



CEL

COVID-19 E REMOTE SELLING

Presentazione dei risultati della ricerca

18 febbraio 2021

Paola Caiozzo, Paolo Guenzi, Marco Aurelio Sisti

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

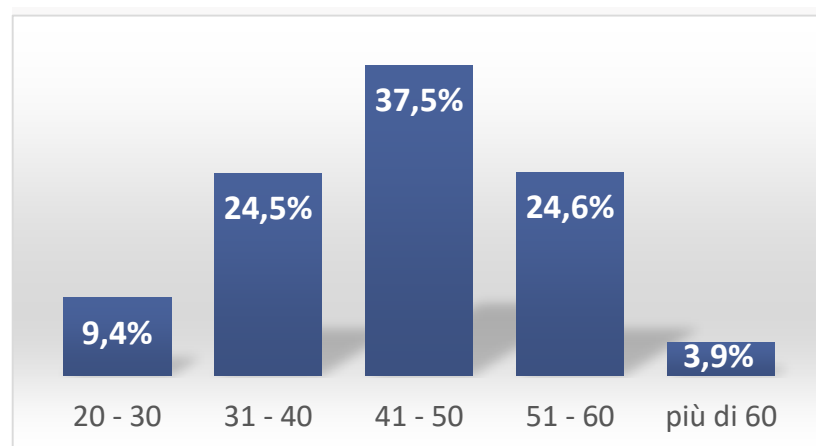
- LA FORZA VENDITA SI E' SENTITA SUPPORTATA DALL'AZIENDA NELLA GESTIONE DEL REMOTE SELLING?** Il supporto aziendale è stato valutato su 4 aspetti: dotazione di strumenti di lavoro, adattamento di processi di lavoro, attivazione di processi di formazione/sviluppo e modifica dei processi di performance 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)

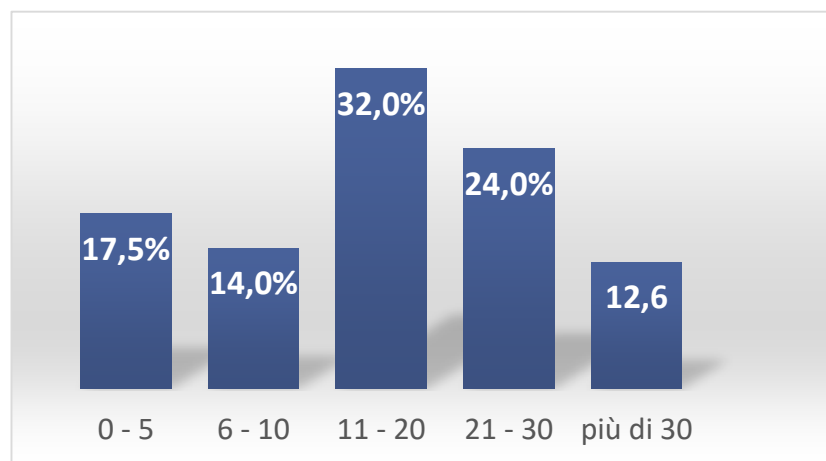
ETÀ



Età media:

45 anni

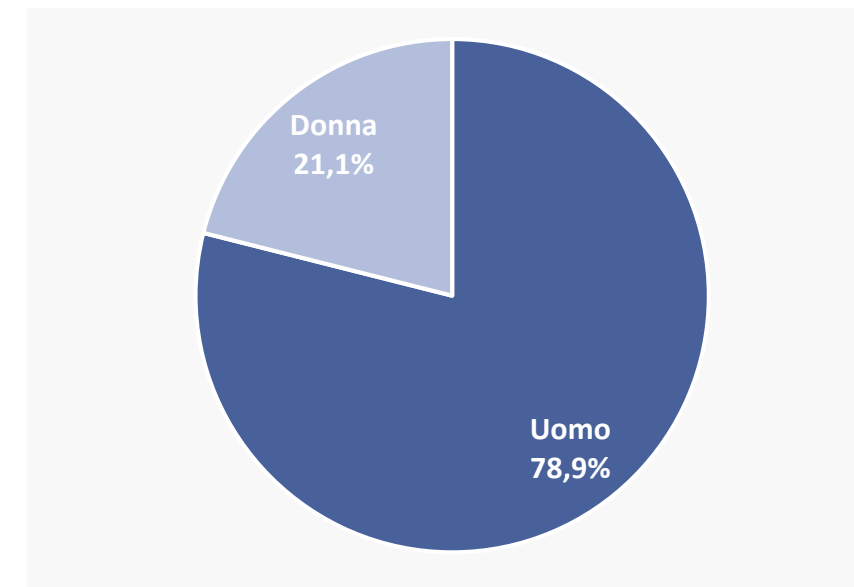
ESPERIENZA LAVORATIVA



Seniority media:

18 anni

GENERE

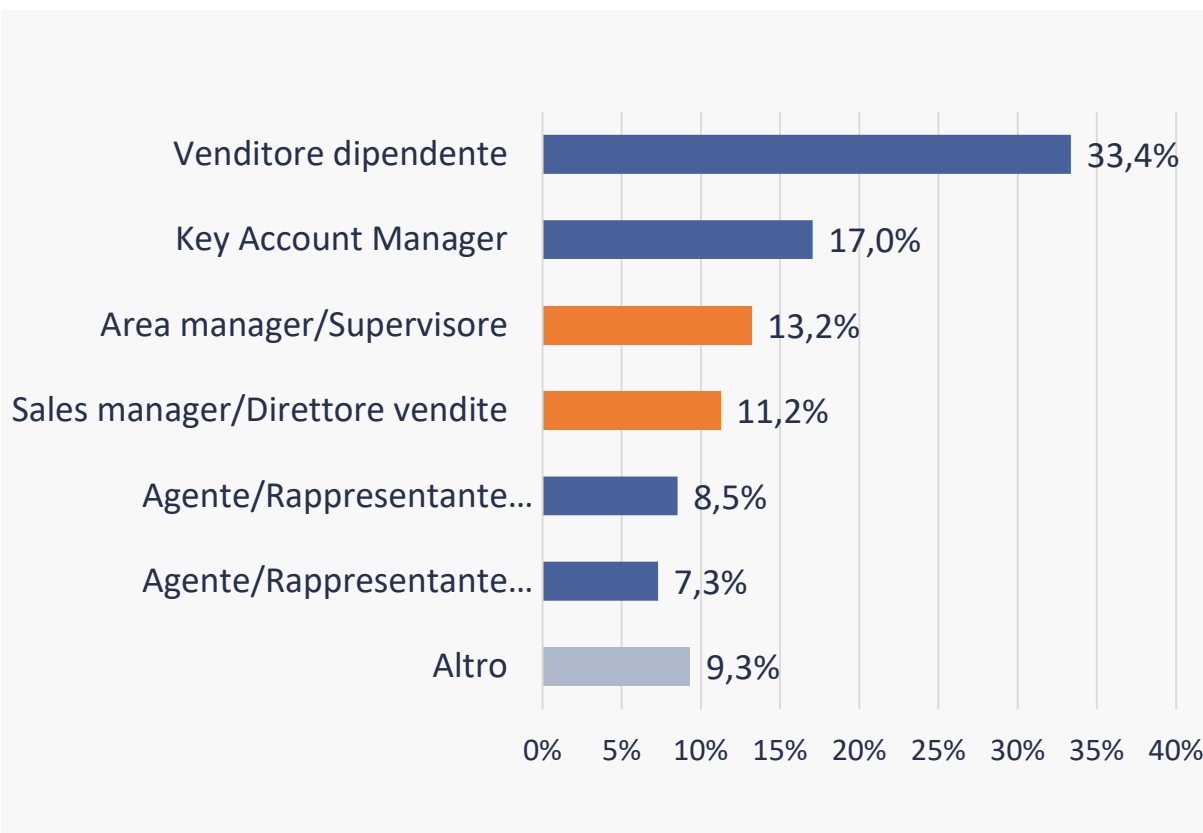


IL PROFILO DEI RISPONDENTI (2/3)

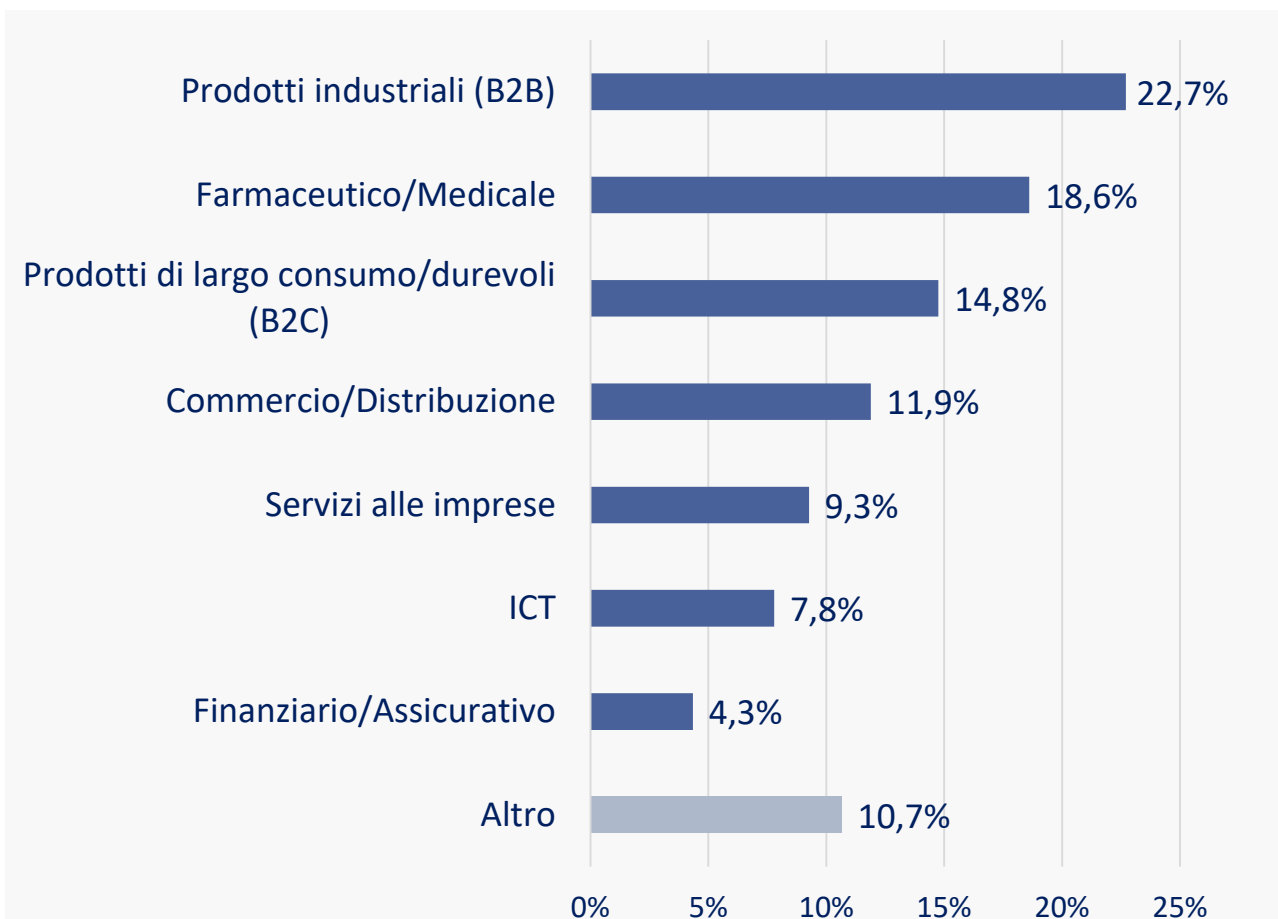
Il **66%** dei rispondenti sono venditori, mentre il **24%** svolge ruoli di **responsabilità**.

Il mix delle **Industries** rappresentate è ben bilanciato.

