

# Come motivare venditori di generazioni diverse: in cosa sono diversi i Millennials?

Paolo Guenzi

## TEMA *Digitalizzazione nelle vendite*

## TAGLIO *Ricette*

## ORIGINE *Dal nostro orto*

**SINTESI** La nostra ricerca ha esaminato le differenze motivazionali tra venditori di diverse generazioni, e fornisce in particolare spunti per disegnare sales compensation plans maggiormente aderenti alle preferenze dei commerciali Millennials.

### **PERCHE' QUESTA RICERCA?**

Le strategie di compensation implementate dai sales managers rispecchiano le preferenze di tutti i cluster generazionali? Esiste già una differenziazione dei piani retributivi che recepisca tali diversità?

La nostra ricerca nasce per colmare la carenza di contributi teorico-accademici su questo tema, e per capire se, come e in che misura



l'ottimizzazione delle strategie retributive indirizzate alla popolazione commerciale possa avere una ricaduta positiva sulla sua sfera motivazionale, e di conseguenza sull'effort allocato alle attività di selling direttamente responsabili delle performance di vendita.

### *Quali sono i bisogni e le preferenze delle diverse generazioni?*

Abbiamo condotto un'analisi quali-quantitativa facendo ricorso prima ad interviste in profondità e focus group, e successivamente ad una survey indirizzata ad un campione di venditori di diversi settori industriali. La **fase qualitativa** della ricerca è stata caratterizzata da alcune **interviste in profondità** con manager responsabili delle politiche di incentivazione, di compensation & benefits e di sviluppo dei giovani talenti in ambito commerciale.

In sintesi, è emerso che la retribuzione variabile (di cui il piano di incentivazione è l'espressione più concreta) è ritenuta un aspetto molto sensibile per la motivazione dei venditori, e che :

- la forza vendita caratterizzata da un certo livello di seniority preferirebbe essere misurata su base individuale anziché di team.
- non sembrano emergere ancora provvedimenti chiari e specifici sugli aspetti retributivi per i Millennials.
- Sui Millenials le aziende sembrano molto attive sul fronte dello sviluppo dei giovani talenti, soprattutto attraverso:
  - ⇒ graduate programs per i neo-laureati (in ottica di attraction),
  - ⇒ opportunità di fare job rotation e
  - ⇒ di avere un proprio mentor (in ottica di retention).

La fase qualitativa è poi continuata con un focus group con sei venditori Millennials per indagare i principali fattori motivanti per i commerciali di questa generazione e valutarne la sensibilità al tema della retribuzione

A Valle della prima fase di ricerca è stata condotta una ricerca quantitativa raccogliendo **138** risposte (56 da Millennials, 82 da Non Millennials) da commerciali di cinque diverse aziende di diversi settori industriali (chimico-farmaceutico, food&beverage, elettronica e componenti, edilizia, packaging).

## I risultati in sintesi

La **soddisfazione retributiva** (ricompense monetarie e fringe benefits)

- ◊ per i Millenians incide solo per il **18%**. Invece per i non Millennials, invece, contribuisce al **32%** della job satisfaction complessiva;
- ◊ La soddisfazione per i Millennials è spiegata in ordine di importanza con **la retribuzione fissa (40%)**, **la retribuzione variabile (32%)** e **la disponibilità di strumenti hi-tech (28%)**, invece per i non-Millennials in misura molto maggiore da retribuzione fissa **(66%)**, e a seguire da **retribuzione variabile (25%)** ed **auto aziendale (9%)**.
- ◊ Nella **ricerca di un nuovo lavoro**, le condizioni retributive per i commerciali più senior rivestono un'importanza del 17% superiore rispetto a quanto accade per i venditori Millennials;
- ◊ I Millennials sono maggiormente orientati al rischio rispetto ai venditori senior, preferendo un **sales compensation plan più rischioso** e con **pay-mix più aggressivo (50%-50% fisso-variabile anziché 70%-30% privilegiato in media dai commerciali più anziani)**.



