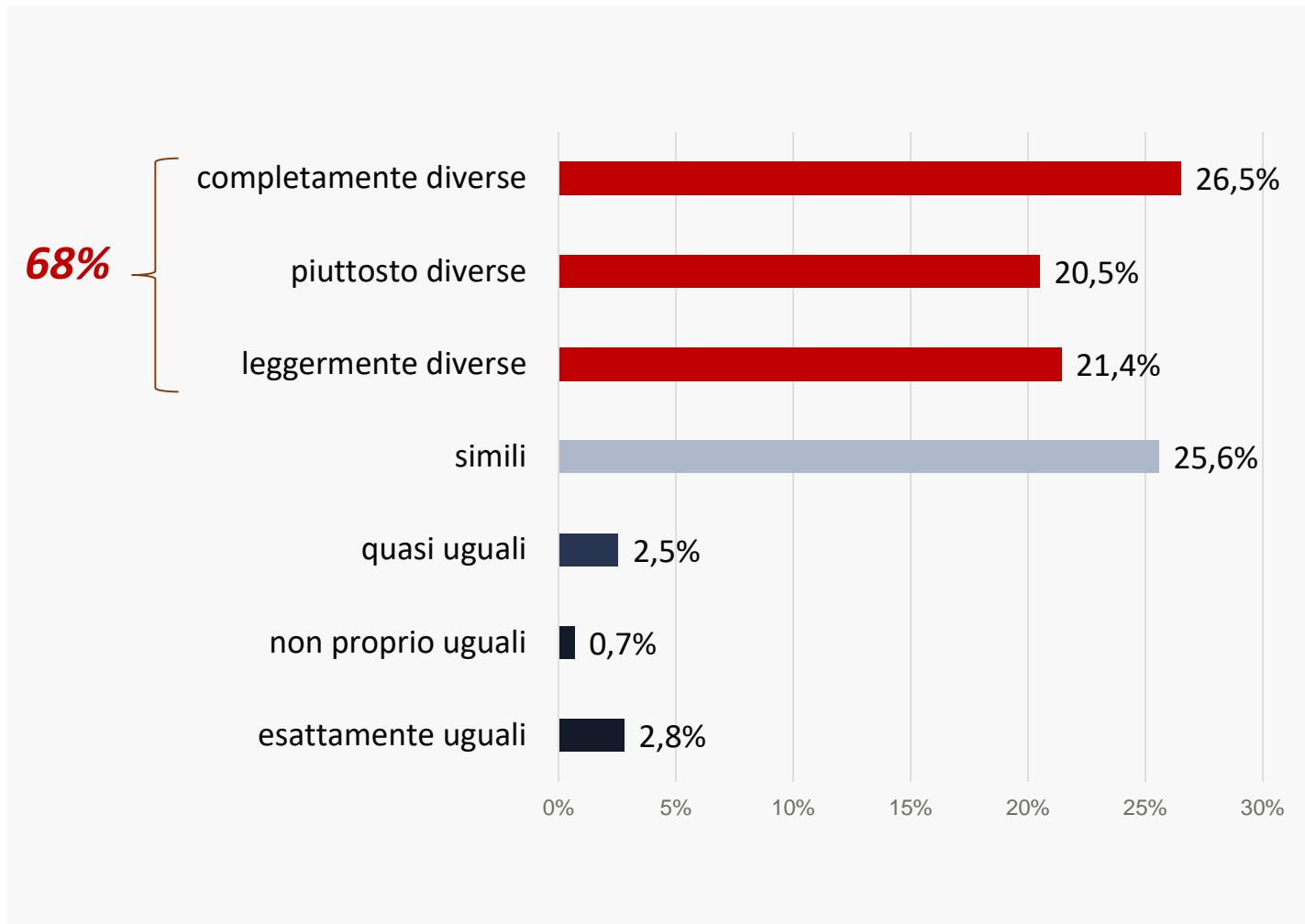
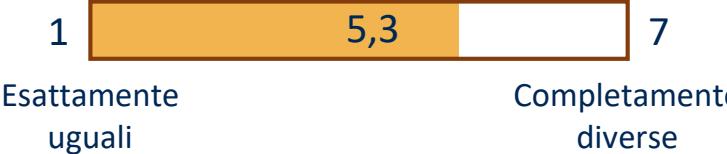


GRADO DI SIMILARITÀ DELLE INTERAZIONI: RS VS F2F

La maggioranza del campione indica che le interazioni da remoto sono **diverse** da quelle tradizionali. Per quasi la metà dei rispondenti tale differenza è molto forte.



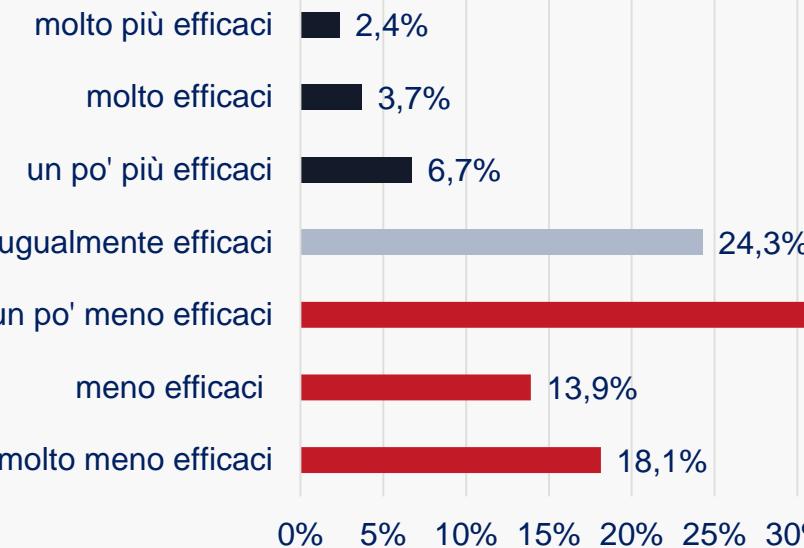
Similarità del RS al face-to-face



Per quasi due terzi del campione le interazioni da remoto **sono meno efficaci** rispetto a quelle tradizionali. La metà indica che le interazioni da remoto sono ritenute **meno gradite** ai clienti.



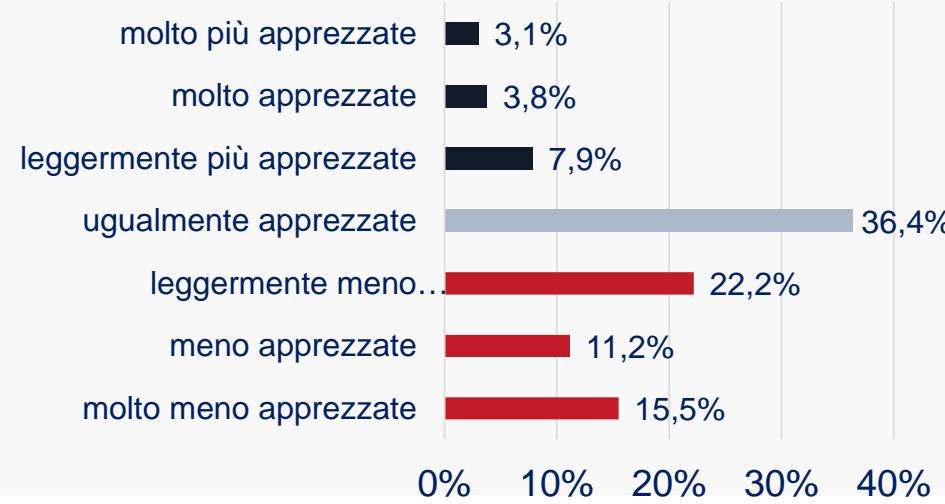
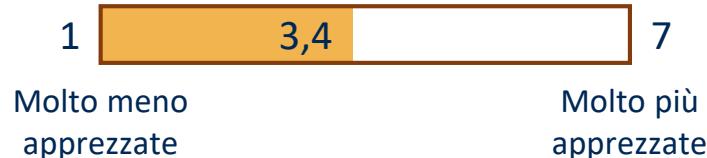
Efficacia del RS



