



CEL

COVID-19 E REMOTE SELLING

Report sulla fase 2 della ricerca

Paola Caiozzo, Paolo Guenzi

4 maggio 2021

PREMESSA

La ricerca è stata realizzata dal **CEL – Commercial Excellence Lab** tra novembre-dicembre 2020, tramite la somministrazione di un questionario online.

L'analisi dei dati è stata fatta in due fasi diverse

Fase 1 - Obiettivo: 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.

I risultati sono stati presentati e discussi con 55 executives nel workshop online organizzato dal CEL il 18 febbraio 2021.

https://www.sdabocconi.it/upl/entities/attachment/CEL_Covid_19_RemoteSelling.pdf

Fase 2 - Obiettivo: Comprendere quali sono le leve manageriali e le variabili da presidiare per sostenere il RS in futuro

- Quali comportamenti attuati nel remote selling hanno influenzato i risultati raggiunti?
- Quali variabili influenzano le intenzioni future di ricorrere al remote selling?
- Quali leve di gestione aziendale hanno influenzato tali comportamenti ed i risultati raggiunti?
- Che differenze ci sono nella gestione del remote selling in funzione del tipo di prodotto/servizio venduto, della natura del processo di vendita e delle caratteristiche personali dei venditori?

I risultati sono stati presentati e discussi con 85 executives nel workshop online organizzato dal CEL il 4 maggio 2021



SUMMARY & KEY FINDINGS FASE 1

RICERCA FASE 1 : 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

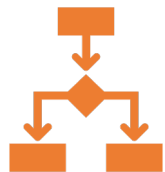


L'**offerta** gestita dai rispondenti è generalmente caratterizzata da medio-alti gradi di complessità e di personalizzazione ed il processo di vendita tende ad essere adattato su ogni cliente



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 –



COSA DETERMINA LE INTENZIONI DI UTILIZZO FUTURO DEL RS? Le intenzioni di utilizzo futuro del RS dipendono fortemente dai **risultati percepiti dal suo utilizzo** e da una **maggiore frequenza di interazione con i clienti** tramite RS. In parte dipendono anche dall'utilizzo di più e nuovi materiali a supporto della vendita e da una maggiore attività di networking (interno e con i clienti).



COSA DETERMINA LE PERCEZIONI SUI RISULTATI DEL RS? I risultati percepiti dall'utilizzo del RS dipendono fortemente dai **comportamenti che i commerciali hanno attuato** per gestire le interazioni con i clienti da remoto (in particolare, da una maggiore frequenza di interazione e dall'utilizzo di più e nuovi materiali a supporto della vendita e da una maggiore attività di networking). Un maggiore sforzo richiesto per la **preparazione al RS** è invece negativamente correlato ai risultati percepiti.



QUALI LEVE DEL SUPPORTO AZIENDALE HANNO INFLUENZA SUI RISULTATI DEL RS? Seppur limitatamente, una revisione dei sistemi di sales performance management e un adeguamento delle tecnologie HW/SW influenzano i risultati del RS.



QUALI LEVE DEL SUPPORTO AZIENDALE HANNO INFLUENZA SUL BILANCIO PERSONALE DEI COMMERCIALI RISPETTO AL RS? Il supporto aziendale influenza in particolar modo la soddisfazione dei commerciali verso gli **strumenti di RS utilizzati** (in termini di utilità, facilità d'uso e efficacia di funzionamento): hanno un impatto forte soprattutto **enablement** e **adeguamento delle tecnologie HW/SW**. La revisione dei sistemi di sales performance management influenza la soddisfazione percepita in termini di sforzo di apprendimento personale per imparare ad usare il RS.

KEY FINDINGS –



QUALI LEVE DEL SUPPORTO AZIENDALE INFLUENZANO I COMPORTAMENTI DEL RS? **Tutte le leve influenzano** l'utilizzo di **più e nuovi materiali** ed il **maggiore networking** (interno e con i clienti) da parte dei commerciali: impattano abbastanza significativamente soprattutto enablement e adeguamento delle tecnologie HW/SW. Anche se limitatamente, l'enablement impatta anche sull'autonomia nella gestione del RS, e la revisione dei sistemi di sales performance management, insieme alla modifica di ricompense, leadership e guida, determina la durata delle interazioni con i clienti nel RS.



COSA CAMBIA IN FUNZIONE DELL'AUMENTO DELL'ETÀ E DELLA SENIORITY? Diminuiscono le intenzioni di fare ricorso al RS in futuro, si registrano percezioni più basse sui risultati ottenuti con il RS, diminuisce la frequenza di effettivo ricorso al RS, aumenta lo sforzo di apprendimento richiesto, diminuisce la percezione di aver ricevuto adeguato supporto in termini di tecnologie HW/SW, ma aumenta quella relativa all'enablement.