RUOLO



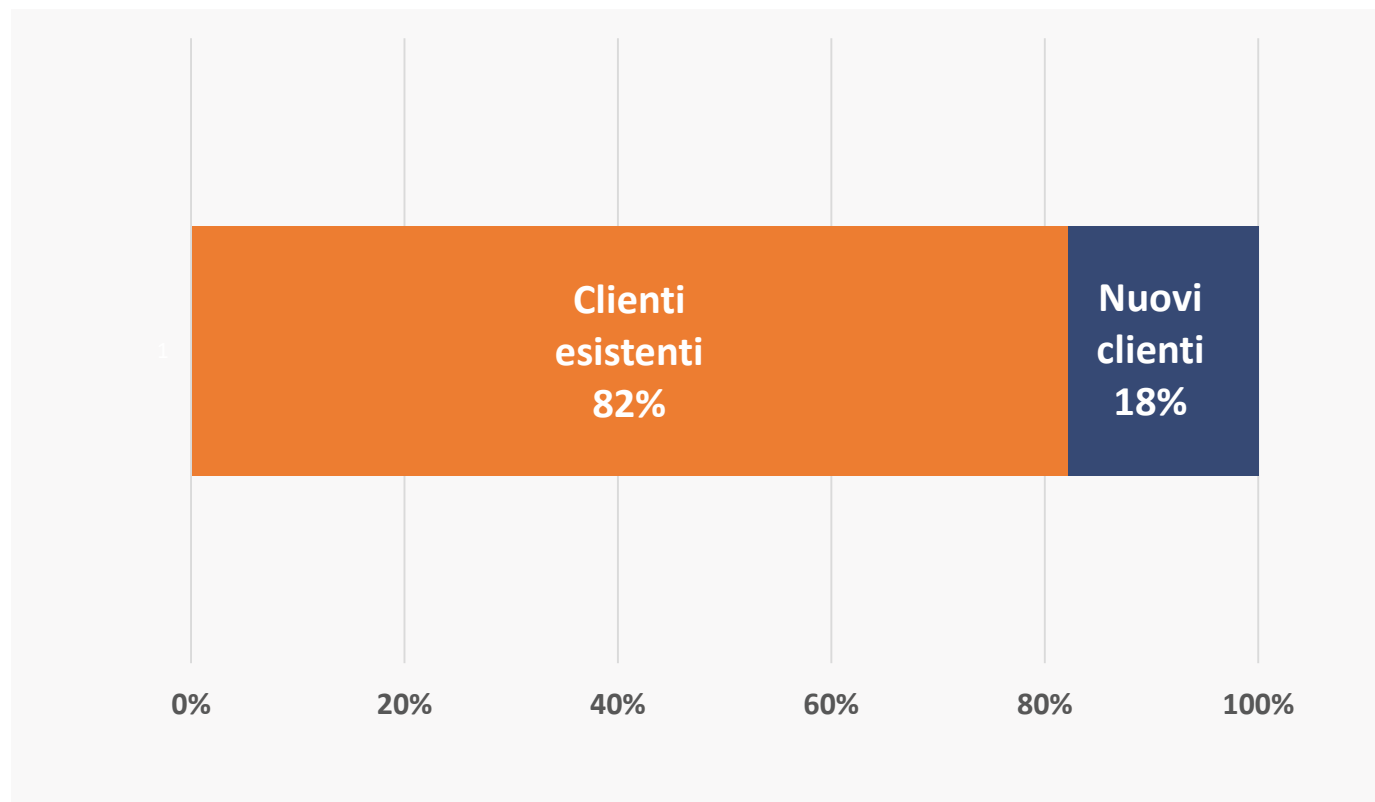
SETTORI DI PROVENIENZA



IL PROFILO DEI RISPONDENTI (3/3)

Il campione dichiara di lavorare prevalentemente con i clienti esistenti.

RIPARTIZIONE MEDIA ANNUA DEL FATTURATO

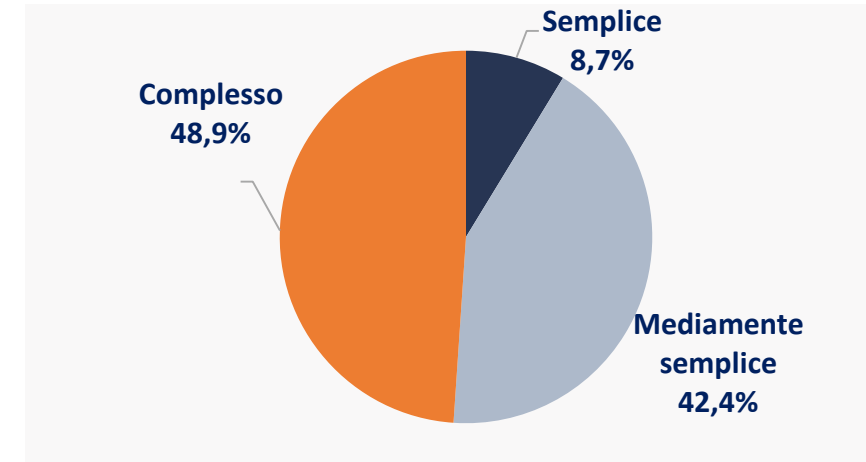
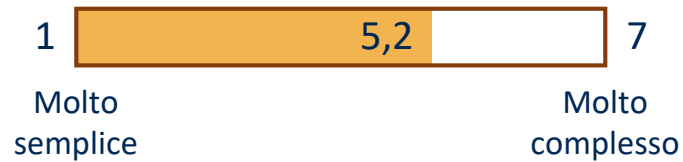


CARATTERISTICHE DELL'OFFERTA

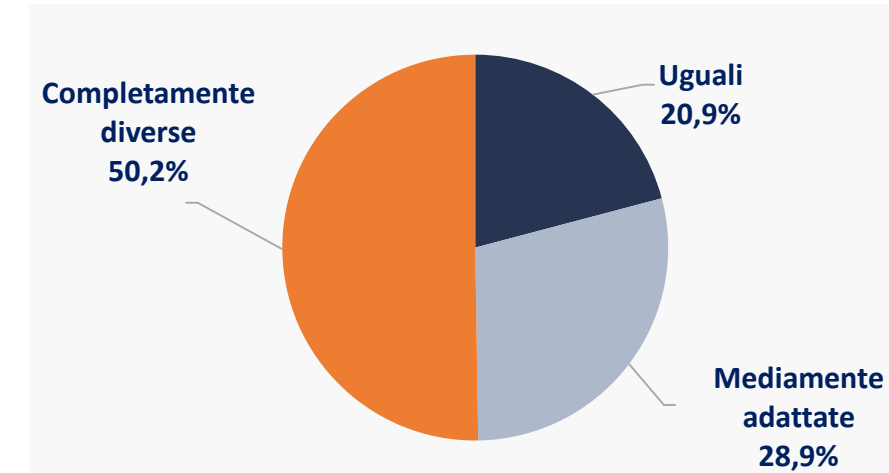
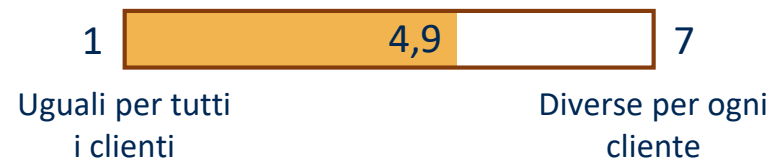
L'offerta è generalmente caratterizzata da **medio alti livelli di complessità e di personalizzazione**.



