



COMMERCIAL EXCELLENCE LAB

MASTERING THE NEW NORMAL IN SALES ORGANIZATIONS

30 Settembre 2021

MAIN PARTNER



PARTNER



PARTNER TECNICI



COMMUNITY PARTNER



MASTERING THE NEW NORMAL IN SALES ORGANIZATIONS

- 1. Executive summary**
- 2. Obiettivi della ricerca**
- 3. Metodo**
- 4. Framework di sintesi**
- 5. Risultati**
- 6. Conclusioni e next steps**

EXECUTIVE SUMMARY

La ricerca «**Mastering the New Normal in Sales Organizations**» è stata realizzata dal **CEL – Commercial Excellence Lab** tra giugno e luglio 2021, tramite una serie di interviste in profondità videoregistrate con sales e marketing manager di diversi settori, appartenenti ad aziende leader nazionali ed internazionali.

La ricerca mira ad indagare **come verrà gestito il futuro post-pandemia da Covid-19 nelle organizzazioni commerciali**, focalizzandosi su priorità strategiche, problematiche aperte e best practices, e dedicando particolare attenzione al ruolo della tecnologia.

I risultati evidenziano come le aziende reputino particolarmente critiche **otto dimensioni** che sono alla base delle strategie commerciali nel New Normal e su cui hanno agito e continueranno ad agire per affrontare le sfide del prossimo futuro. Queste comprendono il ridisegno dei processi, un approccio data-driven, una ridefinizione di ruoli e strutture, nuove segmentazioni dei clienti, la vendita esperienziale, lo sviluppo omnicanale, un approccio sperimentale e una revisione delle competenze.

Vi sono poi **altre due dimensioni** su cui le aziende fino ad ora sono intervenute poco, che però lanciano nuovi interrogativi da affrontare: i sistemi di incentivazione e di misurazione della performance.

OBIETTIVI DELLA RICERCA

OBIETTIVI DELLA RICERCA

L'obiettivo della ricerca è quello di indagare come verrà gestito il **futuro post-pandemico** nelle organizzazioni commerciali.

In particolare si vuole rispondere alle seguenti domande:

1. Quali sono le **priorità strategiche** delle aziende?
2. Quali sono le **problematiche «aperte»** e dove invece si possono già identificare alcune **best practices**?



METODO

- Per indagare il tema è stato utilizzato un approccio di ricerca qualitativo, basato su **18 interviste in profondità videoregistrate**, con manager di diverse aziende italiane e multinazionali provenienti da **13 diverse industry**.
- Le interviste sono state raccolte nei mesi di **giugno e luglio 2021**, sono durate in media **58:36 minuti** e sono state **trascritte e sintetizzate in 86 pagine**, con **95 pagine di supplementi** (appunti e materiali aziendali integrativi).
- L'intervista verteva intorno a quattro macro-dimensioni: ***Enact, Engage, Enable, Empower*** e approfondiva in particolare le **priorità strategiche** ed il ruolo delle **tecnologie digitali**.

1	Cribis	Credit Management	Direttore Marketing	11	Vodafone Business	Telecomunicazioni	Sales Director Global (SW Eur.)
2	Sony Interactive Entertainment	Tech/IT	Sales Director	12	Randstad	HR Management	Chief Sales Officer Key Account
3	Mondadori Retail	Editoria	Direttore Marketing	13	Henkel	FMCG	Sales Director Divisione Adesivi
4	Multinazionale IT	Tech/IT	Client Director	14	Loccioni	Engineering	Head of Business Development
5	DoubleYou	Welfare Aziendale	Direttore Marketing	15	Dalmar	Engineering (distrib.)	Direttore Generale
6	ICAM	Food	Direttore Vendite	16	Ecolab	Chemicals	Senior VP & GM Eur.
7	Triumph – Sloggi	Fashion	Head of Sales (South Eur.)	17	Jakala	Pharma	Head of Pharma & Health-Tech
8	Biosüdtirol	Food	B2B Brand Resp.	18	Ponti	Food	International Sales Director
10	Europcar	Automotive	Sales & Marketing Director				

RISULTATO DELLA RICERCA: UN FRAMEWORK DI SINTESI

FRAMEWORK DI SINTESI: 8+2 PILASTRI DELLE STRATEGIE COMMERCIALI NEL NEW NORMAL

1

Formalizzare alcuni processi favorisce l'efficacia delle decisioni e orienta i comportamenti

Ridisegno dei processi

Decision making

2

Le decisioni andranno sempre più prese e valutate sulla base di dati quali-quantitativi.