63%



Gradimento cliente del RS

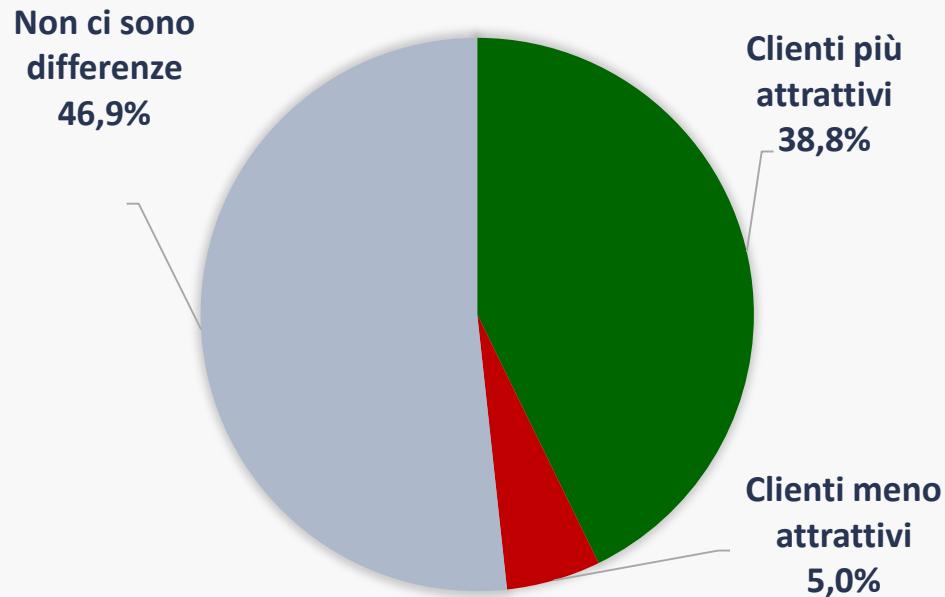


49%

CON QUALI CLIENTI SI È LAVORATO MEGLIO CON RS

Circa metà del campione non ha ravvisato differenze nella gestione delle interazioni tramite RS tra clienti più o meno attrattivi. Quasi il 40% dichiara di avere gestito meglio le interazioni con i clienti più attrattivi.

Sei riuscito a gestire meglio le interazioni a distanza
durante il covid-19 con



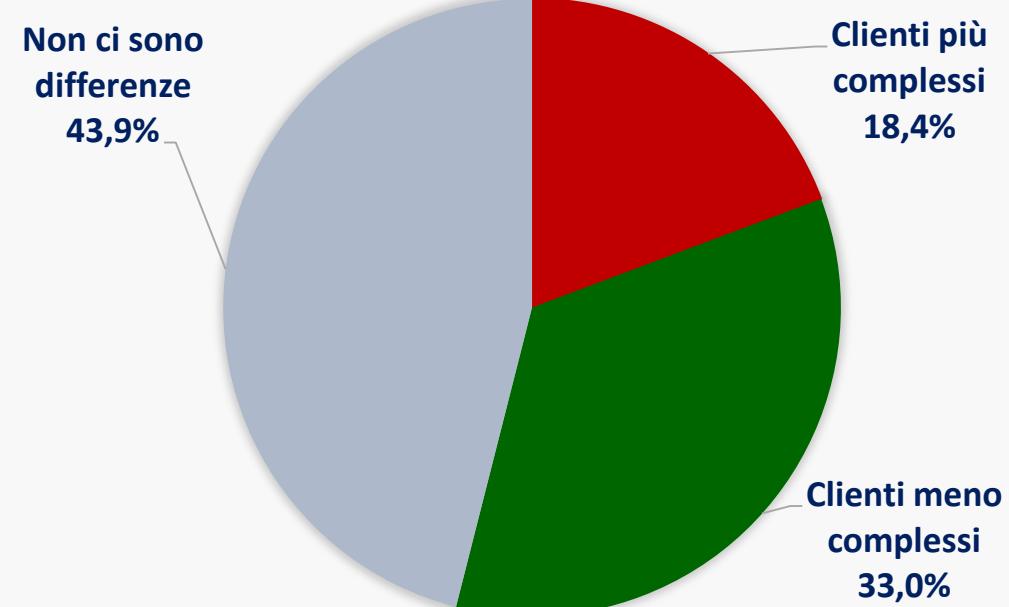
La gestione delle interazioni in RS è percepita migliore per i clienti più attrattivi, in particolare nei settori B2B, finanziario-assicurativo e farmaceutico-medica.

CON QUALI CLIENTI SI È LAVORATO MEGLIO CON RS

Circa metà del campione non ha ravvisato differenze nella gestione delle interazioni tramite RS tra clienti più o meno difficili. Un terzo dichiara di avere gestito meglio le interazioni con i clienti meno complessi.

L'utilizzo del RS per i clienti più semplici è particolarmente accentuato nei settori B2B, ICT e farmaceutico-medicale.

Sei riuscito a gestire meglio le interazioni a distanza durante il covid-19 con





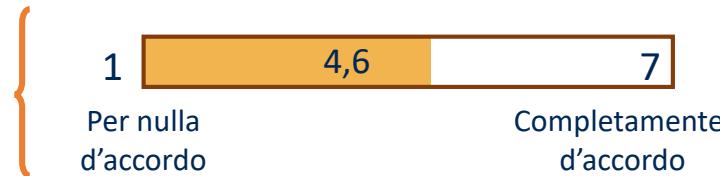
SUPPORTO AZIENDALE AL REMOTE SELLING

Cosa l'azienda ha gestito bene e cosa no? Cosa è stato messo in campo?

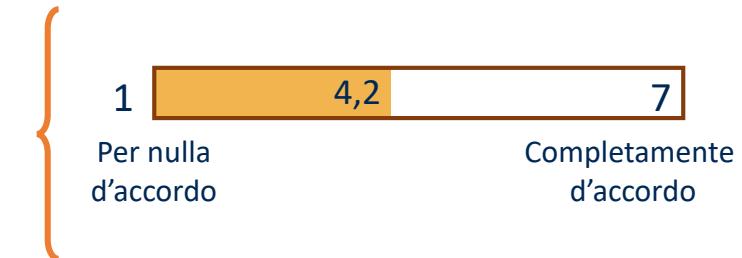
SUPPORTO AZIENDALE AL REMOTE SELLING (1/5)

L'adeguatezza del **supporto** ricevuto dall'azienda nel gestione del remote selling è stato valutato su 4 aspetti:

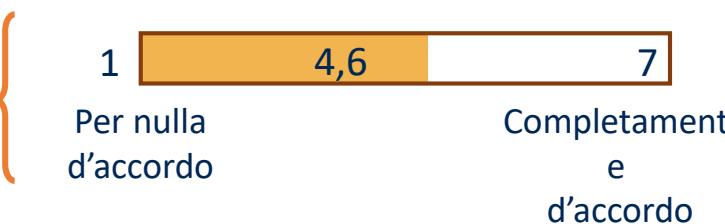
Strumenti di supporto



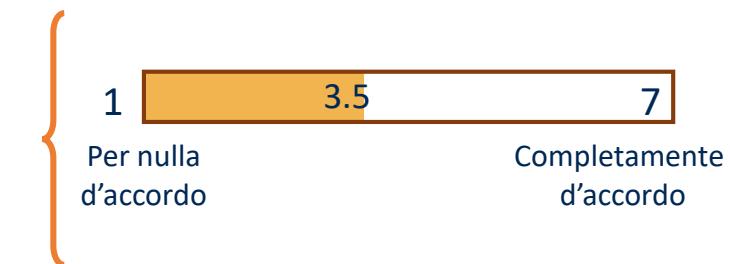
Processi di lavoro



Processi di sviluppo

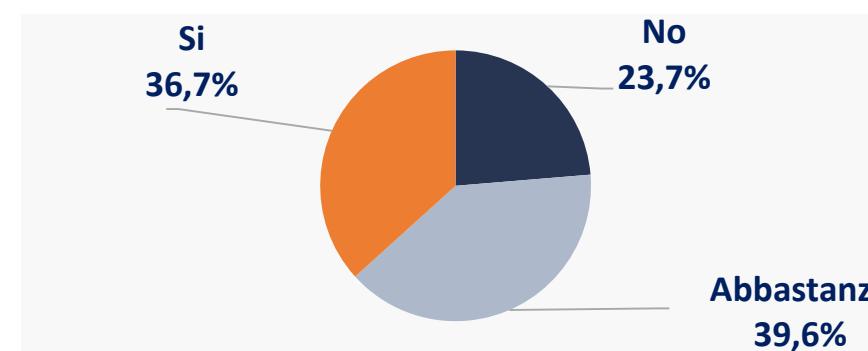
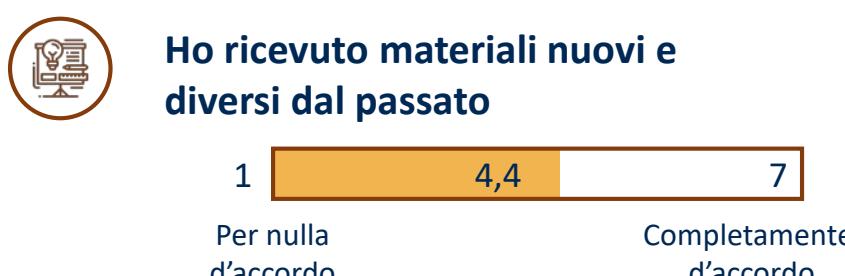
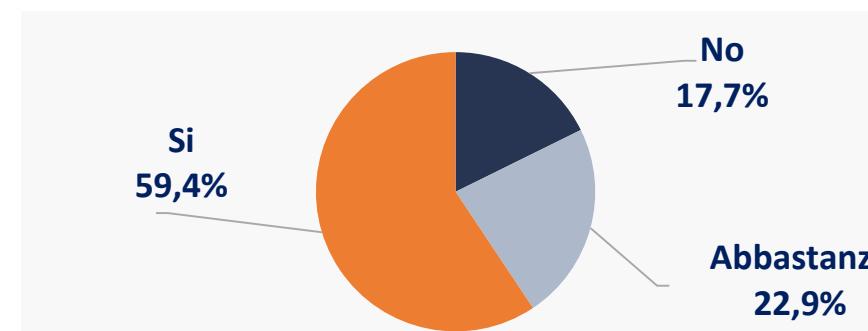
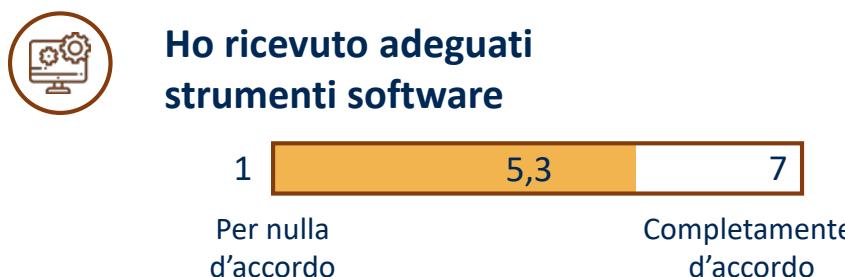
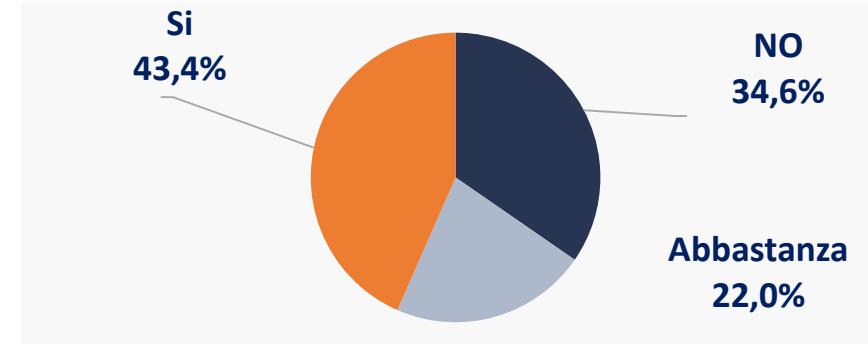


Processi di Performance management



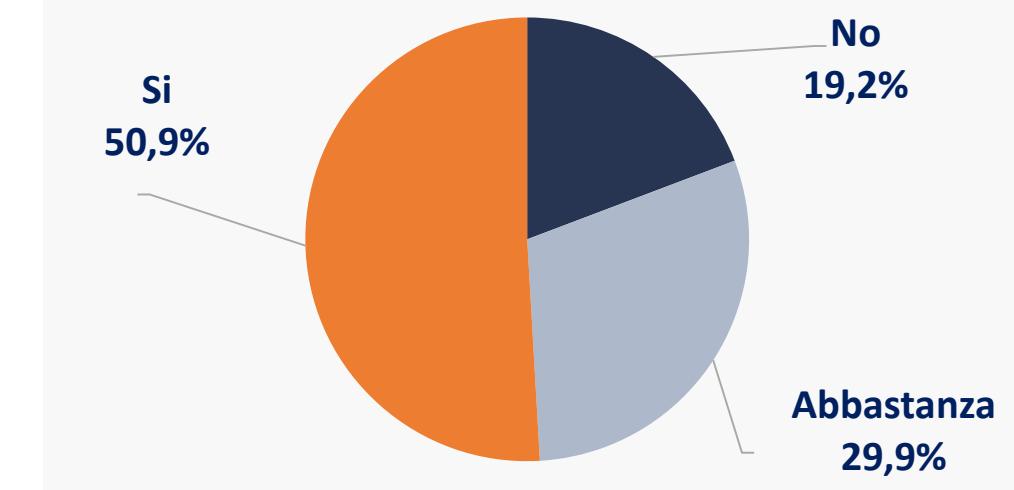
STRUMENTI HARDWARE/SOFTWARE E MATERIALI (2/5)

Il campione è in media d'accordo sul fatto di aver ricevuto **software** adeguati. Su **hardware** e **nuovi e diversi materiali** le opinioni dei rispondenti sono invece divergenti e molto polarizzate sugli estremi.

