



06.04.2022

# COMMERCIAL EXCELLENCE LAB

## "SALES PERFORMANCE MANAGEMENT" STATE OF THE ART

*Paola Caiozzo, Paolo Guenzi*

MAIN PARTNER



PARTNER



PARTNER TECNICI



COMMUNITY PARTNER



# Di cosa stiamo parlando?

Definire l'oggetto ed il perimetro della ricerca non è banale né superfluo, perché esistono diverse definizioni e interpretazioni del concetto di Sales Performance management, e dei relativi strumenti tecnologici a supporto.

*Per **Sales Performance Management (SPM)** intendiamo un insieme di strumenti software e applicazioni che, sulla base di dati, svolgono funzioni analitiche integrate capaci di migliorare efficacia ed efficienza delle decisioni relative ai vari processi operativi e di back-office in ambito commerciale, dalla definizione di obiettivi alla pianificazione delle attività ed alla valutazione della rete di vendita, sino all'ottimizzazione dei sistemi di ricompensa e di incentivazione e del disegno dei territori dei venditori.*



# 6 quesiti chiave sui sistemi di SPM



Quale è la percezione delle aziende sulla **performance complessiva** dei sistemi di SPM?



In quale **stadio evolutivo** si trovano i sistemi di SPM?



Quali sono le **capacità di gestione e l'importanza di sei attività chiave** nel SPM?



Quali **funzioni organizzative** svolgono il ruolo principale nella gestione delle attività chiave del SPM?



Che **disponibilità di tecnologie, strumenti e processi di SPM** caratterizza 13 attività funzionali al buon governo delle organizzazioni commerciali?



Quali sono le **previsioni di investimento** in sistemi di SPM?



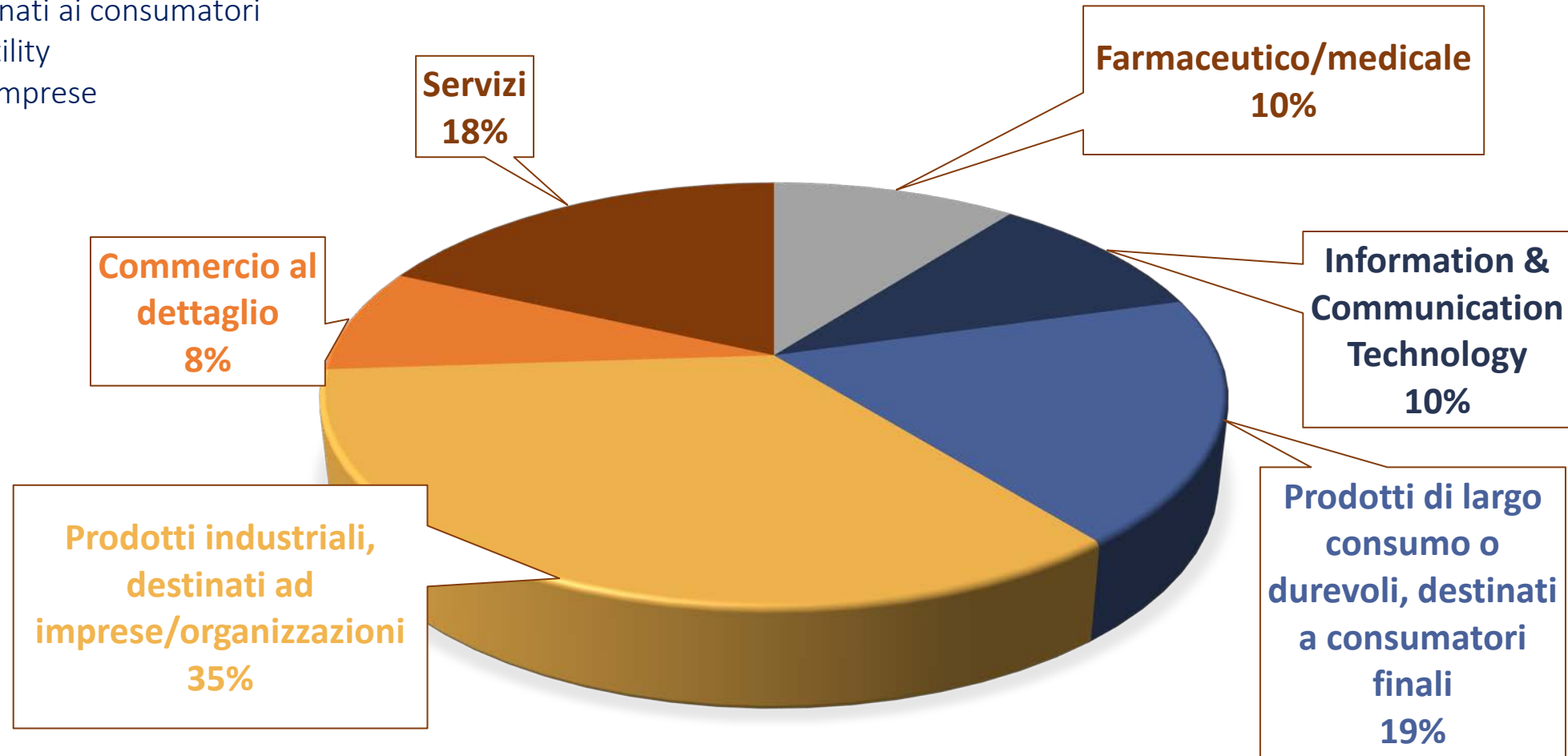
**CHI HA RISPOSTO:  
330 AZIENDE – DIVERSI RUOLI EXECUTIVE - 10 DIFFERENTI INDUSTRIES**

# I settori di appartenenza delle imprese nel campione



Nella classe **Servizi** rientrano:

- Prodotti e servizi finanziari/assicurativi
- Servizi destinati ai consumatori
- Energy & Utility
- Servizi alle imprese



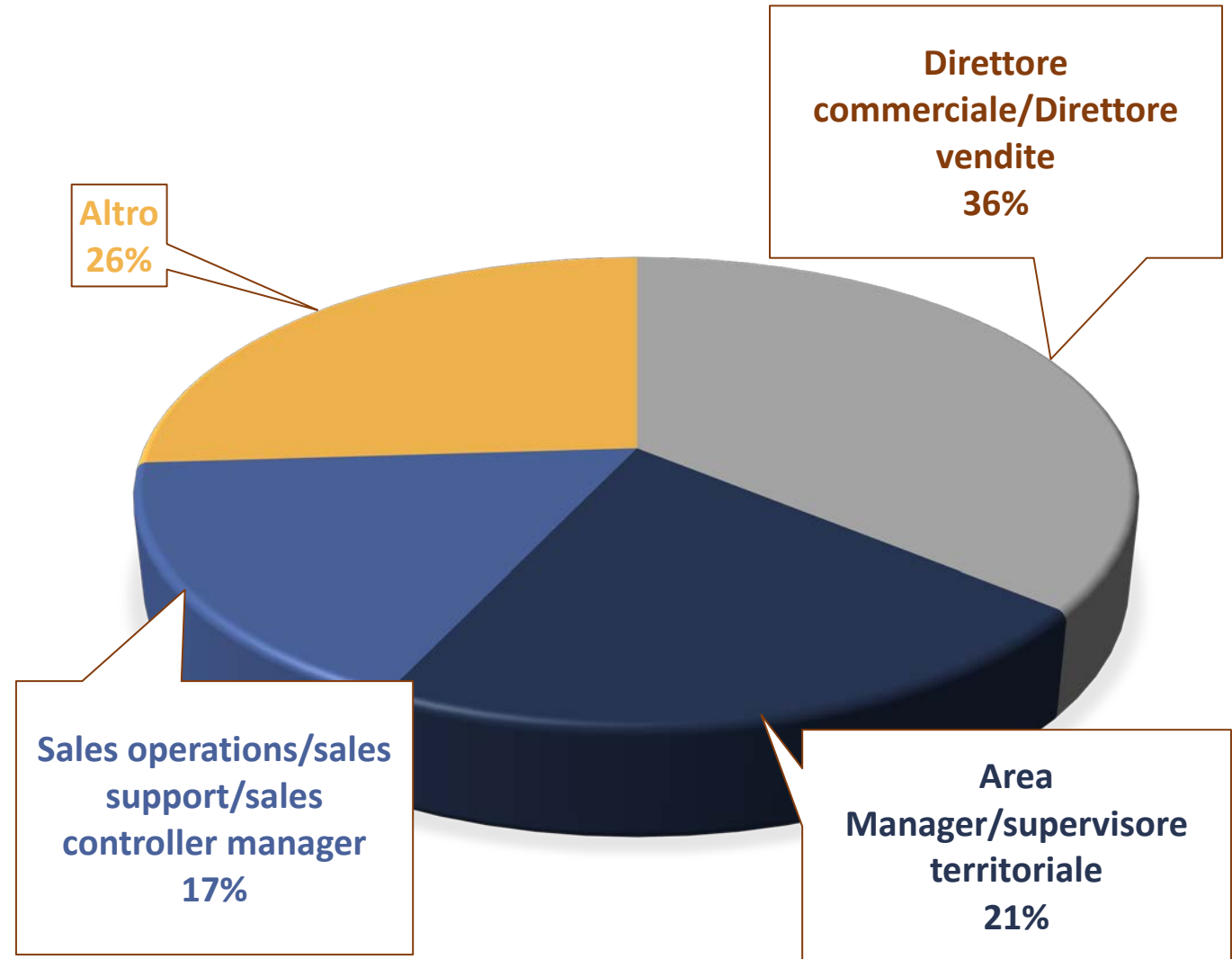
Il campione è ben distribuito tra le diverse Industries