## Quali sono i driver motivazionali extra retributivi per i Millenians ?

### Driver motivazionali



L'attuale soddisfazione lavorativa per i Millennials è spiegata prevalentemente da elementi quali la **qualità dell'ambiente lavorativo, il riconoscimento e la celebrazione dei successi**, che contribuiscono rispettivamente al **28%** ed al **24%** della soddisfazione verso il proprio lavoro,;



L'attribuzione di **significato al lavoro** come strumento di realizzazione personale è, nel caso dei Millennials, **del 22%** superiore a quanto accade per venditori più senior;



i Millennials sono più attratti dall'idea di poter ambire a ricompense orientate al **career development**, (es come un assignment all'estero, un corso di specializzazione in una business school ) o **opportunità di job rotation**;

### E la fedeltà?



- ◊ I Millennials esprimono un **basso livello di fedeltà** nei confronti del datore di lavoro, nel senso che:
  - ⇒ **il 35,7%** di essi, nel nostro campione, ha manifestato l'intenzione **di cambiare 5 o più volte mestiere** nel corso della propria carriera,
  - ⇒ Un ulteriore **39,3%** ha auspicato di **sperimentare almeno 3 o 4 esperienze** diverse nella propria vita professionale.
  - ⇒ **solo il 25%** di essi ha affermato di voler lavorare sempre per la stessa azienda o per un paio di imprese al massimo.

◊ Nel caso dei non-Millennials la situazione è ribaltata: rivedendo retrospettivamente propria vita professionale, ben l'**81,7%** ha dichiarato di aver avuto originariamente l'intenzione di lavorare per una o massimo due aziende nel corso della propria carriera

## Implicazioni manageriali

1. Poiché i commerciali Millenials manifestano una maggiore esigenza di ricevere riconoscimenti immediati, istantanei, sembrerebbe consigliabile:

- ⇒ premiarli su base mensile, anziché su una frazione dell'anno più lunga, in quanto ciò assicura una maggior frequenza nel riconoscimento del merito dei risultati ottenuti;
- ⇒ Investire sulla attenzione individualizzata ( coaching , feed back, e celebrazione risultati) e sul clima del team di lavoro, il ruolo del team leader in tal senso diventa fondamentale



1. Occorre contro-bilanciare l'utilizzo di incentivi economici "istantanei" con l'inserimento nel piano incentivi anche di premi non monetari orientati allo sviluppo professionale, quali assignment in una consociata estera o un periodo di rotation in azienda, che fungono da ulteriore leva motivazionale più orientata al lungo periodo, e da strumento di retention del giovane collaboratore;
2. E' consigliabile proporre ai venditori millenials un sales compensation plan caratterizzato da un pay-mix più aggressivo e una curva di payout più ripida, a costo di avere un livello di base salary più basso.

## Come gestire la motivazione di una rete di venditori plurigenerazionale ?



Considerando la pluralità di fasce generazionali di venditori che compongono la forza vendita nella maggior parte delle realtà aziendali, una sfida rilevante consiste nel conciliare strutture motivazionali eterogenee, disegnando differenti piani incentivi che tengano conto delle preferenze dei singoli cluster generazionali, anche lasciando libera scelta al singolo sull'alternativa privilegiata.

La coesistenza di più piani retributivi porta con sé però problemi che la direzione non può ignorare, quali in particolare:

- ⇒ la necessità di assicurare una percezione complessiva di equità tra i molteplici piani retributivi;
- ⇒ il rischio che, a fronte di molteplici alternative disponibili, poi i commerciali manifestino il "rimorso dell'acquirente", ovvero il pentimento della scelta, restando in definitiva insoddisfatti (o comunque dubiosi) rispetto alla decisione presa;
- ⇒ la maggior complessità amministrativa che ne deriverebbe.