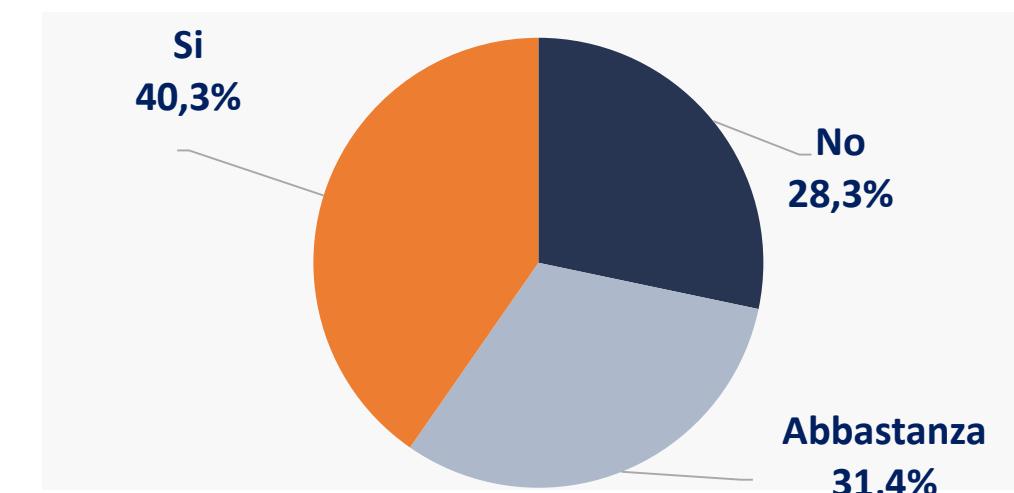
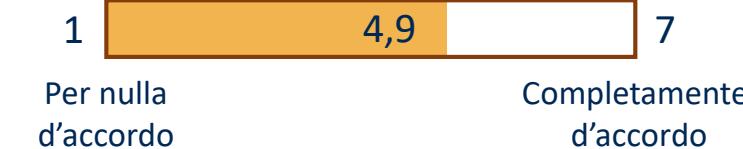


ATTIVAZIONE PROCESSI DI SVILUPPO (3/5)

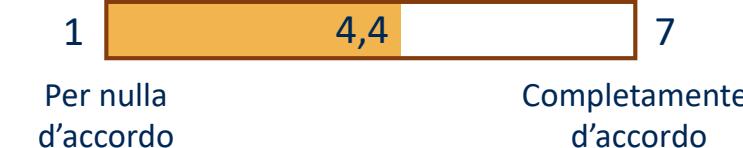
Il campione in prevalenza è stato supportato attraverso la **formazione**, ma più sull'uso delle **tecniche** che sulle modalità di gestione dell'interazione con i clienti da remoto.



Ha fornito adeguata formazione sui strumenti tecnologici

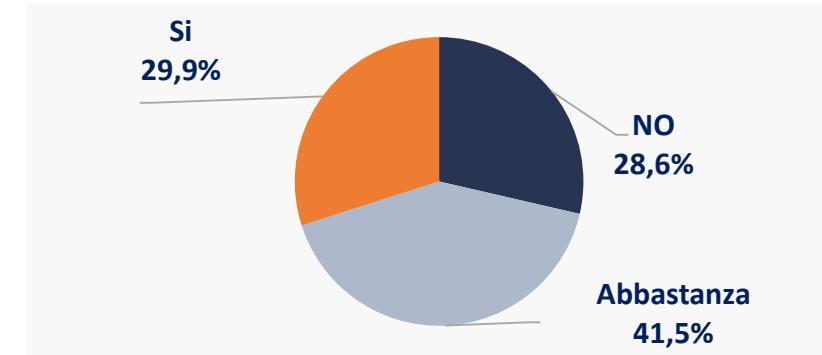


Ha fornito adeguata formazione su gestione del remote selling

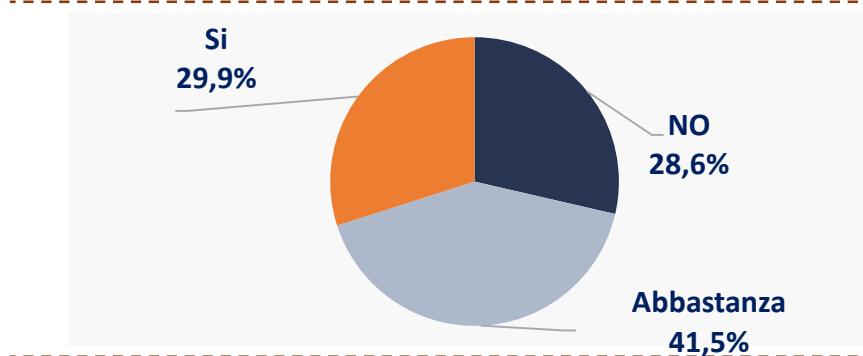
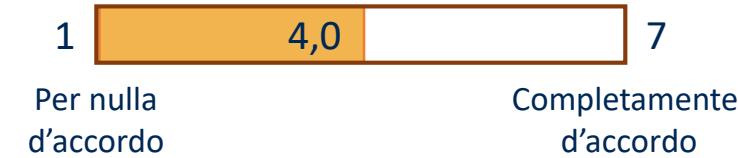


CAMBIAMENTI DEI PROCESSI DI LAVORO (4/5)

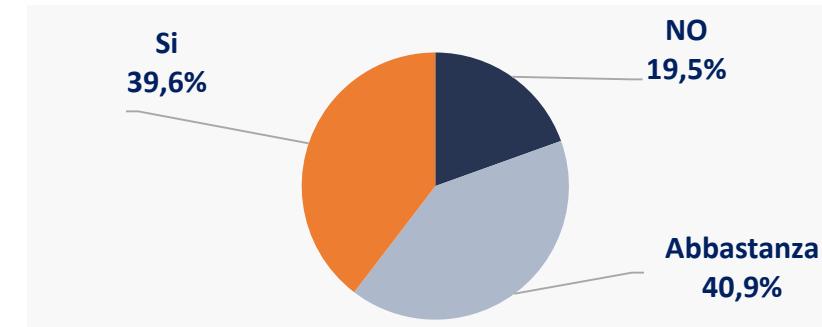
Nell'adeguamento dei processi di lavoro, soprattutto per i primi 2 aspetti, c'è una forte polarizzazione nelle risposte. Invece sull'aumento di confronto con altre unità aziendali l'opinione converge.



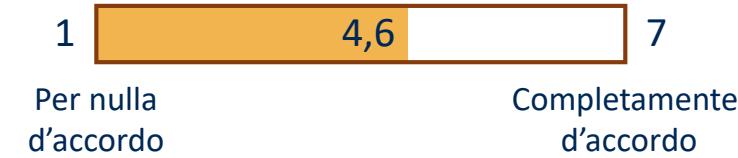
C'è stato un opportuno adeguamento dei processi back-office



C'è stato un opportuno adeguamento del supporto fornito dai supervisori



Sono stati aumentati i momenti di confronto con altre unità



CAMBIAMENTI DEI PROCESSI DI PERFORMANCE MANAGEMENT (5/5)

Ci sono opinioni eterogenee. Il 41% dichiara che il sistema di valutazione della performance non è stato modificato. Quasi metà del campione indica **insoddisfazione** circa l'adeguamento del sistema di ricompense.