# I ruoli aziendali dei rispondenti



Nella classe **Altro** hanno risposto figure "alte" con responsabilità gestionali come:

**Direttore Marketing**  
**Store Manager**  
**Global KAM**  
**CEO**  
**CFO**  
**Direttore Operations**  
**Managing Director**



Il campione include maggiormente manager commerciali o comunque manager di alto livello

### Primo quesito



**Quale è la  
percezione  
delle aziende  
sulla  
performance  
complessiva dei  
sistemi di SPM?**



# Quale è la soddisfazione attuale verso i sistemi di SPM?

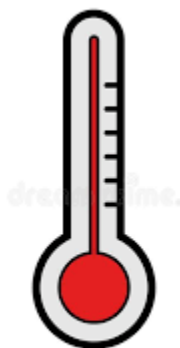
**"In generale, in che misura la sua azienda/business unit gestisce in modo ottimale i processi di pianificazione e controllo in ambito commerciale, prendendo migliori decisioni?"**

La soddisfazione media del campione verso i sistemi di SPM è di **5,94**  
(misurata su una scala da 1 a 10)



**Ci sono differenze al variare della dimensione, dei risultati delle aziende o nei diversi settori?**

La soddisfazione cresce all'aumentare delle dimensioni aziendali ed al migliorare dei risultati aziendali.



La soddisfazione maggiore si riscontra nei settori ICT e servizi, quella più bassa nei prodotti di largo consumo e nei prodotti industriali (più si va verso i servizi «dematerializzati», maggiore è la soddisfazione).

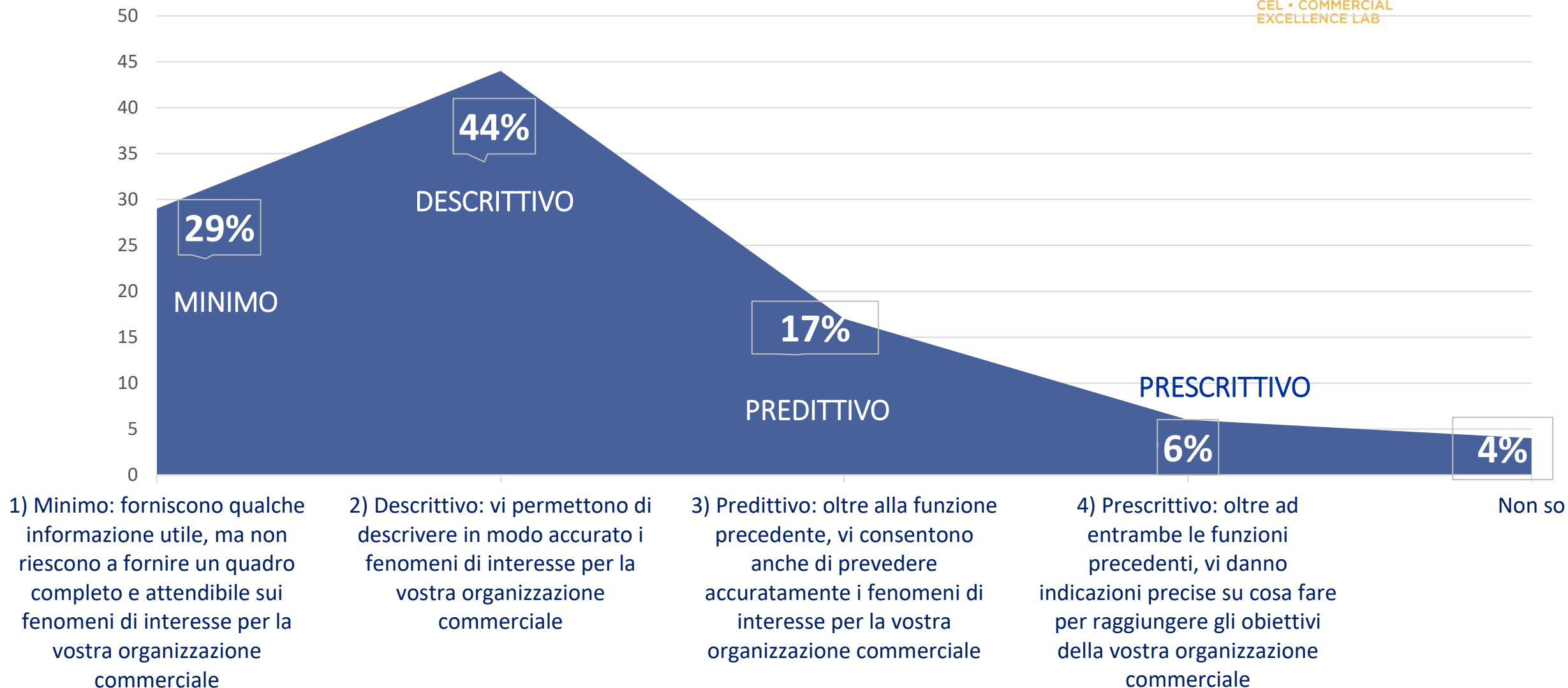


### Secondo quesito

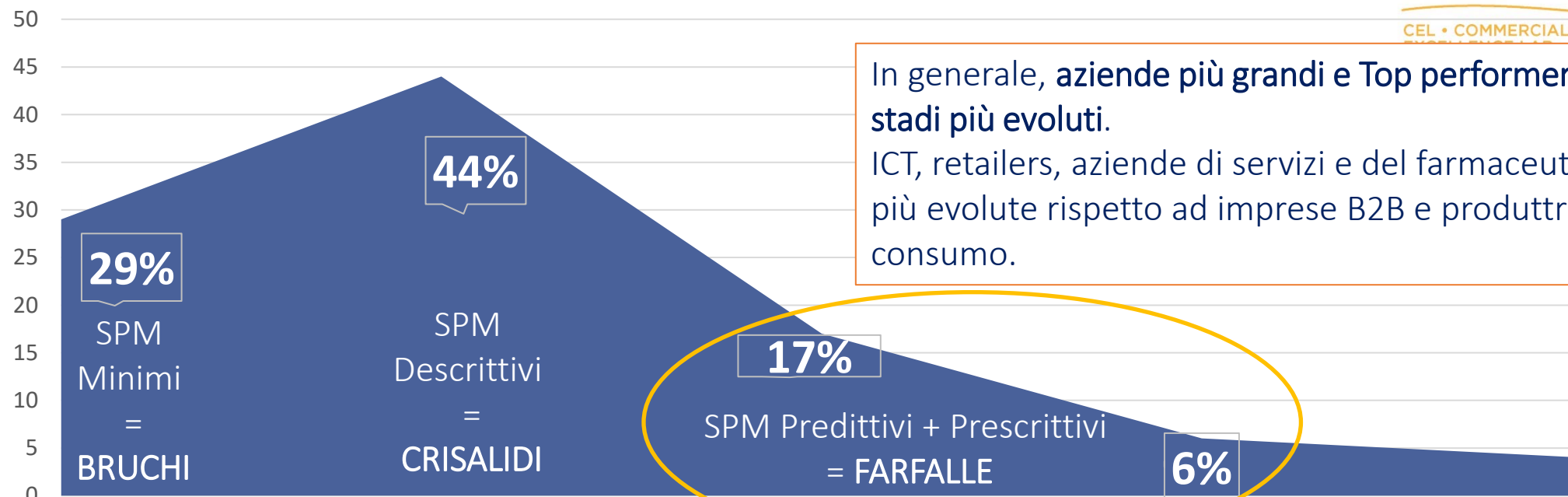


**In quale  
stadio  
evolutivo si  
trovano i  
sistemi di  
SPM?**

# In che stadio evolutivo sono i sistemi di SPM?



# Tre gruppi di aziende per stadi evolutivi dei sistemi di SPM



In generale, **aziende più grandi e Top performers** sono negli **stadi più evoluti**.

ICT, retailers, aziende di servizi e del farmaceutico sono più evolute rispetto ad imprese B2B e produttrici di beni di consumo.



L'accorpamento delle imprese che si trovano ad un livello di sistemi di SPM Predittivi con quelle che sono allo stadio dei sistemi di SPM Prescrittivi permette di identificare un gruppo numericamente considerevole di aziende («Farfalle») nel complesso più evolute di quelle che si trovano in una fase intermedia («Crisalidi») ed elementare («Bruchi»). Ciò facilita anche il confronto fra diverse realtà.

