



**CEL**

# SALES COMPETENCIES BAROMETER: DA SALES A BUSINESS MANAGER

***Paola Caiozzo, Laura Ingrid Maria Colm, Paolo Guenzi***

**2 FEBBRAIO 2023**

# OBIETTIVI DELL'INDAGINE

## Aspetti esaminati:

1. Analisi della ripartizione del tempo dei sales manager (effettiva versus ideale)
2. Le competenze necessarie per l'evoluzione: quanto sono possedute
3. Le competenze necessarie per l'evoluzione: su quali investire
4. I diversi profili di sales manager e le loro priorità

# METODOLOGIA D'INDAGINE

1. Analisi degli studi scientifici e manageriali sul tema
2. Ricerca quantitativa: survey, tramite questionario preventivamente testato su manager ed aziende in target

## La ricerca Quantitativa

- Hanno risposto al questionario 364 executive. Le classi di variabili sono state identificate dall'analisi della letteratura scientifica e manageriale sul tema. Le scale di misurazione utilizzate per le diverse variabili vanno da 1 a 7
- Il questionario è strutturato in due sezioni che miravano ad indagare aspetti diversi:
  - La prima sezione, composta da sei classi di domande (38 items), mirava a rilevare i gap tra le diverse attività effettivamente svolte con la relativa ripartizione del tempo impiegato e quella che idealmente si ritiene essere la ripartizione più funzionale al lavoro ed agli obiettivi)
  - La seconda sezione ha indagato in quale misura, pensando al suo ruolo tra 5 anni, l'intervistato ritenga di possedere e saper mettere in pratica 32 competenze, raggruppate nelle sei classi sottostanti, oltre a quanto consideri in sintesi di possedere in generale l'insieme di competenze necessarie per avere successo nel proprio ruolo in futuro:

Competenze strategiche (5 items)

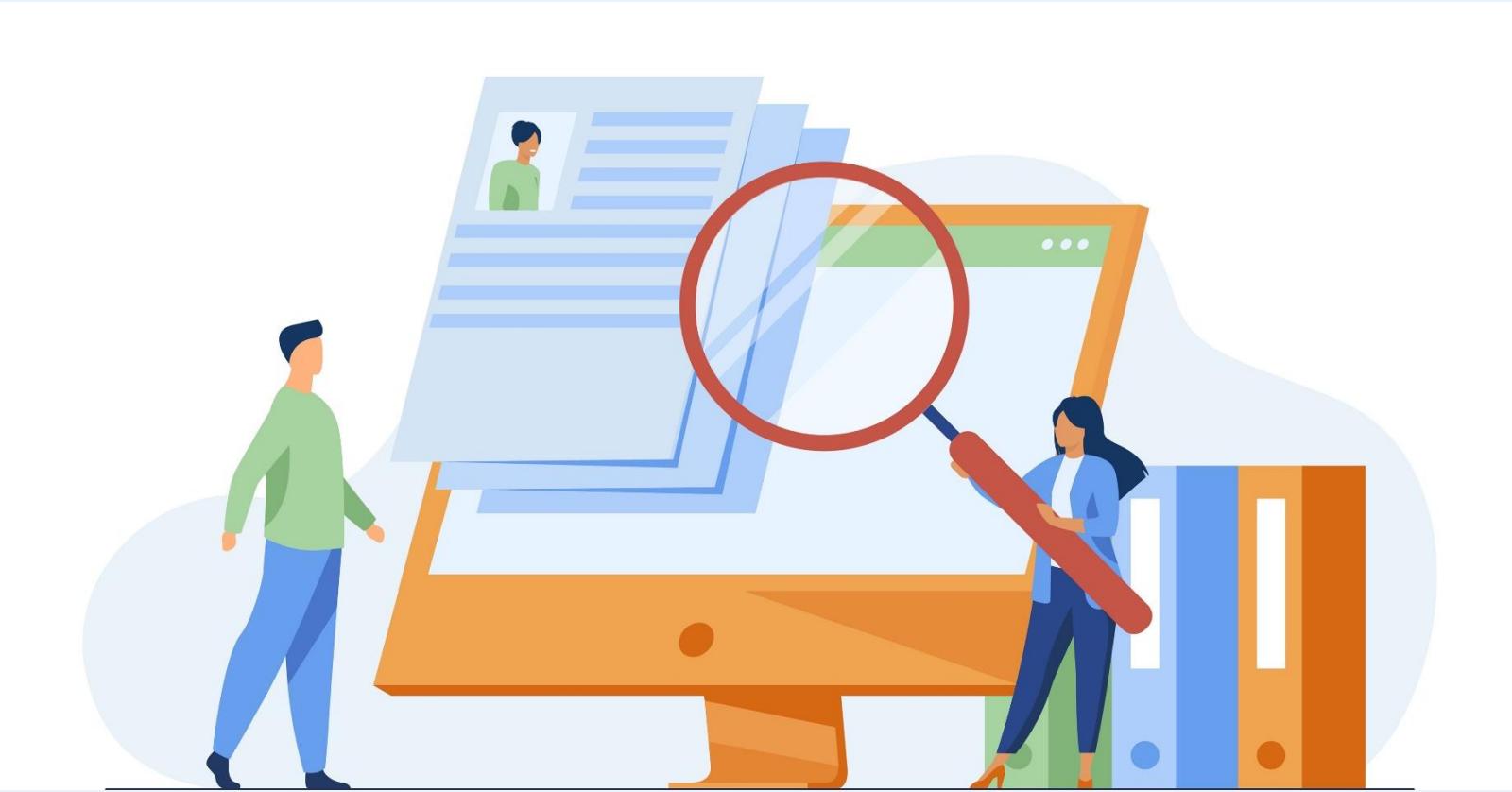
Sales Performance management (6 items)

Customer management (3 items)

People management (7 items)

Competenze organizzative (6 items)

Business Acumen (5 items)



## IL CAMPIONE ANALIZZATO

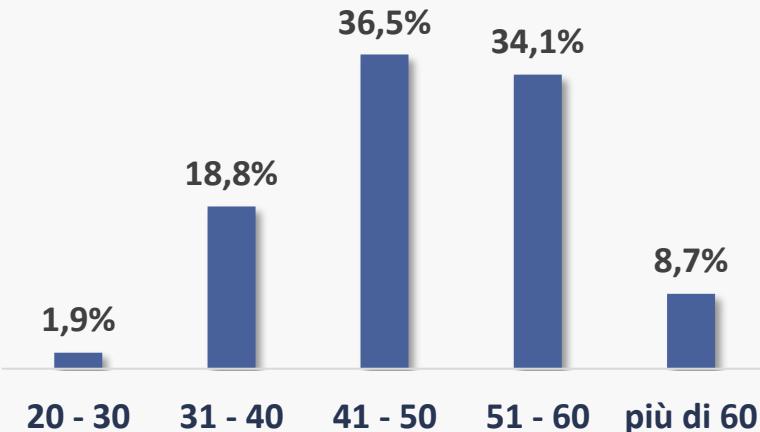
*Paola Caiozzo, Laura Colm & Paolo Guenzi – SDA Bocconi School of Management – Commercial Excellence Lab*

# PROFILO DEI RISPONDENTI – UNA PANORAMICA DI SINTESI

- Il campione degli intervistati è composto all'83% da **uomini** e ha un'età media di **48 anni** con mediamente **18 anni di anzianità aziendale**. Il 70% circa ha tra i 41 e i 60 anni, mentre il 60% circa ha tra gli 11 e i 30 anni di anzianità aziendale. Circa **il 46% è laureato** e **il 25% ha un diploma superiore alla laurea**.
- I settori industriali di provenienza sono molto variegati e i più rappresentati sono i **prodotti industriali**, il **commercio**, **l'ICT**, **i beni di largo consumo o durevoli** e **i servizi alle imprese**, che insieme rappresentano quasi l'80% del campione.
- Circa **2/3** dei rispondenti riveste il ruolo di **Sales manager**, il **26%** svolgono **ruoli di alta responsabilità gestionale** (general manager o direttori di divisioni o BU. Ci sono poi anche **ruoli di responsabilità manageriale** non esclusivamente in ambito vendite
- Il **70,9%** del campione ha un titolo di studio «alto» laura o titolo superiore
- Il campione dei rispondenti appartiene ad aziende di classi dimensionali molto diverse, con una prevalenza di soggetti (**43,8%** del totale) che **lavora in PMI**. Tuttavia il **22%** lavora in aziende con **oltre 500 milioni di fatturato**.
- Le tipologie di reti gestite sono ben distribuite nel campione il **40%** di reti dirette ed il **40%** di reti indirette
- L'**31%** del campione è composto da persone che hanno responsabilità di tutti i canali che generano fatturato solo il **16,5%** ha la responsabilità di un solo canale attraverso cui l'azienda genera fatturato.
- In media, solo il **21%** dei ricavi aziendali è generato da **canali di natura digitale** anche se nel 10% circa delle aziende dei rispondenti il canale digitale ha un'incidenza prevalente nella generazione del fatturato.

# IL PROFILO DEI RISPONDENTI – DETTAGLIO (1/6)

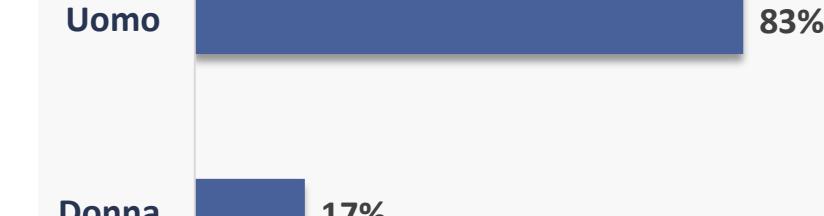
## ETÀ



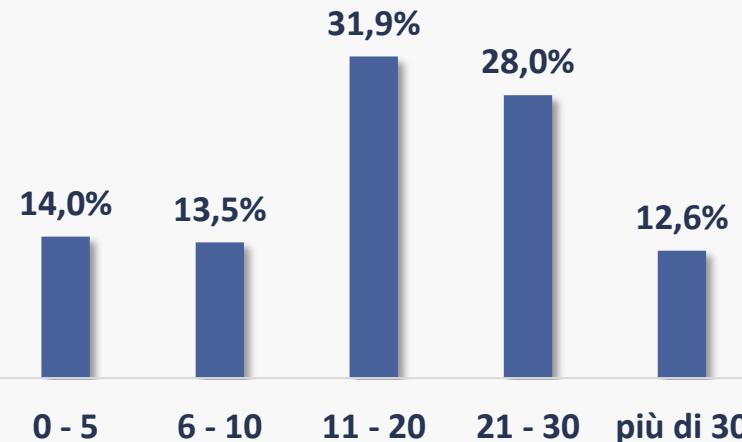
Campione  
364 rispondenti

Età media:  
48 anni

## SESSO



## ESPERIENZA LAVORATIVA



Seniority media:  
18 anni

## TITOLO DI STUDIO



# IL PROFILO DEI RISPONDENTI – DETTAGLIO (2/6)

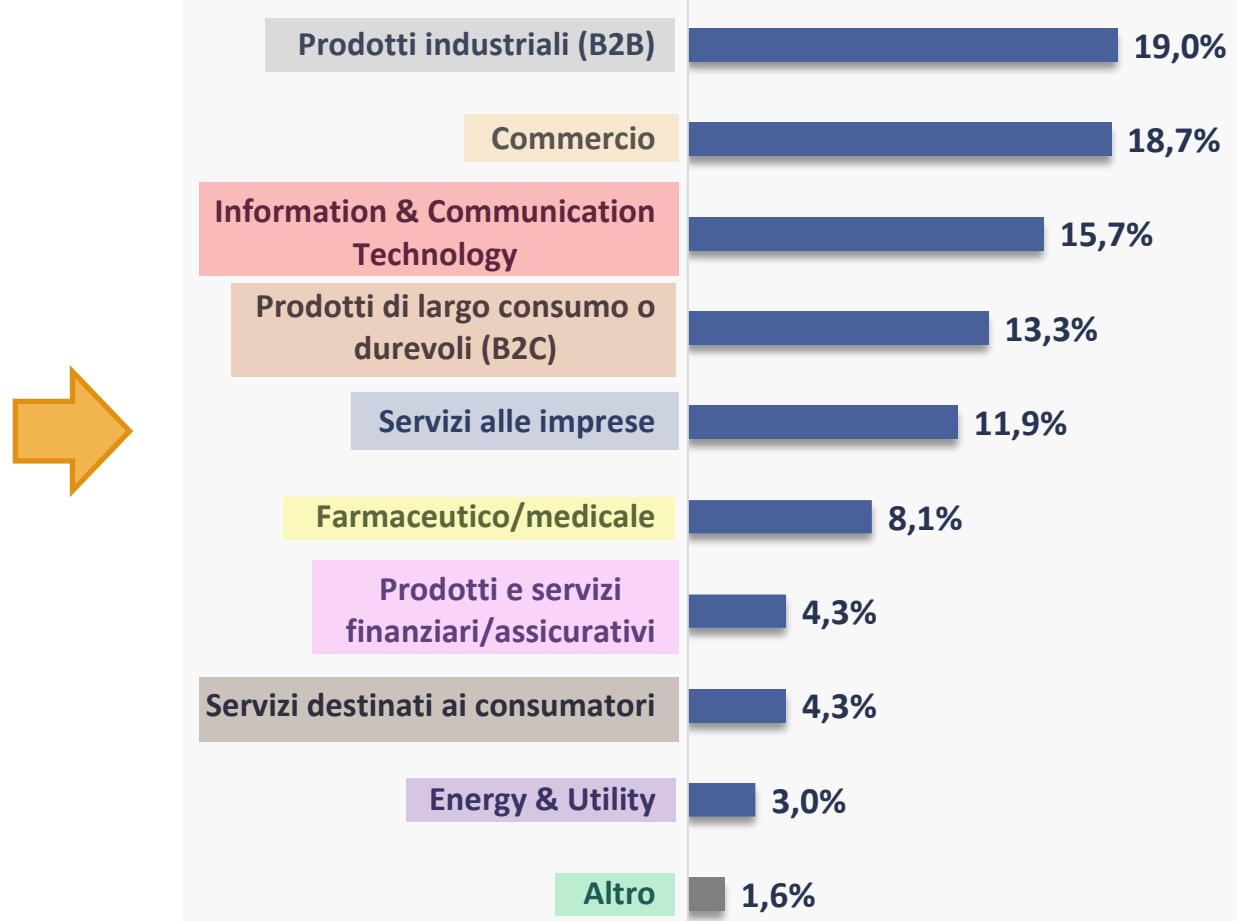
## SETTORI MANAGERITALIA

Comercio al dettaglio tradizionale
Comercio all'ingrosso
Distribuzione moderna (con food)
Distribuzione moderna (no food)
Servizi assicurativi/bancari/finanziari
Servizi di consulenza
Servizi di ricerca e sviluppo
Servizi di marketing/comunicazione
Trasporti, logistica
Formazione/istruzione
Media/editoria
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento
Turismo/ospitalità/HoReCa
Sanità/assistenza sociale
IT/TLC
Moda/tessile e sua distribuzione
Altro