Complessità dei prodotti e servizi venduti

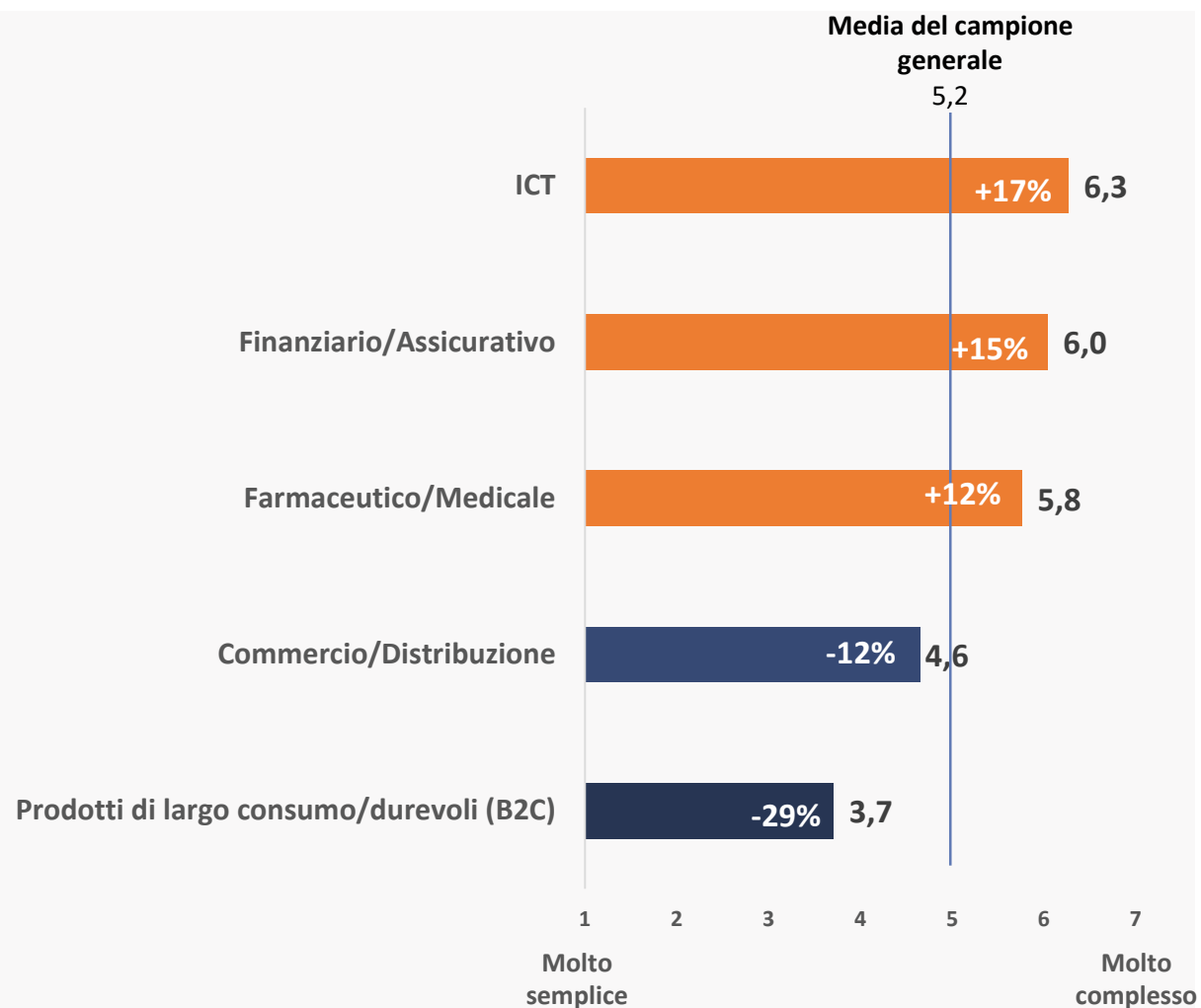


Caratteristiche dei prodotti e dei servizi venduti

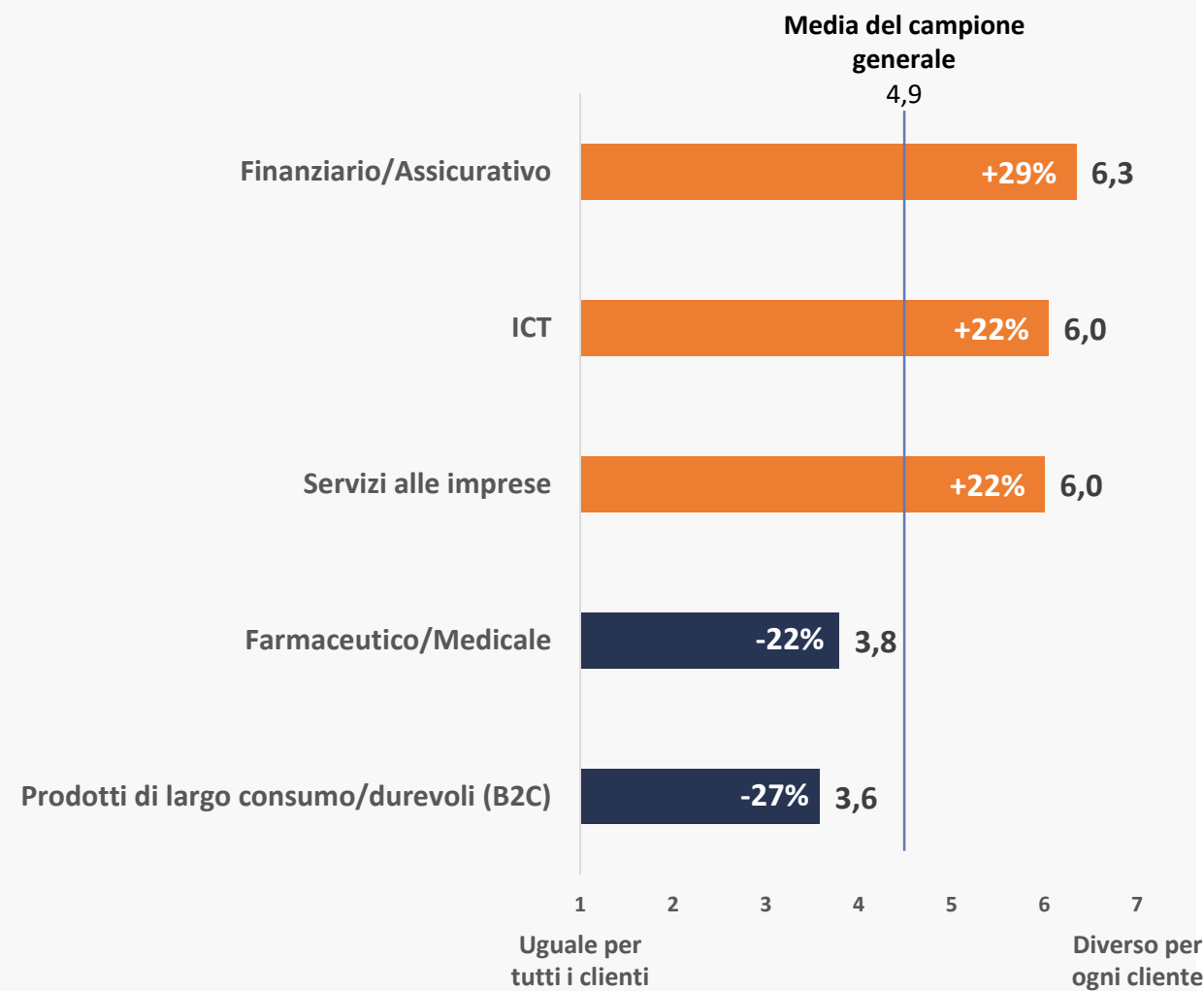


CARATTERISTICHE DELL'OFFERTA NEI SETTORI

COMPLESSITÀ MEDIA DEL PRODOTTO

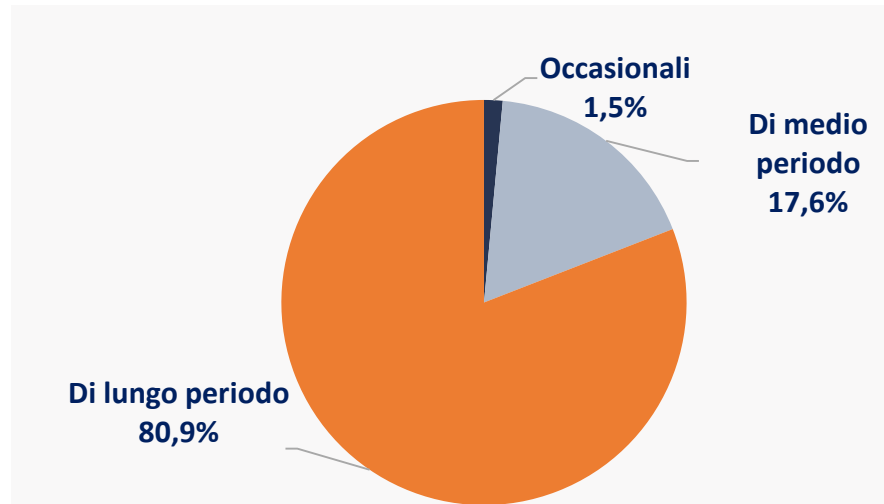


PERSONALIZZAZIONE MEDIA DELL'OFFERTA

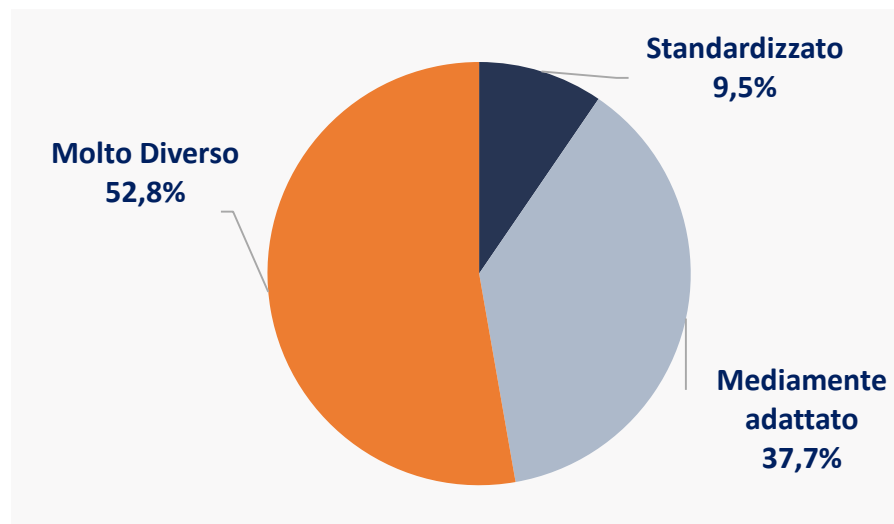


PROCESSO DI VENDITA E RELAZIONI CON I CLIENTI

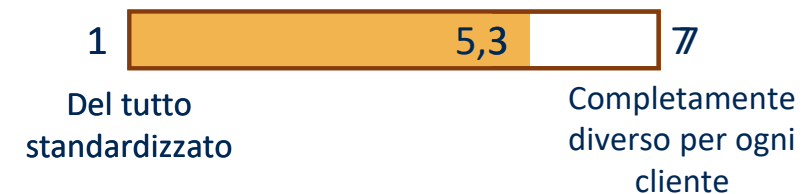
Le relazioni con i clienti sono **durature** e il processo di vendita tende ad essere **personalizzato** su ogni cliente. Queste caratteristiche **potrebbero facilitare** le attività di **vendita** condotte da **remoto** in ragione di una fiducia consolidata con il cliente.



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:

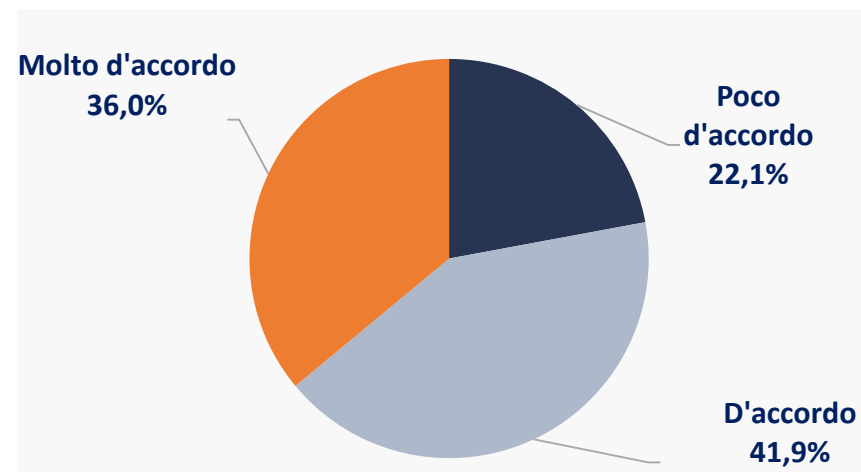
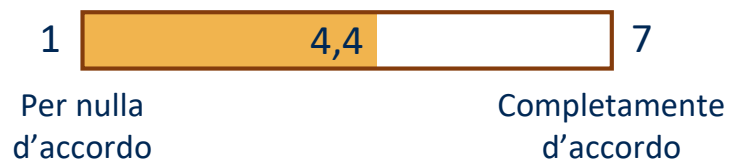
- il **54,1%** del campione afferma di gestire le interazione da remoto al massimo con il **20%** dei clienti
- il **14,5%** del campione afferma di continuare a gestire tra l'**80%** ed il **100%** dei clienti da remoto

UN UTILIZZO DIVERSO DEI MATERIALI PER LA GESTIONE DEL RS

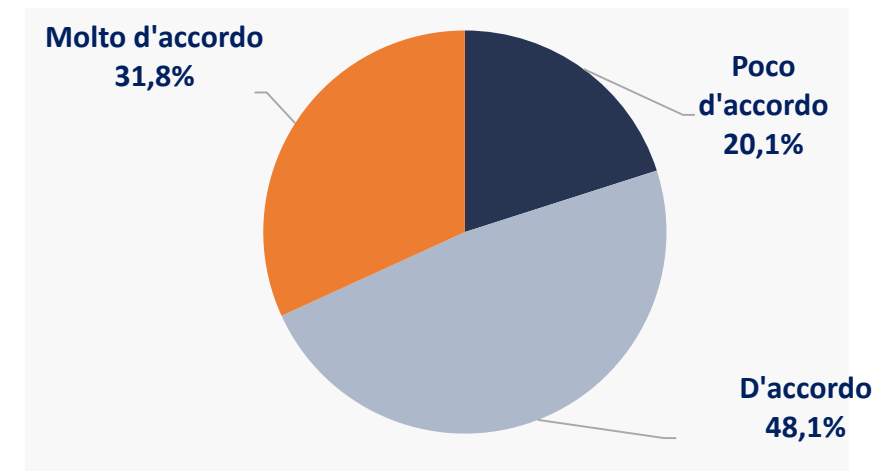
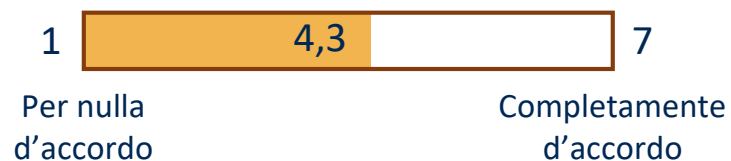
Il campione evidenzia di aver **utilizzato materiali diversi** da quelli utilizzati tradizionalmente, e di averne utilizzati **di più**.



Hai utilizzato materiali diversi, rispetto al passato

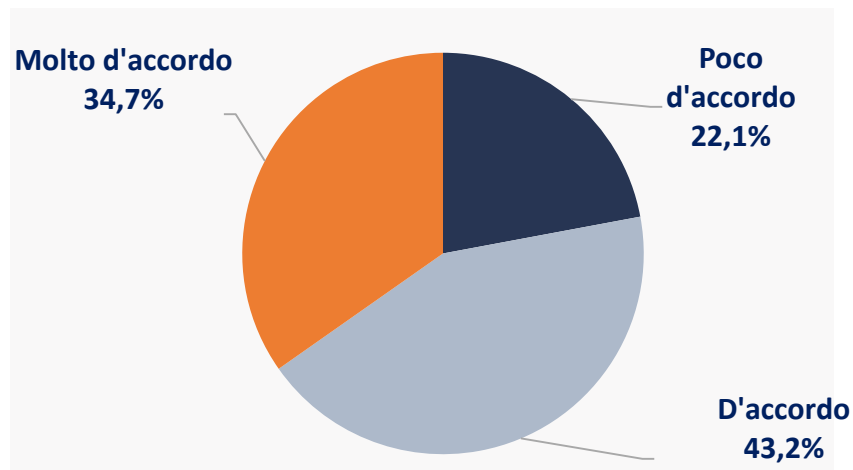


Hai utilizzato in misura maggiore materiali esistenti

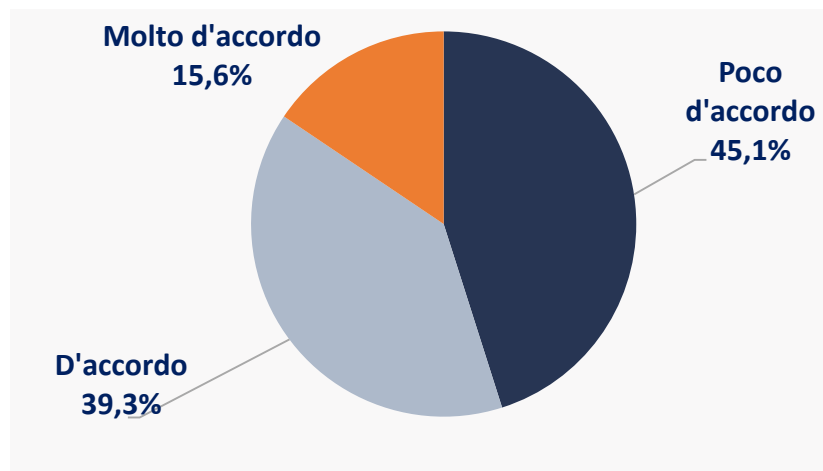
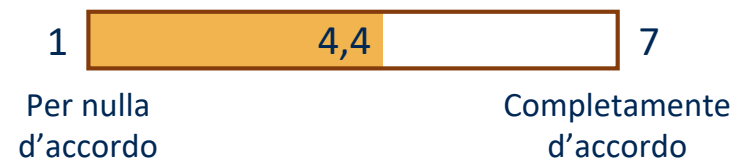


IL COINVOLGIMENTO DI NUOVE FIGURE NEL RS

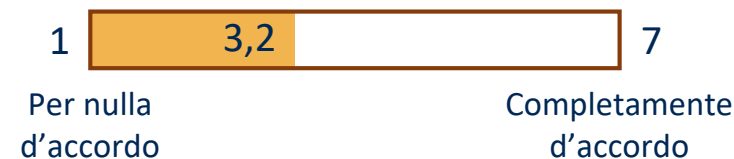
Oltre metà del campione ha **coinvolto maggiormente** colleghi di **altre funzioni** e ha **interagito** con **soggetti del cliente diversi**.