Approccio data-driven

3

Certi compiti, responsabilità ed interazioni di individui e gruppi sono da ripensare.

Ridefinizione ruoli e strutture

Design

4

Nuovi canali e priorità emersi con la pandemia impattano sulla segmentazione.

Nuove segmentazioni dei clienti

5

Ogni relazione commerciale e touchpoint deve essere fonte di valore aggiunto per il cliente.

La vendita esperienziale

Exchange

6

È necessario espandere ed integrare i canali per offrire una CX olistica ed efficace.

Lo sviluppo omnicanale

7

Serve un approccio test & learn, con esperimenti circoscritti e risultati rapidi e rivedibili.

Un approccio sperimentale

Learning

8

Le nuove sfide decisionali e relazionali richiedono nuove competenze commerciali.

Revisione competenze

9

Servono nuovi sistemi o forme di incentivazione per i venditori (?).

Sistemi di incentivazione

Governance

10

Andranno adeguati obiettivi, metodi e criteri per misurare la performance (?).

Valutazione performance

TECH-EMPOWERED

RISULTATI: L'ANALISI DELLE SINGOLE CATEGORIE EMERSE

1. RIDISEGNO DEI PROCESSI 1/3

La sfida. Come mantenere l'efficienza e l'efficacia nei cambiamenti che la pandemia ha introdotto forzatamente nei processi di relazione con il cliente e come istituzionalizzare le «lessons learned» in modo efficace.

Key learnings. La pandemia ha mostrato il valore della **formalizzazione**. Tale consapevolezza ha portato a ridisegnare alcuni processi per renderli ufficiali e condivisi per:

- **Aumentare efficienza ed efficacia** nello svolgimento delle attività e nel raggiungimento degli obiettivi – ad es. ridisegnando i **processi di condivisione delle informazioni** con maggiore pianificazione dei meeting (incontri calendarizzati, più brevi, con maggiore struttura)
- **Orientare i comportamenti** con metodologie condivise
- **Aumentare la confrontabilità** delle esperienze e l'apprendimento
- **Aumentare la trasparenza e ridurre le ambiguità**
- **Comunicare con la rete** in modo più frequente ed incisivo



Domande principali.

1. **Preparazione dei contenuti:** Quanto impattano la preparazione e la struttura dei digital sales content? Cosa significa lavorare per «spontaneità progettata» nelle interazioni digitali? Come ridisegnare le modalità di comunicazione con la rete?
2. **Best practice :** Esistono delle «golden rules» per l'interazione digitale? Quali sono e come orientano i comportamenti dei venditori?
3. **Information sharing:** Quale è la sua importanza e cosa cambia rispetto a prima?

1. RIDISEGNO DEI PROCESSI 2/3

ESEMPI PRATICI

«Per migliorare i contenuti delle presentazioni e renderli più efficaci abbiamo messo a disposizione degli **evoluti sistemi di content management.**» (Vodafone Business)

«Abbiamo introdotto l'uso di **Google Collaborate** e accelerato l'uso di **Salesforce**, prima mai veramente utilizzato ma solo impiegato di facciata usando Excel di nascosto.» (Europcar)

«Abbiamo seguito dei corsi per usare meglio **LinkedIn** e presentarci meglio sui social network. Siamo partiti dal presupposto che se funzionano per raggiungere in modo più sistematico i clienti nel B2C allora possono essere utili anche nel B2B.» (Biosüdtirol)

«Le **capacità relazionali non bastano più**, bensì ci vuole maggiore **conoscenza dei prodotti e servizi** da proporre.» (Cribis)

Strumenti per migliorare l'efficacia della comunicazione con il cliente

Procedure per migliorare l'efficienza degli incontri con il cliente

«Sono diminuite le finte «urgenze» e il **numero di e-mail si è abbattuto del 60%** rispetto a prima.» (Triumph –Sloggi)

