

LE CHIAVI DEL SUCCESSO

TEXT ANALYSIS SULLE DOMANDE APERTE

Paola Caiozzo, Laura Colm, Paolo Guenzi

9 Dicembre 2024

MAIN PARTNER



Respirare il futuro

PARTNER



Respirare il futuro



COMMUNITY PARTNER



PARTNER TECNICI



- 1. La ricerca e le domande aperte**
- 2. Il dataset e il metodo di analisi**
- 3. Analisi delle frequenze**
- 4. Analisi delle co-occorrenze**
- 5. Thematic analysis**
- 6. Conclusioni**
- 7. Il concorso e i vincitori**



LA RICERCA «LE CHIAVI DEL SUCCESSO»: OBIETTIVI E NATURA

Condotta dal **Commercial Excellence Lab (CEL)** di SDA Bocconi, in collaborazione con **ManagerItalia**, per comprendere l'evoluzione del ruolo della funzione Commerciale ed esplorare le chiavi del successo professionale nella popolazione manageriale.

Dati raccolti con un **questionario**, in cui con **due domande aperte** sono state raccolte le **esperienze del campione** sulle principali chiavi del successo e sugli errori che hanno trasmesso i maggiori insegnamenti.



CHIAVI DEL SUCCESSO ED ERRORI: LA VOCE AI MANAGER IN DUE DOMANDE «SECCHIE»

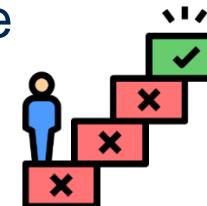
1. Rileggendo la Sua esperienza lavorativa, qual è o è stata la chiave del Suo successo?

Provi a condensare la risposta in una frase di massimo 100 parole o 5 righe



2. Qual è l'errore (commesso da Lei, o visto fare ad altri) dal quale ha imparato di più?

Provi a condensare la risposta in una frase di massimo 100 parole o 5 righe





ANALISI DELLE FREQUENZE WORD CLOUD DOMANDA 1 (CHIAVI DEL SUCCESSO)



Termini usati più frequentemente

1. sempre (112 occorrenze)
 2. capacità (102)
 3. cliente (87)
 4. team (78)
 5. lavoro (70)
 6. obiettivi (55)
 7. persone (54)
 8. mercato (43)
 9. curiosità (43)
 10. formazione (39)
 11. conoscenza (37)
 12. competenze (36)

ANALISI DELLE FREQUENZE WORD CLOUD DOMANDA 2 (PRINCIPALI ERRORI)



Termini usati più frequentemente

1. sempre (65 occorrenze)
 2. persone (64)
 3. dare (51)
 4. troppo (42)
 5. fare (38)
 6. mancanza (37)
 7. pensare (35)
 8. cliente (31)
 9. lavoro (30)
 10. collaboratori (29)
 11. team (28)
 12. decisioni (27)

ANALISI DELLE FREQUENZE WORD CLOUD A CONFRONTO



- Prominenza di «**sempre**» e (solo per gli errori) «**troppo**»:
 - «Sempre»: disciplina, sistematicità, ripetitività
 - «Troppo»: eccessi (su aspetti negativi o anche positivi), giudizio
 - Prevalenza di **sostantivi** quando si parla di successo (es. capacità, obiettivi, conoscenza).
 - Il successo dipende da caratteristiche personali stabili («come sei»)
 - Prevalenza di **verbi** quando si parla di errori (es. dare, fare, pensare).
 - L'insuccesso dipende dai comportamenti, da «cosa fai, come fai le cose» e da un uso inefficiente delle risorse
 - Sbagliando (= facendo o *non* facendo) si impara

ANALISI DELLE CO-OCCORRENZE

ZOOM ON: «SEMPRE»

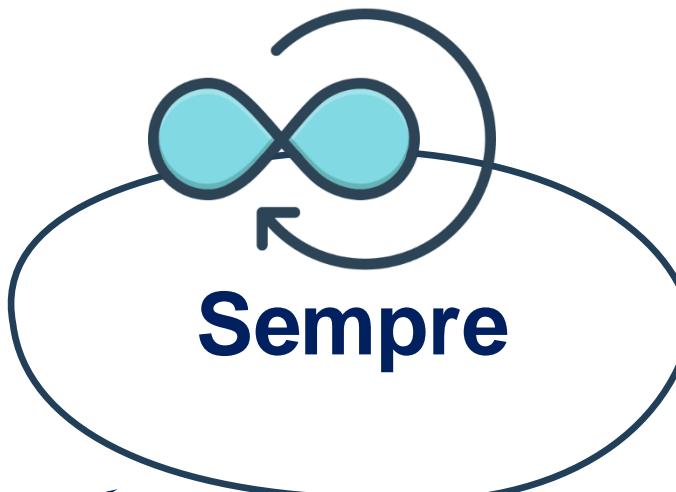
DOMANDA 1 (SUCCESSO)

Sempre come sinonimo di comportamenti sistematici, schemi strutturati e costanti

«Le molteplici competenze acquisite mi permettono di valutare **sempre** ogni problema da diversi punti di vista.»