Hai coinvolto maggiormente
colleghi di altre funzioni quando
necessario o opportuno

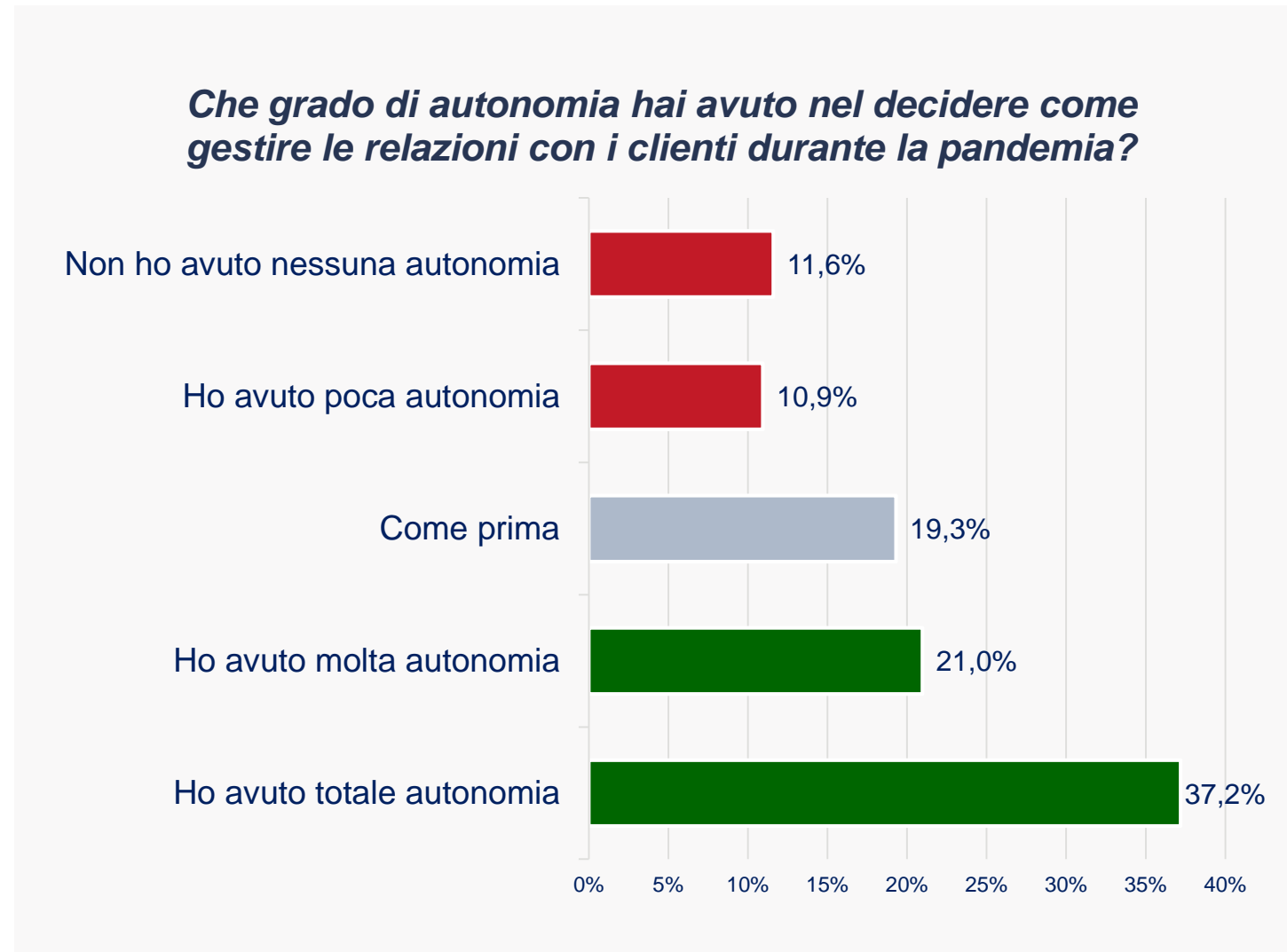


Hai interagito con soggetti del
cliente diversi da quelli che
contattavi in precedenza



GRANDE AUTONOMIA NELLE DECISIONI SUL RS

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





RISULTATI DEL REMOTE SELLING

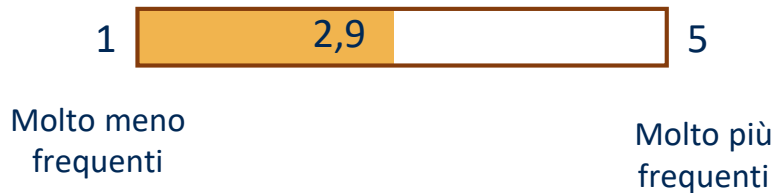
Come la vendita da remoto ha modificato l'interazione con i clienti? Che bilancio traggono i venditori?

LA FREQUENZA DELLE INTERAZIONI: RS VS F2F

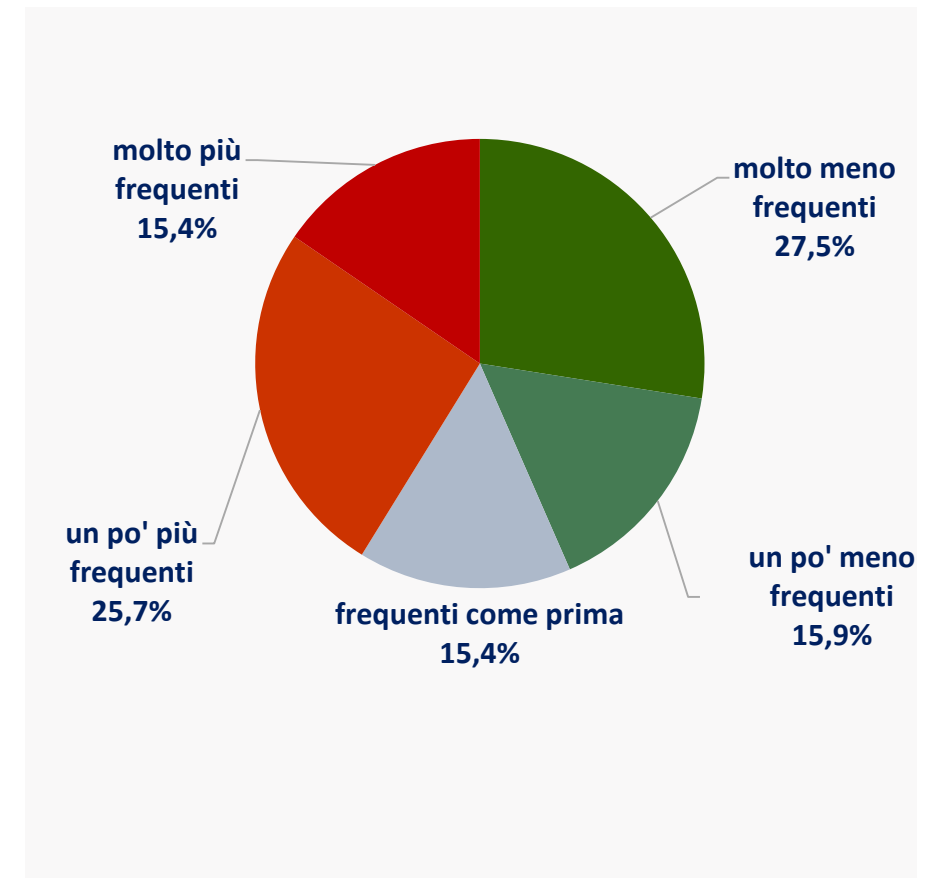
La frequenza delle interazioni è **leggermente diminuita**. Il **41%** del campione utilizza la tecnologia per **avere interazioni** più **frequenti** con i clienti, ma esiste una forte varianza delle risposte in parte spiegata dalle differenze tra i settori.



Frequenza delle interazioni



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

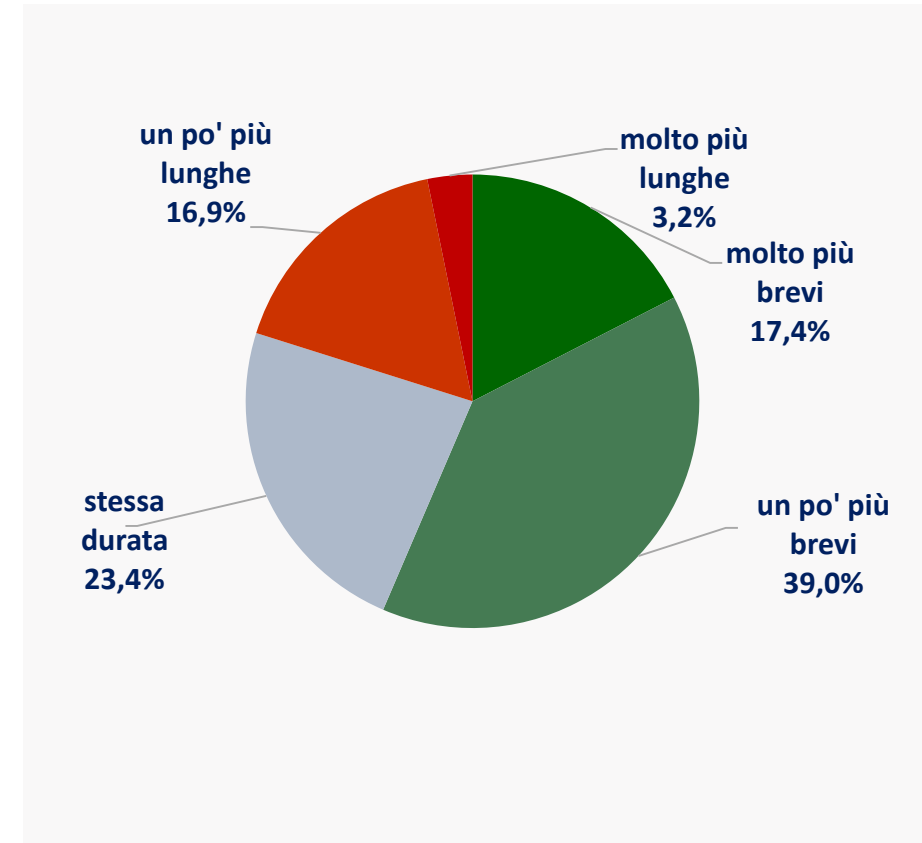
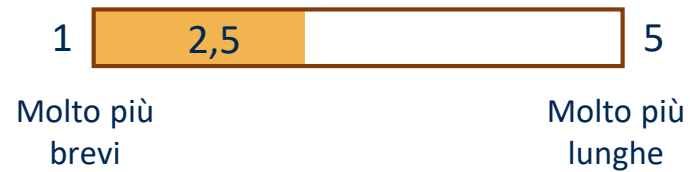