«Con le interazioni digitali ci ha guadagnato la **qualità dell'interazione**: il cliente ha **meno distrazioni**... in precedenza doveva gestire i propri clienti nel punto vendita durante la visita del venditore. Ora tipicamente ci si limita a **30 minuti molto concentrati e focalizzati.**» (Henkel)

«Un tempo si arrivava alle visite meno preparati perché c'era meno tempo, se ne perdeva molto in trasferimenti e viaggi. **Questo tempo adesso viene risparmiato e si può spendere in preparazione della visita.** Anche se si tornerà di più a incontri in presenza, questa efficacia deve rimanere.» (Sony)

«Se mostri ai clienti un video di **3 minuti** ben fatto, coinvolgente, con la musica giusta, per i **10 minuti** successivi sono disposti a starti a sentire.» (ICAM)

1. RIDISEGNO DEI PROCESSI 3/3

BOX DI APPROFONDIMENTO



Formalizzazione di «Golden Rules» per l'interazione digitale

Apprendimento trasformato in innovazione in termini di modalità di interazione digitale con il cliente: con maggiore «**standardizzazione**», «**oggettivazione**» e **generalizzabilità**. Meno «vendita del venditore», per slegarsi dalle caratteristiche del singolo (possono rimanere un plus, ma non devono determinare i modi di interazione).

- ~ **Durata max: 60 minuti**
- ~ **Preparazione e struttura della comunicazione:**
 - ~ **Focus su prodotto e servizio (soprattutto nel new business):** non più di 15 minuti su aspetti tecnici di prodotto, almeno 30 minuti sulle argomentazioni e sugli elementi differenzianti/di valore della propria offerta, con esemplificazioni pratiche sui «pain points» dei clienti (*ad es. «il tool impegna poco ed è veloce, non porta via tempo alle persone» → tutela il cliente da rischi; «è in linea con la normativa fiscale» → tutela il cliente da rischi*).
 - ~ **Maggiore programmazione di tempi e momenti per dialogo e domande:** preparazione di domande e di richieste di feedback non solo alla fine ma anche in itinere (per tenere alto il ritmo della conversazione e stimolare biunivocità).
 - ~ **Utilizzo di schede per formalizzare output/aspetti chiave emersi durante l'incontro con il cliente da compilare a valle:**
Prima → (1) anagrafica cliente, (2) settore. Adesso → (1) anagrafica cliente, (2) settore, (3) data di apertura e chiusura; (4) legami contrattuali con concorrenti; (5) tempi di rinegoziazione dei contratti; (6) numero dipendenti; (7) accordi sindacali.

2. APPROCCIO DATA-DRIVEN

La sfida. L'imprevedibilità e la rapida evoluzione degli scenari futuri richiedono decisioni più rapide, flessibili e solide per affrontare problemi nuovi, ad es. in termini di interazione con il cliente, gestione della forza vendita o costruzione delle competenze. Che aiuto aspettarsi dai dati? E da quali dati?

Key learnings.

- Le decisioni saranno prese e valutate sempre più mixando dati **qualitativi** e **quantitativi**: affermazione di un **mindset fact-based** (interno e verso il cliente).
- La **fruizione digitale** sarà un must e il CRM sarà ancor più determinante
- **Dashboard** a disposizione dei venditori per compensare (entro certi limiti) la mancanza di contatto con il cliente nell'online
- I dati raccolti **online** andranno sempre più integrati da quelli **offline** e viceversa.



Domande principali.

1. **Dati a supporto del decision making:** Quali sono, come raccogliarli in modo efficiente e renderli fruibili? Questa struttura fa guadagnare tempo da dedicare all'analisi dei dati?
2. **Tool:** Su quali tool investire in ottica di mappatura di clienti e prospect? Di forecasting?
3. **AI:** Quale ruolo ha l'AI nel valutare il processo di acquisto e il ruolo del cliente nei piani di vendita?
4. **Dati per valutare le decisioni prese:** Quali dati servono per valutarne l'efficacia? Se la valutazione è positiva, mi aiutano a capire come replicare la decisione; se è negativa come correggerla?

3. RIDEFINIZIONE DI RUOLI E STRUTTURE

La sfida. Identificare i cambiamenti più rilevanti che hanno caratterizzato le strutture commerciali e quelli sul tavolo per affrontare il futuro.