## SETTORI SDA BOCCONI

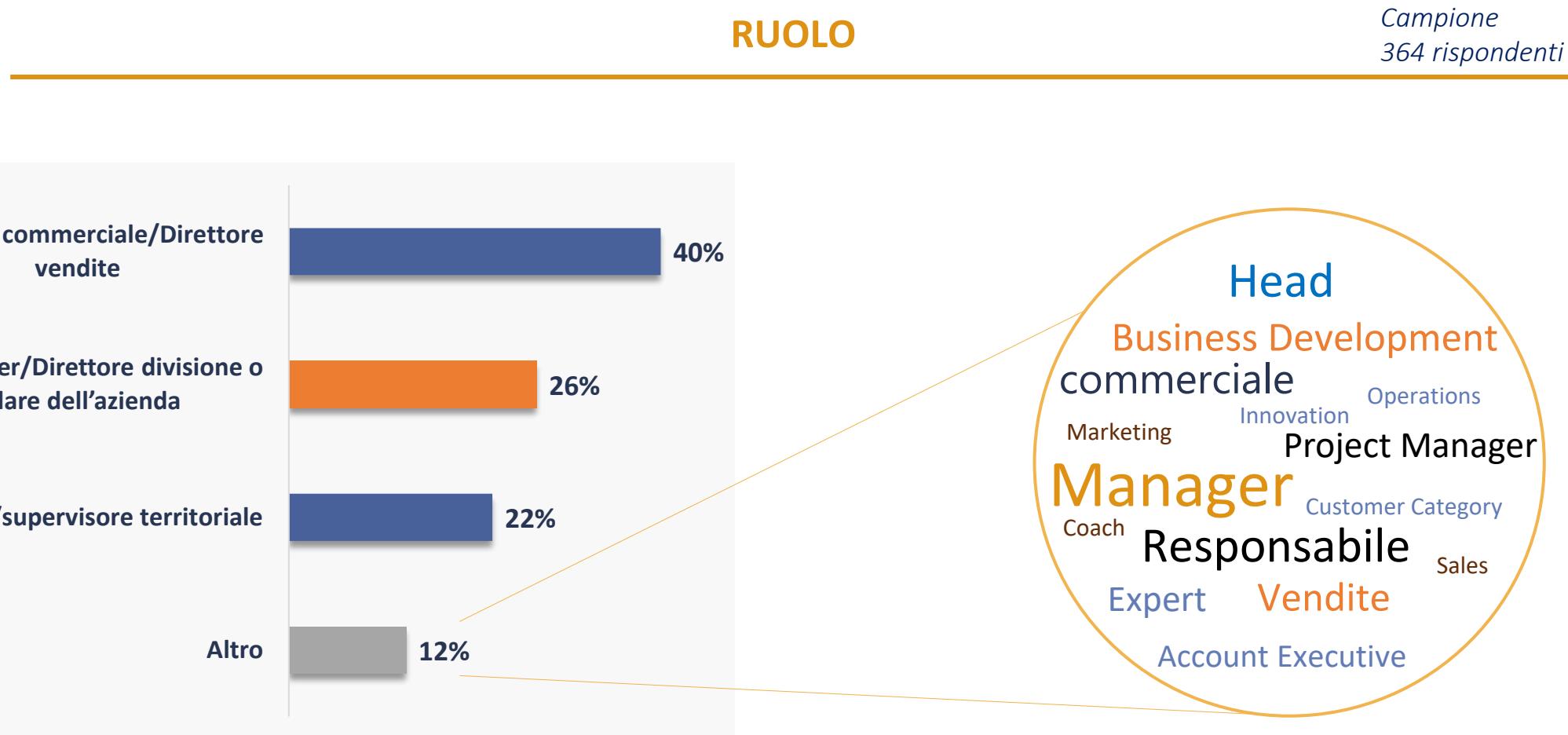
Comercio al dettaglio
Prodotti e servizi finanziari/assicurativi
Servizi alle imprese
Servizi destinati ai consumatori
Farmaceutico/medicale
Information & Communication Technology
Prodotti industriali, destinati ad imprese/organizzazioni
Prodotti di largo consumo o durevoli, destinati a consumatori finali
Altro
Energy & Utility

## SETTORI FINALI: RIPARTIZIONE SUL TOTALE DEI RISPONDENTI



# IL PROFILO DEI RISPONDENTI – DETTAGLIO (3/6)

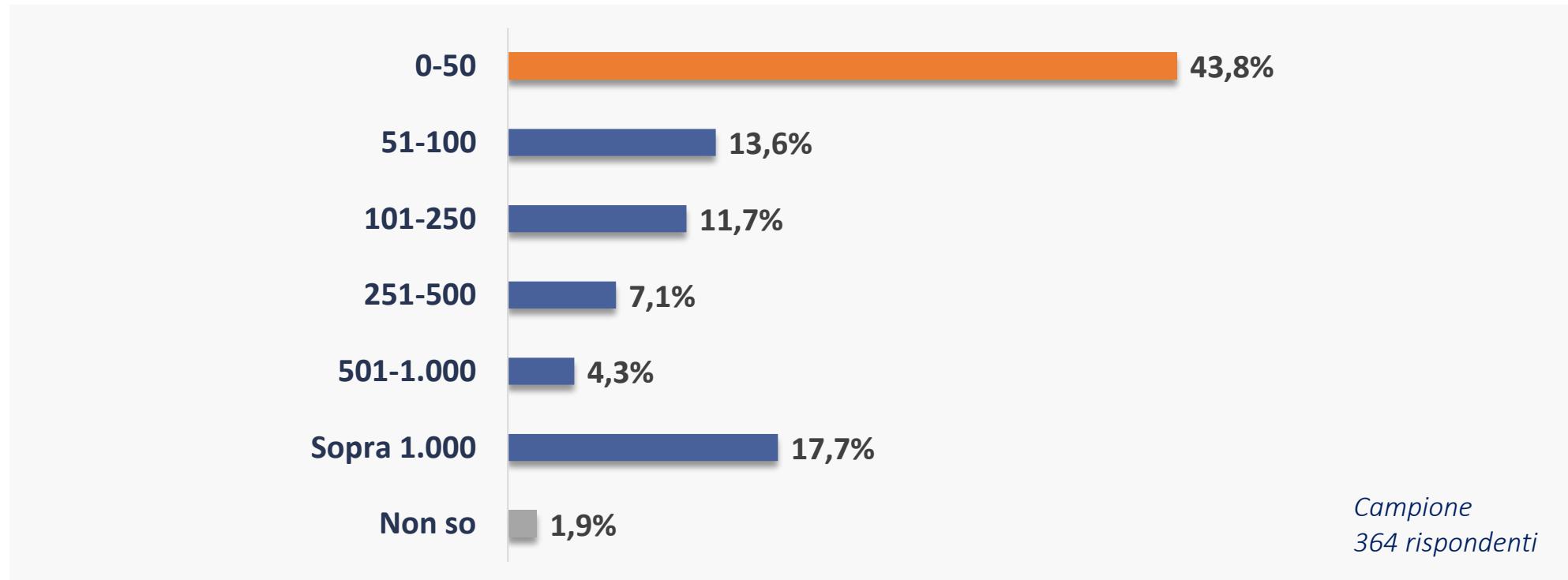
Circa 2/3 dei rispondenti riveste il ruolo di Sales manager, ma il campione è composto anche per il **26%** da persone che svolgono ruoli di **responsabilità manageriale** non esclusivamente in ambito vendite



## IL PROFILO DEI RISPONDENTI – DETTAGLIO (4/6)

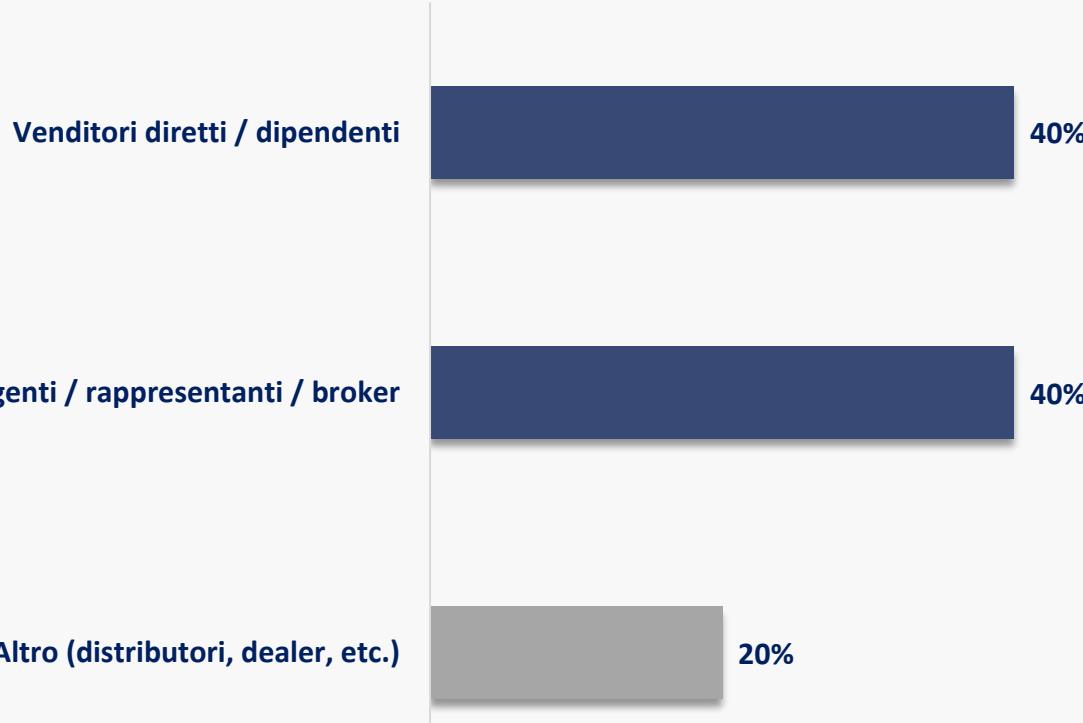
Il campione si distribuisce in rispondenti appartenenti ad aziende di classi dimensionali molto diverse, con una prevalenza di soggetti (**43,8%** del totale) che lavora in PMI

CLASSE DI FATTURATO (MILIONI DI €)

