

# LE CHIAVI DEL SUCCESSO

## TEXT ANALYSIS SULLE DOMANDE APERTE

Paola Caiozzo, Laura Colm, Paolo Guenzi

9 Dicembre 2024

### MAIN PARTNER



### PARTNER

EssilorLuxottica

EPSON®



*Respinare il futuro*

GEWISS



### 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 «SECHE»

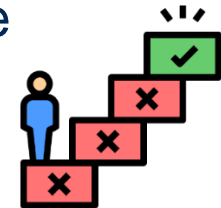
### 1. Rileggendo la Sua esperienza lavorativa, qual è o è stata la chiave del Suo successo?

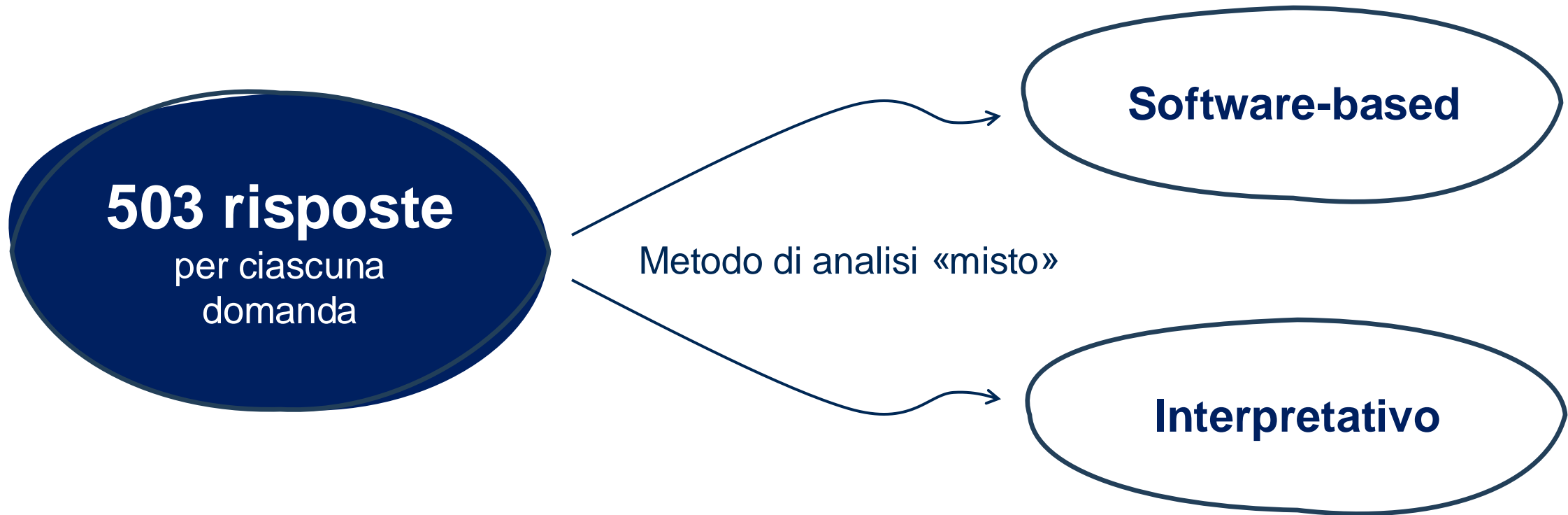
Provi a condensare la risposta in una frase di massimo 100 parole o 5 righe



### 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 inefficace delle risorse
  - Sbagliando (= facendo o *non* facendo) si impara



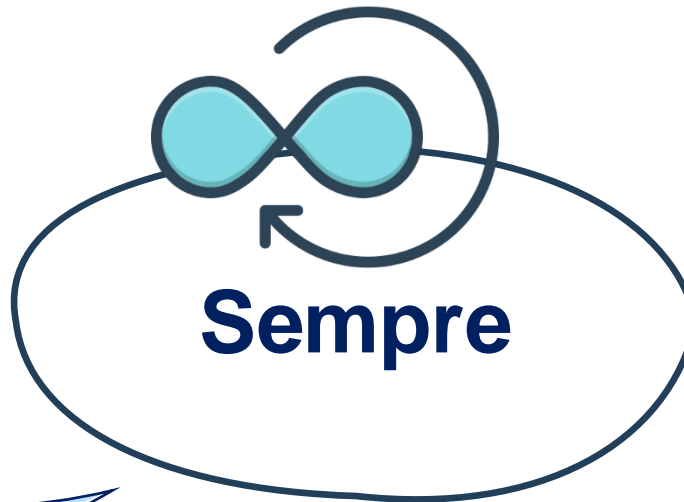
### DOMANDA 1 (SUCCESSO)

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.»