LA DURATA DELLE INTERAZIONI: RS VS F2F

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



Durata delle interazioni

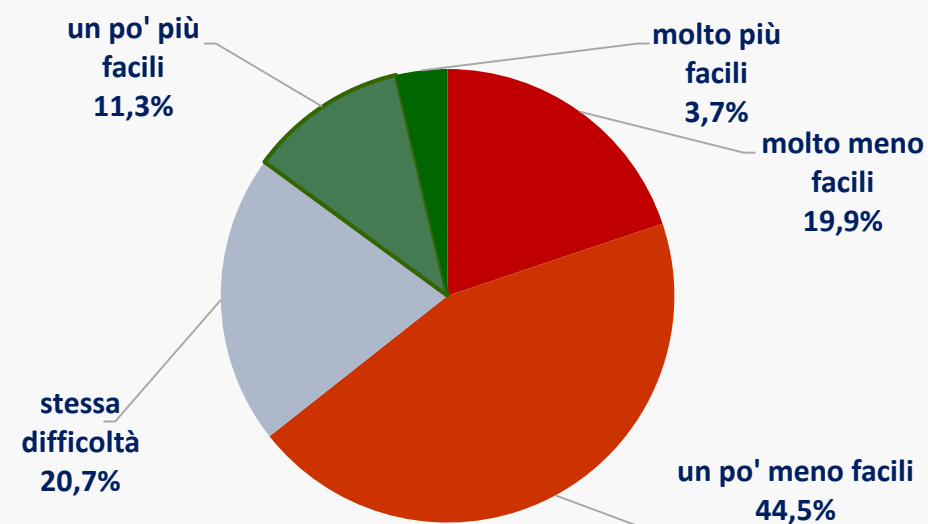


LA FACILITÀ DELLE INTERAZIONI: DA RS VS F2F

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

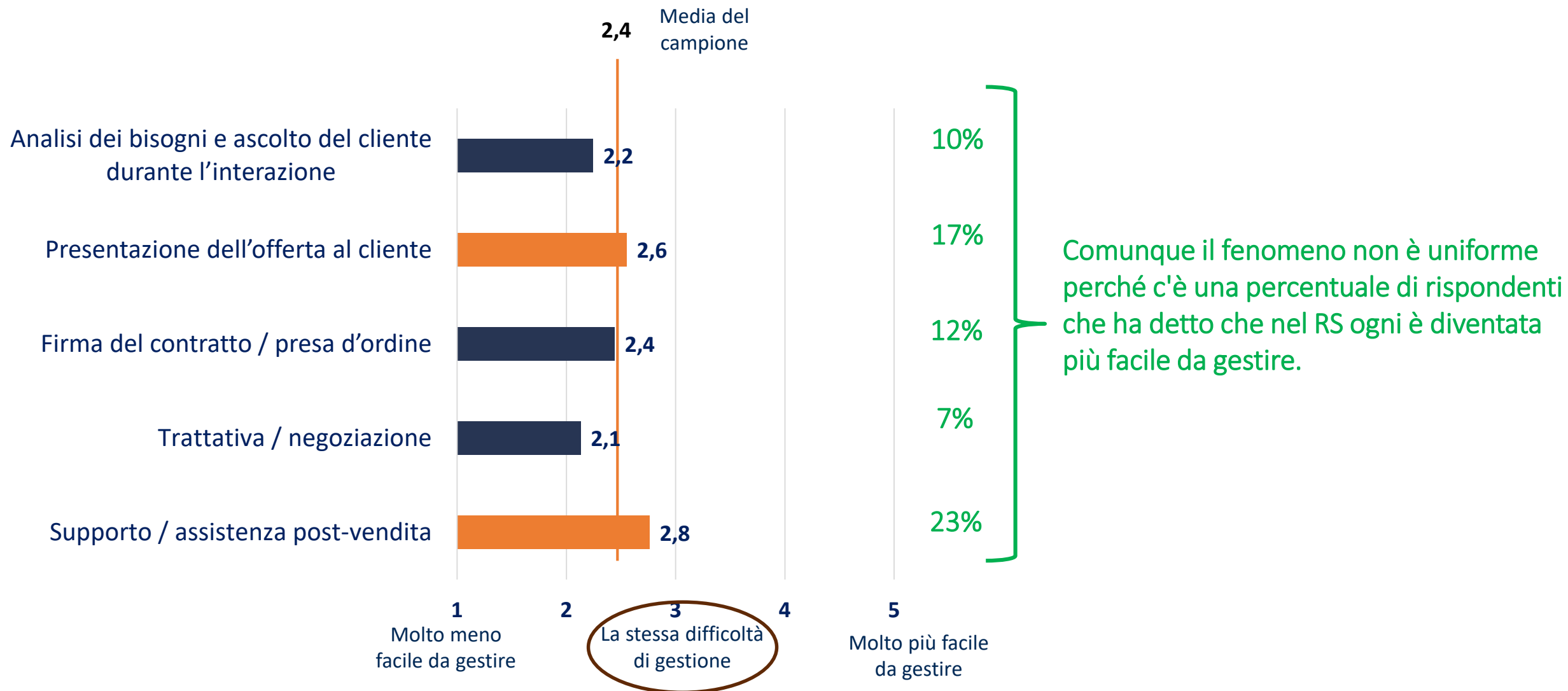


LA FACILITÀ DI GESTIONE DELLE FASI DEL PROCESSO DI VENDITA: RS VS F2F



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

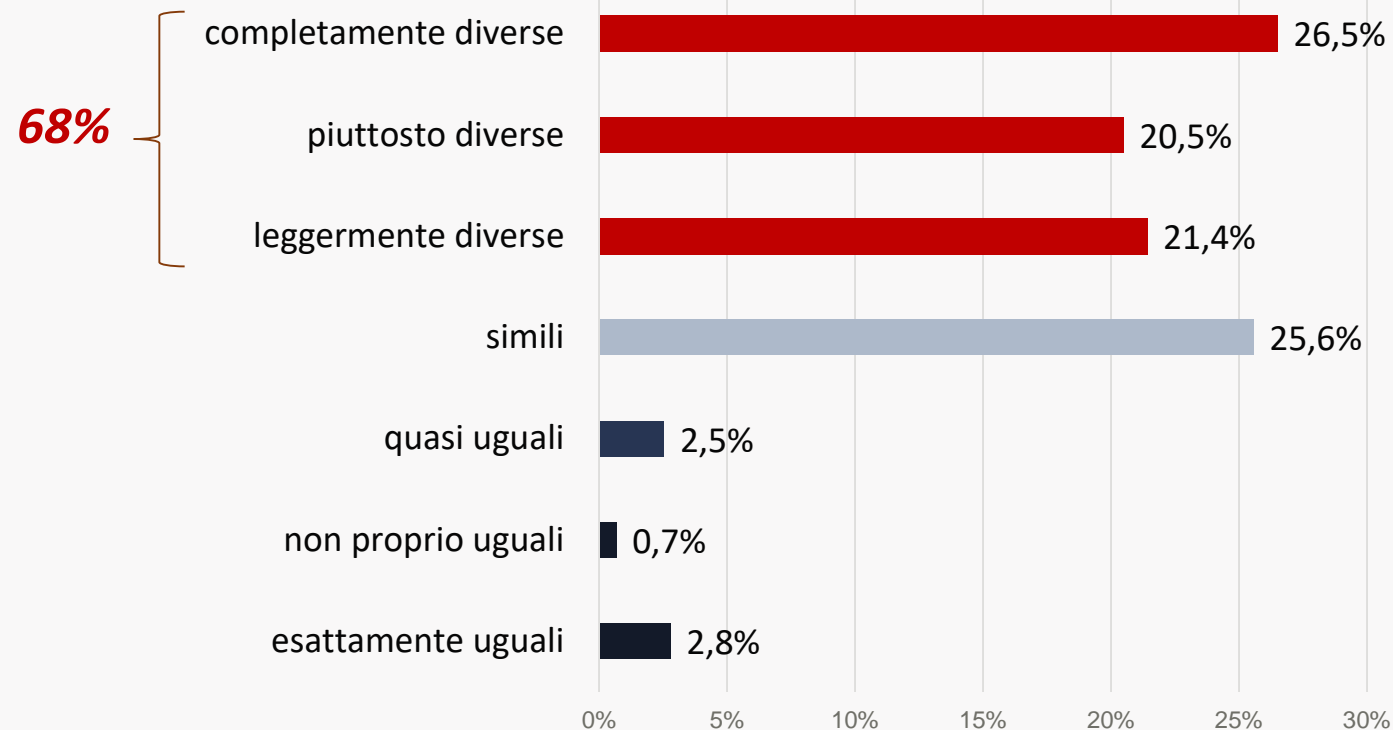
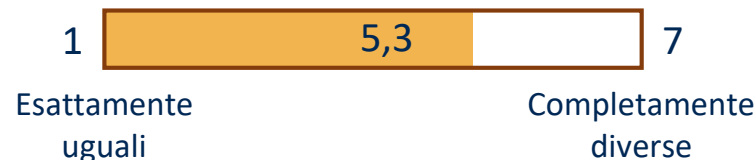


GRADO DI SIMILARITÀ DELLE INTERAZIONI: RS VS F2F

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



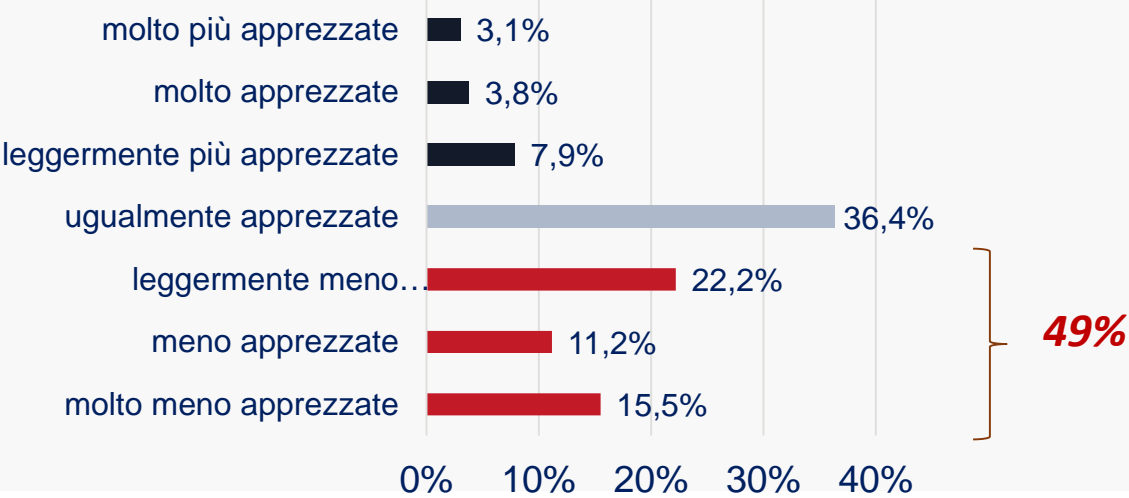
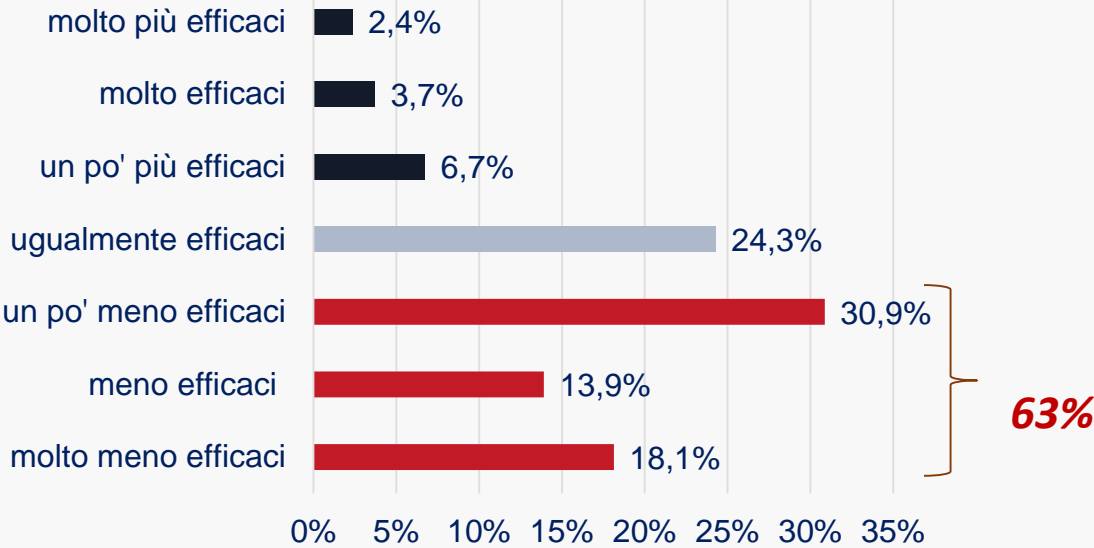
Per quasi due terzi del campione le interazioni da remoto **sono meno efficaci** rispetto a quelle tradizionali. La metà indica che le interazioni da remoto sono ritenute **meno gradite** ai clienti.



Efficacia del RS

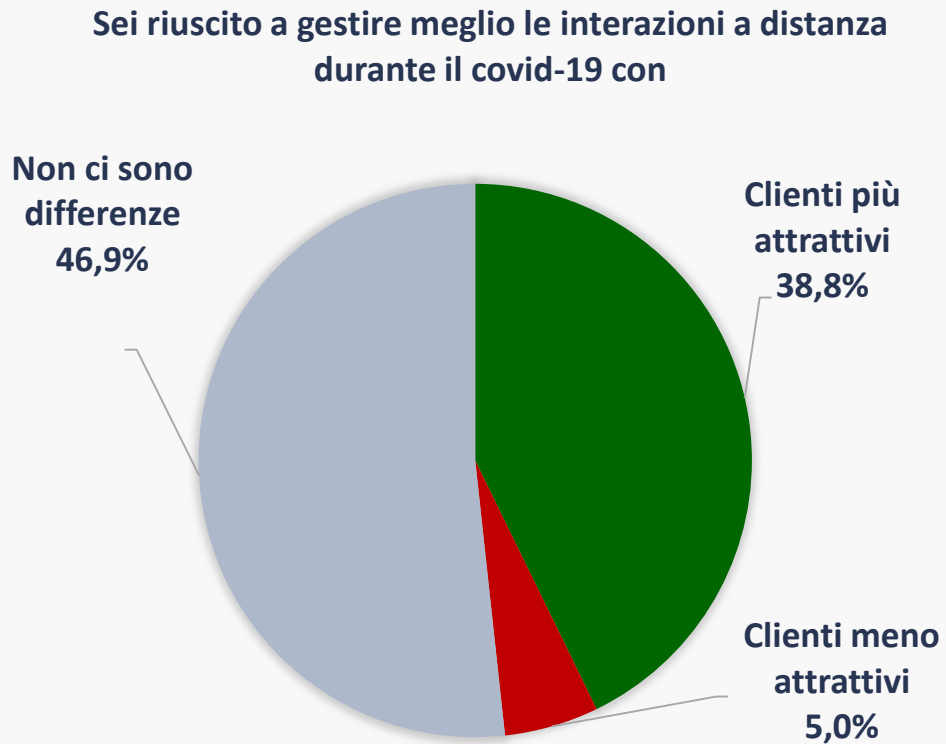


Gradimento cliente del RS



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.



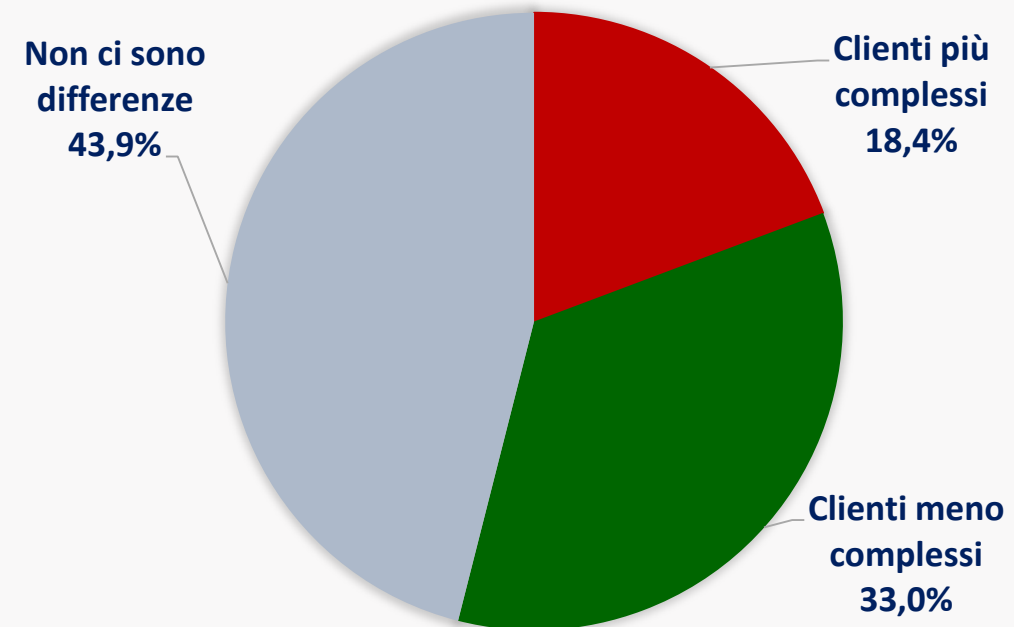
La gestione delle interazioni in RS è percepita migliore per i clienti più attrattivi, in particolare nei settori B2B, finanziario-assicurativo e farmaceutico-medicale.