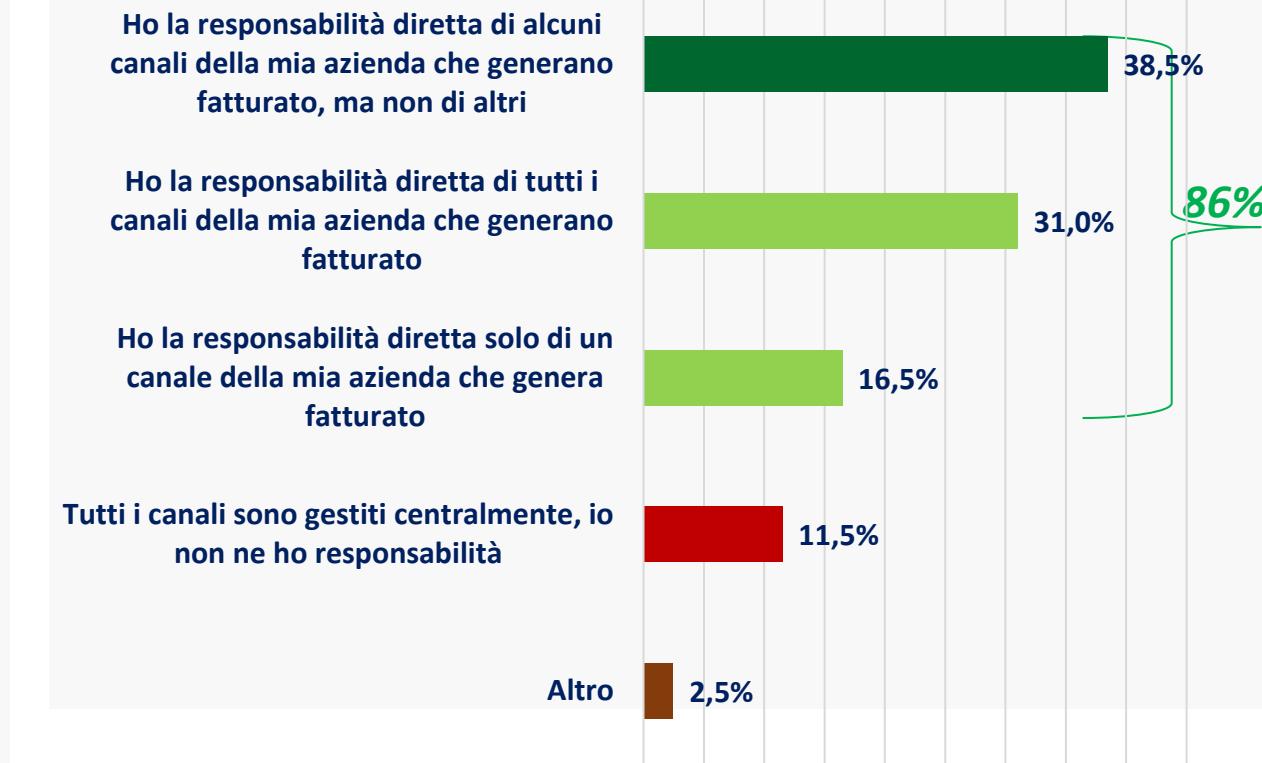


# IL PROFILO DEI RISPONDENTI – DETTAGLIO (5/6)

## TIPO DI RETI GESTITE



## RESPONSABILITÀ CANALI



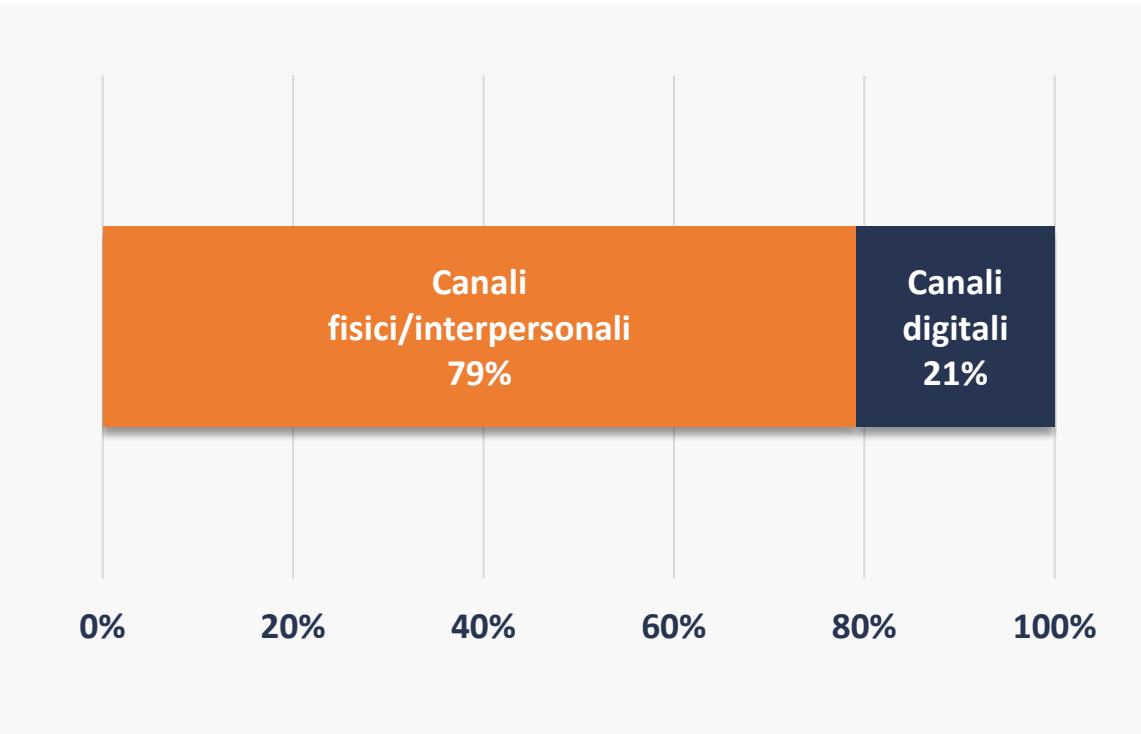
Campione  
364 rispondenti

# IL PROFILO DEI RISONDENTI – DETTAGLIO (6/6)

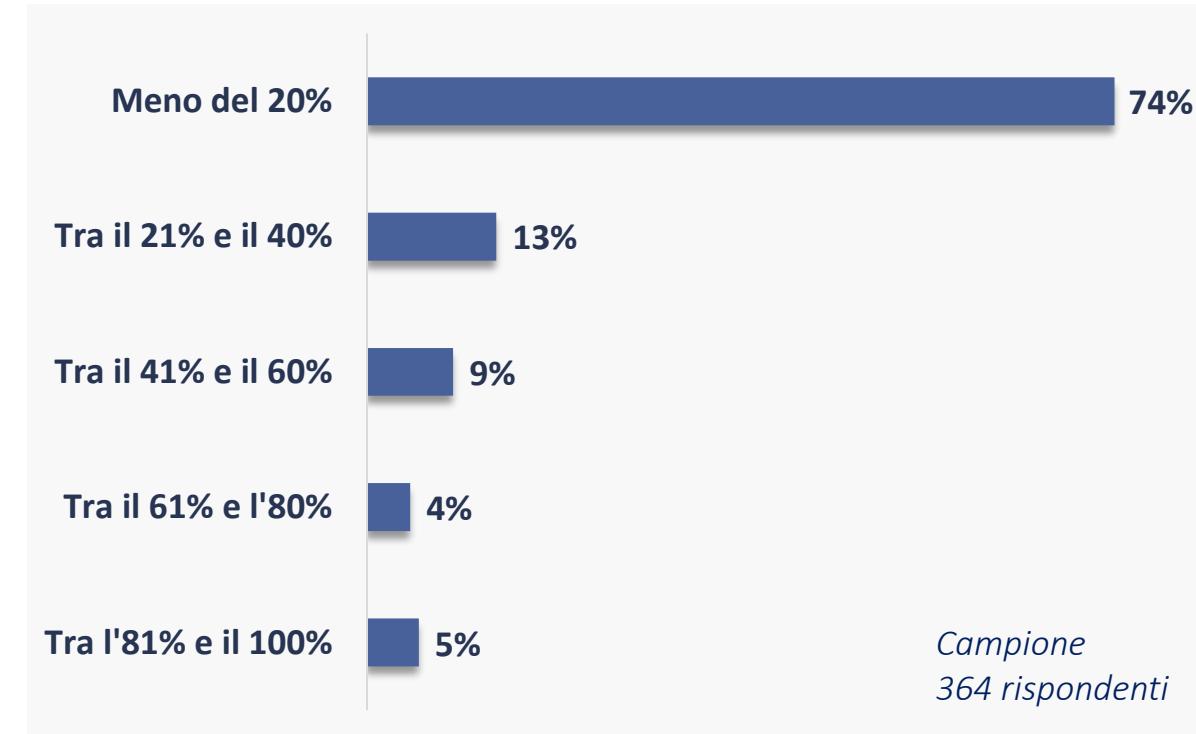
In media, il **21%** dei ricavi aziendali è generata da **canali di natura digitale**.

Circa il **10%** dei rispondenti ha una **incidenza prevalente** dei canali digitali sul totale del fatturato.

## RIPARTIZIONE MEDIA DEL FATTURATO PER CANALI



## INCIDENZA DEL DIGITALE SUL FATTURATO





**Come distribuiscono il proprio tempo, con chi e su quali attività i sales manager? E quale sarebbe la ripartizione ideale?**

«Fatto 100 il totale del tuo tempo lavorativo, come pensi sia concretamente ripartito tra le seguenti classi? Quale ritieni sia la ripartizione ideale (più funzionale al tuo lavoro e ai tuoi obiettivi)?»



Emerge che i rispondenti vorrebbero dedicare una maggiore porzione del loro tempo ad interagire con **clienti e potenziali partners**, mentre tendono a lavorare da soli più di quanto vorrebbero. Nel complesso, circa 1/3 del tempo è destinato alle interazioni con le persone del team commerciale sotto la propria responsabilità.

«Fatto 100 il totale del tuo tempo lavorativo, come pensi sia concretamente ripartito tra le seguenti classi? Quale ritieni sia la ripartizione ideale (più funzionale al tuo lavoro e ai tuoi obiettivi)?»

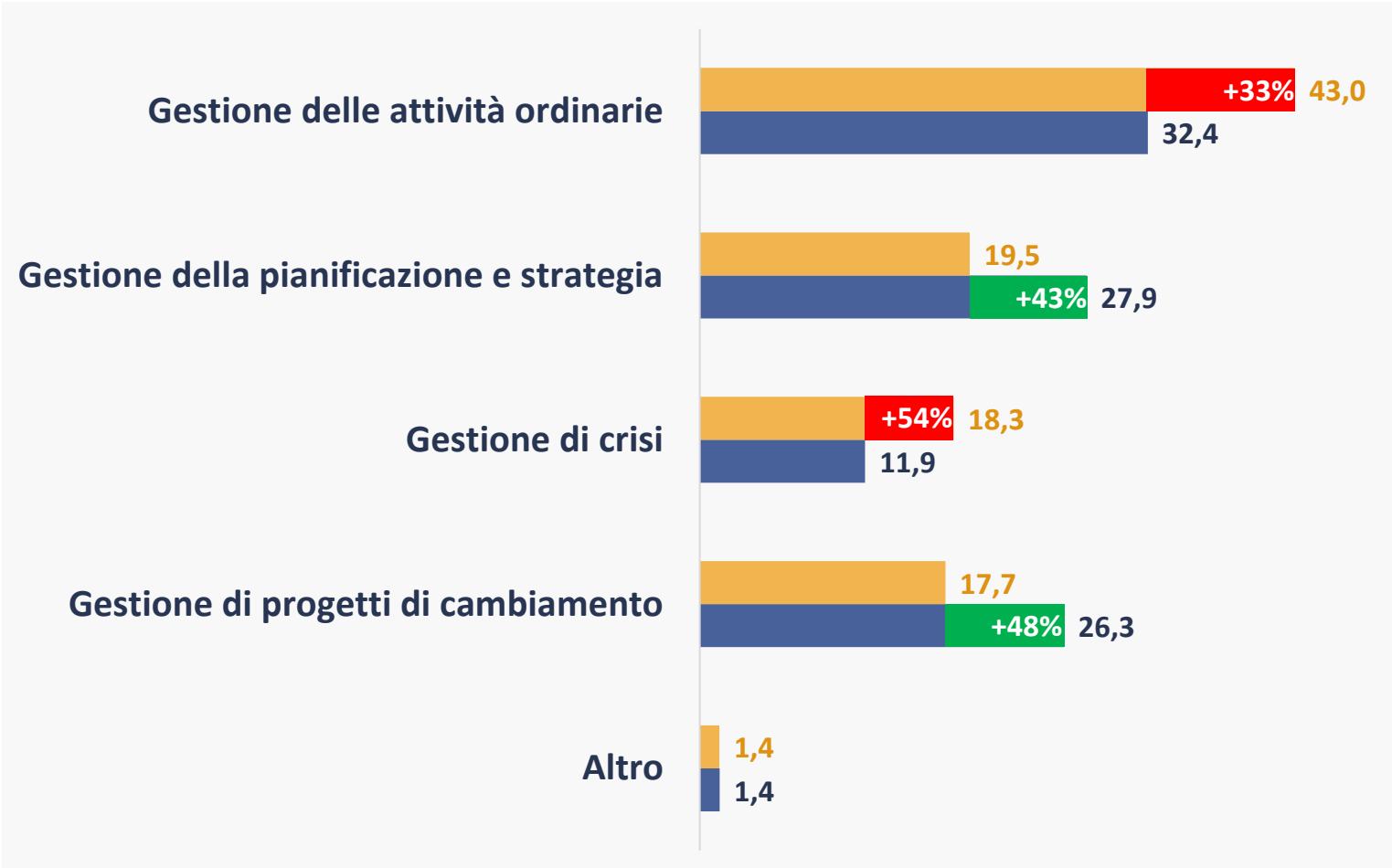


Le attività di backoffice sono considerate eccessivamente dispendiose in termini di tempo (ben 56% in più dell'ideale).

Si vorrebbe poter dedicare maggior tempo alla **definizione delle strategie e dei piani commerciali** e all'attività di **coaching e feedback**.

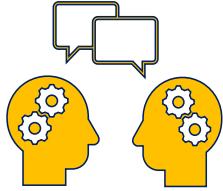
# TEMPO TRASCORSO: IN QUALI MACRO-CATEGORIE DI ATTIVITA'?

«Fatto 100 il totale del tuo tempo lavorativo, come pensi sia concretamente ripartito tra le seguenti classi? Quale ritieni sia la ripartizione ideale (più funzionale al tuo lavoro e ai tuoi obiettivi)?»



Tra le attività di gestione, quelle a cui si vorrebbe dedicare più tempo sono quelle relative al **change management** (+48%) e alla **strategia** (+43%). Alla **gestione delle crisi** si preferirebbe dedicare in media il 54% del tempo in meno rispetto all'usuale.

# KEY INSIGHTS IN SINTESI: RIPARTIZIONE DEL TEMPO DEI RISPONDENTI



## 1. CON CHI:

I rispondenti vorrebbero **più tempo per interagire con clienti e potenziali partner** (→ creazione di opportunità rilevanti) – tendono invece a lavorare da soli più di quanto vorrebbero.



## 2. PER FARE COSA (in generale):

I rispondenti vorrebbero poter **dedicare più tempo alla definizione delle strategie e dei piani commerciali**, oltre che ad attività di coaching e feedback (rispetto a quelle di backoffice, ritenute troppo dispendiose).



## 3. PER FARE COSA (per attività):

I rispondenti vorrebbero poter **dedicare più tempo ad attività di change management (+48%) e alla strategia (+43%)**.

Alla **gestione delle crisi** si preferirebbe dedicare in media il 54% del tempo in meno rispetto all'attuale.

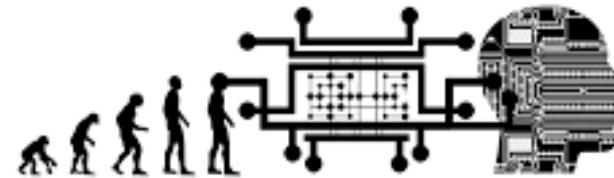


**Quali sono le competenze necessarie per  
l'evoluzione?**

# COMPETENZE NECESSARIE PER I PROSSIMI ANNI

Misurate 32 competenze, sintetizzate\* in 6 macro-aree

Da quelle Tradizionali



A quelle Evolute

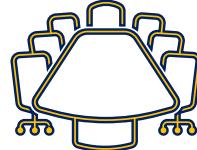
*Capacità di gestione  
delle relazioni con il  
mercato*



*Capacità di  
direzione*



*Capacità  
architetturali*



*Business  
Acumen*



*Capacità di  
influenza*



*Capacità di  
innovazione*

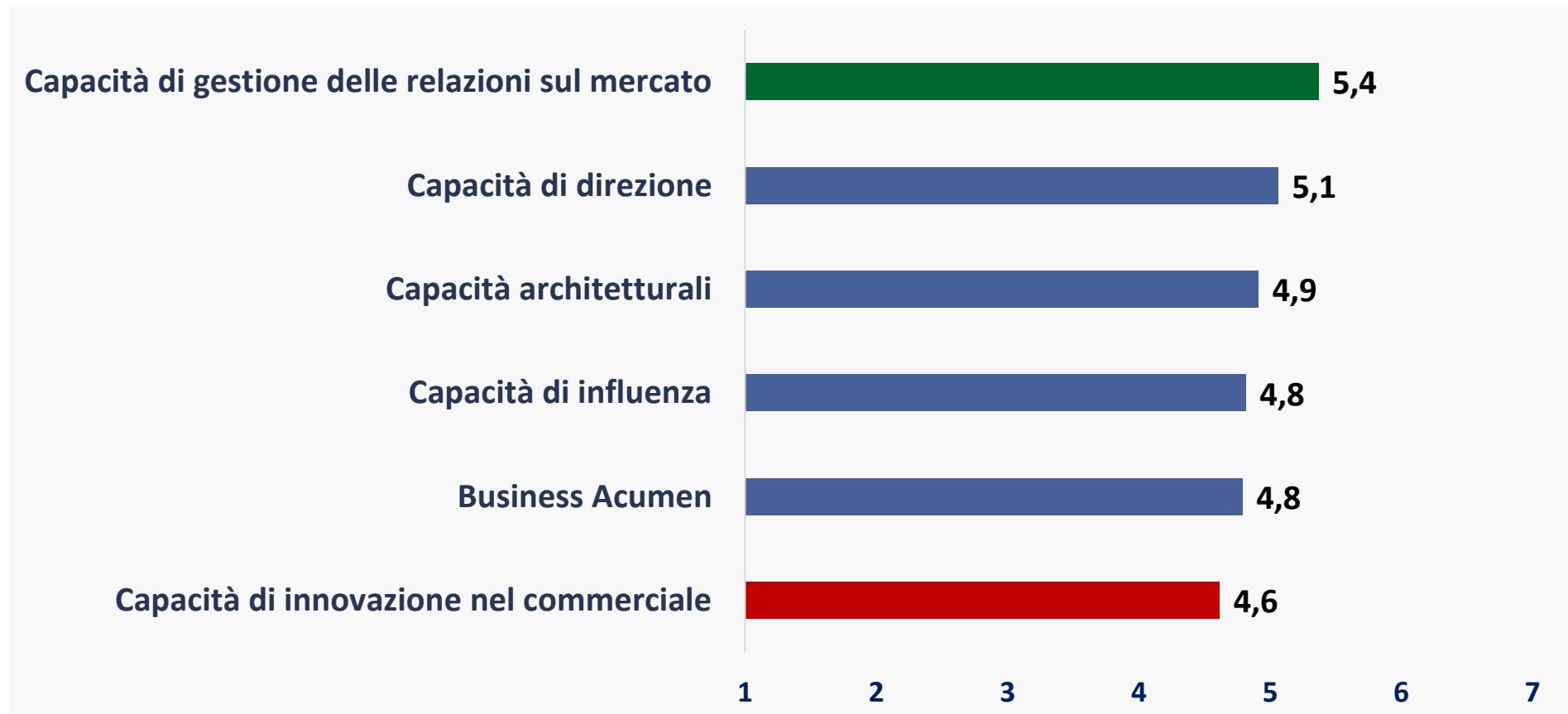


\* La sintesi è frutto di un'analisi statistica (factor analysis)