«Individuare **sempre** indicatori per misurare il miglioramento.»

«Investire **sempre** su se stessi.»



DOMANDA 2 (ERRORI)

Sempre come sinonimo di troppo e di ripetizione di comportamenti inefficaci

«La presunzione di avere **sempre** ragione.»

«Essermi **sempre** esposto.»

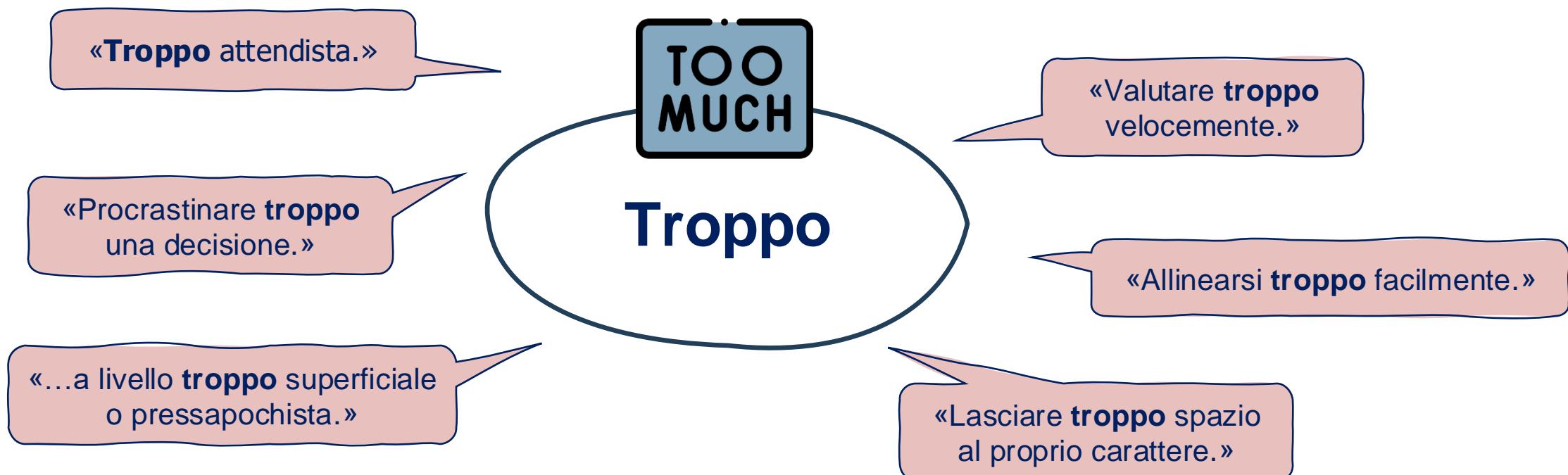
«Trovare **sempre** una scusa.»



ZOOM ON: «TROPPO»

DOMANDA 2 (ERRORI)

Troppo come sinonimo di **eccessi** e **sottovalutazione**



ANALISI DELLE CO-OCCORRENZE

ZOOM ON: SOSTANTIVI VS. VERBI



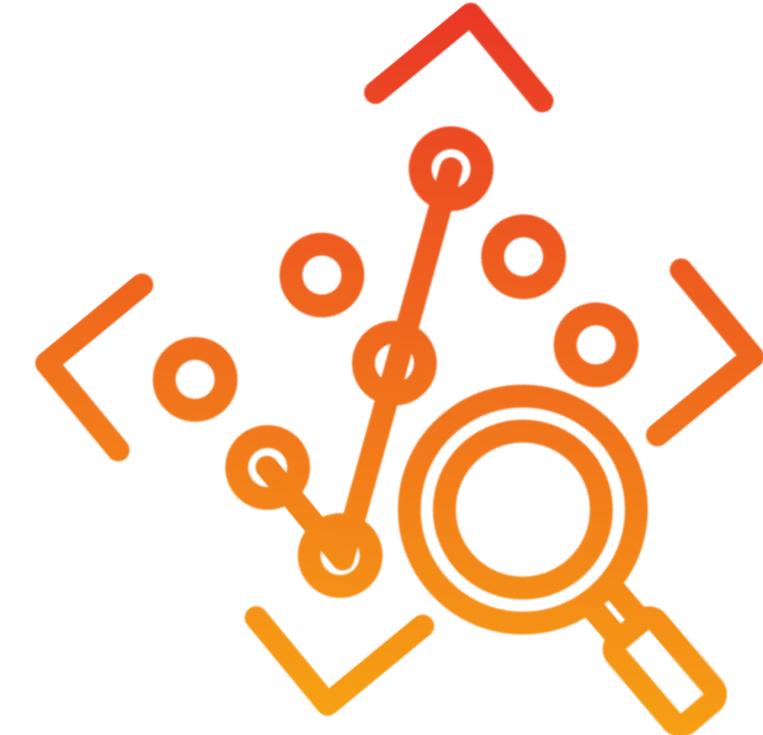
DOMANDA 1 (SUCCESSO)