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





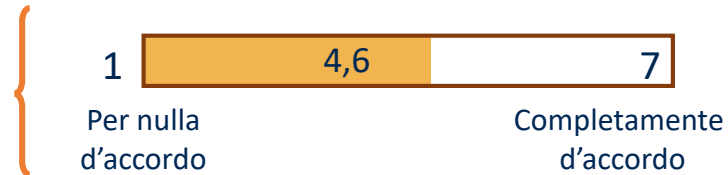
SUPPORTO AZIENDALE AL REMOTE SELLING

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

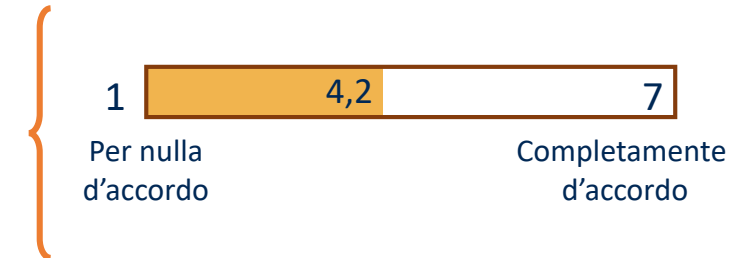
SUPPORTO AZIENDALE AL REMOTE SELLING (1/5)

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

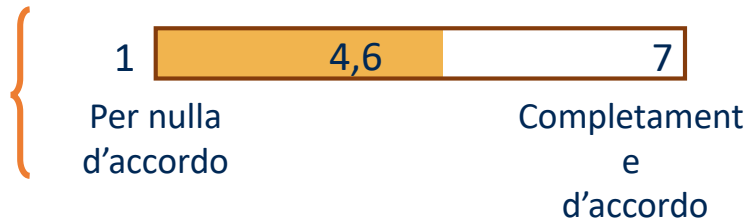
Strumenti di supporto



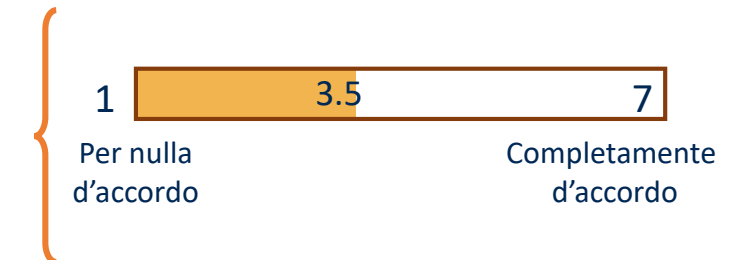
Processi di lavoro



Processi di sviluppo



Processi di Performance management



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.

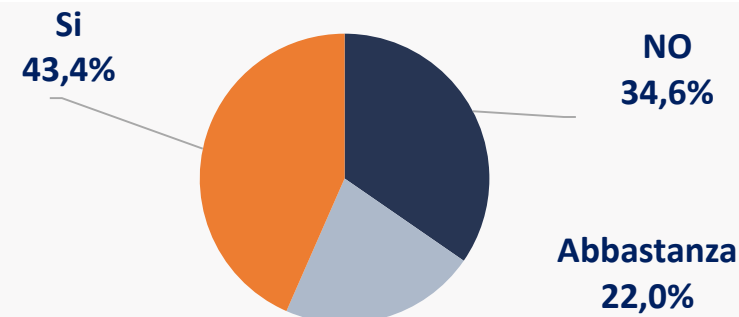


Ho ricevuto adeguati strumenti hardware



Per nulla
d'accordo

Completamente
d'accordo

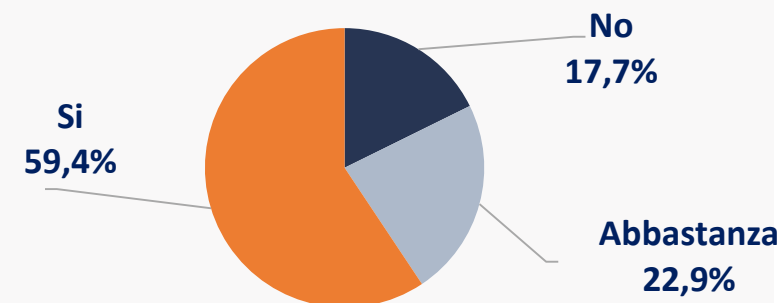


Ho ricevuto adeguati strumenti software



Per nulla
d'accordo

Completamente
d'accordo

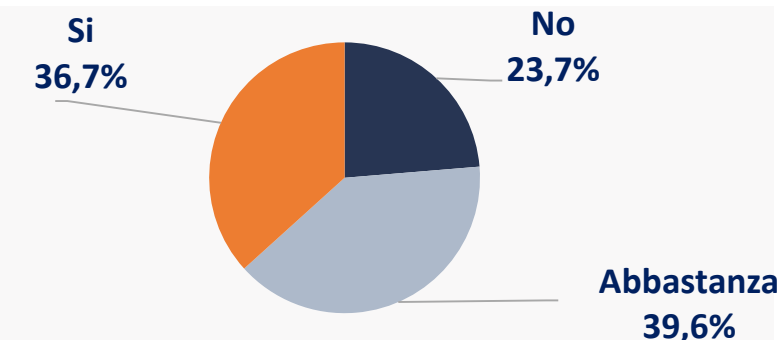


Ho ricevuto materiali nuovi e diversi dal passato



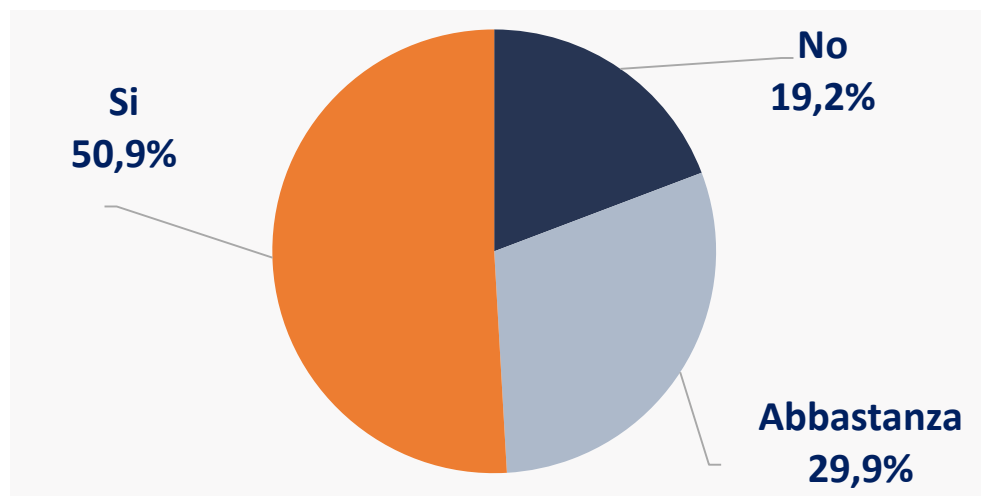
Per nulla
d'accordo

Completamente
d'accordo

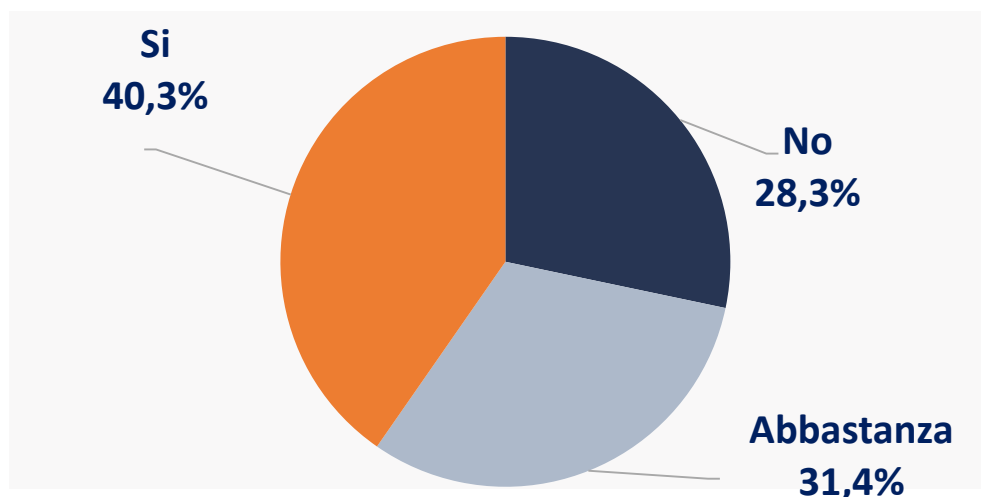
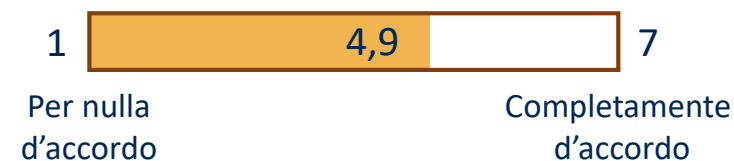


ATTIVAZIONE PROCESSI DI SVILUPPO (3/5)

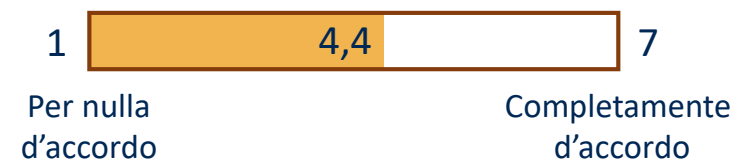
Il campione in prevalenza è stato supportato attraverso la **formazione**, ma più sull'uso delle **tecnologie** che sulle modalità di gestione dell'interazione con i clienti da remoto.



Ha fornito adeguata formazione
sui strumenti tecnologici

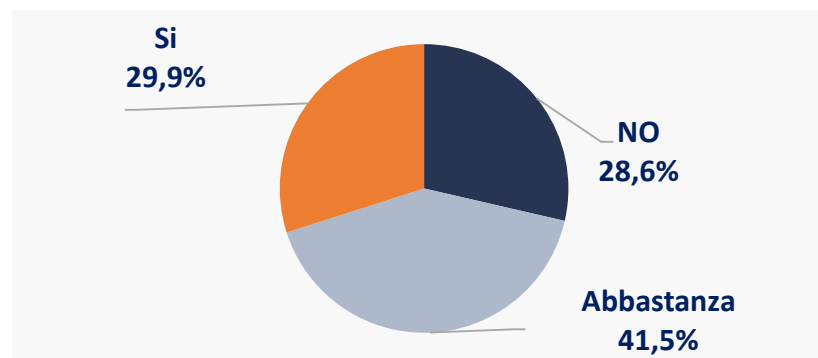


Ha fornito adeguata formazione
su gestione del remote selling

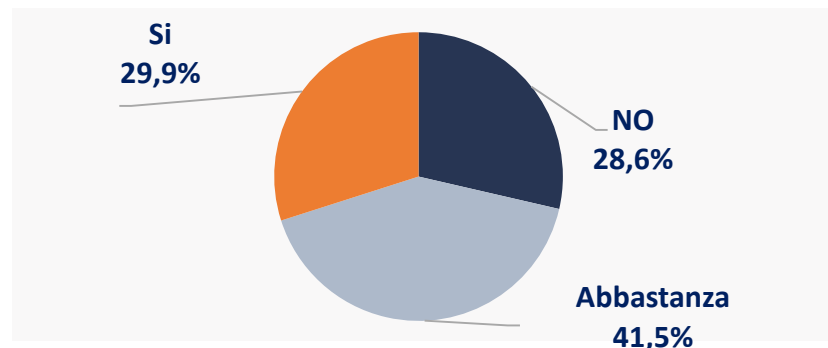
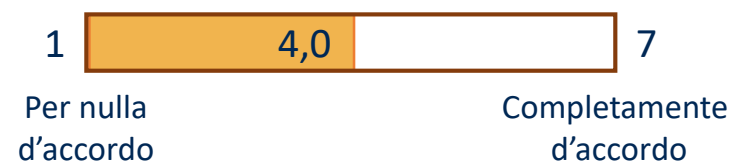


CAMBIAMENTI DEI PROCESSI DI LAVORO (4/5)

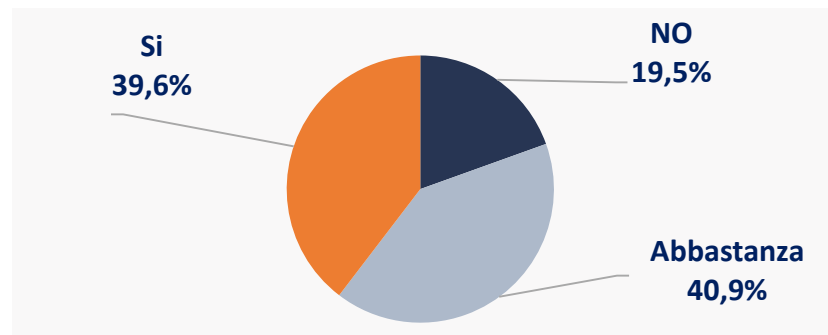
Nell'adeguamento dei processi di lavoro, soprattutto per i primi 2 aspetti, c'è una forte polarizzazione nelle risposte. Invece sull'aumento di confronto con altre unità aziendali l'opinione converge.