-  1. **Capacità di direzione:** incorpora il maggior numero di competenze esaminate, soprattutto quelle capaci di fornire un indirizzo alla organizzazione commerciale, dalla trasmissione della cultura aziendale alla definizione degli obiettivi e dei piani, sino alla valutazione della performance e dei progetti di crescita personali dei membri della struttura commerciale
-  2. **Capacità di gestione delle relazioni con il mercato:** riassume le competenze che direttamente o indirettamente (cioè attraverso le azioni dei venditori) supportano creazione e mantenimento di relazioni con i clienti e con i concorrenti
-  3. **Capacità architetturali:** comprende le competenze utili per creare le precondizioni organizzative necessarie per raggiungere i risultati, dalla definizione della strategia a quella dei ruoli commerciali, sino alla costruzione dei sistemi di ricompensa
-  4. **Capacità di influenza su altre funzioni e unità organizzative**
-  5. **Business acumen:** sintetizza competenze legali, finanziarie, di analisi e comprensione di processi e value drivers
-  6. **Capacità di innovazione nel commerciale:** include le competenze atte a facilitare l'infusione delle tecnologie nei processi commerciali, e a ridefinire questi ultimi ove necessario

«Pensando all'evoluzione del tuo mestiere nei prossimi 3/5 anni, in che misura ritieni di possedere e saper mettere in pratica adeguatamente le seguenti competenze?»

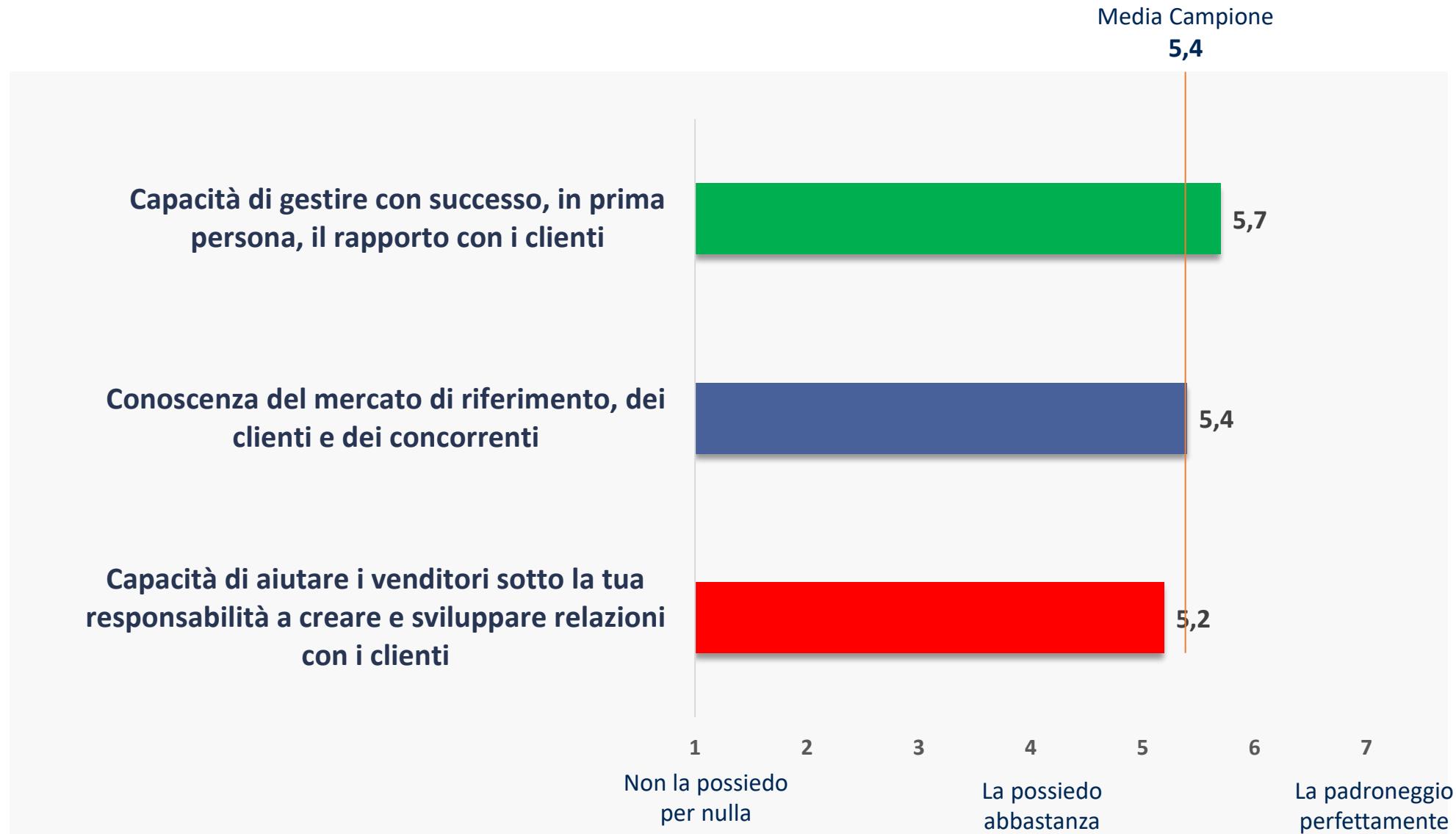
Considerando 1 = non le possiedo per nulla, 4 = le possiedo abbastanza, 7 = le padroneggio perfettamente



*«Pensando all'evoluzione del tuo mestiere nei prossimi 3/5 anni, in che misura ritieni di possedere e saper mettere in pratica adeguatamente le seguenti competenze?»*

1

# CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON IL MERCATO



«Pensando  
all'evoluzione del  
tuo mestiere nei  
prossimi 3/5 anni,  
in che misura ritieni  
di possedere e  
saper mettere in  
pratica  
adeguatamente le  
seguenti  
competenze?»

2

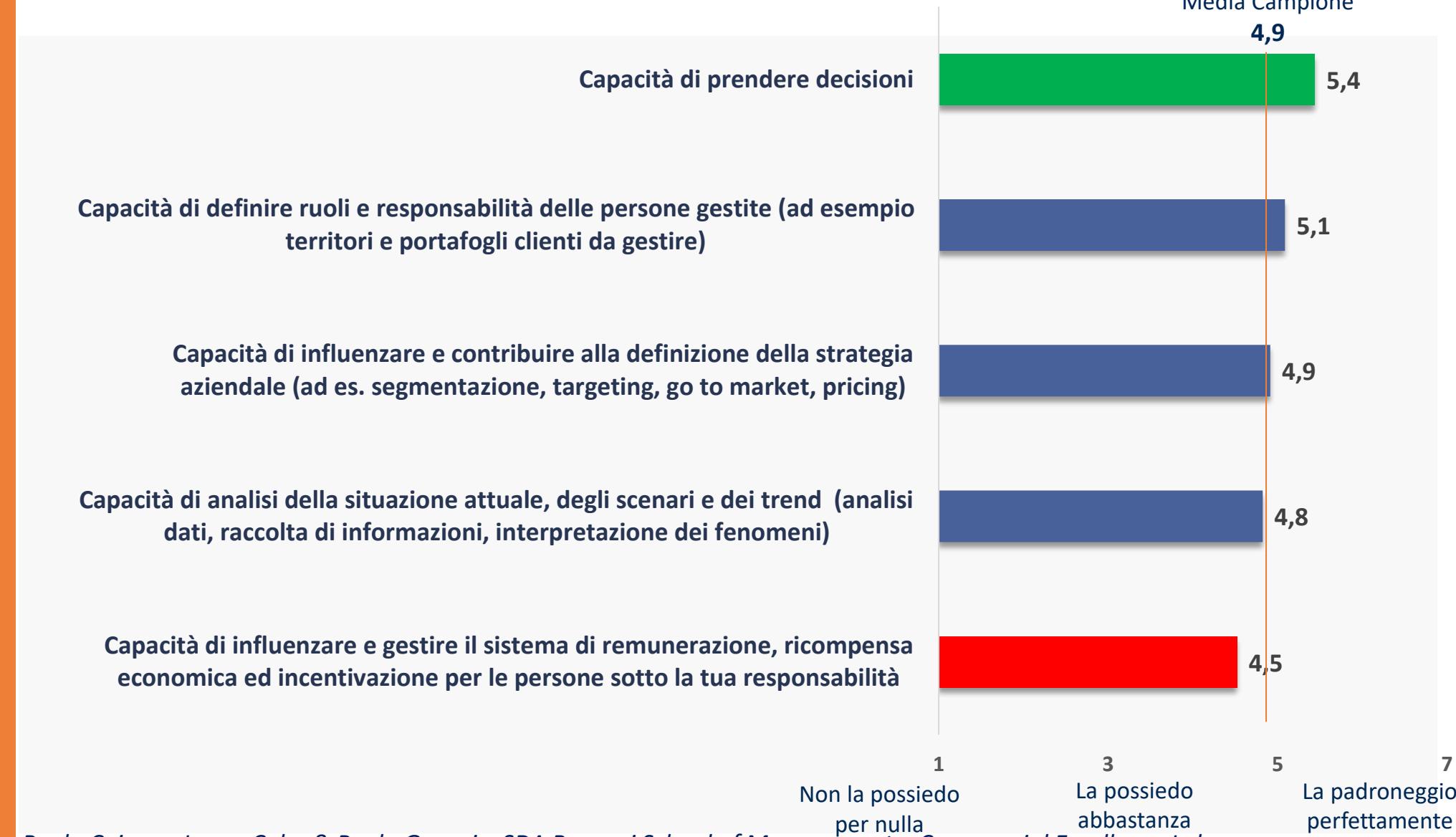
## CAPACITA' DI DIREZIONE



*«Pensando all'evoluzione del tuo mestiere nei prossimi 3/5 anni, in che misura ritieni di possedere e saper mettere in pratica adeguatamente le seguenti competenze?»*

3

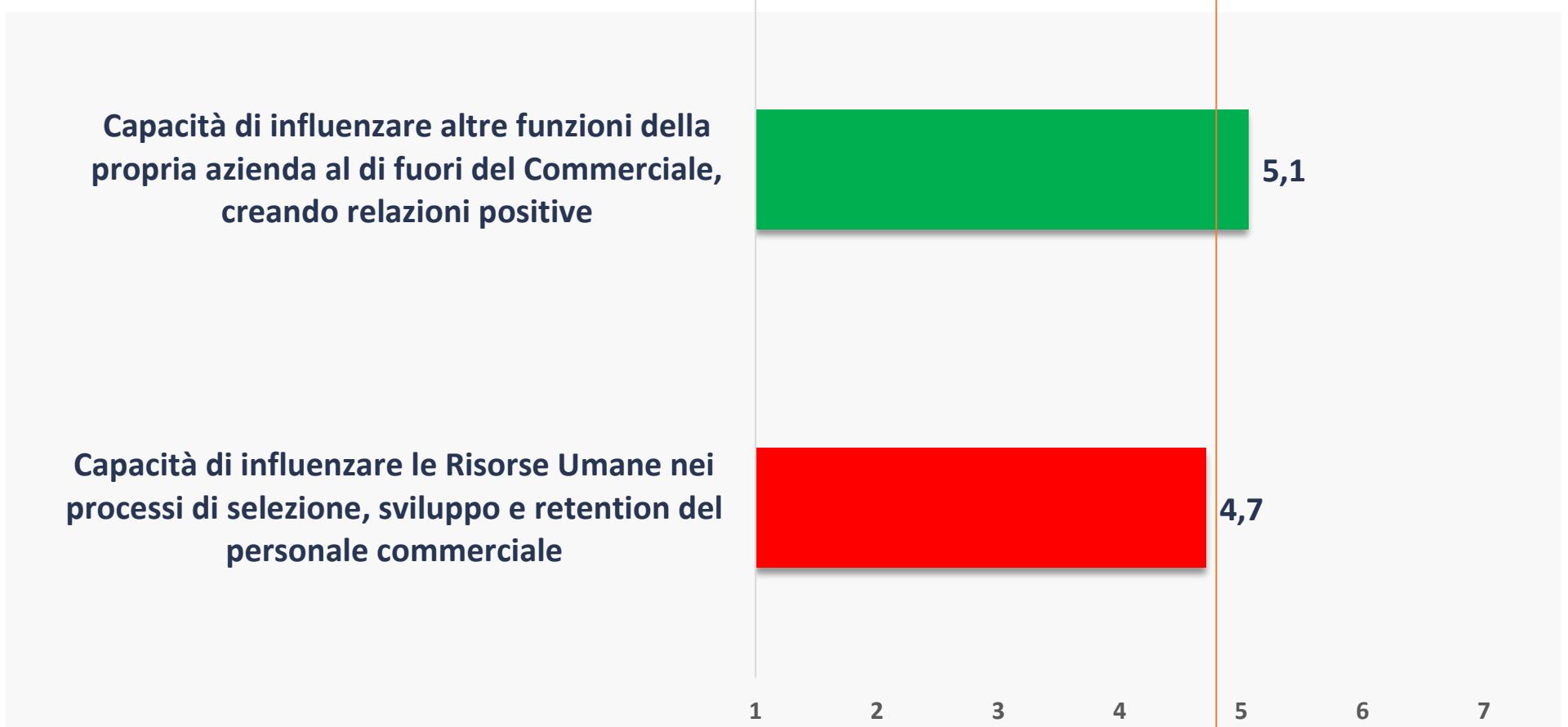
## CAPACITA' ARCHITETTURALI



«Pensando all'evoluzione del tuo mestiere nei prossimi 3/5 anni, in che misura ritieni di possedere e saper mettere in pratica adeguatamente le seguenti competenze?»