### Terzo quesito



**Quali sono le  
capacità di  
gestione e  
l'importanza di  
sei attività  
chiave nel SPM?**

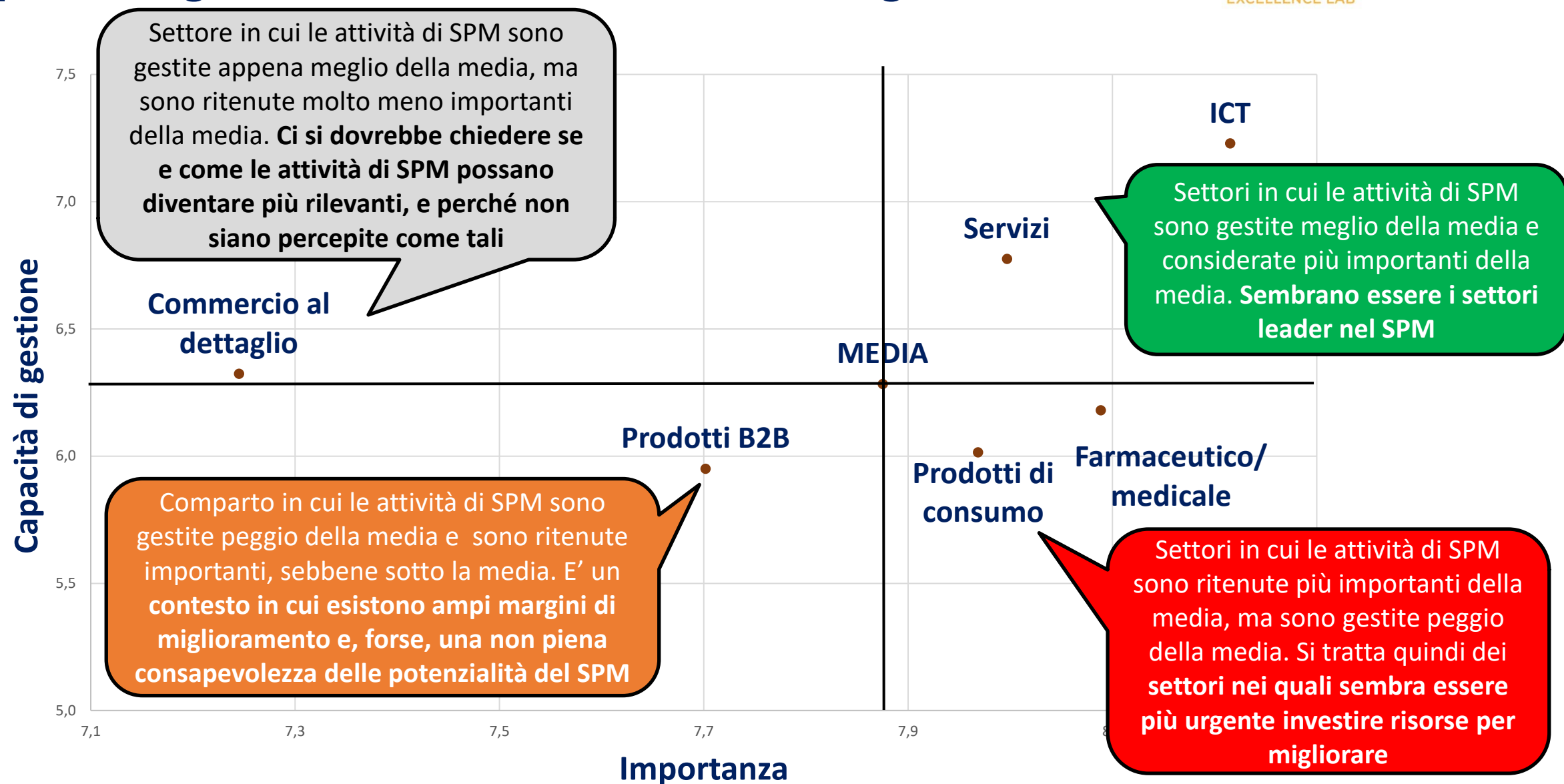
Le attività di SPM indagate sono:

1. Pianificazione commerciale (es. definizione degli obiettivi e delle attività da svolgere)
2. Definizione delle zone/territori da assegnare ai venditori
3. Gestione di ricompense e incentivi
4. Controllo e valutazione dei venditori/punti vendita
5. Reporting attraverso l'integrazione di dati commerciali proveniente da fonti differenti (ad es. canali differenti)
6. Individuazione di piani di sviluppo (formazione, coaching, ecc.) per i venditori



Su queste sei attività abbiamo esplorato **la percezione di importanza e la capacità di gestione:**  
**nel complesso, su scala 1-10, tutte le sei attività sono importanti (7,88),**  
**ma la capacità di gestirle è media (6,44).**

# Posizionamento dei settori rispetto all'importanza e alla capacità di gestione delle sei attività chiave legate al SPM



Aspetti gestiti meglio della media, ma meno importanti della media: si è bravi a fare qualcosa di non molto rilevante. **Si può al limite anche disinvestire risorse**

Alta

CAPACITA' DI  
GESTIONE

Bassa

Aspetti gestiti peggio della media, ma meno importanti della media: si è deboli ma su qualcosa di oggi non molto rilevante. Occorre **controllare nel tempo**, perché in caso di aumento di importanza diventerebbero aree di debolezza critiche sulle quali investire risorse

AREA DELLO  
«SPRECO»

AREA  
DELL' ECCELLENZA

Aspetti gestiti meglio della media e più importanti della media: si è bravi a fare qualcosa di molto rilevante. **Mantenere questa situazione**

AREA DEL  
MONITORAGGIO

AREA  
DELL'INVESTIMENTO

Aspetti gestiti peggio della media e più importanti della media: si è scarsi nel fare qualcosa di molto rilevante. Si tratta quindi di **punti di debolezza sui quali è prioritario investire risorse per migliorare**