DOMANDA 2 (ERRORI)



La thematic analysis è un metodo qualitativo utilizzato per identificare **temi** all'interno di un insieme di dati testuali. Il suo scopo è evidenziare le principali **ricorrenze concettuali**, aggregando sinonimi e parole di significato simile

→ Processo prevalentemente software-driven ma arricchito in chiave semiotico-interpretativa.



DOMANDA 1 (CHIAVI DEL SUCCESSO)

Skill

es. capacità, competenze, conoscenza, formazione

35 termini

Team e persone

es. collaborazione, squadra, risorse umane, colleghi, team di lavoro

43 termini

Obiettivi

es. target, meta, traguardo, finalità, raggiungimento

22 termini

Empatia

es. ascolto, relazione, comunicazione, dialogo

15 termini

Curiosità

es. scoperta, apertura mentale, esplorazione

11 termini

Organizzazione

es. impegno, dedizione, pianificazione, priorità

19 termini

Cliente/i

es. clienti, consumatori, domanda, mercato, acquirenti

35 termini

Nota: La dimensione dei cerchi è proporzionale al numero di termini associato ad un certo tema.

DOMANDA 1 (CHIAVI DEL SUCCESSO)

INPUT (cosa)

Skill
es. capacità, competenze, conoscenza, formazione
35 termini

Empatia
es. ascolto, relazione, comunicazione, dialogo
15 termini

Curiosità
es. scoperta, apertura mentale, esplorazione
11 termini

PROCESS (con chi/come)

Team e persone
es. collaborazione, squadra, risorse umane, colleghi, team di lavoro
43 termini

Organizzazione
es. impegno, dedizione, priorità pianificazione
19 termini

OUTPUT (per chi/perché)

Obiettivi
es. target, meta, traguardo, finalità, raggiungimento
22 termini

Cliente/i
es. clienti, consumatori, domanda, mercato, acquirenti
35 termini

Nota: Aggregazione basata su chiave interpretativa.

THEMATIC ANALYSIS

DOMANDA 2 (ERRORI)



THEMATIC ANALYSIS

DOMANDA 2 (ERRORI)

INPUT (cosa)

Cultura aziendale

es. valori, cultura interna, mission, filosofia

21 termini

Skill

es. apprendimento, sapere, expertise, studio

7 termini

Leadership

es. leader, motivare, direzione, influenzare

14 termini

PROCESS (con chi/come)

Team e persone

es. persone, collaboratori, team, membri, gruppo, stakeholder, organico, dipartimento

94 termini

Tempo

es. fretta, procrastinare, scadenza, tempestività, velocità, ritardo

22 termini

Decisioni

es. scelta, indirizzo, orientamento strategico, piano d'azione

37 termini

OUTPUT (perché)

Obiettivi

es. risultati, meta, scopo, target

9 termini

Comunicazione

es. parlare, dialogare, ascoltare, trasmettere, feedback, chiarire

30 termini

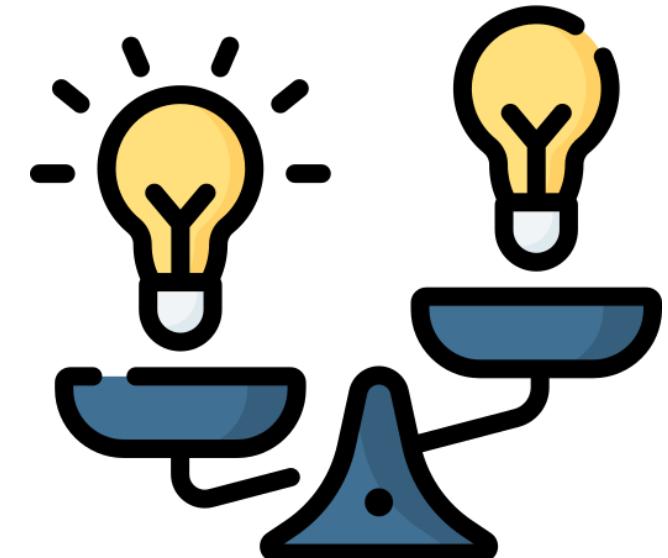
THEMATIC ANALYSIS: CONFRONTO TRA CHIAVI DEL SUCCESSO ED ERRORI

TEMI IN COMUNE

- Skill (**input**)
- Team e persone (**process**)
- Obiettivi (**output**)

DIFFERENZE

- Gli **input** per il successo dipendono da **fattori individuali** (es. skill, curiosità, empatia), quelli per gli errori da **fattori esogeni** (es. leadership altrui, cultura aziendale).
- I **processi** per il successo e per gli errori sono **diversi**: organizzazione del lavoro vs. tempo, decisioni, comunicazione (soprattutto la loro mancanza o cattiva gestione).
- I **clienti** sono presenti tra gli **output** del successo, non degli errori.