4

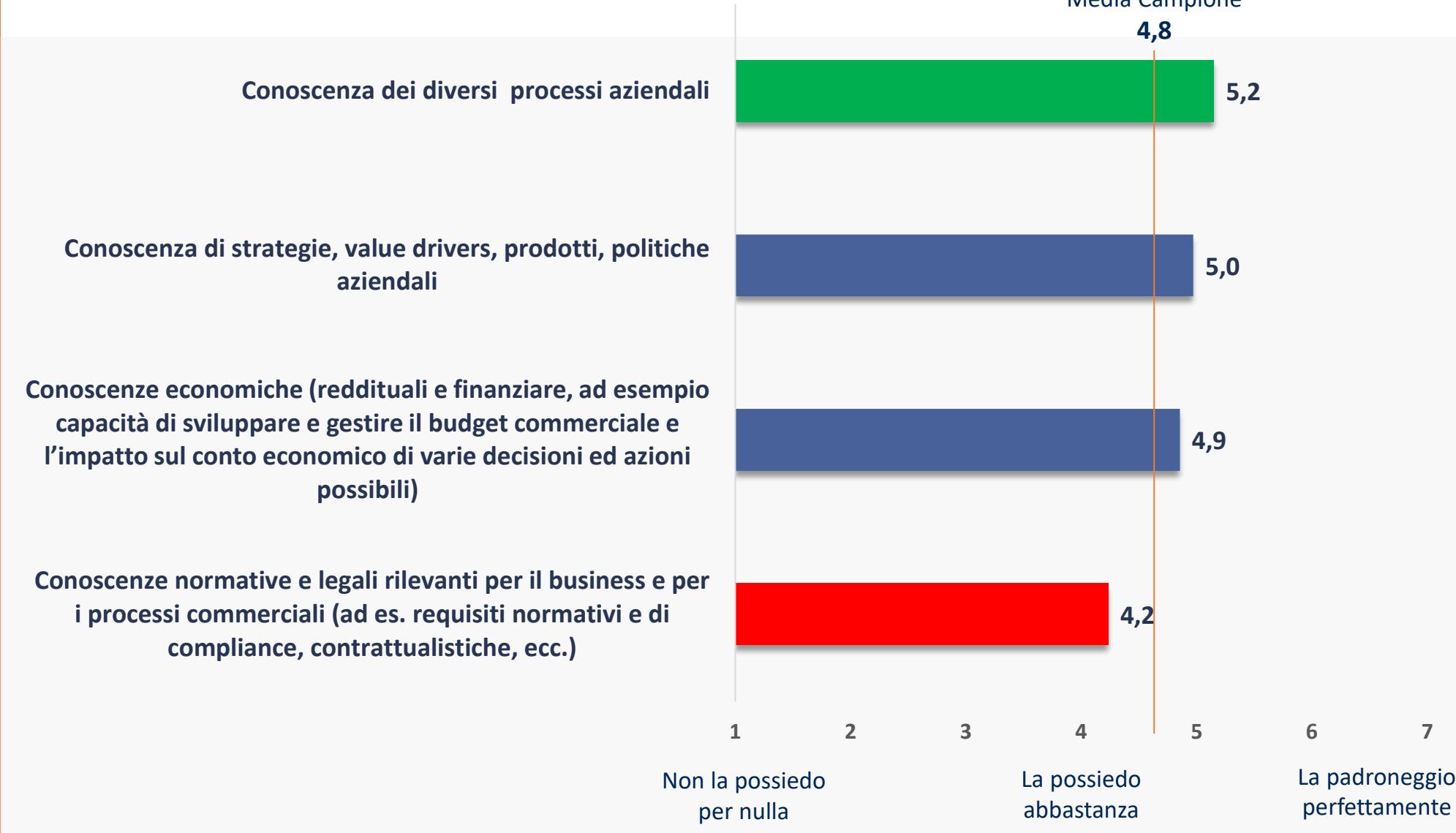
## CAPACITA' DI INFLUENZA



*«Pensando all'evoluzione del tuo mestiere nei prossimi 3/5 anni, in che misura ritieni di possedere e saper mettere in pratica adeguatamente le seguenti competenze?»*

5

## BUSINESS ACUMEN



*«Pensando all'evoluzione del tuo mestiere nei prossimi 3/5 anni, in che misura ritieni di possedere e saper mettere in pratica adeguatamente le seguenti competenze?»*

6

## CAPACITA' DI INNOVAZIONE NEL COMMERCIALE

Media Campione

4,6

Capacità di promuovere e diffondere nella rete di vendita il miglior utilizzo possibile di strumenti tecnologici (sales enablement)



Capacità di innovare processi, programmi e strumenti destinati a migliorare e implementare l'organizzazione delle vendite



# KEY INSIGHT: COMPETENZE NECESSARIE PER L'EVOLUZIONE

## 1. LE MACRO-COMPETENZE PIÙ E MENO PRESIDIATE:



I rispondenti ritengono di essere forti soprattutto nell'area delle **capacità di gestione delle relazioni sul mercato** (in particolare con i **clienti**, in prima persona – che è anche la specifica competenza ritenuta come la meglio presidiata in assoluto). Anche le varie competenze afferenti alla **capacità di direzione** sono complessivamente ben presidiate. La **capacità di innovazione nel commerciale** è invece quella che i rispondenti dichiarano di possedere di meno (soprattutto in termini di innovazione di processi, programmi e strumenti destinati a implementare meglio l'organizzazione delle vendite).

## 2. LA PERCEZIONE COMPLESSIVA:



I rispondenti ritengono di avere un **buon presidio complessivo** delle competenze più rilevanti nei prossimi 3/5 anni: infatti, la competenza meno posseduta è valutata comunque 4,2/7 in media (conoscenze normative e legali rilevanti per il business ed i processi commerciali – afferenti all'ambito del business acumen).

Allo stesso tempo, i rispondenti sono **consapevoli delle proprie aree di miglioramento**: nessuna competenza è infatti ritenuta essere padroneggiata perfettamente: la valutazione massima attribuita in media ad una competenza è infatti 5,7/7 (capacità di gestione delle relazioni con i clienti).



## 3. UN ASPETTO CRITICO: LA GESTIONE DEI TALENTI:

Le capacità di gestire i sistemi di remunerazione ed incentivazione e le capacità di influenzare le risorse umane (tra l'altro) nei processi di ricompensa del personale commerciale sono rispettivamente le meno presidiate in termini di macro-capacità architetturali e di influenza – con potenziali conseguenze negative sulla **retention dei talenti**.

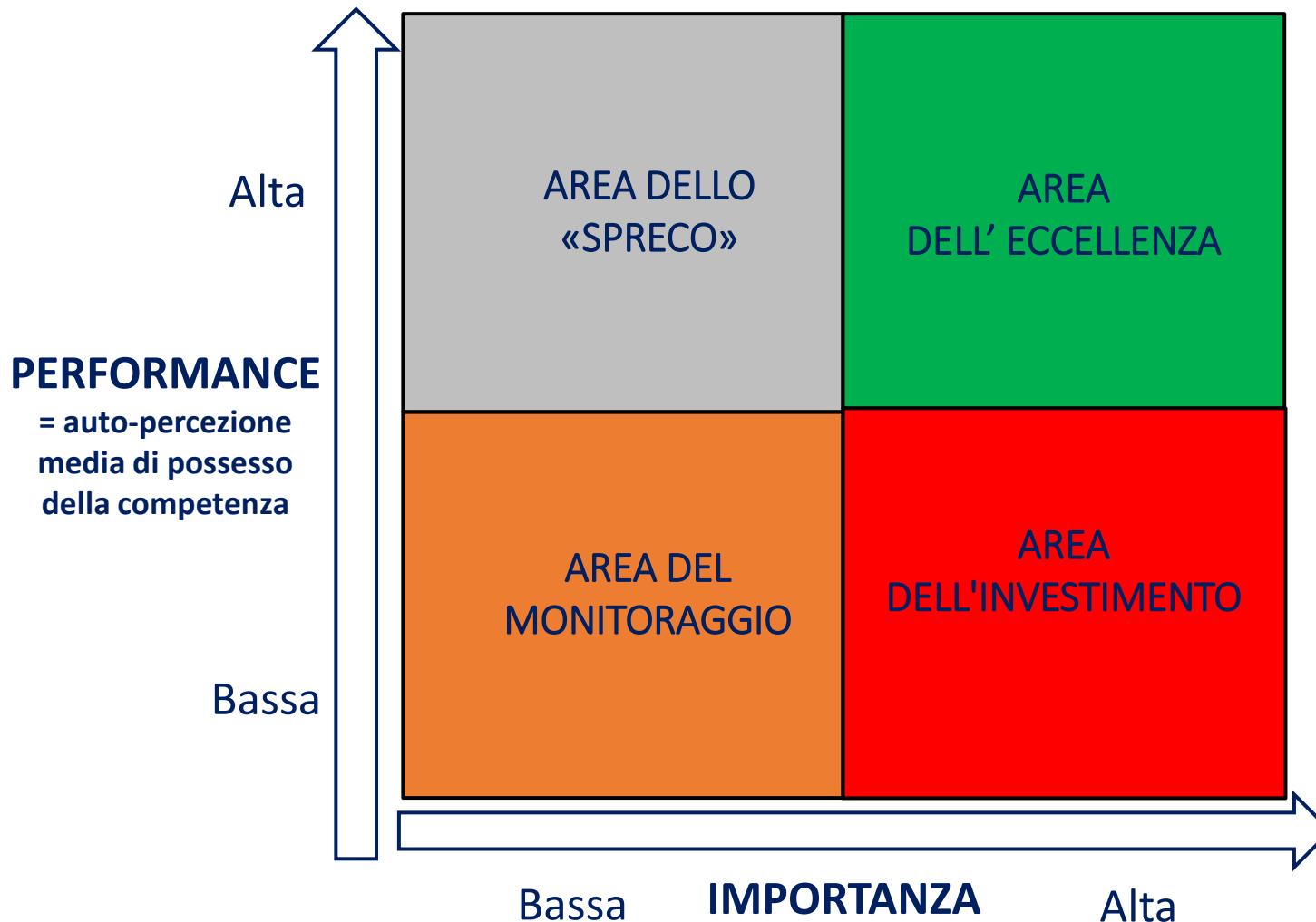


**Quali sono le macro-competenze ritenute  
più importanti per il proprio ruolo?**

**LA MATRICE IMPORTANZA-  
PERFORMANCE**

## PERCEZIONI SULLE MACRO-COMPETENZE COMMERCIALI: LA MATRICE IMPORTANZA-PERFORMANCE

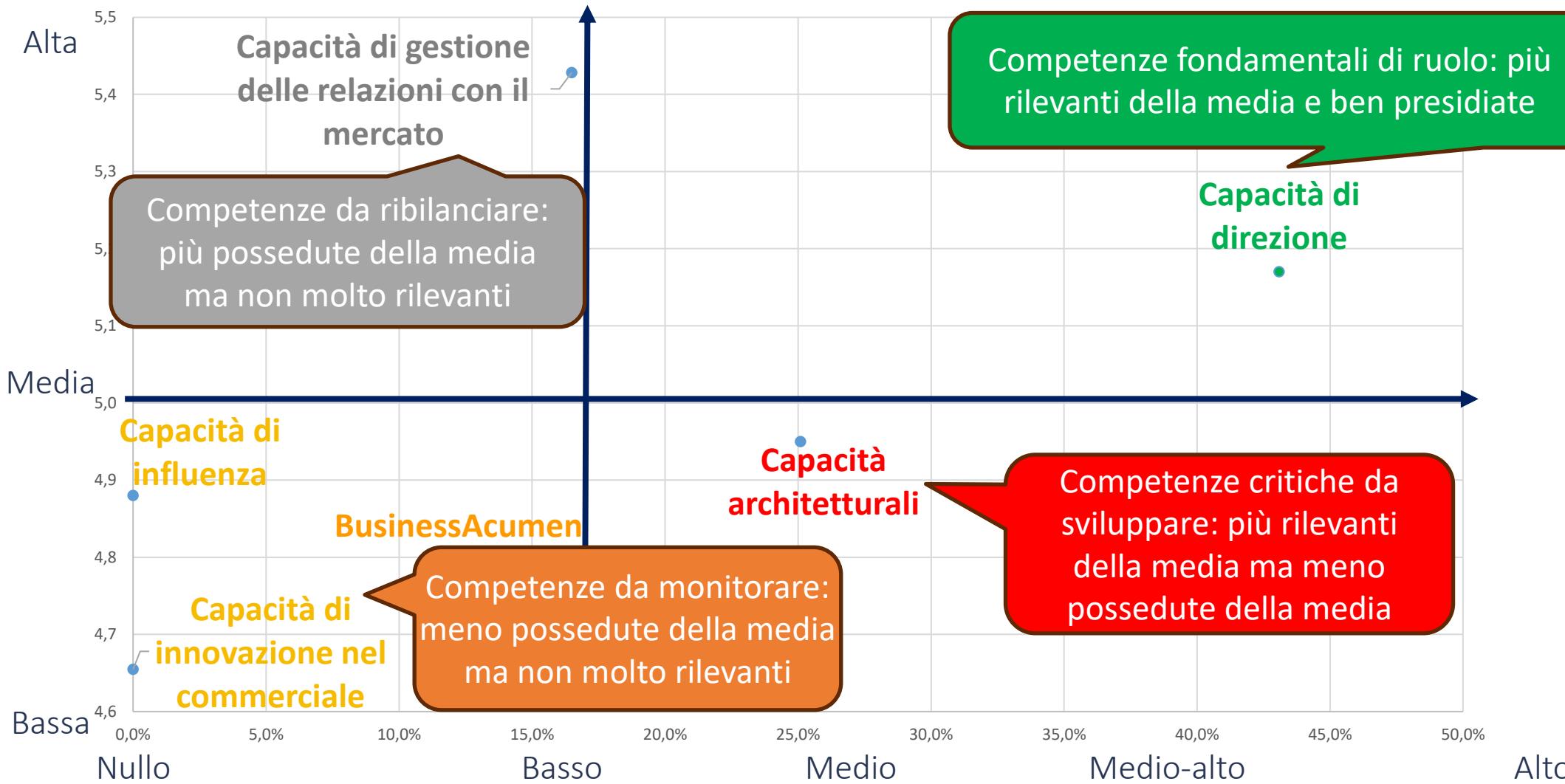
*Per ogni competenza nella matrice, la performance è espressa come punteggio medio di auto-valutazione dichiarata dai rispondenti*



*Per ogni macro-competenza nella matrice, l'importanza è espressa come impatto sulla percezione complessiva di possedere le competenze e capacità necessarie per svolgere con successo il proprio ruolo. Tale impatto è stato calcolato attraverso una regressione*

# PERCEZIONI SULLE MACRO-COMPETENZE COMMERCIALI LA MATRICE IMPORTANZA-PERFORMANCE

Performance sulla macro-competenza =  
auto-percezione media di  
possesso della  
competenza



Importanza della macro-competenza = impatto sulla percezione complessiva di possedere le competenze e capacità necessarie per svolgere con successo il proprio ruolo

# KEY INSIGHT: SINTESI DELLA MATRICE IMPORTANZA-PERFORMANCE



## 1. AREE DI ECCELLENZA DA MANTENERE NEL TEMPO:

Le **capacità di direzione**, e quindi le competenze fondamentali del proprio ruolo, sono quelle ritenute più importanti della media e meglio presidiate.