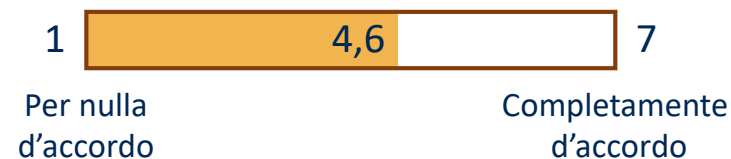
C'è stato un opportuno adeguamento dei processi back-office



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



Sono stati aumentati i momenti di confronto con altre unità

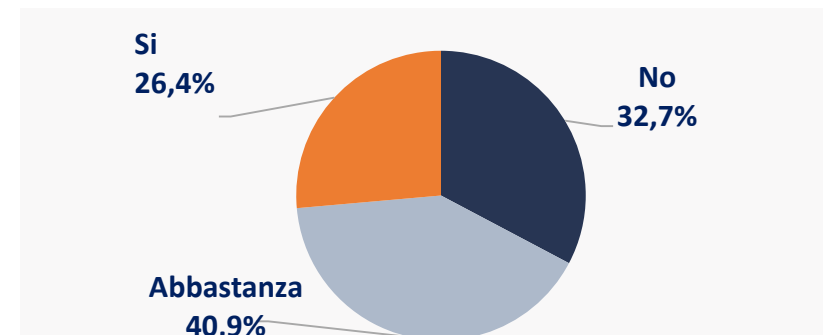


CAMBIAMENTI DEI PROCESSI DI PERFORMANCE MANAGEMENT (5/5)

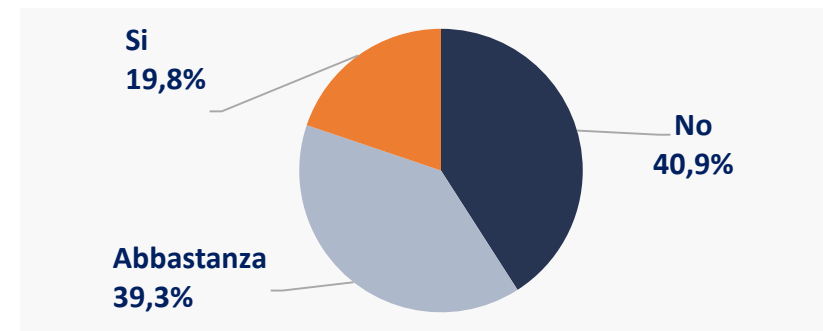
Ci sono opinioni eterogenee. Il 41% dichiara che il sistema di valutazione della performance non è stato modificato. Quasi **metà** del campione indica **insoddisfazione** circa l'**adeguamento** del **sistema di ricompense**.



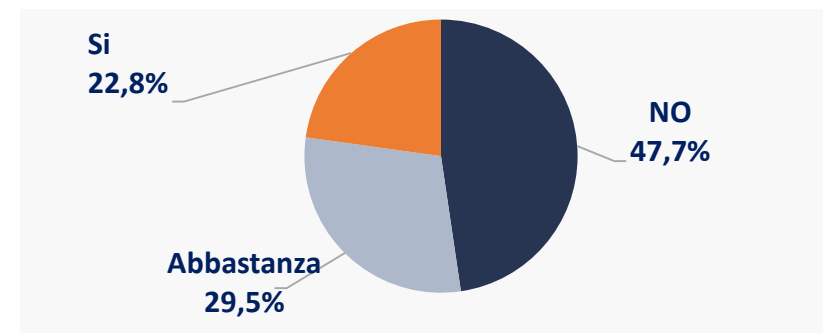
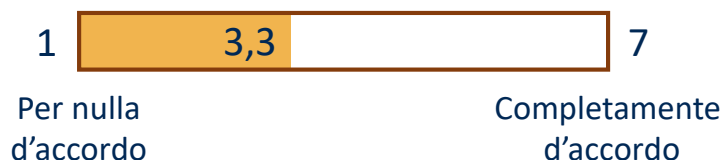
Sono stati stabiliti adeguati nuovi obiettivi e criteri di valutazione



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



È stato modificato in modo adeguato il sistema di ricompense

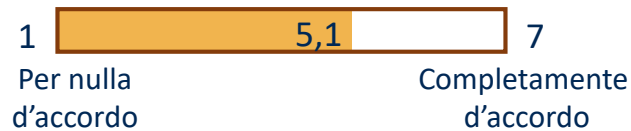


I SUPPORTI TECNOLOGICI UTILIZZATI PER IL RS (1/2)

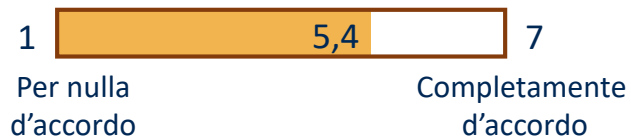
Nel complesso, i supporti tecnologici utilizzati per gestire l'emergenza covid-19 sono stati percepiti **utili**, **facili** da usare e **funzionali**.



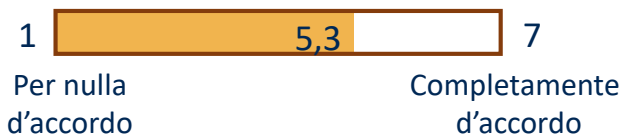
Funzionano molto bene



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)

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

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



Obbligano ad uno sforzo maggiore di preparazione



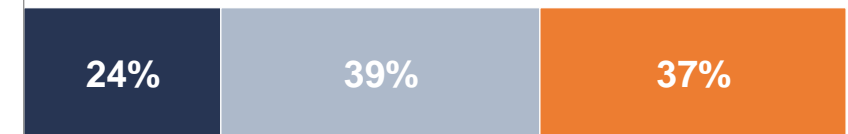
Sforzo di apprendimento



Hanno comportato un grande sforzo di apprendimento



Sforzo richiesto prima di ogni interazione



■ Per nulla d'accordo ■ Abbastanza d'accordo ■ Pienamente d'accordo

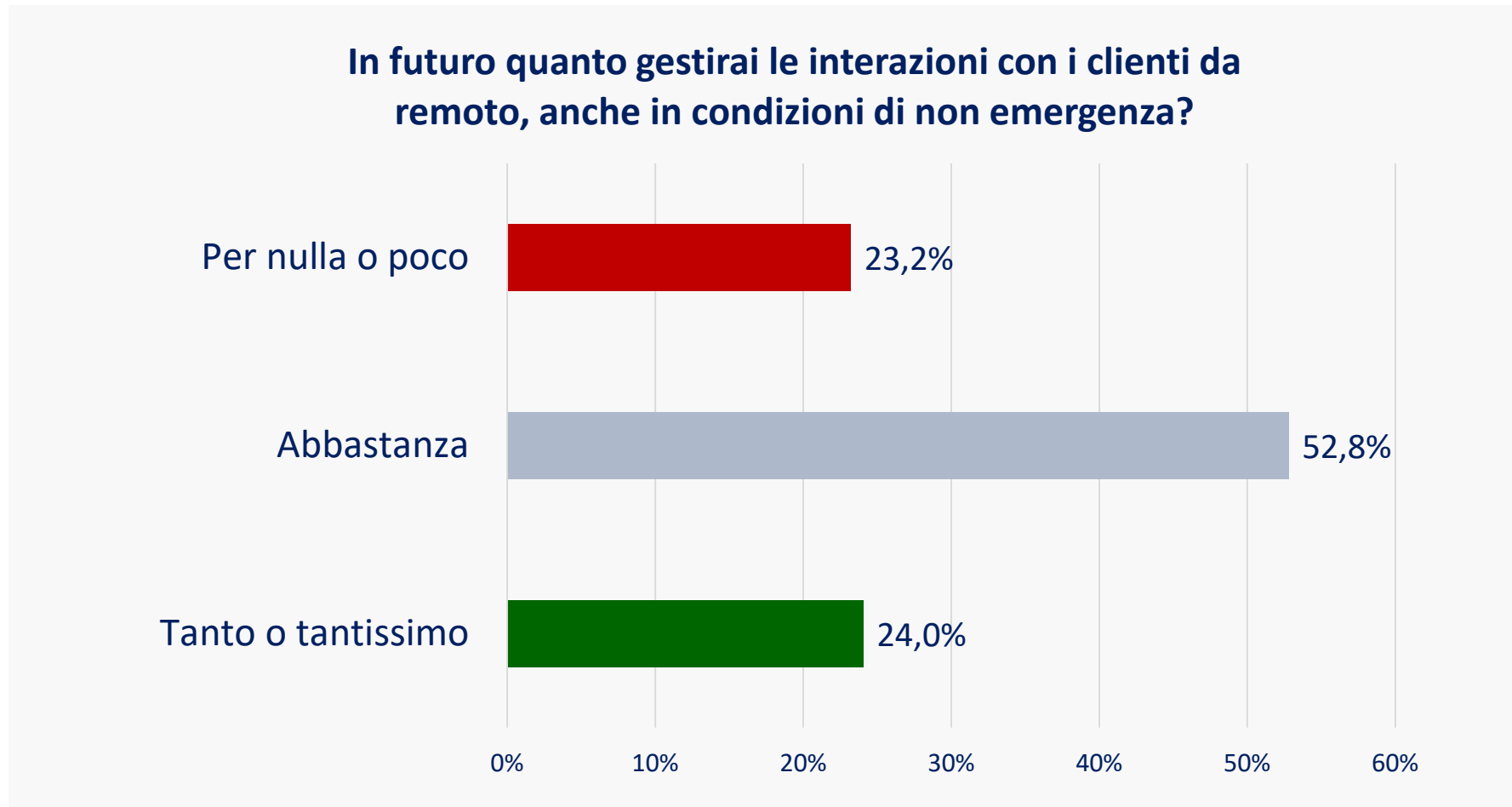


VISIONE SUL FUTURO

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

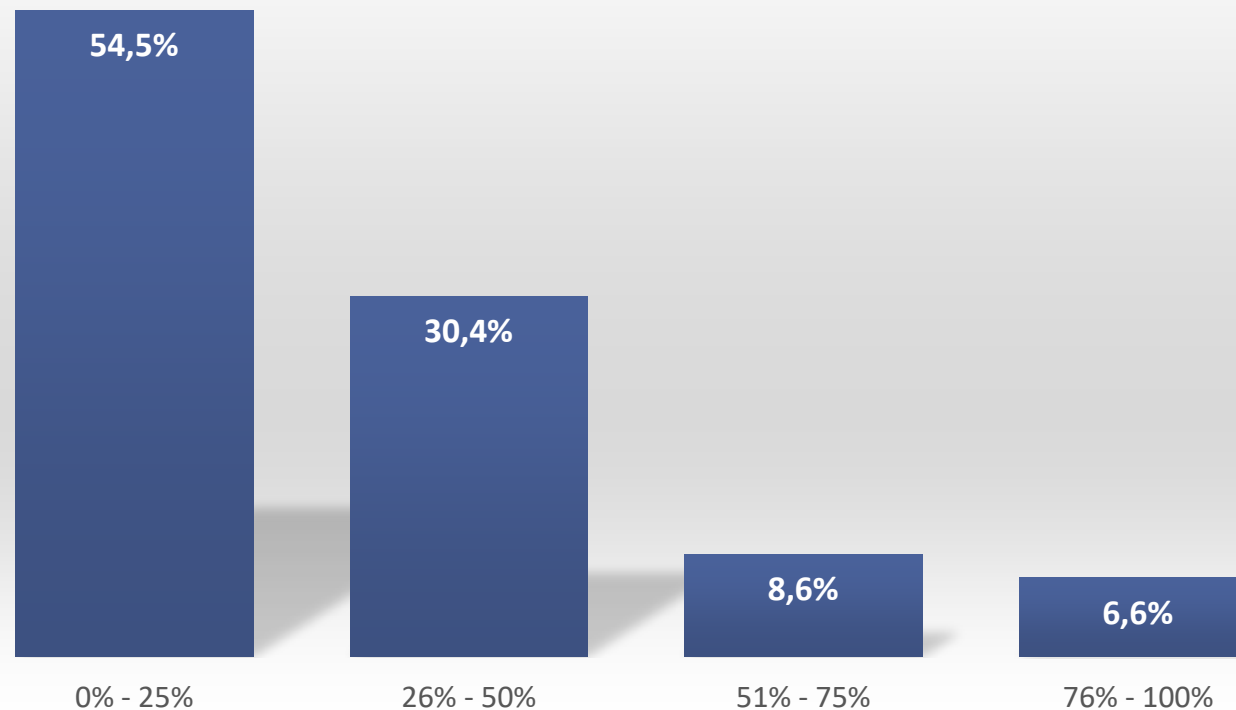
RS NEL FUTURO E PER QUALI CLIENTI?

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?