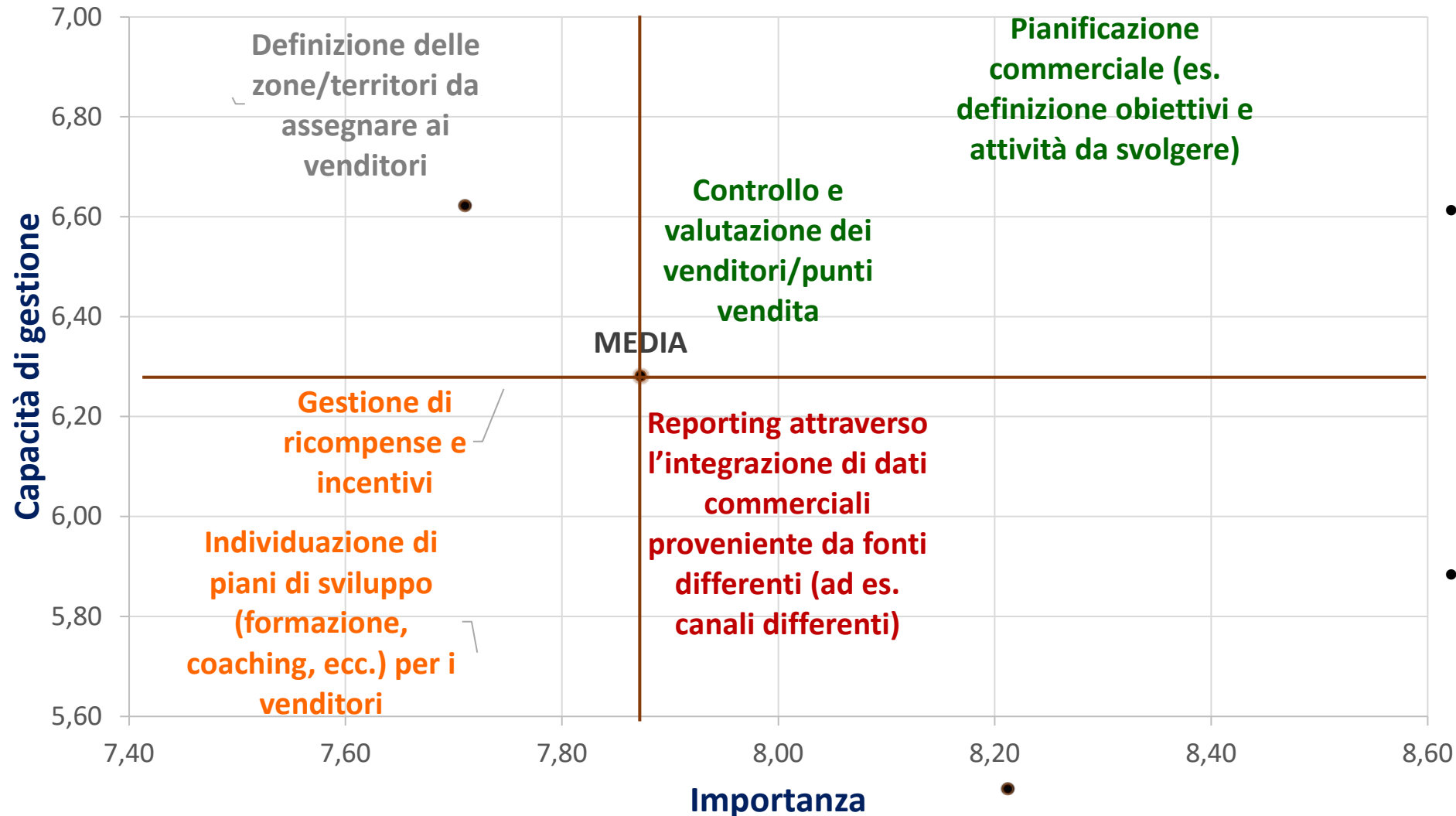
Bassa

IMPORTANZA

Alta



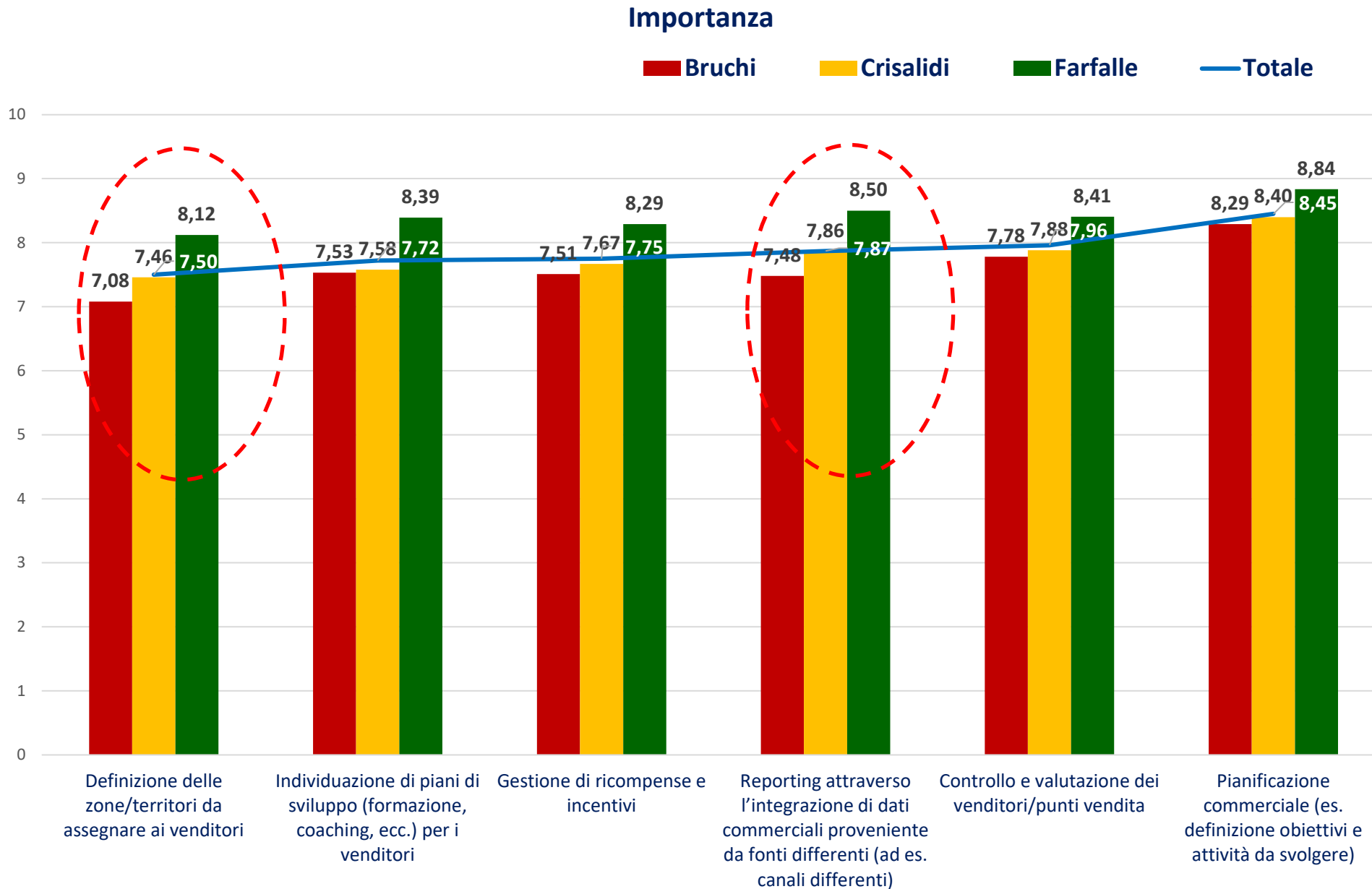
# Percezioni sulle competenze aziendali di SPM nel campione in generale



- Le attività che consentono un'efficace gestione "corrente" dell'azione commerciale sono ritenute importanti e sono quelle gestite meglio dal campione
- Le azioni più "strategiche", cioè la gestione delle ricompense e degli incentivi e i piani di sviluppo delle competenze delle reti (che orientano e sostengono i comportamenti commerciali e hanno un impatto nel lungo periodo), sono ritenute meno importanti e vengono gestite meno bene della media
- La criticità legata al reporting evidenzia che, ancora oggi, si è distanti dalla possibilità di avere una visione integrata delle informazioni per poter decidere sulla base di dati condivisi

## **Percezioni sulle competenze aziendali di SPM al variare: dello stadio evolutivo dei sistemi di SPM**

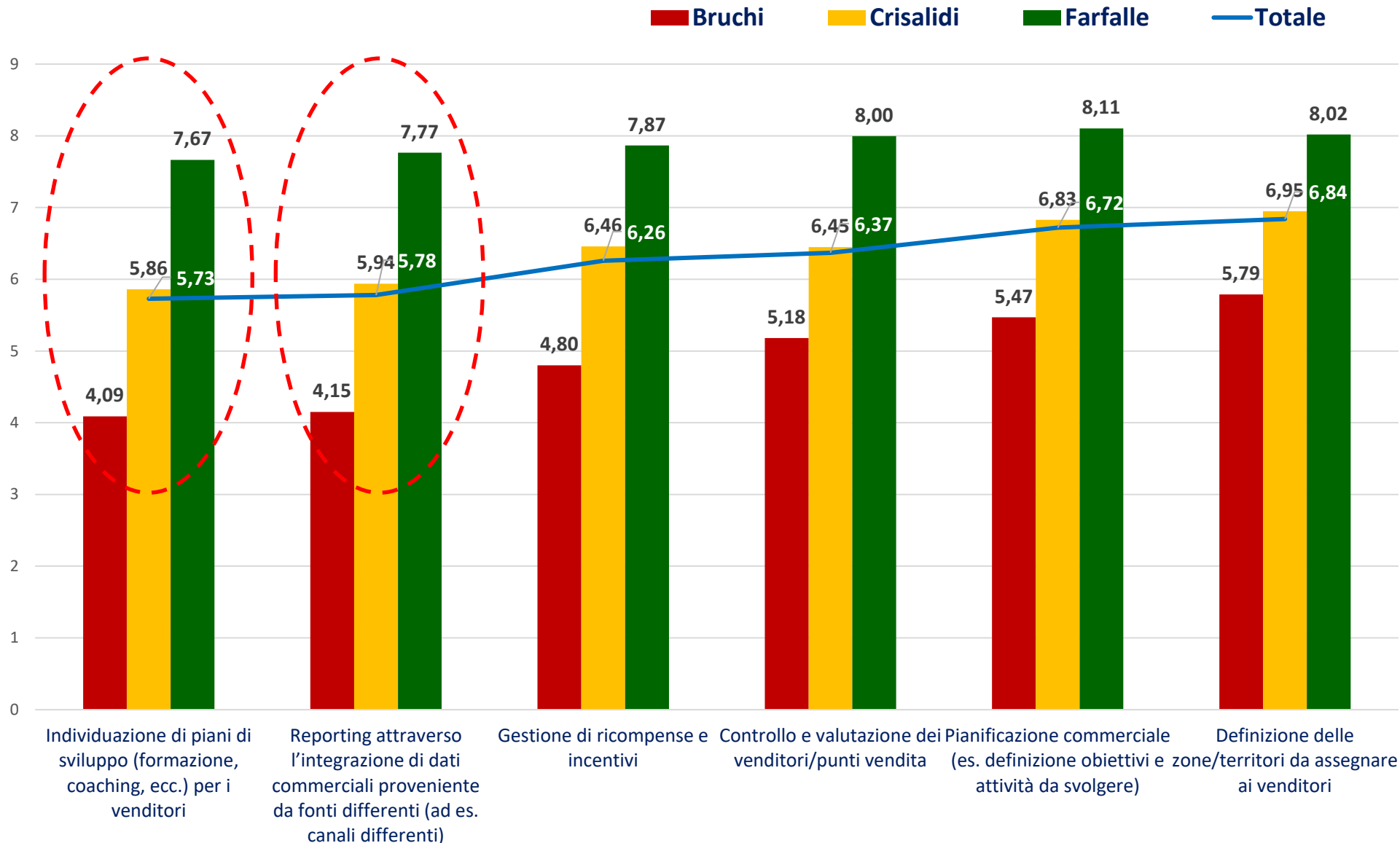
# Percezioni sull'importanza delle competenze aziendali di SPM al variare dello stadio evolutivo dei sistemi di SPM



In termini di importanza percepita, le aziende più evolute («Farfalle») nei sistemi di SPM registrano punteggi più alti su tutte le variabili. Le differenze più accentuate, soprattutto rispetto alle imprese più arretrate («Bruchi») si riscontrano in particolare sull'avere un sistema di reporting che integra dati provenienti da fonti diverse, che risulta essere uno degli aspetti più critici e che ricade nell'area dell'investimento nella matrice, e nel definire zone e territori dei venditori

# Percezioni sulla capacità di gestione delle competenze aziendali di SPM al variare dello stadio evolutivo dei sistemi di SPM