## 2. AREE IN CUI INVESTIRE NEL PROSSIMO FUTURO:

I rispondenti riconoscono che le **capacità architetturali** – necessarie per raggiungere gli obiettivi prefissati – rappresentano competenze critiche per i prossimi 3/5 anni, ma che non sono sufficientemente presidiate.



## 3. AREE «DELLO SPRECO» DA RIBILANCIARE APPENA POSSIBILE:

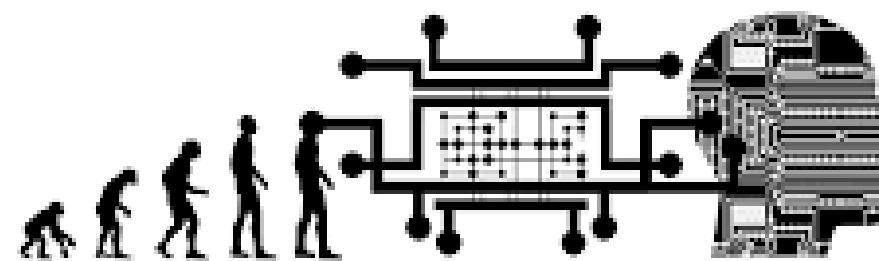
Le **capacità di gestione delle relazioni con il mercato** sono più possedute della media, ma non particolarmente rilevanti. Sarebbe quindi necessaria un ribilanciamento delle competenze verso aree di maggiore importanza.



## 4. AREE DA MONITORARE COSTANTEMENTE:

Vi è una serie di macro-aree di capacità da monitorare con attenzione, poiché sono sì non particolarmente rilevanti (ciò potrebbe tuttavia cambiare), ma meno possedute della media: **business acumen, capacità di innovazione nel commerciale e capacità di influenza**.

## Quali «Profili» di Sales Manager esistono?

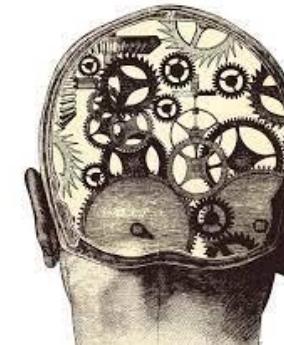


# CLUSTER ANALYSIS: 5 PROFILI

La cluster analysis ha permesso di evidenziare **5** tipologie diverse di «**profili di sales manager**» sulla base dei raggruppamenti di **competenze** emersi dalla factor analysis.



I PRIMI DELLA CLASSE



GLI INNOVATORI FREDDI



GLI AFFIDABILI  
TRADIZIONALISTI



I SUPERVENDITORI  
CONSERVATORI



GLI IMPREPARATI

# CLUSTER ANALYSIS: 5 PROFILI – POSSESSO DELLE COMPETENZE

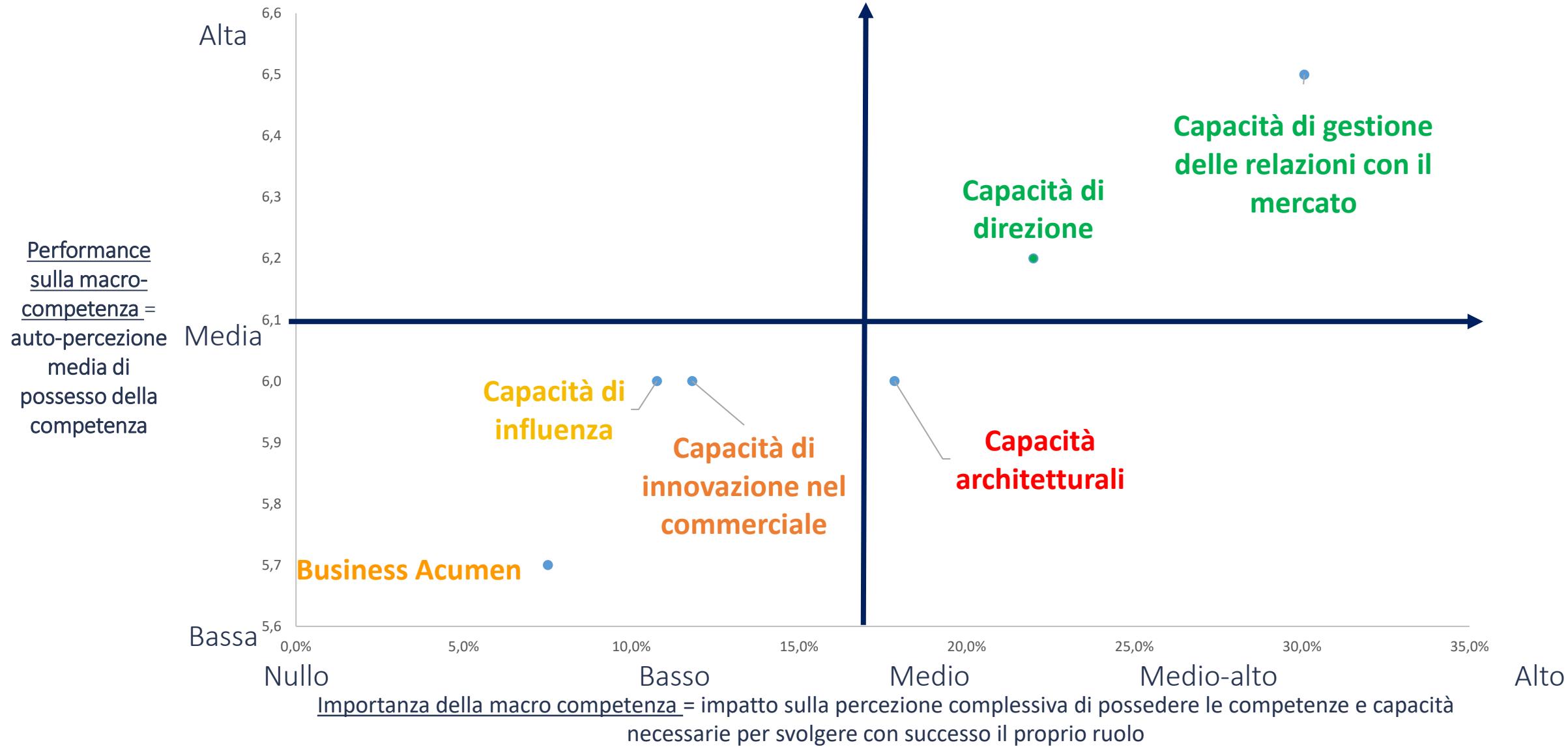
## I PROFILI DI SALES MANAGER

	I PRIMI DELLA CLASSE	GLI INNOVATORI FREDDI	GLI AFFIDABILI TRADIZIONALISTI	I SUPER-VENDITORI CONSERVATORI	GLI IMPREPARATI
% DI CIASCUN PROFILO SUL CAMPIONE TOTALE	15,7%	23,8%	24,6%	15,7%	20,4%
MACRO-COMPETENZE					
CAPACITÀ DI DIREZIONE	 +21%	 -3,9%	 +9,8%	 -3,9%	 -17%
BUSINESS ACUMEN	 +20%	 -4,2%	 +6,3%	 -2,1%	 -16%
CAPACITÀ ARCHITETTURALI	 +24%	 -8,2%	 +6,1%	 -2,0%	 -17%
CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON IL MERCATO	 +19%	 -7,4%	 +9,3%	 +1,9%	 -16%
CAPACITÀ DI INNOVAZIONE NEL COMMERCIALE	 +29%	 +13%	 +2,2%	 -21,7%	 -18%
CAPACITÀ DI INFLUENZA	 +23%	 -4,2%	 +10,4%	 -2,1%	 -16%

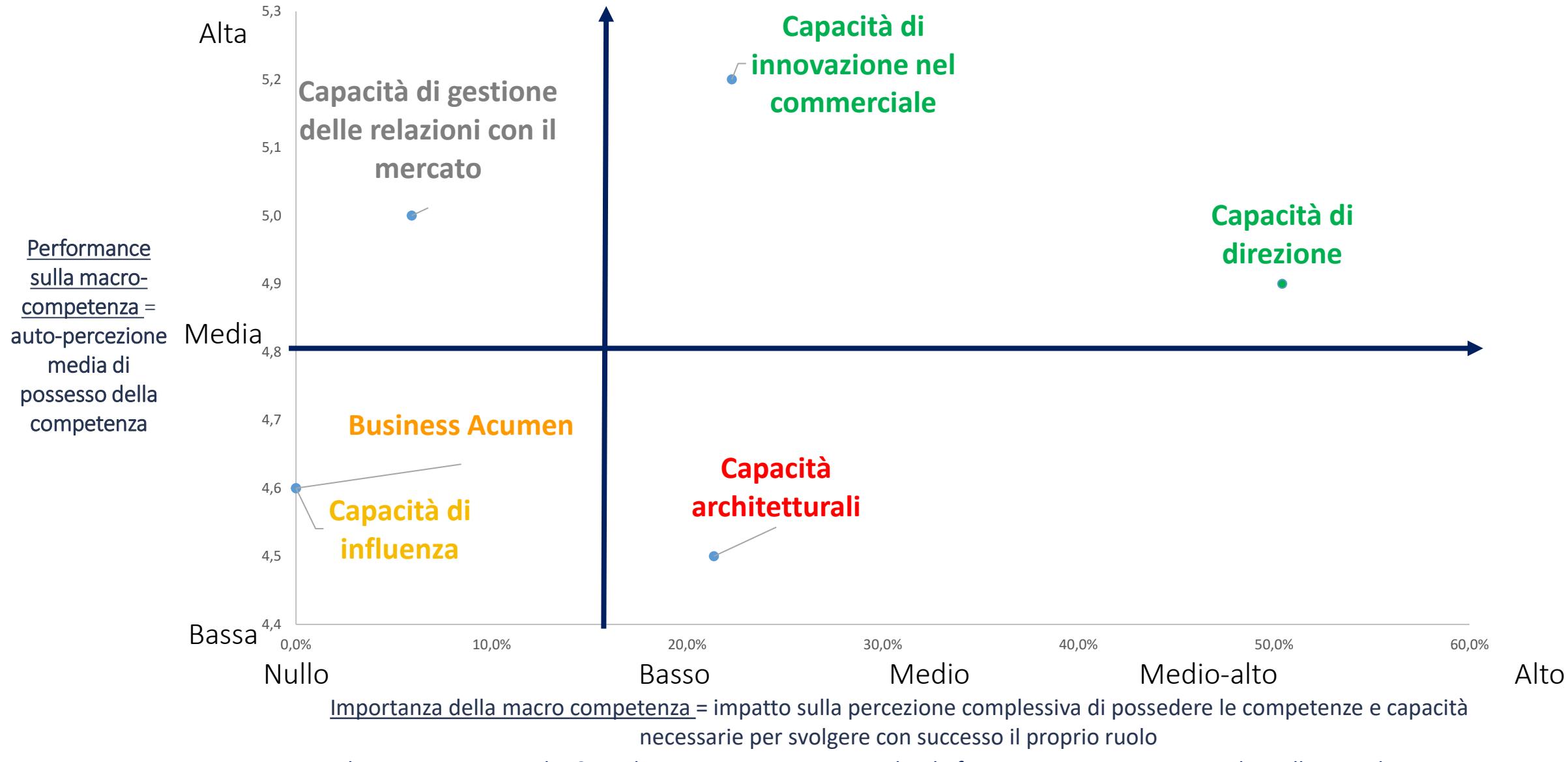
## I CLUSTER (PROFILO) IDENTIFICATI

VARIABILI	I PRIMI DELLA CLASSE	GLI INNOVATORI FREDDI	GLI AFFIDABILI TRADIZIONALISTI	I SUPER-VENDITORI CONSERVATORI	GLI IMPREPARATI
SENIORITY MEDIA	23 ANNI	17 ANNI	18 ANNI	18 ANNI	18 ANNI
SETTORI SOVRAPPRESENTATI	PRODOTTI INDUSTRIALI (B2B)	PRODOTTI DUREVOLI (B2C)	ICT	FARMACEUTICO/MEDICALE	COMMERCIO
FORTE INCIDENZA CANALI DIGITALI SUL FATTURATO TOTALE (OLTRE IL 40%)	16%	24%	10%	13%	16%
INCIDENZA RETE DIRETTA SUL TOTALE	49%	43%	43%	33%	30%
DIMENSIONI	AZIENDE PIÙ GRANDI DELLA MEDIA	AZIENDE IN LINEA CON LA MEDIA	AZIENDE PIÙ GRANDI DELLA MEDIA	AZIENDE IN LINEA CON LA MEDIA	AZIENDE PIÙ PICCOLE DELLA MEDIA