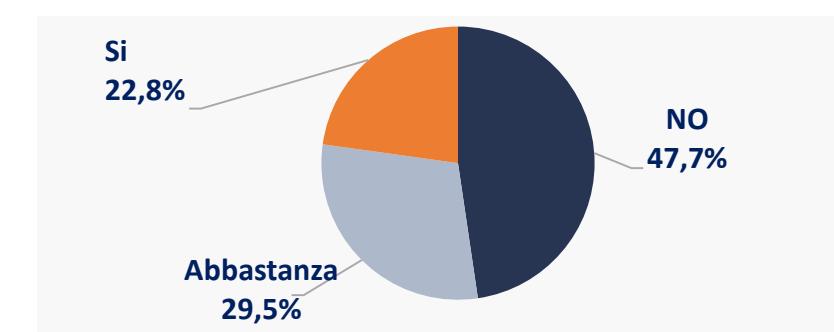
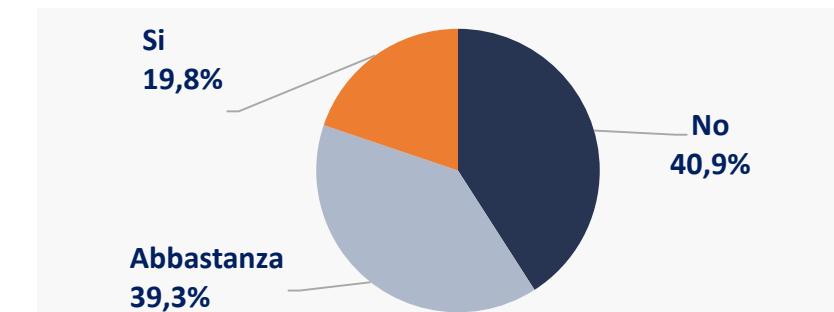
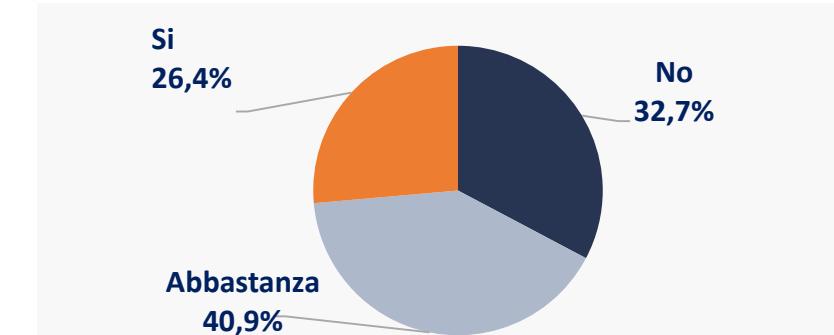
Sono stati stabiliti adeguati nuovi obiettivi e criteri di valutazione



È stato modificato in modo adeguato il sistema di valutazione della performance



È stato modificato in modo adeguato il sistema di ricompense

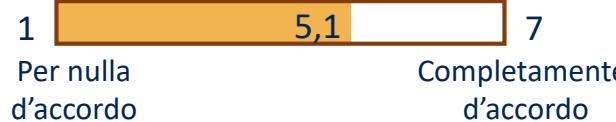


I SUPPORTI TECNOLOGICI UTILIZZATI PER IL RS (1/2)

Nel complesso, i supporti tecnologici utilizzati per gestire l'emergenza covid-19 sono stati percepiti **utili**, **facili da usare** e **funzionali**.



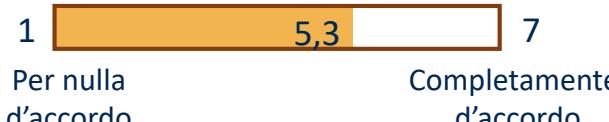
Funzionano molto bene



Sono facili da usare



Sono molto utili



Utilità



Facilità di utilizzo

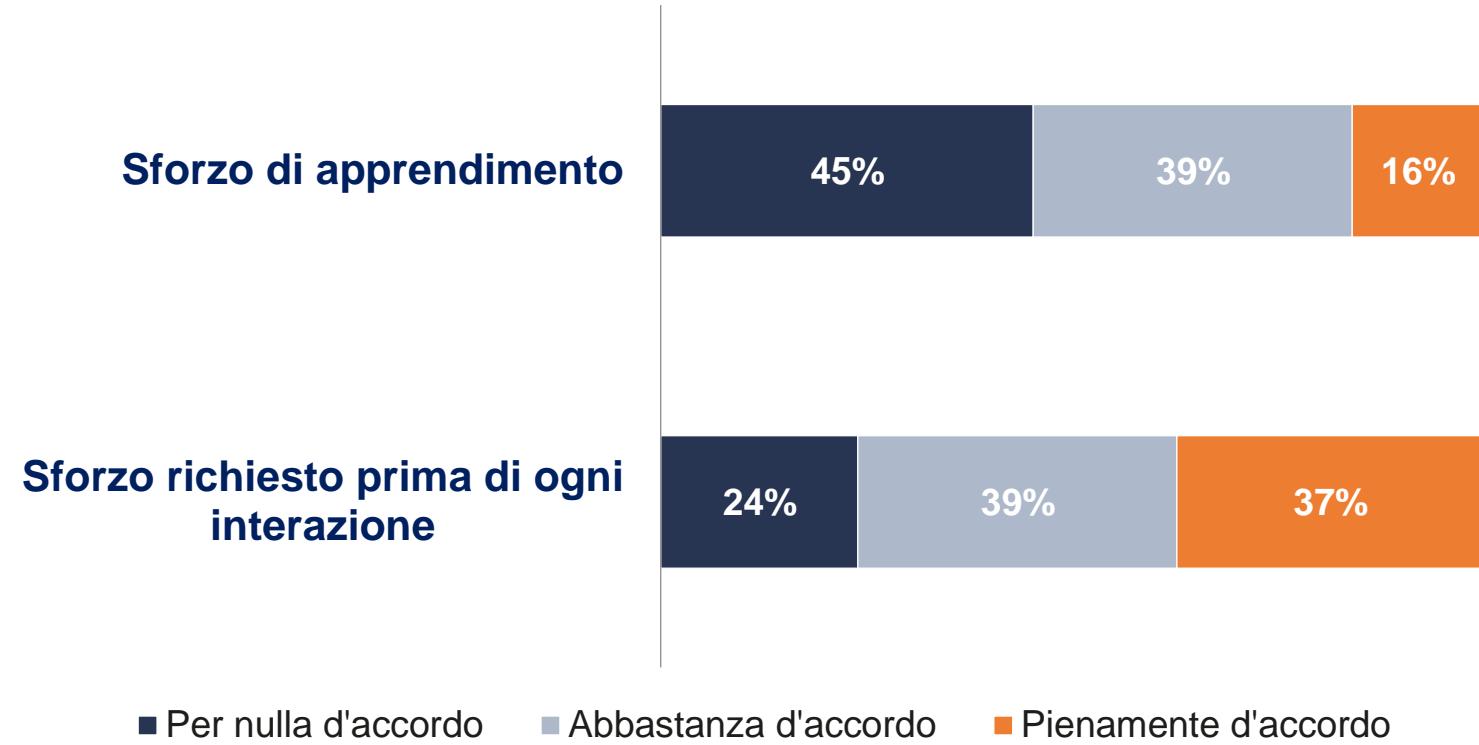


Corretto funzionamento



- da 1 a 2 (per nulla o in parziale disaccordo) ■ da 3 a 5 (abbastanza d'accordo)
- da 6 a 7 (pienamente d'accordo)

Le tecnologie richiedono non tanto un grande sforzo di apprendimento, quanto **un'attività preparatoria più gravosa** prima di ogni interazione con i clienti.