Capacità di gestione



In termini di capacità di gestione, le aziende più evolute («Farfalle») nei sistemi di SPM registrano punteggi decisamente più alti su tutte le variabili. Le differenze più accentuate, soprattutto rispetto alle imprese più arretrate («Bruchi») si riscontrano in particolare sull'aver un sistema di reporting che integra dati provenienti da fonti diverse e nella individuazione di piani di sviluppo per i venditori, ovvero i due aspetti che ricevono nel complesso del campione i punteggi più bassi

# Percezioni sulle competenze aziendali di SPM nei diversi segmenti: commenti di sintesi

Rispetto al campione generale, ci sono delle differenze all'interno dei diversi segmenti:



I Top performers evidenziano, quali aree di criticità su cui investire, la gestione delle ricompense e degli incentivi



Le aziende di medio grandi dimensioni (quelle da 250 Mio EUR a 1000 Mio EUR) segnalano come prioritaria l'individuazione di piani di sviluppo delle competenze



– Ci sono differenze marcate tra le industries. In modo particolare Pharma e ICT segnalano come priorità in termini di investimento l'individuazione dei piani di sviluppo delle competenze della rete; mentre i Servizi indicano come priorità il sistema di controllo e valutazione e la gestione delle ricompense e degli incentivi

### Quarto quesito



**Quali funzioni  
organizzative  
svolgono il  
ruolo  
principale  
nella gestione  
delle attività  
chiave del  
SPM?**

# Attori coinvolti nelle attività di SPM

"Oggi, nella sua azienda, chi si occupa principalmente di ciascuna delle seguenti attività?"

	Vendite	Marketing	Finance	IT	HR	Controlling
Predominio delle vendite →	52%	18%				
→	63,2%	10,5%				
→	33%		19%		23,1%	10,4%
→	56,7%					10,5%
Condivisione interfunzionale →	28,2%	19,3%	10,2%	13,7%		17,1%
«Tandem» Vendite-HR →	36,2%				32,5%	



**"Oggi, nella sua azienda, chi si occupa principalmente di ciascuna delle seguenti attività?"**

- La responsabilità delle azioni della gestione "corrente" (pianificazione commerciale, definizione delle zone/territori da assegnare ai venditori e controllo e valutazione dei venditori/punti vendita) è chiaramente imputabile ad una funzione, quella delle vendite, coadiuvata da altre funzioni (marketing e controlling). E' interessante osservare che queste sono anche le attività che il campione nel suo complesso ritiene meglio gestite (cfr. slide 27)
- Le azioni più strategiche non hanno una chiara ownership; in modo particolare, le attività di reporting e quelle di gestione di ricompense ed incentivi. In merito a queste ultime due azioni, il campione evidenzia che intervengono una pluralità di funzioni senza una chiara prevalenza di qualcuna di esse. E' una responsabilità di gestione diffusa e condivisa che si traduce anche in una generale capacità di gestione più bassa della media, nel campione complessivo (cfr. slide 27)
- Per l'individuazione dei piani di sviluppo delle competenze della rete, come è del resto lecito attendersi appare evidente la corresponsabilità di due funzioni, Vendite ed HR

### Quinto quesito



**Che  
disponibilità  
di tecnologie,  
strumenti e  
processi di  
SPM  
caratterizza 13  
attività  
funzionali al  
buon governo  
delle  
organizzazioni  
commerciali?**

# Disponibilità di tecnologie, strumenti o processi per governare le organizzazioni commerciali

Abbiamo analizzato la disponibilità di tecnologie, strumenti o processi di SPM che permettono di svolgere **13** funzioni di governo dell'azione commerciale



La factor analysis ha riassunto questi 13 aspetti in due diversi fattori: uno incorpora le azioni di **gestione di processi**, l'altro fattore le azioni di **indirizzo dei commerciali**  
Il primo fattore è valutato in modo inferiore (5,58) rispetto al secondo (6,04)

## GESTIONE DEI PROCESSI

Questo fattore raggruppa tutte quelle azioni caratterizzate da maggiore managerialità e che implicano analisi, valutazioni e decisioni che impattano sulla performance di medio-lungo periodo e che possono coinvolgere diverse funzioni aziendali



## INDIRIZZO DEI COMMERCIALI

Questo fattore raggruppa tutte quelle azioni che consentono decisioni mirate ad un intervento individuale per indirizzare e correggere l'azione di ogni singolo commerciale soprattutto nel breve periodo, per migliorare la performance immediata



# Disponibilità di tecnologie, strumenti o processi per gestire i processi commerciali

"In che misura la sua azienda/business unit dispone di tecnologie digitali, strumenti o processi che permettono di:"  
(Scala: 1 = per nulla -10 = tantissimo)

## GESTIONE DEI PROCESSI

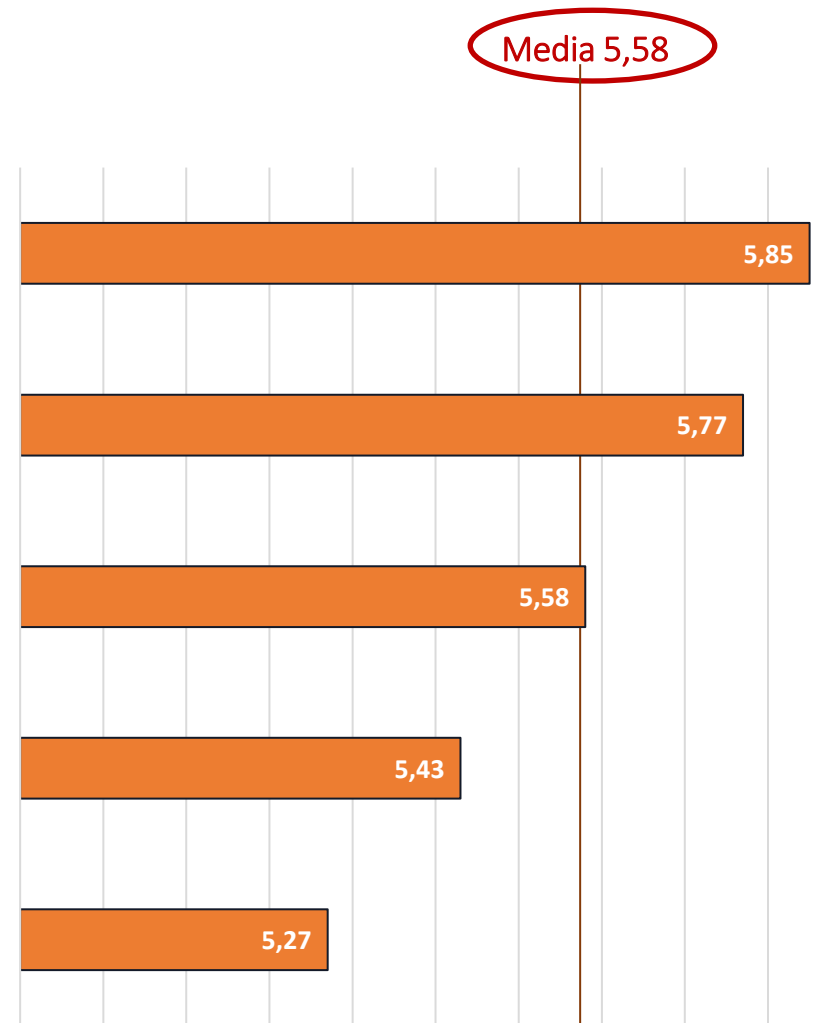
Analizzare le cause sottostanti ai risultati di ogni membro della rete di vendita e delle performance di vendita dell'azienda

Calcolare in modo rapido e preciso le ricompense ai venditori, riducendo gli errori e accorciando i tempi nell'assegnazione dei bonus

Poter avere una visione di dati unica ed univoca tra diversi uffici aziendali (commerciale, marketing, finance, HR...)

Individuare piani di training –coaching mirati e personalizzati ed ottenere informazioni utili per dargli feedback puntuali

Simulare in modo attendibile l'impatto economico di possibili corsi di azione alternativi



# Disponibilità di tecnologie/strumenti o processi per indirizzare l'azione dei commerciali

"In che misura la sua azienda/business unit dispone di tecnologie digitali, strumenti o processi che permettono di:"  
(Scala: 1 = per nulla -10 = tantissimo)

## INDIRIZZO DEI COMMERCIALI

Monitorare in modo attendibile cosa fa e come lavora ogni membro della vostra rete di vendita

Definire target precisi e attendibili per ogni venditore, a livello di singolo cliente/opportunità