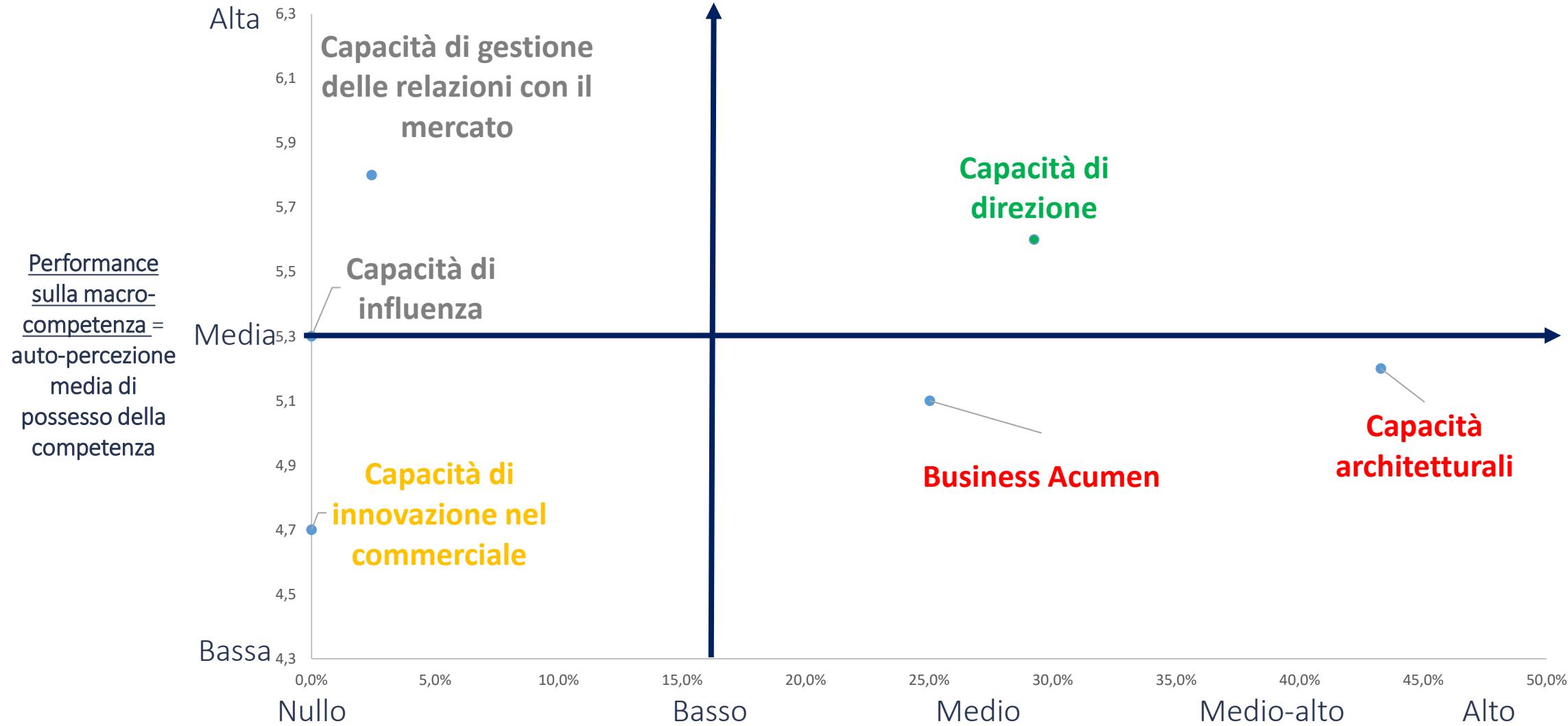
# PERCEZIONI SULLE MACRO-COMPETENZE COMMERCIALI: I PRIMI DELLA CLASSE



# PERCEZIONI SULLE MACRO-COMPETENZE COMMERCIALI: GLI INNOVATORI FREDDI



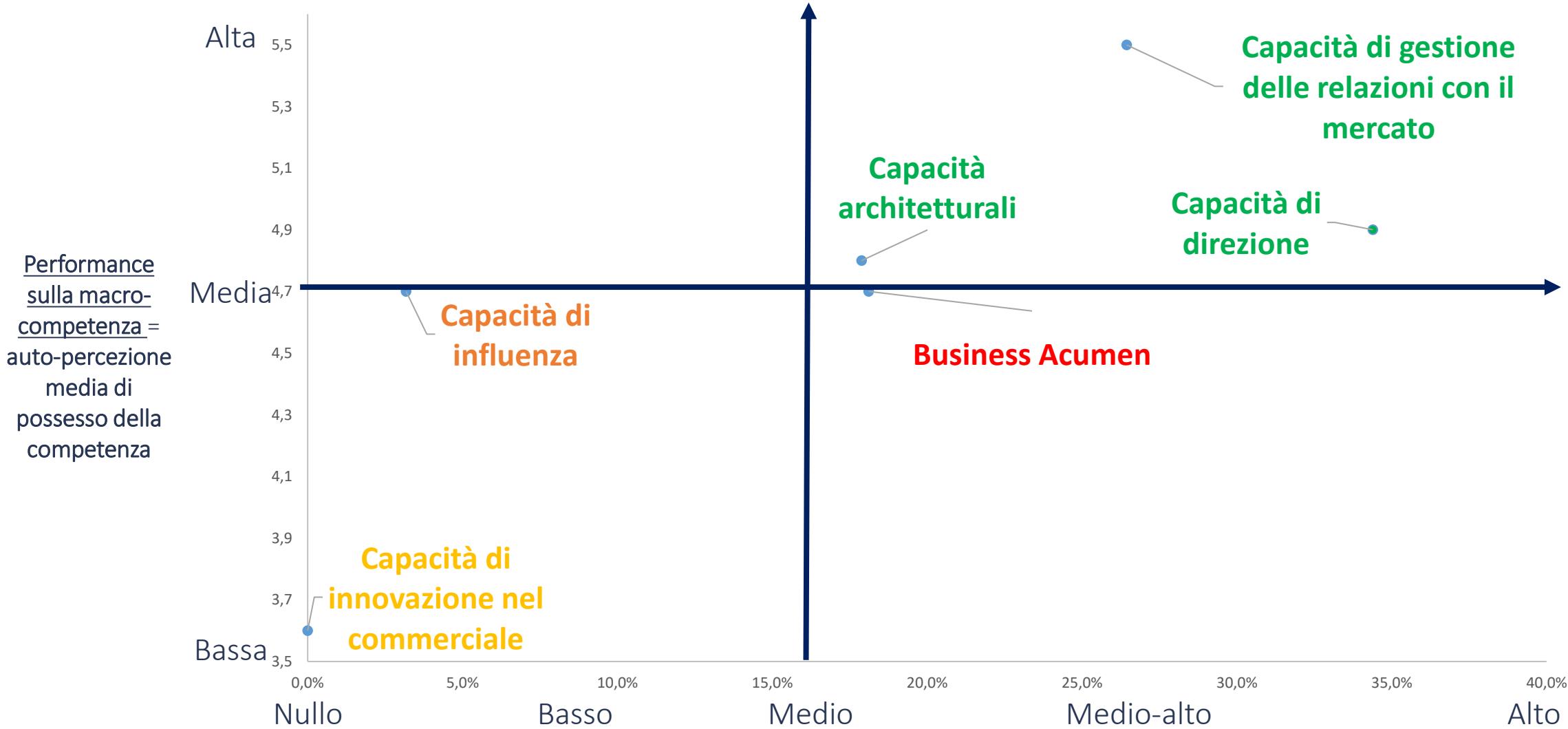
# PERCEZIONI SULLE MACRO-COMPETENZE COMMERCIALI: GLI AFFIDABILI TRADIZIONALISTI



Importanza della macro competenza = impatto sulla percezione complessiva di possedere le competenze e capacità necessarie per svolgere con successo il proprio ruolo

Paola Caiozzo, Laura Colm & Paolo Guenzi – SDA Bocconi School of Management – Commercial Excellence Lab

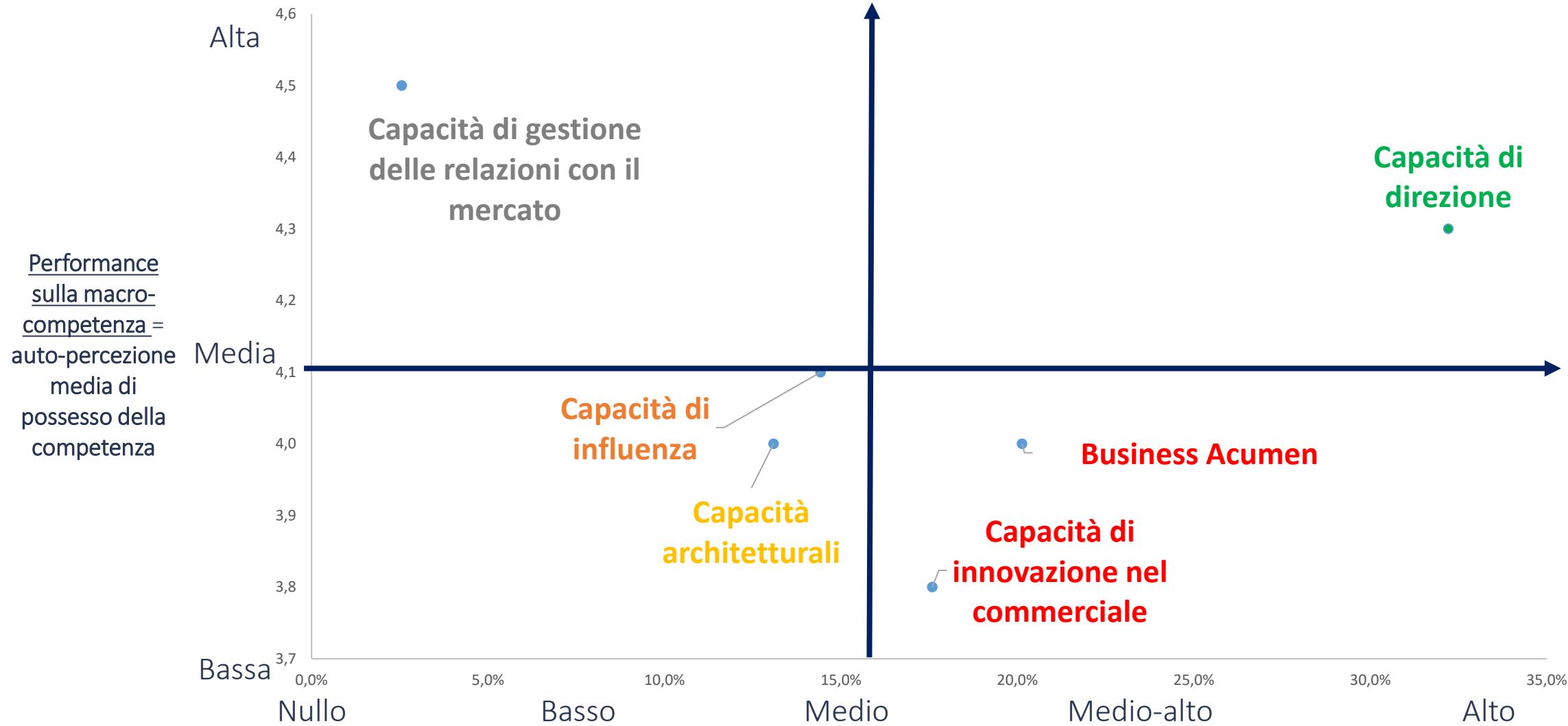
# PERCEZIONI SULLE MACRO-COMPETENZE COMMERCIALI: I SUPERVENDITORI CONSERVATORI



Importanza della macro competenza = impatto sulla percezione complessiva di possedere le competenze e capacità necessarie per svolgere con successo il proprio ruolo

Paola Caiozzo, Laura Colm & Paolo Guenzi – SDA Bocconi School of Management – Commercial Excellence Lab

# PERCEZIONI SULLE MACRO-COMPETENZE COMMERCIALI: GLI IMPREPARATI





## 1. I PRIMI DELLA CLASSE:

Percepiscono di essere molto performanti su tutte le competenze più critiche per il futuro (capacità di direzione e di gestione delle relazioni con il mercato). In termini relativi, l'area di miglioramento è costituita dalle **capacità architettoniche**. Possono in particolare il **business acumen** e la **capacità di innovazione** essere davvero per questo cluster competenze poco rilevanti nel futuro?



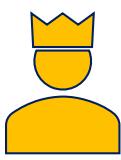
## 2. GLI INNOVATORI FREDDI:

Si percepiscono come eccellenti nelle capacità di direzione e di **innovazione** nel commerciale, oltre che nella gestione delle relazioni con il mercato (anche se ritengono queste ultime meno rilevanti per il futuro). Come nel caso dei Primi della classe, le altre competenze sono meno presidiate, ma anche ritenute meno importanti (tranne che per le capacità architettoniche).



## 3. GLI AFFIDABILI TRADIZIONALISTI:

Si sentono **solidi** su tutto lo spettro di competenze ma **senza eccellere** in nessun ambito. Ritengono **tre aree di competenze particolarmente importanti** – capacità architettoniche, capacità di direzione, business acumen – ma tra queste hanno la percezione di presidiare adeguatamente solo la seconda. Le capacità di gestione delle relazioni con il mercato, di influenza e di innovazione sono ritenute meno chiave per il futuro, ma (salvo l'ultima) sono ritenute comunque ben presidiate.



## 4. I SUPERVENDITORI CONSERVATORI:

Per lo più provenienti da settori «a lento cambiamento», come il farmaceutico e il medicale, ritengono di **presidiare bene le tre competenze a loro avviso più rilevanti**: le capacità di gestione delle relazioni con il mercato, di direzione e architettoniche; molto meno la capacità di innovazione nel commerciale.



## 5. GLI IMPREPARATI:

Spesso provenienti da **aziende più piccole** della media, si sentono deboli su tutte le competenze in analisi, tranne che nella capacità di direzione. Sono però **consapevoli dei propri limiti**: ammettono di ritenere aree poco presidiate come il business acumen e l'innovazione nel commerciale come rilevanti per il futuro.



## 1. IL TEMPO È LA RISORSA PIÙ STRATEGICA:

I rispondenti vorrebbero più tempo da dedicare ad **opportunità rilevanti** (come interagire con clienti e prospect, definizione delle strategie commerciali, change management) e vorrebbero invece ridurre il tempo **dedicato in solitudine all'ordinario** (ad es. attività di backoffice) e **allo straordinario** (ad es. gestione delle crisi). I processi interni andrebbero ripensati per ottimizzare la gestione del tempo e **supportare** maggiormente l'evoluzione strategica dei commerciali.



## 2. LE COMPETENZE RITENUTE PIÙ IMPORTANTI NASCONDONO UN'AVVERSIONE AL CAMBIAMENTO?

Le competenze percepite come più importanti sono le **capacità di direzione** (ad es. planning, forecasting, etc.) e le **capacità architetturali** (ad es. strategia, analisi, etc.), mentre le **capacità di influenza e di innovazione** ed in parte anche il business acumen sono invece ritenute meno importanti. Questo dato potrebbe essere sintomo di una **bassa attitudine al cambiamento** da parte dei sales manager – forse in parte dettata dalla pressione a prioritizzare, nel quotidiano, l'urgente anziché l'importante. Ciò chiama una riflessione sul **ruolo futuro** della funzione commerciale.



## 3. UN BUON PRESIDIO DELLE COMPETENZE MA CON ALCUNI GAP CRITICI DA COLMARE:

Complessivamente, i rispondenti ritengono di avere un **buon presidio delle competenze ritenute più rilevanti** nei prossimi 3/5 anni (soprattutto nelle capacità di gestione delle relazioni sul mercato e nelle capacità di direzione). Le **capacità di innovazione** e quelle **architetturali** sono invece da migliorare: soprattutto le seconde – viste come precondizioni per raggiungere i risultati – richiedono maggiore presidio e rappresentano **un'area di attenzione** in cui investire.



## 5. EMERGONO 5 PROFILI DIVERSI, MA CON QUALCHE CARATTERISTICA IN COMUNE:

La ricerca ha evidenziato 5 diversi profili di venditori ma con alcuni tratti condivisi: ad esempio, chi si reputa più «capace» ed innovatore (come i Primi della classe e gli Innovatori freddi) sembra **sottovalutare maggiormente competenze trasversali e tradizionalmente «complementari» al proprio ruolo** legate al business acumen, come le competenze legali, finanziarie e di analisi. **Profili in parte «più consapevoli dei propri limiti»** (come gli Affidabili tradizionalisti, i Supervenditori conservatori e gli Impreparati), che devono sì investire per migliorare le proprie competenze, riconoscono però con più facilità l'importanza di tali capacità.



# Session



## DOMANDA (Roberto Mirandola, ManagerItalia):

Come costruire una cultura della pianificazione per evitare che l'urgente venga sempre prima dell'importante per i commerciali?