Key learnings. La pandemia ha portato molte aziende a rivedere compiti, responsabilità e modalità di interazione tra individui, gruppi e diverse parti dell'organizzazione, a livello sia micro che macro:

- **Aumento dell'integrazione organizzativa – grazie a team inter-funzionali temporanei/permanenti (es. marketing-sales-operations) e nuovi ruoli di coordinamento (es. project manager):** Mantenere momenti di confronto tra unità, tempestività di risposta, condivisione di visione
- **Cambiamenti dei ruoli di vendita:** aumento di responsabilità, del livello di specializzazione (es. KAM «potenziati»)
- **Rivisitazione della struttura commerciale:** creazione di strutture di **inside sales** e decisioni aperte sul futuro ruolo delle reti indirette
- **Empowerment delle organizzazioni periferiche:** Maggiore autonomia, rappresentatività locale e crescita



Domande principali.

1. **Integrazione:** Come mantenere in futuro i vantaggi della maggiore integrazione organizzativa?
2. **Revisione dei ruoli di vendita:** Come sono o vanno cambiati responsabilità e ruoli di vendita?
3. **Revisione della struttura commerciale:** Sviluppare maggiormente reti generaliste o specializzate? È necessaria una diversa specializzazione (es. hunters/farmers)? È possibile attuare i cambiamenti con la rete indiretta? Se sì con che tempi?
4. **Empowerment delle organizzazioni periferiche:** Come implementarlo e a quali criticità fare attenzione?

4. NUOVE SEGMENTAZIONI DEI CLIENTI

La sfida. La pandemia ha indotto cambiamenti forzati nella gestione dei clienti (ad es. incontri e vendite via remoto, «sospensione» dei punti vendita fisici). Ora che si può di nuovo scegliere, qual è il modo più opportuno per segmentare e seguire ciascun tipo di cliente – così da rendere la relazione più efficiente e/o efficace sia per il cliente che per l'organizzazione commerciale?



Domande principali.

1. **Dati a fini di segmentazione:** Come utilizzare i maggiori dati potenzialmente disponibili per segmentare in modo più granulare i clienti? Quali altri criteri, in aggiunta o in alternativa quello dimensionale, potrebbero essere utilizzati a questo scopo?
2. **Customer experiences diverse per segmenti diversi:** Come progettarle ed attuarle?
3. **Touchpoints e canali diversi per segmenti diversi:** Quanto e come specializzare quali canali/touchpoints per differenti segmenti?

Key learnings.

Molte aziende parlano di criteri e strategie più sofisticati per segmentare i propri clienti, adottati a seguito della pandemia. Nella maggior parte dei casi, però, emerge semplicemente un **orientamento generale di fondo mirante a gestire clienti grandi di persona e clienti piccoli da remoto.**

5 LA VENDITA ESPERIENZIALE 1/3

La sfida. Come offrire al cliente un'esperienza di vendita in linea con le sue aspettative (e, idealmente, al di sopra di queste), utilizzando tutti i touchpoint – offline, online e ibridi – al massimo delle loro potenzialità?

Key learnings.

Per molte aziende la pandemia ha positivamente messo in crisi l'assunto per cui le interazioni digitali siano necessariamente più povere di quelle fisiche – al punto tale che queste devono ora offrire una chiara «reason why» per essere scelte.

Ogni touchpoint può essere fonte di valore aggiunto per il cliente: Le tecnologie digitali possono arricchire e migliorare l'esperienza in ciascuna fase del customer journey e garantire un'esperienza integrata, unica e soddisfacente.

In generale emerge un approccio poco strutturato all'analisi dei **value drivers** dell'esperienza e, quindi, al suo (ri)disegno. Spesso si sono fatte scelte obbligate o creative.



Domande principali.

1. **Online:** Cosa arricchisce l'esperienza di interazione negli ambienti digitali? Quali sono per i clienti i value drivers di una interazione digitale esperienziale?
2. **Offline:** Come usare strumenti digitali per potenziare le interazioni offline? Quanto e come l'arricchimento dell'esperienza digitale impatta su quella nelle interazioni fisiche?
3. **Ibrida:** Come disegnare esperienze soddisfacenti integrate attraverso molteplici touchpoints fisici e virtuali? A quali clienti destinare cosa?