1. DATA-DRIVEN DECISION MAKING

«...pensare alla vendita come processo basato prima di tutto su analisi e tecnica.»

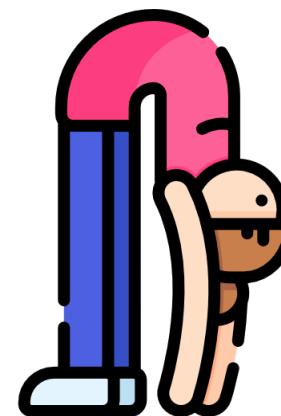


«La mancanza di analisi nell'affrontare problemi complessi, prendere decisioni senza aver approfondito le cause.»

2. ADATTAMENTO

«Agilità nell'abbracciare il cambiamento, formazione su tematiche emergenti e innovative, sia da un punto di vista tecnologico che manageriale.»

«Il non lavorare adeguatamente su se stessi, perché smettere di apprendere rende molto poco flessibili al cambiamento.»



3. UMILTÀ

«Ho cercato di copiare dai migliori, senza mai sentirmi "arrivato", pensando che ogni giorno era buono per imparare qualcosa di nuovo da chi mi circondava.»

«Non avere il coraggio di cambiare quando necessario, perseverare su una strada sbagliata, non mettere in discussione il lavoro fatto.»





PREMIAZIONE DELLE FRASI MIGLIORI

Le 503 frasi per ciascuna domanda sono state valutate in modo anonimo:

1. Il primo screening è stato eseguito dai docenti del CEL.
2. Il secondo screening è stato eseguito da una giuria composta dai main partner del CEL e da ManagerItalia, rappresentati da:

- Stefano Cavenaghi



- Martino Incarbone



- Enrico Pedretti



- Stefano Ventavoli



Vengono oggi premiate le 5+5 frasi vincenti, mentre le 10 frasi più votate in ciascuna delle due categorie (chiavi del successo ed errori) verranno citate nel libro sulla Commercial Excellence (edito da McGraw-Hill), in uscita nel 2025.

PREMIAZIONE DELLE FRASI MIGLIORI



CHIAVE DEL SUCCESSO – CLASSIFICA FINALE FRASI VINCITORI



1. Cinzia Tocci



La mia chiave di successo come manager è creare un ambiente in cui ogni membro del team si senta valorizzato, ispirato e responsabilizzato, promuovendo una cultura di collaborazione continua, resilienza e di eccellenza. Credo fermamente che, oltre al raggiungimento di obiettivi comuni, la motivazione nasca dal riconoscimento delle capacità individuali e dalla capacità di affrontare le sfide, che alimentano una produttività che va oltre le aspettative

2. Cristian Couchond

Relazione con i colleghi interni ed esterni, empatia, essere credibili e autorevoli, aiutare le persone ad avere successo, sviluppo delle quote di mercato, essere curiosi e pensare "out of the box, coesione con team marketing riportando feedback costruttivi, aiutare la rete vendita a distinguersi e a dare valore aggiunto durante le visite, portando i clienti "a bordo" condividendo con loro le idee e le strategie, non solo prodotti e azioni, relazione win win con top client, e-retailer, gruppi

3. Fabio Hubacech

Mettersi sempre in prima linea, coinvolgere coinvolgendomi in prima persona. Non ergersi a tenutario del sapere assoluto, ma partecipare e far partecipare tutti alle definizioni delle strategie e ai passaggi, sia importanti che quotidiani delle scelte e orientamenti

PRINCIPALI ERRORI – CLASSIFICA FINALE FRASI VINCITORI



1. Stefania Maccalli

Gli errori più grandi sono stati errori di valutazione di scenari complessi e interpretazione delle posizioni dei miei interlocutori. Da questi errori ho imparato a raccogliere sempre tutte le informazioni e i punti di vista ascoltando in modalità il più oggettiva possibile prima di creare una mia visione dello scenario.

2. Sergio Di
Bartolomeo

Promettere cose che non puoi ottenere.
Raccontare cose non vere.
Parlare male della concorrenza.
Non ascoltare.

3. Davide Morelli

Il non lavorare adeguatamente su se stessi, perché smettere di apprendere rende molto poco flessibili al cambiamento. È un errore in cui sono incappato anche io.

GRAZIE!

MAIN PARTNER



COMMUNITY PARTNER



PARTNER TECNICI