## RISPOSTA (Luca Rizzi, Cisco):

Le vendite sono spesso viste come vacche da mungere, che devono eseguire un piano – non pianificare, non essere strategiche, ma portare il risultato.

Pensiamo alla gestione della crisi: molte persone vengono licenziate per non aver centrato i loro obiettivi, nessuno è mai stato licenziato per non aver seguito una procedura (burocratica).

Questo è un aspetto importante quando si coordinano tante attività e tante persone. Bisogna salvare le attività burocratiche importanti per ricavare energie da spendere su altri fronti, più interessanti.

È necessario ribaltare il paradigma: il valore è lavorare per differenza.

# DOMANDE SULLE COMPETENZE NECESSARIE NEI PROSSIMI ANNI (1/5)



## DOMANDA (Roberto Mirandola, ManagerItalia):

Quali sono le competenze attuali che sono richieste maggiormente dal mercato e come possono evolvere anche grazie alle tecnologie?



## RISPOSTA (Ottavio Maria Campigli, WExecutive):

Le dimensioni di analisi per un executive in ambito commerciale sono 8. Le prime 3 trasversali, le seconde 5 declinate in modo specifico sul ruolo commerciale.

Le prime tre:

- ***La visione strategica del professionista*** (alla luce di mercati VUCA, e della crescita del web come fonte di informazioni);
- ***Gli achievement*** (scaricare a terra i risultati: un direttore commerciale è valutato sulla ratio risorse impiegate e performance ottenute come revenues e margini);
- ***People management e leadership*** (governo della propria squadra, della forza vendita diretta – importante soprattutto in un momento di great resignation e dove attrarre i migliori talenti e trattenerli è sempre più fondamentale).

Le seconde 5:

- ***La professional reputation del professionista*** (le aziende apprezzano i professionisti con trust sul mercato di riferimento);
- ***L'innovazione*** (le revenues digital iniziano ad avere impatti significativi);
- ***La capacità di insight*** (lato cliente, il commerciale è apprezzato se è in grado di dare insight commerciali in ottica di continua crescita, anche grazie a sistemi aperti di continuo apprendimento);
- ***L'omnicanalità*** (governare più di un canale porta complessità e saperlo fare efficacemente è sempre più chiave);
- ***La capacità di pensare fuori dalla scatola*** (sapendo identificare partnership a valore con interlocutori fuori dall'azienda – ad es. con una società di consulenza strategica o con clienti che importanti non solo come revenues ma come reputation).

# DOMANDE SULLE COMPETENZE NECESSARIE NEI PROSSIMI ANNI (2/5)



## DOMANDA (Enrico Pedretti, ManagerItalia):

Come si spiegano i voti assegnati dai rispondenti nell'auto-percezione del presidio delle competenze? È vero che la scala è a 7, ma in media non c'è mai nemmeno un 6. I nostri manager non si auto-valutano troppo o pensano di non avere quello che servirà tra 3/5 anni?



## RISPOSTA (Paolo Guenzi, CEL–SDA Bocconi):

Si tratta di una valutazione realistica. Essendo il campione ampio, alcuni rispondenti si sono indubbiamente auto-valutati con 7 (o, in ogni caso, con voti più alti) e comunque non vi è nessuna insufficienza grave.

La chiave è capire quali sono le combinazioni di competenze più rilevanti. Ci sono poi differenze tra sottogruppi (cfr. i 5 profili).

# DOMANDE SULLE COMPETENZE NECESSARIE NEI PROSSIMI ANNI (3/5)



## DOMANDA (Massimiliano Berruti, Jakala):

Siamo proprio sicuri che sia necessario presidiare i clienti? Vedendo il tempo investito, tantissimo tempo viene dedicato al presidio del cliente – e non stiamo parlando di KAM. Come si fa a gestire il cambiamento quando si è così focalizzati sull'operatività di vendita?

## RISPOSTA (Paola Caiozzo, CEL–SDA Bocconi):

Corretto: qui siamo infatti nell'area dello «spreco» (cfr. matrice performance-importanza).

La capacità di gestione delle relazioni con il mercato, e quindi di presidio del cliente, è una capacità più posseduta della media, ma meno importante, quindi se c'è da investire, è opportuno farlo altrove, in altre aree di competenze. Si tratta dunque di una competenza che non si può non avere, ma è necessario ridurre il tempo dedicatole.



## RISPOSTA (Luca Rizzi, Cisco):

Estremizzando, il cliente si può anche non vederlo mai, purché si sappia di che cosa il cliente stia parlando (o perché lo conosce da tanti anni o perché lo conosce bene altrimenti). È impossibile innovare se non si sa di che cosa ha bisogno e a che cosa è interessato il cliente.

# DOMANDE SULLE COMPETENZE NECESSARIE NEI PROSSIMI ANNI (4/5)



## DOMANDA (Anonimo):

Più che una domanda, un commento sulla percezione così bassa dell'importanza di innovazione, influenza e soprattutto business acumen: a volte non c'è consapevolezza che le funzioni di supporto sono importanti per le vendite.

Inoltre, c'è la possibilità di sviluppare queste competenze?



## RISPOSTA (Paolo Guenzi, CEL–SDA Bocconi):

Per quanto riguarda il commento: una possibile spiegazione è che i sales manager si arrendano. Hanno tentato di influenzare e di innovare o di cambiare le cose nella propria organizzazione, ma andando a sbattere contro un muro di gomma, hanno smesso di investire in questo senso. Quindi non sono (più) ritenute competenze che servono – o meglio, servirebbero, ma non sono utili a lato pratico.

Inoltre, come CEL abbiamo fatto tanti studi sulla *internal navigation* per le vendite complesse – che ultimamente sono costantemente aumentate. La capacità di sapersi relazionare con altre persone e unità organizzative è importante ed è dimostrato in letteratura, ma a lato pratico spesso viene percepita come meno importante perché porta pochi risultati.

Per quanto riguarda la domanda: certamente, si possono apprendere anche con l'aiuto di partner esterni per la formazione.

# DOMANDE SULLE COMPETENZE NECESSARIE NEI PROSSIMI ANNI (5/5)



## DOMANDA/COMMENTO (Anonimo):

Nelle vendite si arriva ai risultati solo con il proprio team, quindi è fondamentale la leadership. Un direttore commerciale deve quindi avere sempre più anche delle capacità marketing-driven. Serve quindi leadership anche verso altre funzioni, come la ricerca e sviluppo. Si tratta di una leadership interna ampia. Quindi il dato sull'influenza ritenuta una capacità poco importante mi sorprende, perché è fondamentale per ottenere i risultati.

## RISPOSTA (Paola Caiozzo, CEL–SDA Bocconi):

Stando ai dati emersi dalla ricerca, l'influenza sul team, il people management e la leadership rientrano sotto la capacità di direzione che è ben presidiata oltre ad essere considerata particolarmente importante. La capacità di influenza sulle altre funzioni, insieme alla possibilità di influenzare gli HR in merito alla attrazione e la retention dei talenti sono sintetizzate in un'unica competenza e sono presidiate molto meno bene e questo è un dato su cui riflettere con attenzione.



## RISPOSTA (Luca Rizzi, Cisco):

C'è sicuramente una frustrazione da parte dei venditori nel rendersi conto che non possono influenzare più di tanto altre funzioni nella propria organizzazione. Ma quello che sta a monte e a valle, non solo si può, ma si deve influenzare. È importante mettere energia sugli aspetti che si possono cambiare e che si devono cambiare, anche se non sono cioè sotto il proprio diretto controllo.



## DOMANDA (Roberto Mirandola, ManagerItalia):

Cosa pensate dei 5 profili emersi, vi ci riscontrate, quali incontrate più spesso?

## RISPOSTA (Ottavio Maria Campigli, WExecutive):

Io mi ritrovo molto in quelle che potremmo definire «**sales personas**» più tipiche. A livello executive vediamo tanti primi della classe. Anche se c'è una grande fetta di persone con un approccio più tradizionale, soprattutto in alcune industry, come il farmaceutico (che è cambiato meno come canali di vendita e ruolo dei canali digitali).



## RISPOSTA (Luca Rizzi, Cisco):

Dipende anche dal tipo di mercato in termini di competitività e di quanto margine genera la vendita. Alcuni mercati sono più «facili» per il venditore, quindi il business acumen ad esempio serve di meno, mentre in altri casi serve di più.

## RISPOSTA (Paolo Guenzi, CEL–SDA Bocconi):

Anche i primi della classe non possono dirsi «a posto»: ad esempio non è banale che siano meno bravi sulle capacità architettoniche, che ricordo sono le competenze più strategiche di reale esercizio manageriale. Se vuole continuare ad essere primo della classe, ha comunque la sua area di miglioramento su cui deve investire, soprattutto in ottica futura. Qui c'è un'area di debolezza importante in termini strategici.



## DOMANDA/COMMENTO (Anonimo):

Questa analisi mi lascia preoccupato. Vedere il business acumen e l'innovazione lasciate in basso mi fa pensare che i sales manager siano molto focalizzati sull'oggi e magari sul «tra un anno», ma non si stanno veramente preoccupando di cosa succederà tra 5 anni e questo a mio avviso è preoccupante.



## RISPOSTA (Paolo Guenzi, Paola Caiozzo CEL–SDA Bocconi):

Vi è sicuramente un forte orientamento al risultato da portare a casa. C'è da chiedersi quanto sia un problema dei Sales manager e quanto ci sia una pressione sui risultati di breve imposta dalle aziende che non libera risorse per visioni più ampie e di medio lungo periodo.....

Poi, volendo leggere il dato al positivo, c'è un forte margine di miglioramento e rende più di valore chi possiede queste competenze.

## DOMANDA/COMMENTO

Dovremmo anche chiedere qual è la percezione del ruolo del sales manager nell'azienda di cui i rispondenti fanno parte. Bisogna capire che cosa chiedano le imprese a queste persone, ad esempio in termini di ripartizione del tempo.



Per quanto riguarda il business acumen: è una tendenza fondamentale. In tante grandi aziende l'accenramento sta prendendo piede. Se l'AD non ha un sales manager che riesce a far passare certe strategie, ad esempio sul mercato locale, è un grosso problema. Inoltre, i percorsi di carriera dei sales manager sono più avvantaggiati di altri. Sicuramente si può essere in disaccordo, ma il sales manager che riesce ad alzare le sue competenze, ad esempio il business acumen, è la persona giusta per andare in alto e fare carriera.

Infine, le procedure burocratiche sono odiate, ma certe prassi sono indispensabili per la propria azienda ed è importante capire a che cosa servono. Allora è fondamentale capire quali processi sono ancora necessari e quali no.

## RISPOSTA (Paola Caiozzo e Paolo Guenzi, CEL–SDA Bocconi):

Qualche tempo fa il CEL ha condotto una ricerca intervistando gli AD per capire quanto fosse importante aver fatto esperienza nelle vendite per arrivare ai massimi livelli in azienda. La risposta è stata: tantissimo, perché il commerciale permette di acquisire una combinazione di tre competenze fondamentali per arrivare a e che servono ai massimi livelli organizzativi:

- ***La conoscenza dei clienti e di relazionarsi con i clienti*** (fondamentale per un AD)
- ***La conoscenza dei prodotti***
- ***Le competenze relazionali*** (anche per sapere influenzare e il commerciale per questo è un'ottima palestra)





## DOMANDA (Lisa Quattro, Moody's Analytics):

Mi piacerebbe sapere qualcosa sulla questione di genere in questo ambito.

## RISPOSTA (Paola Caiozzo, CEL–SDA Bocconi):

Le donne erano meno del 18% del campione. Non abbiamo segmentato per genere perché avendo questa differenza di numeri rischiava di non portare valore aggiunto.



## RISPOSTA (Paolo Guenzi, CEL–SDA Bocconi):

Oggi è un po' più ribilanciato, ma storicamente le vendite erano molto più maschili e sono un mestiere che sicuramente è molto stereotipato. C'è però da considerare che la seniority media del campione è 18 anni e quindi si sconta un po' il passato. Oggi ci sono molte più donne anche nelle nostre aule di sales management. C'è quindi un cambiamento in atto.

## RISPOSTA (Martino Incarbone, Hilti):

Nel nostro settore, le costruzioni, i clienti sono quasi tutti uomini e prima eravamo tutti uomini anche noi. Adesso è diverso, siamo molto più ribilanciati. Quello che io noto è che la diversity aiuta molto l'efficacia – non solo di genere ma anche di età, background etc. È un predictor: i team che hanno più diversity (inclusa quella di genere) sono più efficaci.



## DOMANDA (Martino Incarbone, Hilti):

Come si possono imparare queste competenze? Quali sono i predictor di queste competenze?

## RISPOSTA (Ottavio Maria Campigli, WExecutive):

Il contesto e l'esperienza (tempo, occasioni di studio) giocano un ruolo importante. In un contesto nuovo e con il tempo i manager possono acquisire nuove competenze. Un CV di un direttore commerciale che indica che ha vinto una competizione, che ha ecceduto l'obiettivo di vendita dell'x%, che afferma di essere riuscito a promuovere X persone su Y negli ultimi 5 anni, e/a a non perderne,... questi sono tutti indicatori che questo è un professionista da conoscere subito.



## RISPOSTA (Luca Rizzi, Cisco):

Quando un'organizzazione è grande, il bello è che si può diversificare. Quando ci sono persone con caratteristiche diverse si possono spostare, si possono distribuire le forze. Questa è l'intelligenza organizzativa. Ad esempio, non serve che tutti abbiano business acumen, ma alcune persone che ce l'abbiano.



## DOMANDA (Vittorio Perfetti, Luxottica):

Siamo sicuri che noi direttori commerciali che conosciamo bene clienti, competitor, prodotti, siamo capaci di innovare? Forse la nostra capacità di influenza e di innovare deve crescere. Alcuni sono centri di «potere» legati a certe funzioni che sono difficili da influenzare quanto si vorrebbe.

Quando i modelli organizzativi sono capaci di capire a chi vadano date certe informazioni per permettere l'innovazione? Mi sembra quasi un grido di aiuto: «se ci avessero ascoltati un po' di più...». Bisogna capire come modificare i modelli organizzativi, in modo che possano rispondere a queste esigenze.



## RISPOSTA (Paolo Guenzi, Paola Caiozzo CEL–SDA Bocconi):

Quest'attitudine rientra forse in parte in un atteggiamento volto ad evitare di giocare una partita persa in partenza – quando si percepisce che nulla cambierà nella propria organizzazione nonostante gli sforzi (il che è da un lato una tecnica di sopravvivenza ma dall'altro anche un segnale di intelligenza).

Spostando il punto di vista, mi riconosco nelle parole di Vittorio e bisogna dire che se ci si arrende in partenza è difficile produrre un cambiamento.

## RISPOSTA (Massimiliano Berruti, Jakala):

Qui stiamo guardando come i manager si vedono. Dovremo anche chiedere alle organizzazioni come vedono i loro sales manager e come vedono queste funzioni oggi e anche evolvere nei prossimi 5 anni – come spunto per il futuro.