5 LA VENDITA ESPERIENZIALE 2/3

ESEMPI PRATICI

«Con l'iniziativa **B2B2C Librai al Potere** abbiamo voluto mostrare vicinanza ai clienti durante il lockdown. Abbiamo offerto un **servizio di consulenza letteraria da parte dei librai**. Così abbiamo anche potuto farli continuare a lavorare. Li abbiamo coinvolti in un'attività senza finalità commerciali in senso stretto, ma che ha **garantito una continuità della relazione** con i loro clienti.»
(Mondadori Retail)

«Collaboriamo con un'agenzia di **video-making** per le fiere B2B. E vorremo integrare gli incontri di persona con la **realtà aumentata**.»
(Biosüdtirol)

Online

«Abbiamo partecipato alla nostra prima **fiera ibrida B2C**: l'evento è stato pubblicizzato via Facebook e si poteva vincere o acquistare online un kit di degustazione con prodotti a base di mele che poi veniva spedito ai partecipanti. Poi abbiamo fatto la **degustazione** con i clienti in **diretta YouTube**.» (Biosüdtirol)

Ibrida

«Creeremo **eventi ibridi** – dal vivo e in live streaming con due finalità diverse: chi è interessato al **contenuto** può partecipare da **remoto**, chi al **networking**, in **presenza**» (Cribis)

«**L'intimacy** con il cliente si ottiene solo quando viene da noi in sede.» (Vodafone Business)

Offline

«Il nostro processo di vendita è sempre più orientato alla vendita esperienziale: offriamo **workshop di due giorni** nei nostri **centri tecnologici** detti **garage**. Permettono di fare **demo ed esempi** e di **lavorare direttamente alla soluzione** con il potenziale cliente. Funziona molto meglio di una case history in Power Point.» (Multinazionale IT)

«Il punto vendita deve seguire una logica di integrazione: offrire una **reason why** per andarci e qualcosa che l'e-commerce non dà.» (Sony)

IL TUO LIBRAIO
È SEMPRE CON TE!



Numero Verde
800 814851

Il servizio gratuito di consulenza letteraria
tutti i giorni dalle 10 alle 18

5. LA VENDITA ESPERIENZIALE (ONLINE) 3/3

BOX DI APPROFONDIMENTO



Virtual Tour

Per Loccioni un importante **touchpoint** per ingaggiare i nuovi clienti potenziali è la **visita in presenza** ai propri stabilimenti nelle Marche: le complesse soluzioni vendute vengono «**tangibilizzate**» dal punto di vista **ingegneristico, organizzativo e valoriale**, e la fiducia è costruita grazie a pranzi e visite nell'entroterra marchigiano. Il Covid-19 annulla questo fattore critico di successo.

Soluzione: *Virtual Tour*. Attraverso una telecamera i prospetti vengono guidati virtualmente, in diretta video per la sede.

Risultati: Loccioni firma i primi contratti via remoto con due nuovi clienti OEM nell'automotive

Benefici: Per quanto i *Virtual Tour* non possano essere «beni sostituti» della visita in presenza, offrono cinque benefici unici.

1. **Semplificazione logistica e risparmio di costi:** no spostamenti, no prenotazione di voli e hotel
2. **Flessibilità organizzativa nella gestione di imprevisti:** è possibile (ri)organizzare i *Virtual Tour* anche last minute
3. **Possibile coinvolgimento di un maggior numero di interlocutori nell'azienda cliente:** cresce la visibilità del fornitore all'interno dell'azienda cliente e aumentano le probabilità di chiusura del contratto
4. **Maggiore controllo del fornitore sul cliente durante la visita:** la telecamera «indirizza» gli occhi del cliente
5. **Il cliente può seguire la visita senza abbandonare la sua comfort zone:** utile per appianare diversità culturali

6. LO SVILUPPO OMNISCANALE

La sfida. Come rendere sinergici tutti i canali a disposizione dell'azienda, soprattutto quelli che si sono maggiormente affermati durante la pandemia? In che modo definire e arrivare ad un giusto bilanciamento? A quale canale va attribuita, e come, una vendita omniscanale?

Key learnings.

Canali utilizzati in modo obbligato (remote selling) si sono spesso rivelati **inaspettatamente più efficienti ed efficaci** del previsto.