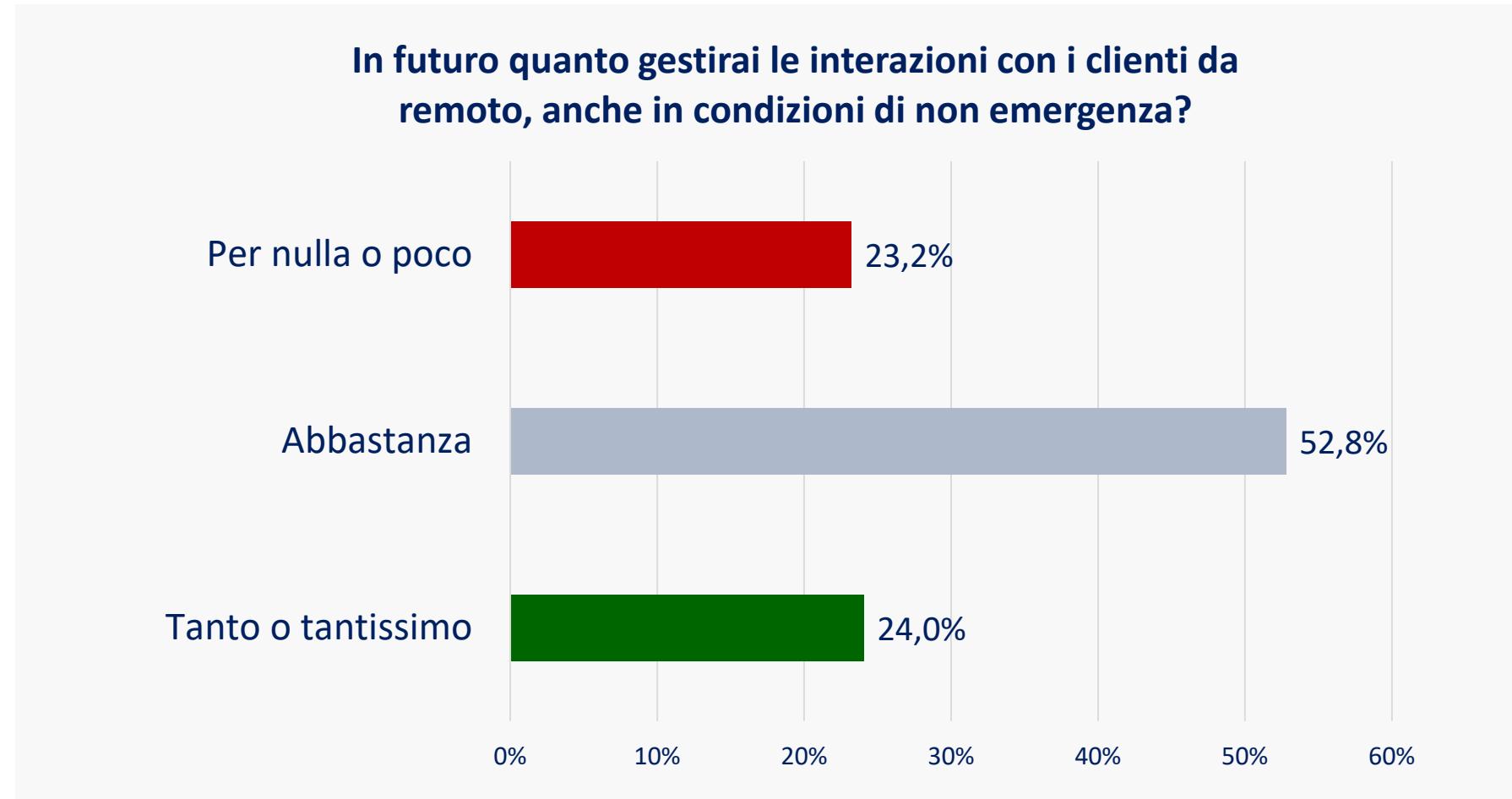


VISIONE SUL FUTURO

Quanto e come i venditori continueranno a utilizzare strumenti di RS, con quali clienti e per quali attività?

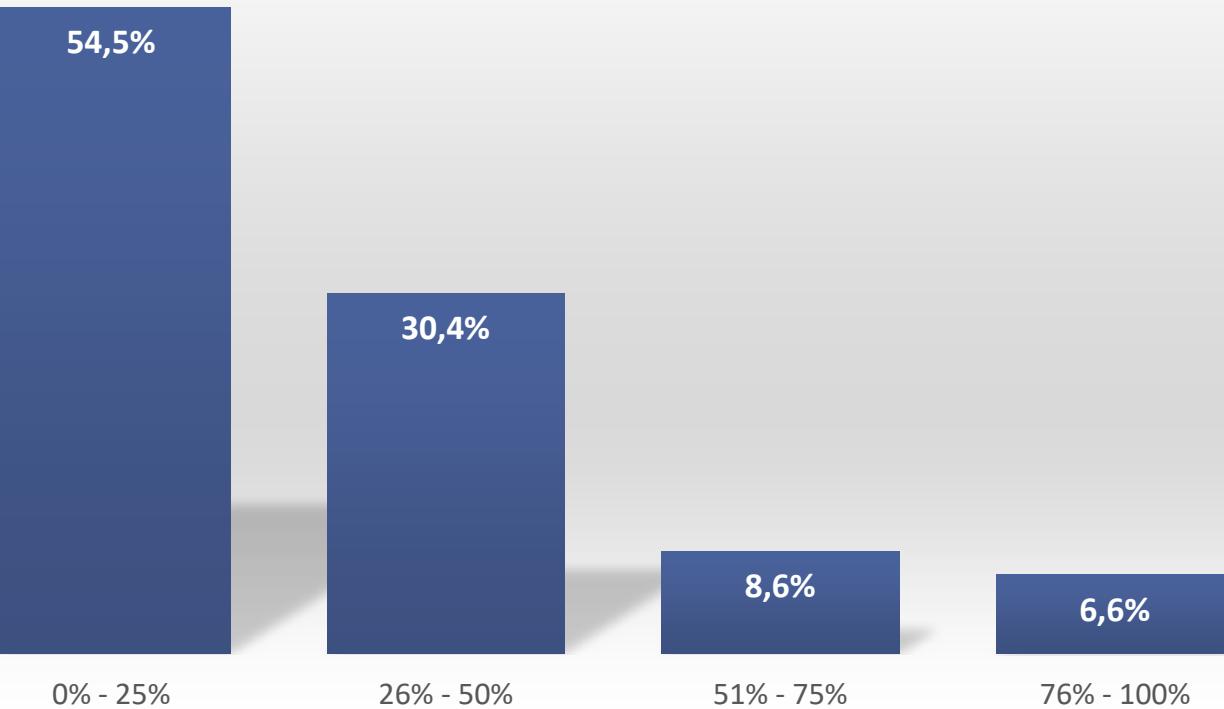
RS NEL FUTURO E PER QUALI CLIENTI?

Circa le intenzioni di utilizzare il RS in futuro il campione è polarizzato. Si evidenziano differenze tra i settori: il finanziario-assicurativo è più incline al RS (+17,1%) e il farmaceutico-medicale meno (-16,5%) rispetto alla media del campione generale.