COSA CAMBIA IN FUNZIONE DELL'AUMENTO DEL RUOLO? I **venditori** hanno sostenuto **uno sforzo maggiore** rispetto ad agenti e manager, e per i **manager** gli strumenti di RS **funzionano meglio** che per i venditori.



COSA CAMBIA PER CHI OFFRE PRODOTTI/SERVIZI COMPLESSI? **Vi è un maggiore** utilizzo di materiali e networking, una elevata autonomia nel ricorso al RS, risultati migliori con il RS, una superiore propensione a fare ricorso al RS anche in futuro.

KEY FINDINGS



COSA CAMBIA PER CHI VENDE PRODOTTI/SERVIZI PERSONALIZZATI (BASSA STANDARDIZZAZIONE)? Vi è un maggiore utilizzo di materiali e networking, una superiore autonomia nel ricorso al RS, una maggiore frequenza di interazione con i clienti tramite RS, risultati migliori con il RS, e vi è una maggiore propensione a fare ricorso al RS anche in futuro.



COSA CAMBIA PER CHI HA MAGGIORE PERSONALIZZAZIONE DEL PROCESSO DI VENDITA? Vi è un maggiore utilizzo di materiali e networking, una maggiore autonomia nell'uso di RS e maggiore frequenza di interazione con i clienti tramite RS.



COSA CAMBIA PER GLI HUNTERS RISPETTO AI FARMERS? Rispetto ai **farmers** (i commerciali dediti soprattutto a gestire/sviluppare i clienti esistenti), gli **hunters** (i commerciali dediti soprattutto alla ricerca di nuovi clienti) hanno utilizzato maggiormente il RS e con interazioni più lunghe, oltre ad aver percepito minor supporto in termini di enablement e ricompense, leadership, guida.



COME È STATO ATTUATO IL RS VERSO SEGMENTI DI CLIENTELA SPECIFICI? Chi ha goduto di più **autonomia** ha scelto di concentrarsi maggiormente sui clienti più **attraattivi**; chi ha adottato il RS soprattutto verso i clienti più **difficili** ha registrato un più forte aumento di **complessità** in ogni fase del processo di vendita.



COME STIMOLARE IL RICORSO AL RS ANCHE IN FUTURO, IN CONDIZIONI DI NON EMERGENZA? Migliorando il **bilancio personale** dei commerciali che utilizzano il RS – ovvero sostenendo lo sforzo di apprendimento, adeguando i **sistemi di performance management** e stimolando i **comportamenti di RS** attraverso le **leve aziendali di supporto**.



SO WHAT?

COME STIMOLARE IL RICORSO AL RS ANCHE IN FUTURO, IN CONDIZIONI DI NON EMERGENZA? (1/2)

Migliorare il «Bilancio personale» dei commerciali che utilizzano il RS

Sostenere lo sforzo di apprendimento adeguando i **Sistemi di Performance Management**, dalla definizione degli obiettivi e delle attività ai sistemi di valutazione

Aumentare la soddisfazione complessiva verso gli strumenti attraverso in particolare:

1. L'adeguamento delle **Tecnologie HW & SW**
 - Su quali puntare prioritariamente?
2. L'**Enablement**
 - Quanta e quale formazione fare?
 - Quali contenuti/materiali di supporto predisporre?
 - Quali processi di back-office ridefinire, e come ridisegnarli?
3. La modifica di **Leadership, Guida e Ricompense**
 - Come gestire la leadership da remoto?
 - Quali incentivi e ricompense innovative adottare?
 - Come stimolare momenti di confronto interni con altre unità organizzative?

COME STIMOLARE IL RICORSO AL RS ANCHE IN FUTURO, IN CONDIZIONI DI NON EMERGENZA? (2/2)

Stimolare i Comportamenti di RS

1. Adeguare tutte le leve di supporto, soprattutto Enablement e Tecnologie, per:
 - Aumentare l'utilizzo di nuovi e diversi materiali per gestire l'interazione con il clienti
 - Sostenere i comportamenti di networking interno all'azienda e esterno su interlocutori diversi nel cliente
2. Per far aumentare la durata delle interazioni bisogna adeguare i sistemi di performance management e fornire una guida attraverso la Leadership, l'attivazione di momenti di confronto e l'adeguamento del sistema di incentivi
3. Se si vuole aumentare l'autonomia di gestione occorre puntare sulla leva dell'Enablement

SINTESI: LO STATO ATTUALE DELLE LEVE DI SUPPORTO AL RS