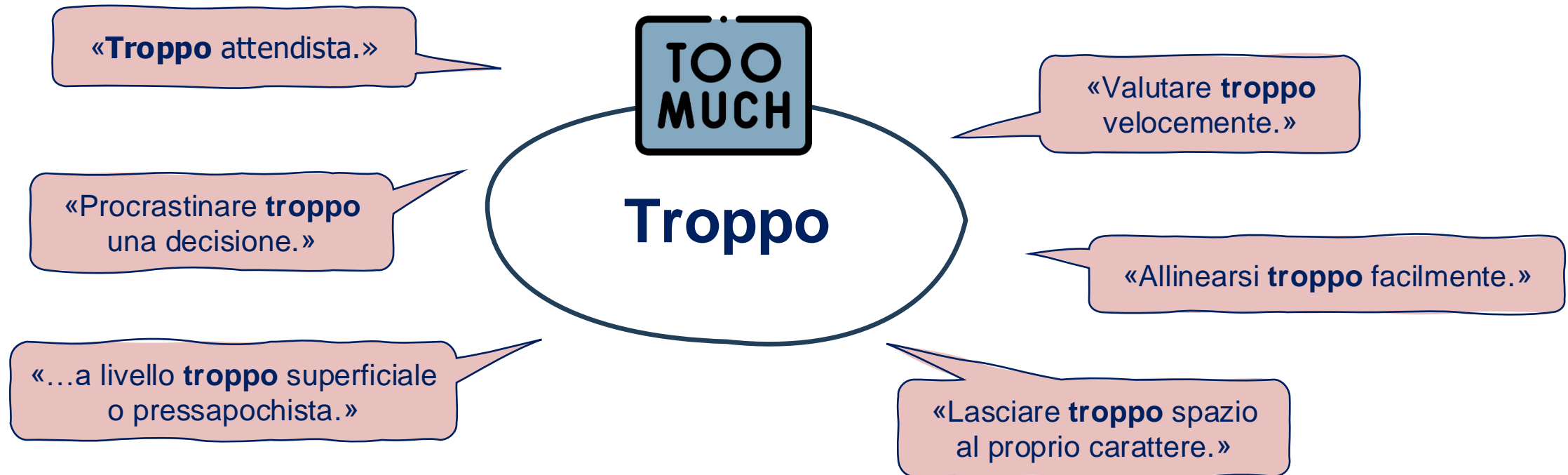
«Essermi **sempre** esposto.»

«Trovare **sempre** una scusa.»



### DOMANDA 2 (ERRORI)

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



# ANALISI DELLE CO-OCCORRENZE

## ZOOM ON: SOSTANTIVI VS. VERBI

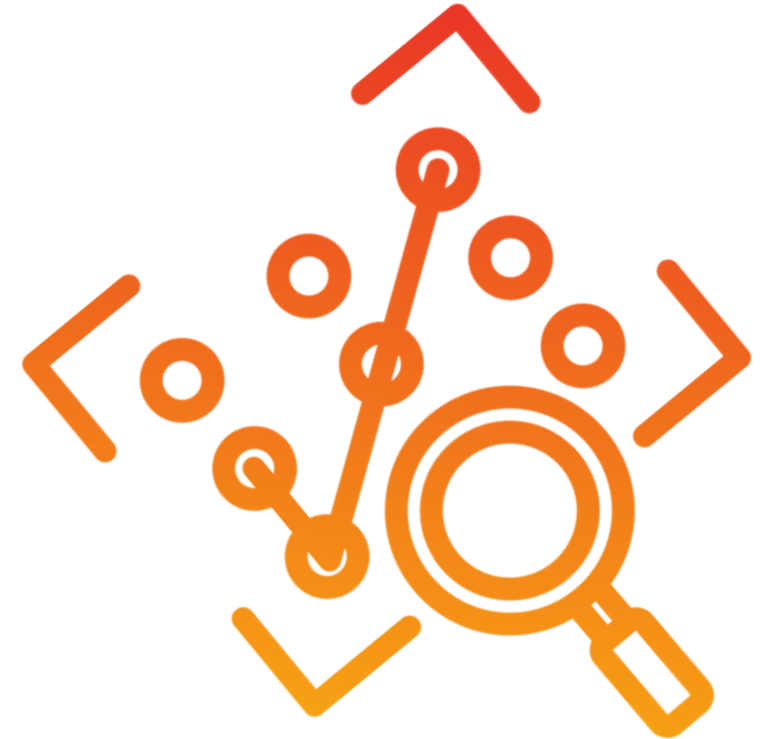
### DOMANDA 1 (SUCCESSO)