Vanno **ri-esaminati e compresi i processi di acquisto e di vendita** per decidere quanto e come espandere ed integrare i canali – **investendo in quelli mancanti o poco presidiati e mettendoli a sistema** – per offrire una customer experience olistica ed efficace dal punto di vista del cliente, e **attribuibile** e sinergica dal punto di vista dell'organizzazione commerciale.



Domande principali.

1. **Bilanciamento online-offline:** Come assicurare il miglior bilanciamento fra remote selling e interazione in presenza? Quale mix adottare, e per quali clienti/fasi/opportunità?
2. **Customer journey end-to-end:** Come progettare e realizzare un progetto end-to-end della gestione del customer journey?
3. **Attribuzione della vendita:** A quali touchpoints attribuire, e come, i risultati di vendita in un processo di acquisto omniscanale?
4. **Partner:** Che ruolo possono giocare partner terzi e come coinvolgerli in strategie omniscanale?

7. UN APPROCCIO SPERIMENTALE 1/3

La sfida. Come provare a sviluppare risposte commerciali innovative ed efficaci in uno scenario incerto, in forte evoluzione, limitando i rischi?

Key learnings.

In una scenario di grande incertezza la propensione diffusa è di **procedere a piccoli passi innescando processi di apprendimento organizzativo.**

Si manifesta un approccio **test & learn**, basato su **esperimenti circoscritti (come tempo e dimensione) e risultati rapidi e rivedibili** – in modo che i successi possano essere replicati ed i fallimenti utilizzati come momenti di apprendimento a basso costo.



Domande principali.

1. **Cosa?** Quali sono le caratteristiche di questo approccio? Quali si i vantaggi ed i limiti?
2. **Dove?** In quali ambiti si presta per essere applicato?
3. **Come?** Come si diffondono i risultati, come si usano i fallimenti?

7. UN APPROCCIO SPERIMENTALE 2/3 ESEMPI PRATICI

«Si partirà con un **progetto pilota** su un nuovo modello distributivo in alcune aree. Lì l'attuale grossista diventerà un **esclusivista** sul territorio. Noi faremo **training, affiancamento e supervisione**. L'obiettivo è coprire un maggior numero di punti vendita (ferramenta).» (Henkel)

Progetto pilota sulla distribuzione

«Abbiamo **sperimentato un nuovo modo di contattare i clienti** prospettici. L'alternativa era **aspettare**» (Loccioni)

Nuovo approccio per ingaggiare nuovi clienti

«Con i clienti più evoluti stiamo **testando** delle modalità di **presentazione virtuale** delle collezioni» (Triumph-Sloggi)

Esperimenti nel canale online

«Con le PMI **proveremo ad usare il remote selling** anche nelle fasi più strategiche, che sono tipicamente quelle iniziali e la chiusura. Ma la decisione è **subordinata alla reazione dei clienti**.» (DoubleYou)

Esperimento di remote selling con clienti piccoli

«Siamo in un contesto nuovo, in cui bisogna andare con **piccoli passi**. Questo è un approccio nuovo che fino ad oggi usavamo poco e che ora invece vogliamo applicare dappertutto. Richiede un cambio di **mindset** però..» (Sony)

Necessità di sviluppare un mindset di test & learn

«Abbiamo creato dei **contest** mensili per diversi punti vendita su diversi KPIs – ad esempio per l'emissione di nuove tessere fedeltà. A fine mese si valuta.» (Mondadori Retail)

Contest sperimentali

7. UN APPROCCIO SPERIMENTALE 3/3

BOX DI APPROFONDIMENTO



L'introduzione di un approccio Test & Learn

Per migliorare i propri processi commerciali durante la pandemia, Sony ha introdotto un approccio *Test & Learn*.

- ~> **In che cosa consiste?** Istituzione di progetti sperimentali di circa 1 mese ciascuno
- ~> **A cosa serve?** A sviluppare un approccio di apprendimento e innovazione continua in un contesto di incertezza
- ~> **Come funziona?** Il processo nasce da: **A)** Identificazione di aree in cui l'azienda è indietro, per le quali vengono identificati gap e analizzati KPIs; **B)** Proposte innovative dei team e/o richieste di miglioramento della rete. Segue una serie di passaggi strutturati:

1. **(Direzione)** Raccolta e selezione mensile di idee e obiettivi associati
2. **(Direzione)** Attivazione di team inter-funzionali coerentemente con problematica/obiettivi
3. **(Team)** Sviluppo e individuazione di piani di azione sia di breve periodo (1 mese – per invertire trend negativi o per colmare lacune e ottenere risultati rapidamente), sia di lungo periodo («semina»)
4. **(Team)** Obbligo di supportare tutte le proposte con dati e previsioni
5. **(Team)** Condivisione dei progetti o sul mercato (con i clienti) o internamente – in funzione del progetto
6. **(Team + Direzione)** Condivisione e celebrazione dei risultati – positivi o negativi: si celebra l'apprendimento

8. REVISIONE DELLE COMPETENZE

La sfida. Identificazione delle competenze che servono per affrontare il New Normal e di quali si vogliono presidiare specialmente, e di come trattenere i talenti.

Key learnings.

Il ridisegno dei ruoli e dei processi insieme alle nuove sfide decisionali e relazionali richiedono nuove, aggiuntive e/o più sofisticate competenze commerciali.

In generale c'è un grosso sforzo di analisi e progettazione di interventi formativi di **up-skilling e re-skilling** e soprattutto di identificare dei **KPIs di misurazione** dell'impatto formativo per la **certificazione** delle competenze.

Non solo le persone più adattive vanno **trattenute e motivate a rimanere** nel lungo periodo.



Domande principali.

1. **Up-/Re-skilling:** Quali sono le competenze più richieste? Quale la learning strategy adottata?
2. **Talent retention:** Ci si sta occupando di trattenere i talenti e di come farlo efficacemente?

9. + 10. SISTEMI DI INCENTIVAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

La sfida. Servono nuovi sistemi o forme di incentivazione per i venditori? Andranno adeguati obiettivi, metodi e criteri per misurare la performance? Quanto i manager devono essere in grado di motivare i venditori in modo diverso, prima di valutarne le performance in modo diverso?

Key learnings.

Questi due temi emergono come «**grandi assenti**», specialmente il secondo. Ad oggi, le aziende segnalano pochi sostanziali cambiamenti nei sistemi di misurazione e incentivazione: si ricorre ad **approcci molto soft e/o qualitativi e «attendisti»**. Tuttavia si riscontrano:

- **Variazioni dei tempi di pagamento dei premi** (dilazionati)
- Maggiore enfasi ai **risultati di team** su quelli individuali
- Inclusione della **digitalizzazione** (utilizzo di strumenti e canali digitali) come **KPI di valutazione**
- Ripensamento del **ruolo** dei venditori e maggiore attenzione a ciò li **motiva** nel quotidiano



Domande principali.

1. **KPI:** Quali nuovi KPI di valutazione legati alla digitalizzazione dovrebbero venire introdotti?
2. **Approccio:** È più opportuno un approccio di tipo evolutivo (dei sistemi esistenti) o rivoluzionario? Quali i pro e i contro?
3. **Unità di analisi:** Che cosa implica il cambio dell'unità di analisi (shift da individuo a gruppo/squad) in termini di risultati nella realtà aziendale? Quali cambiamenti vanno introdotti?

CONCLUSIONI E NEXT STEPS

La ricerca «**Mastering the New Normal in Sales Organizations**» si è posta l'obiettivo di indagare come verrà gestito il futuro post-pandemico nelle organizzazioni commerciali, mettendo a fuoco priorità strategiche, problematiche aperte e best practices, con particolare attenzione al ruolo della tecnologia.

Per ciascuna delle dimensioni alla base delle strategie commerciali nel New Normal sono state identificate le **principali sfide aperte**, i **key learnings** ottenuti sin qui e una serie di **domande**, nonché concreti spunti di riflessione utili per il management. Queste domande possono infatti essere utilizzate come guida in qualsiasi organizzazione per verificare lo status quo e capire come meglio agire sul futuro.

Ciascuna dimensione è supportata da selezionate **citazioni chiave** tratte dalle interviste e **box di approfondimento**, che offrono esempi pratici sulla visione e l'implementazione delle strategie commerciali per lo scenario nuovo e che possono offrire spunti di riflessione anche per altre aziende.

Come **next step di ricerca** verranno approfondite le aree maggiormente promettenti, più innovative e ad oggi meno «comprese», in modo da offrire spunti ancor più utili ai manager su come orientare i propri comportamenti nel New Normal.