PERCENTUALE DI CLIENTI CHE SI INTENDE GESTIRE DA REMOTO IN FUTURO

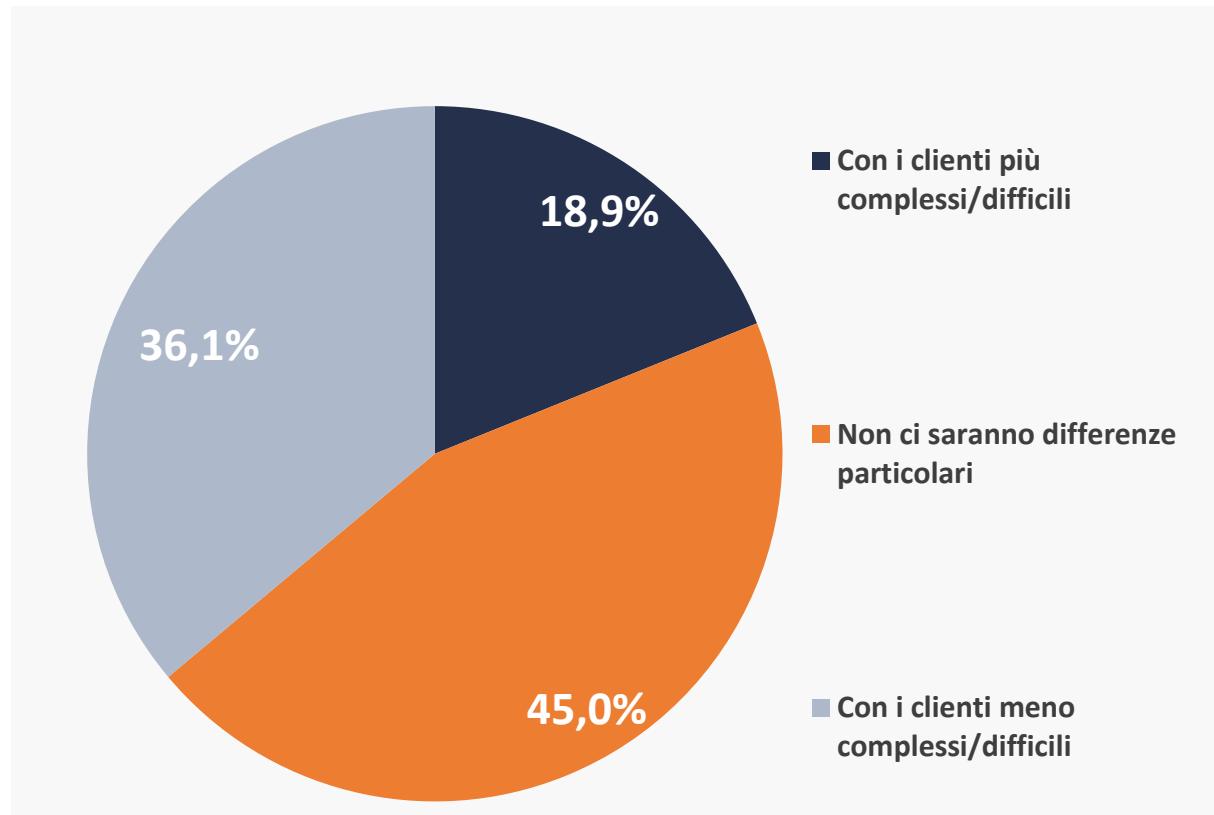
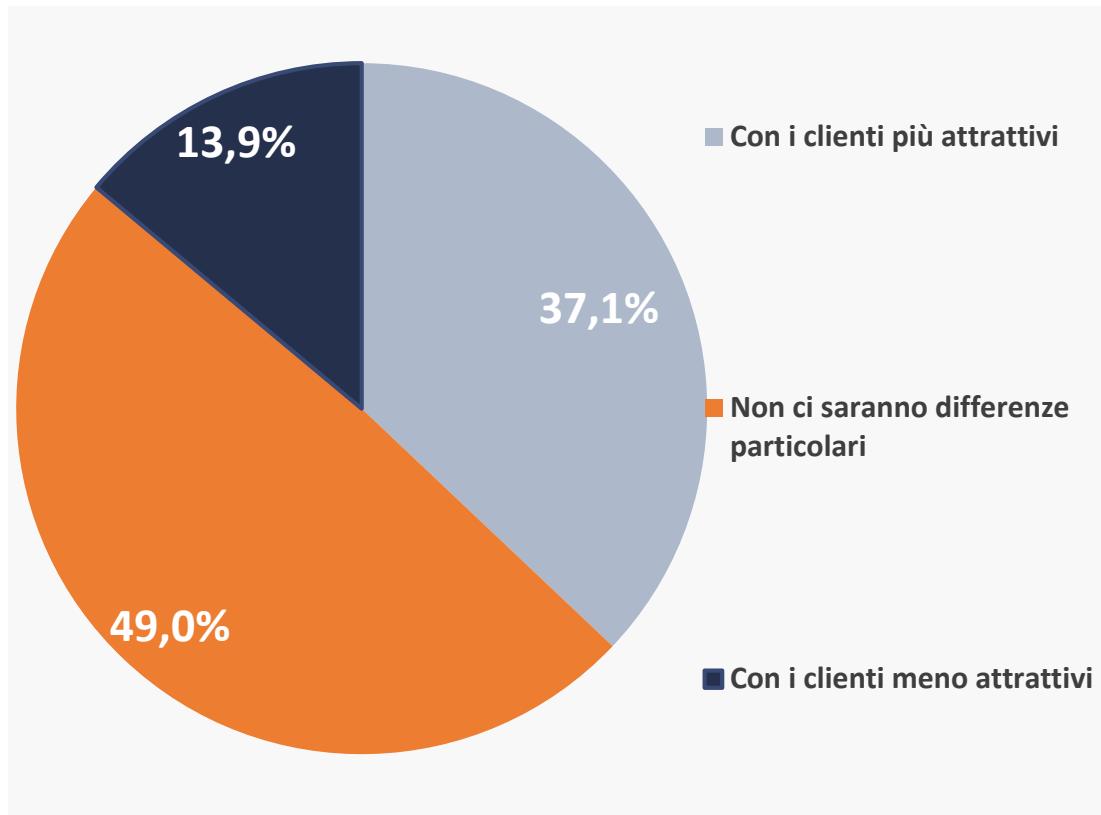
Quale è la % dei tuoi clienti che, in futuro e in condizioni di non emergenza, potrebbero essere prevalentemente gestiti con interazioni da remoto tramite videoconferenza?



In media, il **25%** dei clienti continuerà a essere gestito in remoto in condizioni di non emergenza: questo valore diventa del **43% nel finanziario-assicurativo** e del **44% nell'ICT**, mentre è pari al **18% nel farmaceutico-medicale**.