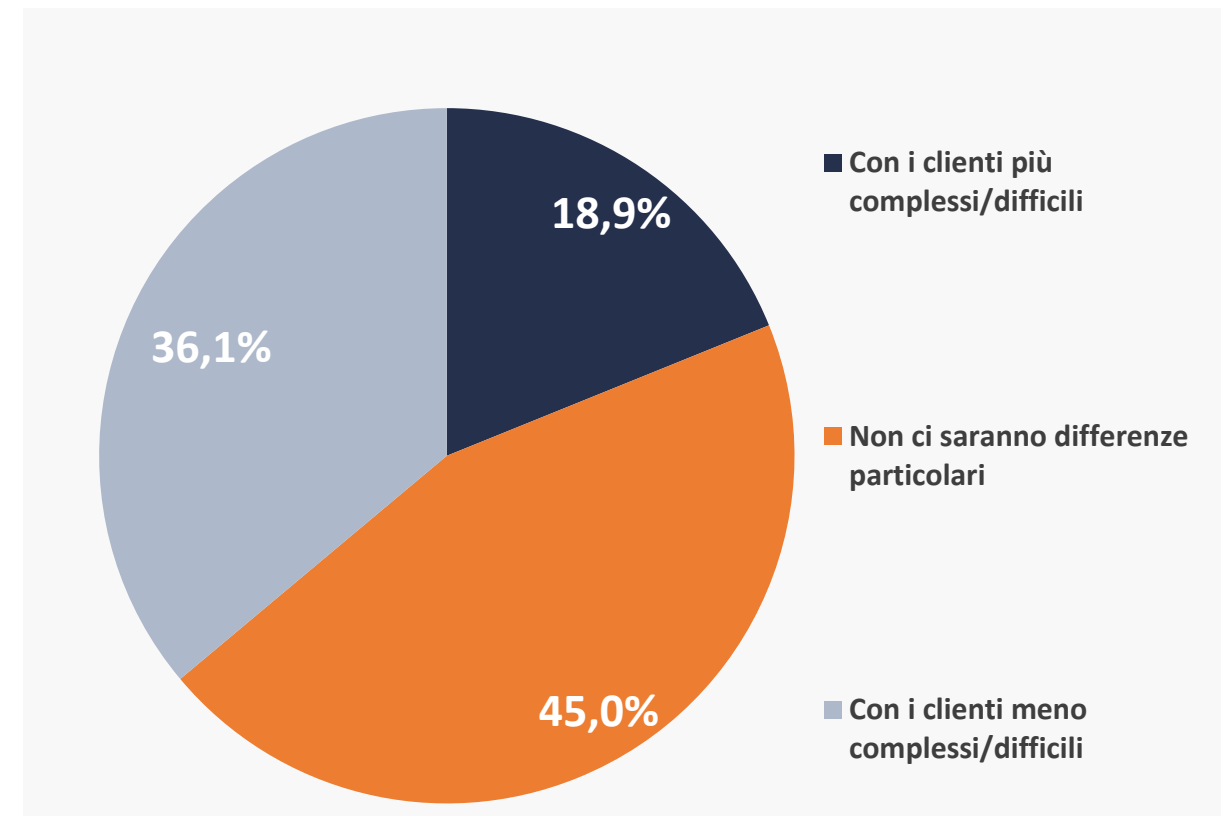
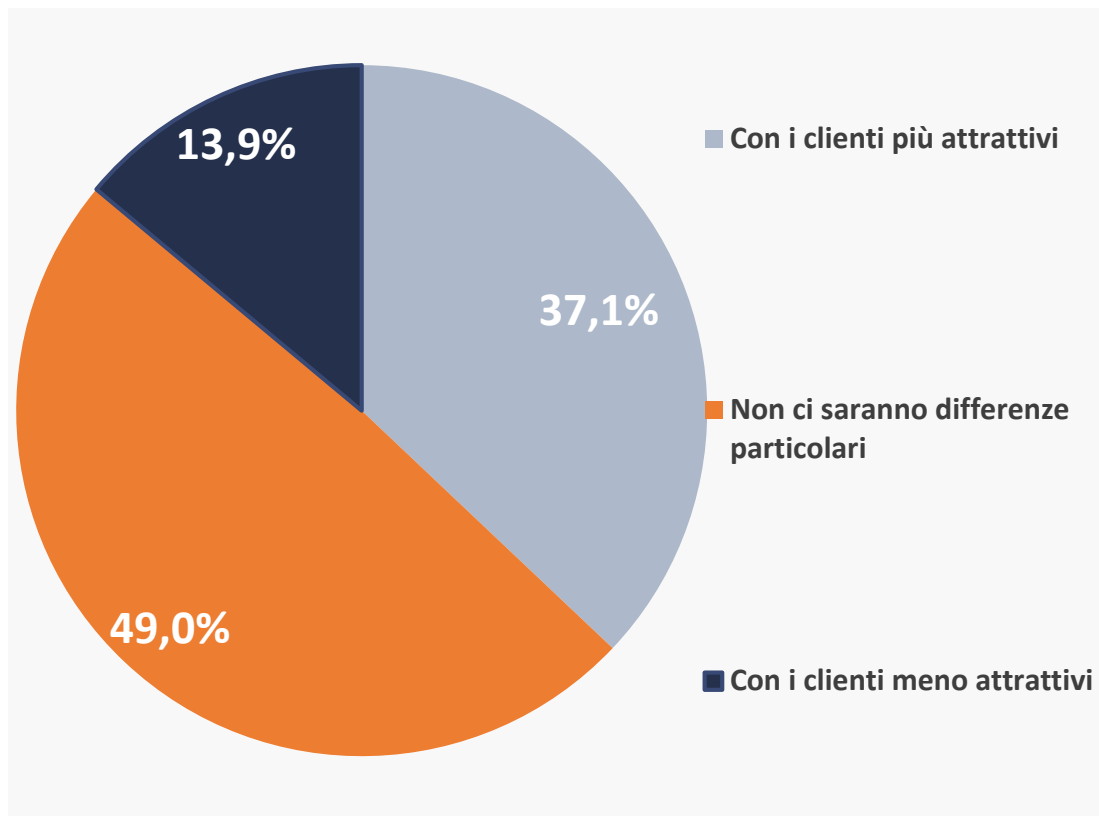


In media, il **25%** dei clienti continuerà a essere gestito in remoto in condizioni di non emergenza: questo valore diventa del **43% nel finanziario-assicurativo** e del **44% nell'ICT**, mentre è pari al **18% nel farmaceutico-medicale**.

RS NEL FUTURO, PER QUALI CLIENTI?

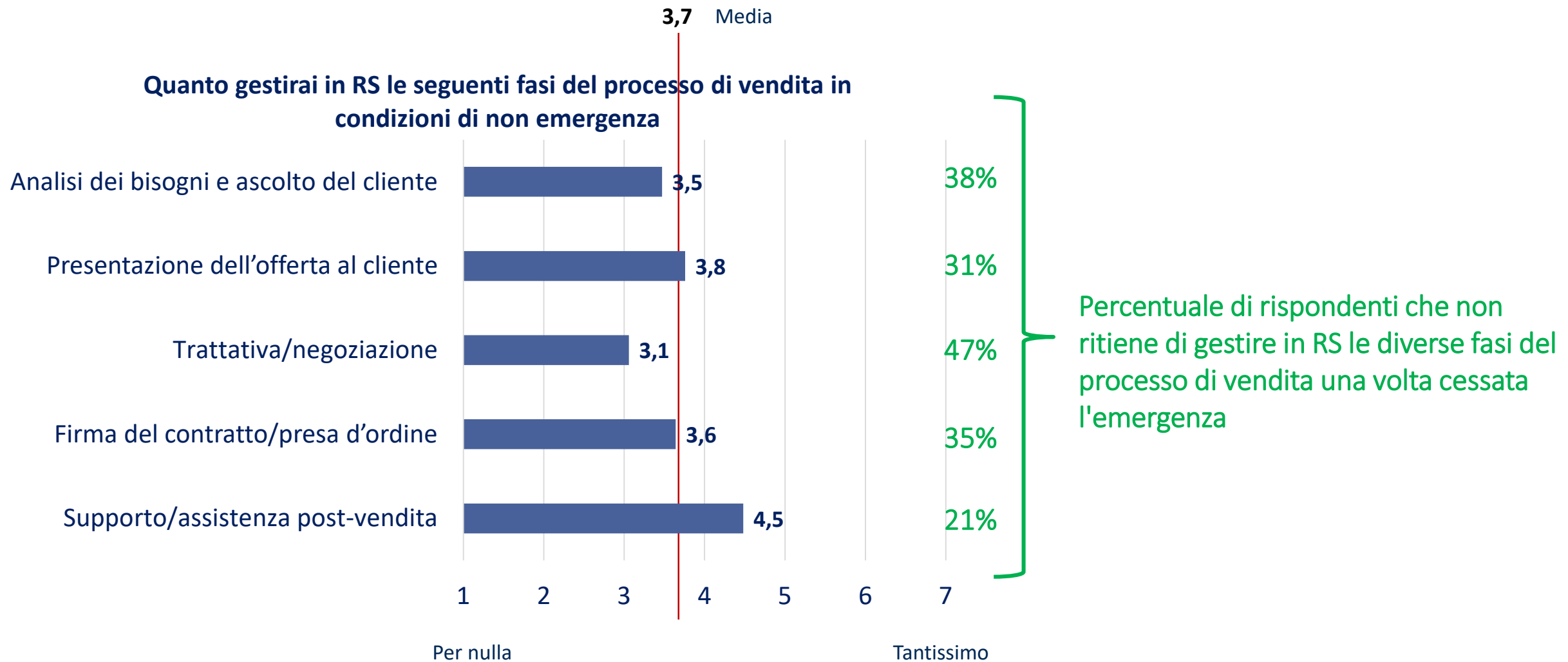
Quasi il 50% del campione dice che il RS verrà usato **indistintamente** per tutti i clienti. Per chi prevede un utilizzo segmentato, prevale l'idea di usarlo con i clienti più attrattivi e meno complessi.

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

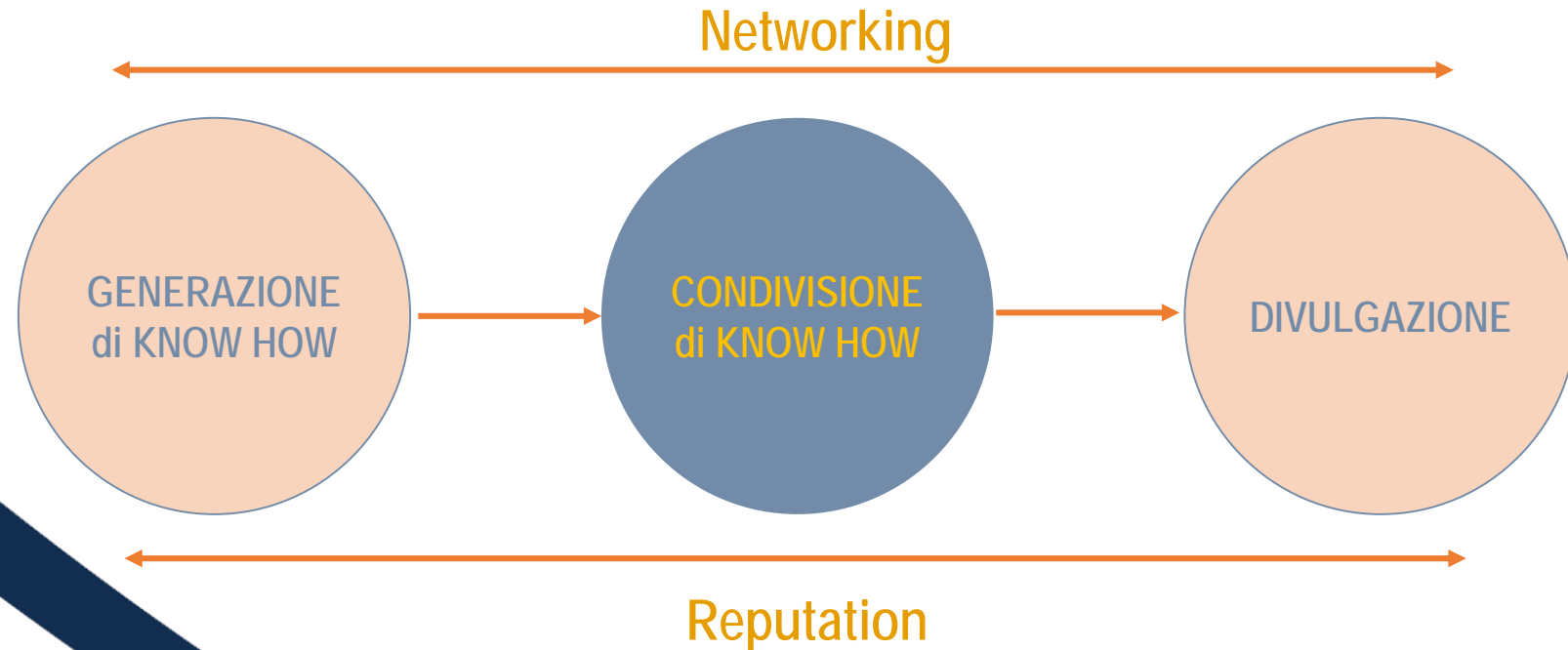
Milano, 2021

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.

Missione

Promuovere la ricerca e lo sviluppo continuo delle competenze commerciali necessarie per migliorare la performance degli individui e delle organizzazioni, aumentare la professionalizzazione del mondo delle vendite e migliorare la reputazione dei mestieri in ambito commerciale.



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 VISIBILITA'

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

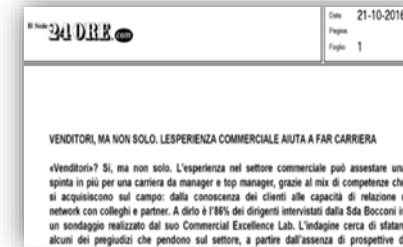


DIGITAL COMMERCIAL TRANSFORMATION:
TECHNOSTRESS OR TECHNOPOWER?

03.06.2020, ORE 17.30
VIRTUAL MEETING



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