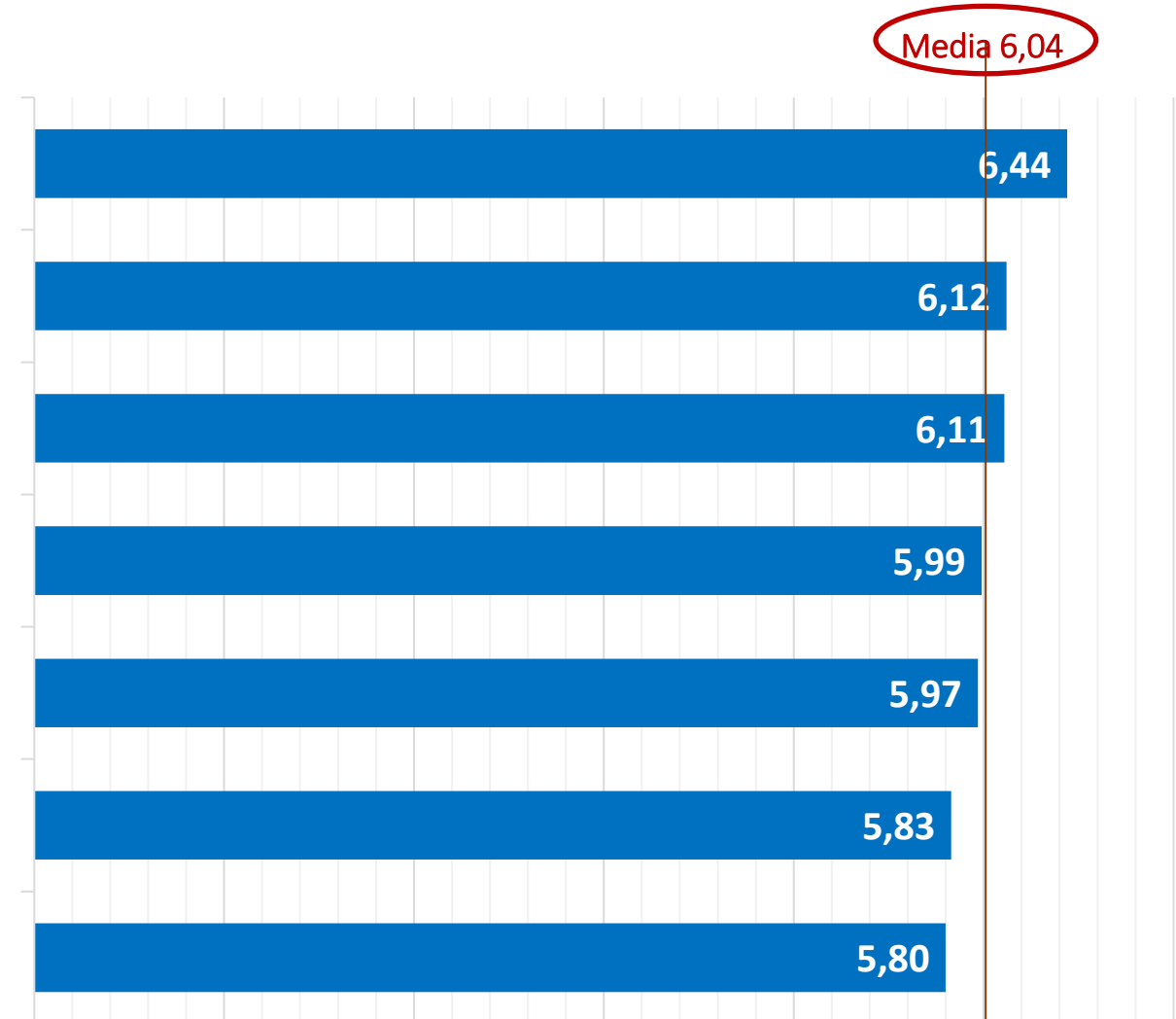
Fornire a ogni singolo venditore indicazioni chiare su quali strategie e azioni specifiche mettere in atto per raggiungere i suoi

Definire i migliori piani di incentivazione per la forza vendita senza incorrere in limiti tecnologici

Modificare tempestivamente obiettivi piani ed azioni commerciali, riorientandoli nella giusta direzione quando necessario

Quantificare il potenziale dei singoli clienti/opportunità, così da definire coerenti priorità commerciali

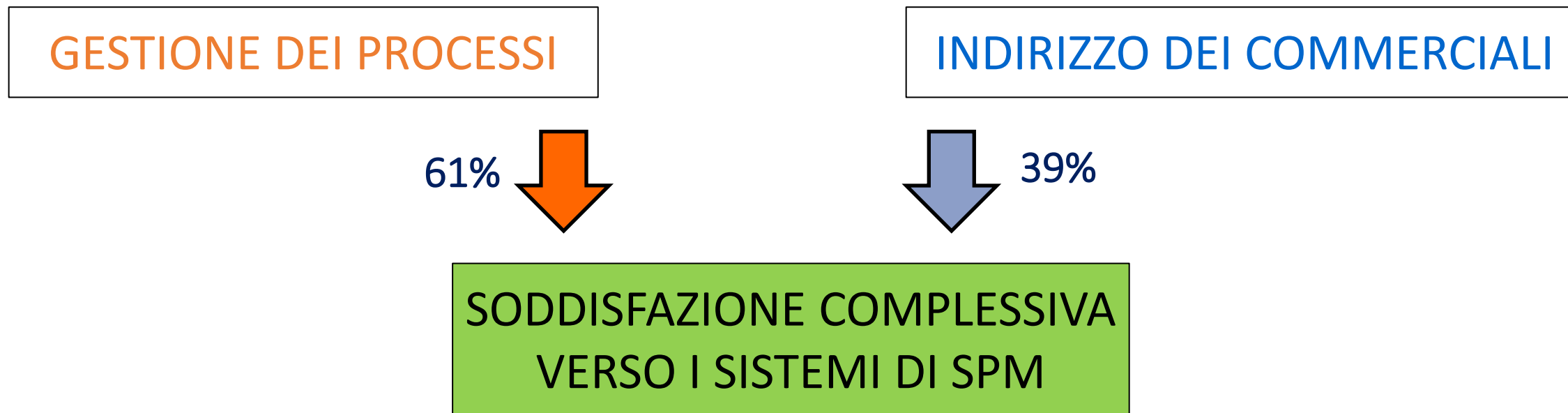
Poter avere un sistema di reporting commerciale che integra dati provenienti da fonti diverse



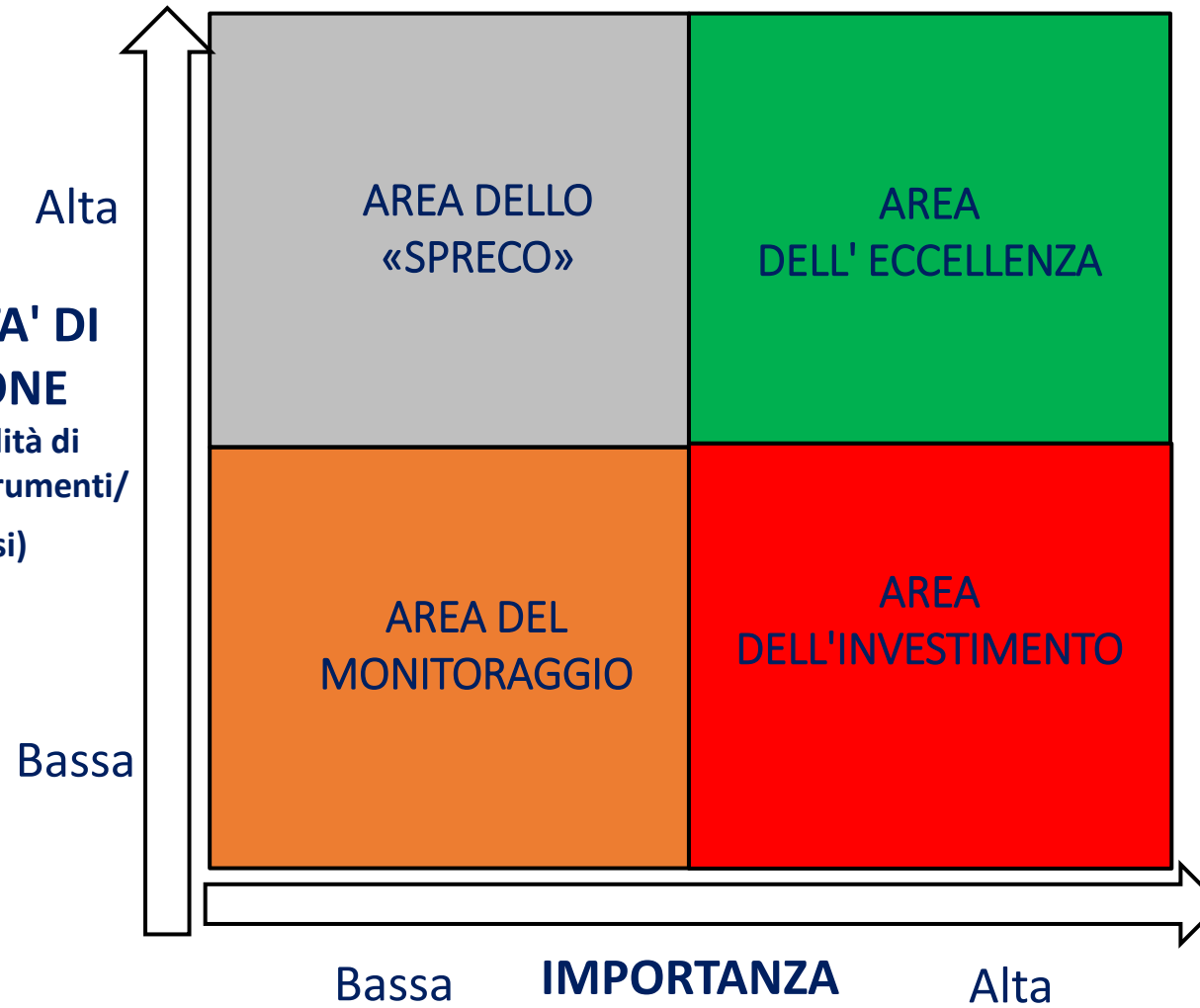
# L'impatto dei due fattori di sintesi sulla soddisfazione complessiva verso i sistemi di SPM

Entrambi i fattori sono correlati significativamente e in modo positivo alla valutazione complessiva del sistema di SPM.