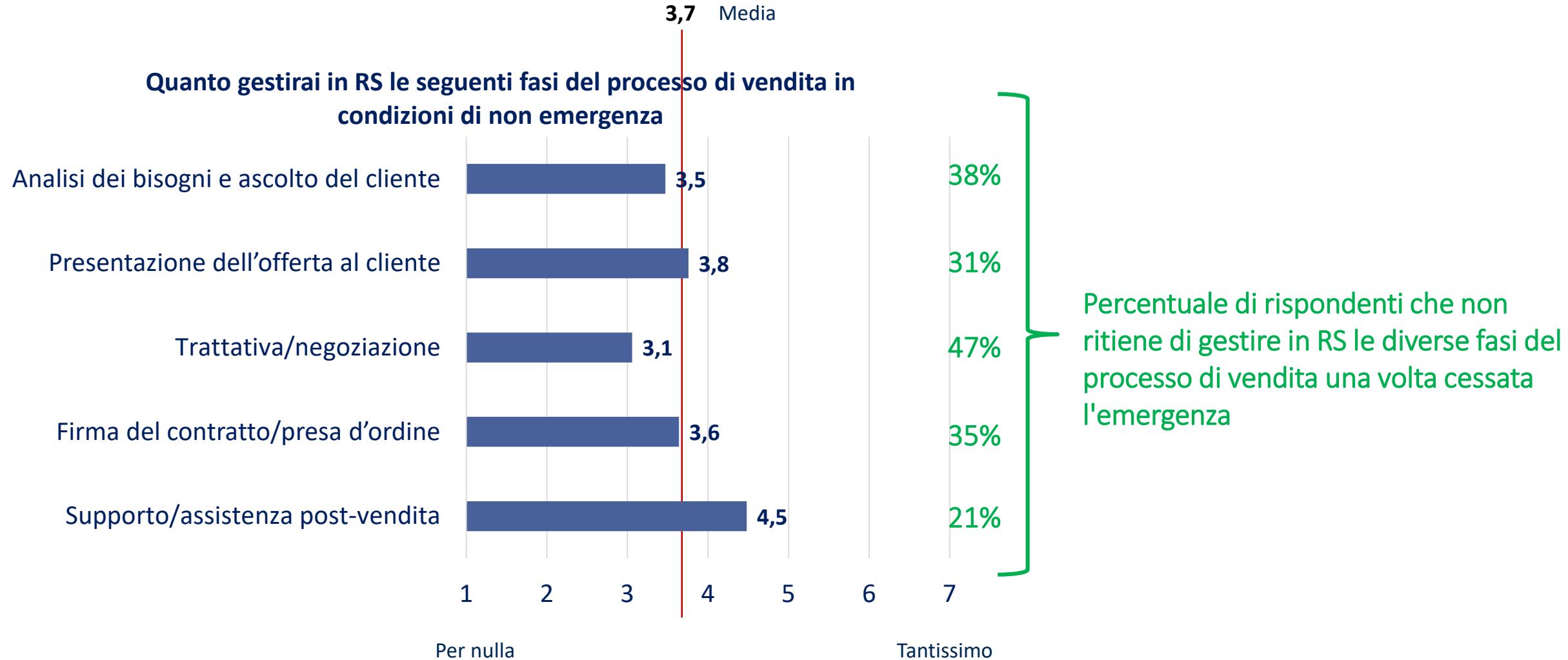
Quasi il 50% del campione dice che il RS verrà usato **indistintamente** per tutti i clienti. Per chi prevede un utilizzo segmentato, prevale l'idea di usarlo con i clienti più attrattivi e meno complessi.

TIPOLOGIA DI CLIENTI GESTIBILI IN REMOTO



RS - IL PROCESSO DI VENDITA NEL FUTURO

Il campione evidenzia in media una bassa propensione a gestire in RS le fasi del processo di vendita, **in modo particolare su due fasi: l'analisi dei bisogni e la negoziazione.**





SDA BOCCONI SCHOOL OF MANAGEMENT

CEL – COMMERCIAL EXCELLENCE LAB
OVERVIEW

Milano, 2021

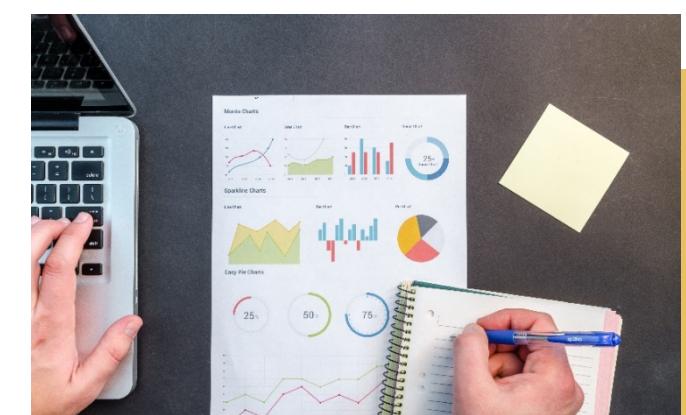
COSA E' IL CEL: NATURA, OBIETTIVI E MISSIONE

Il CEL, Commercial Excellence Lab, è l'unico centro di conoscenza italiano focalizzato sull'eccellenza in ambito commerciale, frutto della collaborazione tra mondo accademico e imprese.



CEL: UN ECOSISTEMA AL SERVIZIO DELLE AZIENDE

NETWORKING



GENERAZIONE DI KNOW HOW

Il CEL promuove annualmente una strutturata attività di **RICERCA APPLICATA** su temi di frontiera nelle vendite, con un approccio pratico in cui il rigore del metodo e la rilevanza manageriale si coniugano per rispondere alle concrete necessità delle aziende.

CONDIVISIONE DI KNOW HOW

Il confronto costante con le aziende concorre in modo determinante sia allo sviluppo di know-how che alla sua divulgazione. La partecipazione al CEL permette la condivisione di problematiche e di best practice. **EVENTI, ROUNDTABLES, WORKSHOPS, WEBINARS** sono solo alcuni tra i servizi offerti ai partner e, per alcuni di essi, alla più ampia comunità commerciale.

DIVULGAZIONE

Diffondere conoscenza e divulgare in modo mirato **I RISULTATI DELLE RICERCHE** consente di creare e diffondere una cultura di eccellenza e professionalità nei processi e nelle strutture commerciali con un positivo impatto sulla loro reputazione.

REPUTATION

IL CEL DIVULGA CONOSCENZA CON EVENTI, PUBBLICAZIONI E OCCASIONI DI VISIBILITÀ'

EVENTI – ROUNDTABLE, WORKSHOP, WEBINAR

THE IMPACT OF TECHNOLOGIES ON
CUSTOMER RELATIONSHIP
MANAGEMENT: THE ERA OF THE
EMPOWERED CUSTOMER

03.03.2020, ORE 18.30, AULA 01
VIA BOCCONI, 8 – MILANO



DIGITAL COMMERCIAL TRANSFORMATION: TECHNOSTRESS OR TECHNOPOWER?

03.06.2020, ORE 17.30
VIRTUAL MEETING



SDA Bocconi School of Management



MILANO, 22.05.2019
DIGITAL COMMERCIAL TRANSFORMATION: ISTRUZIONI PER L'USO
ore 18.00 - Sala lettura Libreria Egea, viale Bigi 22 - Milano

In questo incontro verranno presentati i dati di una ricerca internazionale condotta dal Commercial Excellence Lab di SDA Bocconi su un campione di 540 imprese in Italia, USA, Germania e Regno Unito. Seguirà un dibattito con guest speaker aziendali e con i presenti.

- Cosa significa trasformazione digitale nel commerciale?
- Come la stanno gestendo le aziende?
- Cosa viene trasformato, come e perché?
- Che sono i dati più fondamentali da prendere? Quali leve si possono gestire?
- Esistono modelli di gestione che hanno più successo di altri?

Speakers:
PAOLO GUENZI, SDA Professor, Università Bocconi
MARCO AURELIO SISTI, SDA Professor, Università Bocconi
JOVANNI SORRECA, South East Europe Digital Business Transf. & eCommerce Leader, 3M
GABRIELE SPADONI, Digital & Brand Manager, Hilti Italia

Seguirà aperitivo

PUBBLICAZIONI – ARTICOLI SCIENTIFICI E DI GIORNALE, REPORT, ONLINE INSIGHTS



CALIFORNIA
MANAGEMENT REVIEW
*Mastering the Digital
Transformation of Sales*
Paolo Guenzi and Johannes
Habel



SENIOR FACULTY FOUNDERS



Paola Caiozzo
SDA Professor
Leadership & Organization



Marco Aurelio Sisti
SDA Professor
Marketing & Sales



Paolo Guenzi
SDA Professor
Marketing & Sales

JUNIOR FACULTY



Laura Colm
SDA Junior Lecturer
Marketing & Sales

Per maggiori informazioni sul CEL e sulle sue attività future visitare il website www.sdabocconi.it/cel o scrivere a:

laura.colm@sdabocconi.it
paola.caiozzo@sdabocconi.it