### 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.



# THEMATIC ANALYSIS

## DOMANDA 1 (CHIAVI DEL SUCCESSO)



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

# THEMATIC ANALYSIS

## 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)

### Cultura aziendale

es. valori, cultura interna, mission, filosofia

*21 termini*

### Team e persone

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

*94 termini*

### Obiettivi

es. risultati, meta, scopo, target

*9 termini*

### Skill

es. apprendimento, sapere, expertise, studio

*7 termini*

### Tempo

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

*22 termini*

### Comunicazione

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

*30 termini*

### Leadership

es. leader, motivare, direzione, influenzare

*14 termini*

### Decisioni

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

*37 termini*

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

# 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

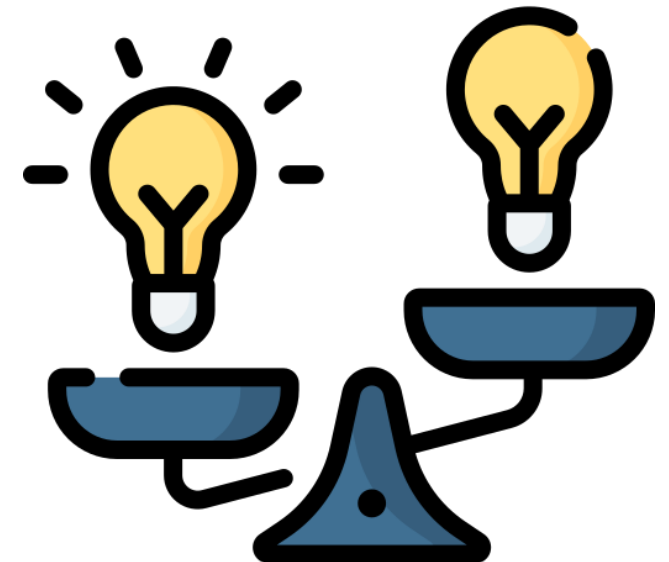
# THEMATIC ANALYSIS: CONFRONTO TRA CHIAVI DEL SUCCESSO ED ERRORI

## 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.





## ZOOM ON: ELEMENTI AGGIUNTIVI DALLA ANALISI SEMANTICO-INTERPRETATIVA

### 1. DATA-DRIVEN DECISION MAKING

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



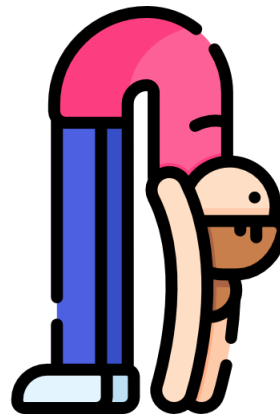
«La mancanza di analisi  
nell'affrontare problemi  
complessi, prendere decisioni  
senza aver approfondito le  
cause.»



## ZOOM ON: ELEMENTI AGGIUNTIVI DALLA ANALISI SEMANTICO-INTERPRETATIVA

### 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.»



## ZOOM ON: ELEMENTI AGGIUNTIVI DALLA ANALISI SEMANTICO-INTERPRETATIVA

### 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



- Enrico Pedretti



- Martino Incarbone



- 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 VINCITRICI



## 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 VINCITRICI



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**



**PARTNER**

**EssilorLuxottica**

**EPSON®**



*Riscoprire il futuro*

**GEWISS**



**COMMUNITY PARTNER**



**PARTNER TECNICI**