La Gestione dei processi ha un impatto più forte di quello dell'Indirizzo dei commerciali: i due fattori incidono rispettivamente per il 61% e per il 39% sulla soddisfazione complessiva



# Percezioni su tecnologie, strumenti e processi per il governo delle organizzazioni commerciali: la matrice importanza-capacità di gestione



Per ogni funzionalità nella matrice, l'importanza è espressa come correlazione con la capacità dichiarata di gestire in modo ottimale i processi di pianificazione e controllo in ambito commerciale, prendendo migliori decisioni

La disponibilità (intesa come capacità di gestione) delle varie tecnologie, strumenti e processi va interpretata alla luce dell'importanza che ciascuna di esse ha per il governo complessivo dell'organizzazione commerciale. Per visualizzare le priorità di attenzione si è costruita una matrice che visualizza per ogni funzione i valori medi di importanza (in ascissa) e di capacità di gestione (in ordinata)

Per ogni funzionalità nella matrice, la capacità di gestione è espressa come punteggio medio di auto-valutazione dichiarata dai rispondenti

Per ciascuna dimensione si è calcolato il valore medio di tutte le risposte, così da definire lo spartiacque fra valori Alti (= superiori alla media) e Bassi (= inferiori alla media)



# Lo stato dell'arte di tecnologie, strumenti o processi per governare le organizzazioni commerciali nel campione totale



# Lo stato dell'arte di tecnologie, strumenti o processi per governare le organizzazioni commerciali: commenti di sintesi

1. Tutte le azioni che ricadono nell'area di eccellenza, ovvero ritenute più importanti della media e per le quali si possiede anche un'elevata capacità di gestione (per la disponibilità di tecnologie e strumenti o processi), appartengono al fattore «Indirizzo dei commerciali».

L'unica azione che non appartiene a tale fattore, ma si trova della stessa area di eccellenza, è l'analisi delle cause sottostanti ai gap di risultato.

2. Le azioni commerciali sulle quali è opportuno investire, cioè quelle considerate più importanti della media, ma con minore disponibilità di tecnologie, strumenti e processi (e quindi minore capacità di gestione), appartengono al fattore «Gestione dei processi».

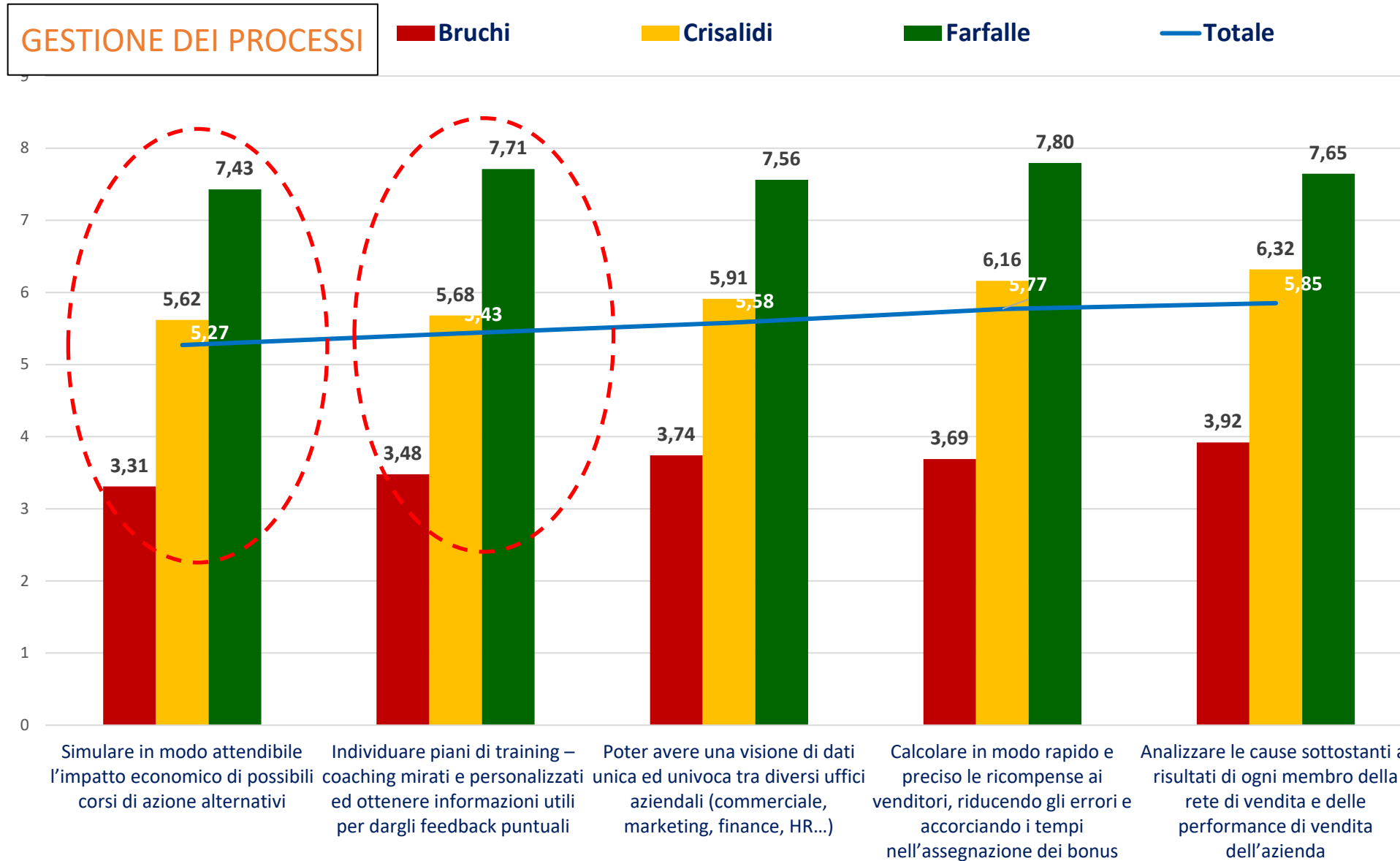
Sono tutte azioni inerenti l'ottimizzazione dei processi decisionali: dalla disponibilità di dati (come il reporting, che integra dati provenienti da fonti diverse), alla possibilità di simulare l'impatto economico delle decisioni, fino alla possibilità di calcolare ed assegnare in modo rapido bonus ed incentivi per orientare l'azione.

# Lo stato dell'arte di tecnologie, strumenti o processi per governare le organizzazioni commerciali: commenti di sintesi (segue)

3. Ci sono azioni commerciali che il campione colloca nell'area del monitoraggio in quanto ritiene, per esse, di avere una bassa capacità di gestione (ci sono meno tecnologie, strumenti o processi per gestirle in modo efficace) ma attribuisce loro anche un'importanza minore della media. Tuttavia, due di queste azioni in generale non dovrebbero essere considerate poco rilevanti, al contrario sarebbero da ritenere "strategiche":
- una è **la precisa quantificazione del potenziale dei clienti** per identificare le priorità commerciali, che influisce sulla corretta definizione dei target;
  - l'altra è **l'individuazione dei piani di sviluppo delle competenze** delle reti, che dovrebbe creare le condizioni per la crescita delle risorse umane e quindi per un'efficace azione commerciale nel lungo periodo.

Sempre nell'area del monitoraggio, la bassa disponibilità di tecnologie/strumenti o processi per avere una visione unica dei dati provenienti da diverse funzioni aziendali conferma il bisogno di investire su sistemi di reporting.

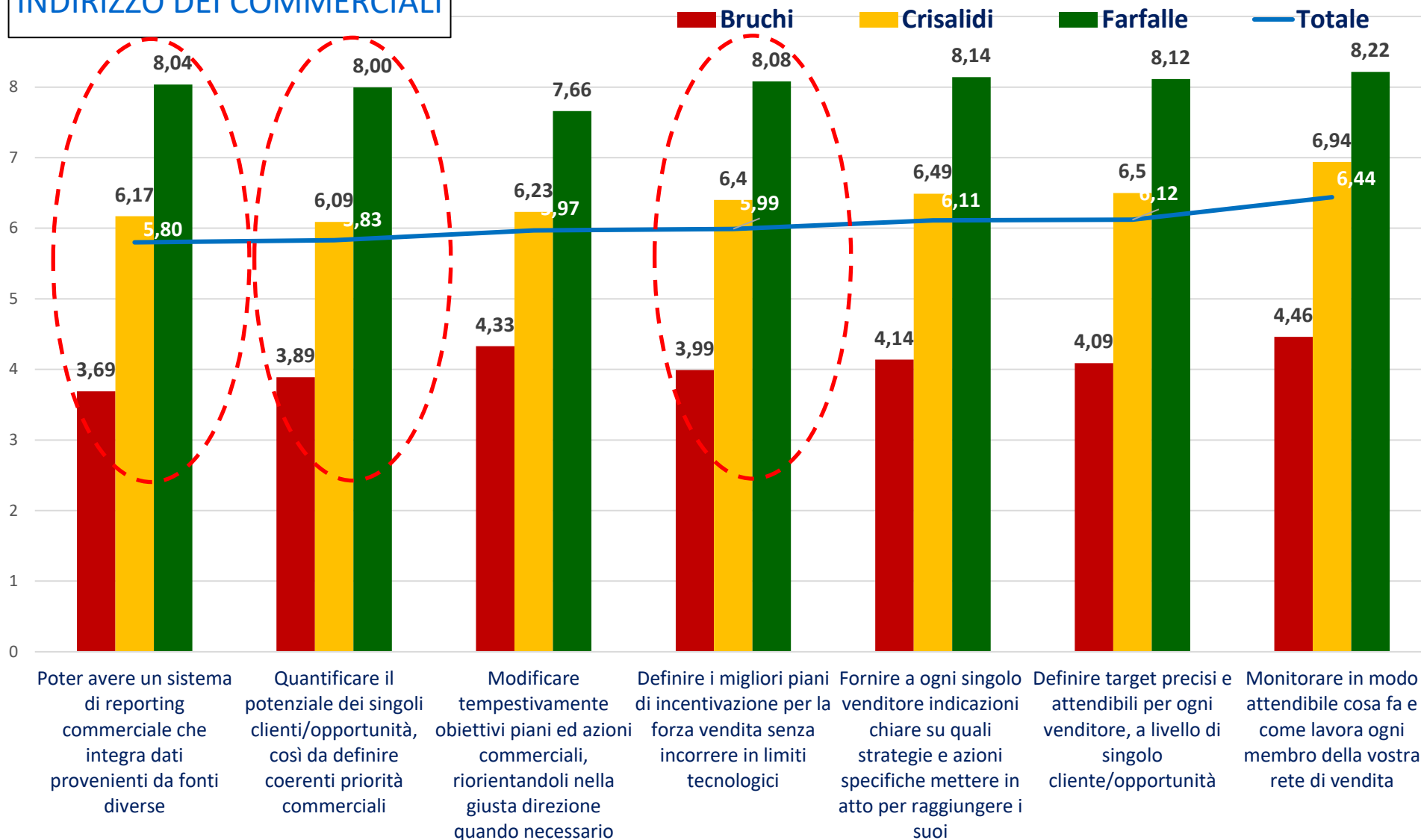
# Differenza tra aziende a diverso livello evolutivo dei sistemi di SPM nella disponibilità di tecnologie, strumenti o processi



Le aziende più evolute nei Sistemi di SPM («Farfalle») registrano punteggi decisamente più alti su tutte le variabili. Le differenze più accentuate, soprattutto rispetto alle imprese più arretrate nei Sistemi di SPM («Bruchi») si riscontrano in particolare nel **simulare l'impatto di corsi di azione alternativi** e nell'**individuare piani di sviluppo personalizzati**

# Differenze tra aziende a diverso livello evolutivo dei sistemi di SPM nella disponibilità di tecnologie, strumenti o processi (segue)

## INDIRIZZO DEI COMMERCIALI



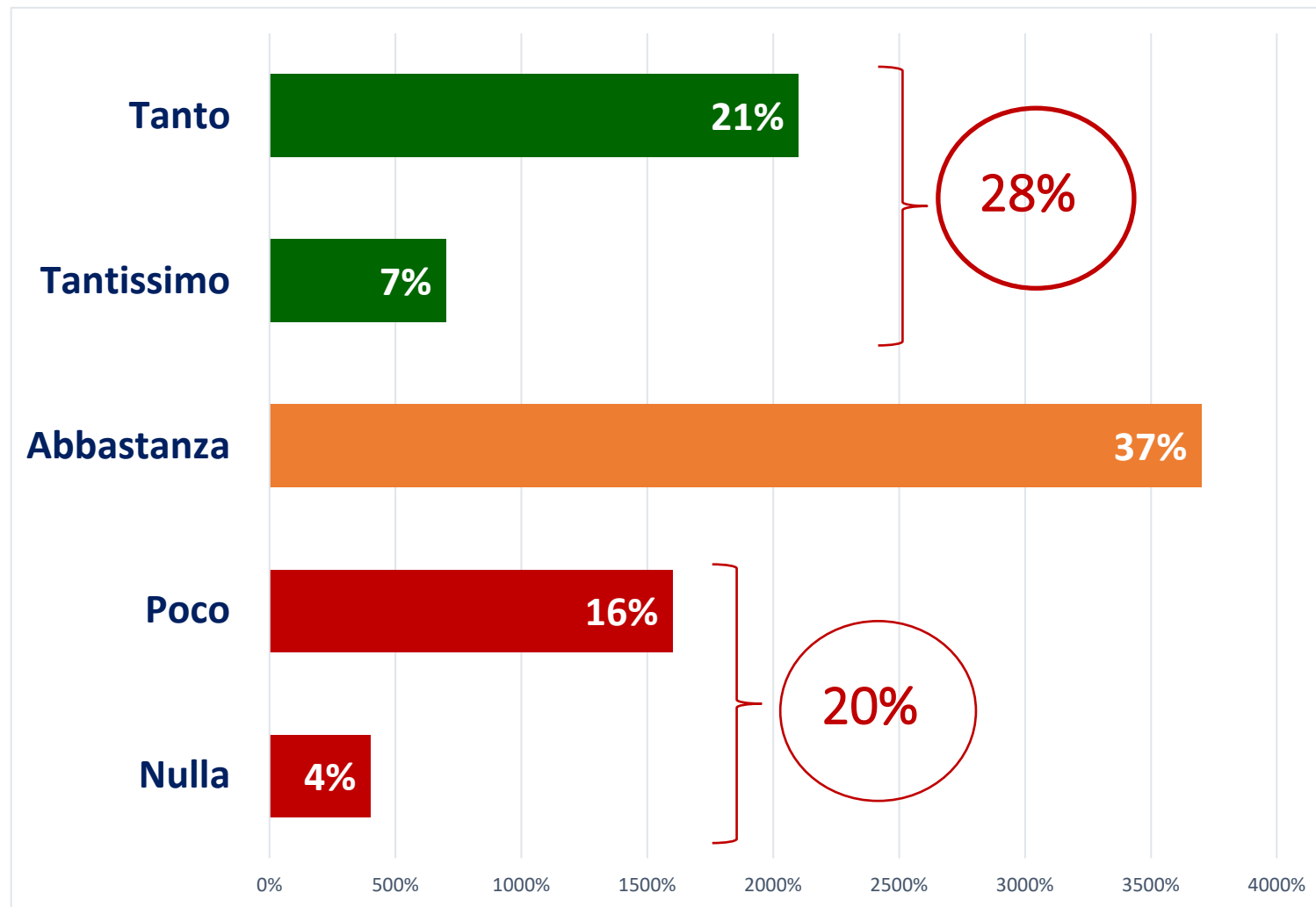
Anche qui le aziende più evolute nei Sistemi di SPM («Farfalle») registrano punteggi decisamente più alti su tutte le variabili. Le differenze più accentuate, soprattutto rispetto alle imprese più arretrate nei Sistemi di SPM («Bruchi») si riscontrano in particolare nell'avere un **sistema di reporting integrato**, nel **quantificare il potenziale** e nel **definire piani di incentivazione**

### Sesto quesito



**Quali sono le  
previsioni di  
investimento  
in sistemi di  
SPM?**

# Previsioni di investimento in sistemi di SPM





## 6 Key findings intorno ai 6 quesiti chiave



La soddisfazione verso i sistemi di SPM in media non è elevata. Ci sono comunque differenze tra i settori



I sistemi di SPM sono in prevalenza meramente descrittivi. I sistemi più evoluti si trovano tra le aziende grandi e Top performers



Le capacità di SPM più forti sono legate all'attività di pianificazione. Le aree di maggiore criticità sono il reporting con dati integrati e lo sviluppo delle competenze della rete



Alcune attività di SPM sono principalmente guidate dalle vendite, ma altre considerate critiche, come il reporting, vedono più attori coinvolti e non una chiara guida



Le priorità sono:  
-avere un reporting che integra dati da fonti diverse  
-avere strumenti per simulare l'impatto economico delle decisioni  
-calcolare incentivi/bonus con meno errori



C'è una diffusa propensione ad investire su sistemi di SPM. I Top performers sono anche top investors

# Il successo delle iniziative di trasformazione digitale nelle reti di vendita: 5 Principi



**Coinvolgimento:** far percepire che i commerciali, ai vari livelli, siano ascoltati prima, durante e dopo il cambiamento, e possano in qualche modo influenzarlo (Chi decide conosce e capisce il mio contesto operativo quotidiano? Comprende che impatto pratico ci sarà per me? Etc.)

**Supporto:** allineare i processi di definizione degli obiettivi e di controllo, valutazione e ricompensa (Saranno modificati in modo coerente rispetto a quanto di nuovo o diverso da prima mi verrà richiesto di fare? Etc.)



**Precondizioni** necessarie ma non sufficienti: strumenti/supporti tecnologici appropriati e training.



**Strategia:** avere una visione chiara, condivisa, allettante del perchè si cambia (E' comprensibile? E' effettivamente utile e opportuno? E' pensato nel mio interesse? Etc.)

**Concretezza:** tradurre il cambiamento strategico in implicazioni operative per ogni soggetto interessato (Che impatto specifico ci sarà per me? Quali nuove o diverse aspettative nei miei confronti si creeranno? Etc.)

