



VENDERE AI TEMPI DEL CORONAVIRUS

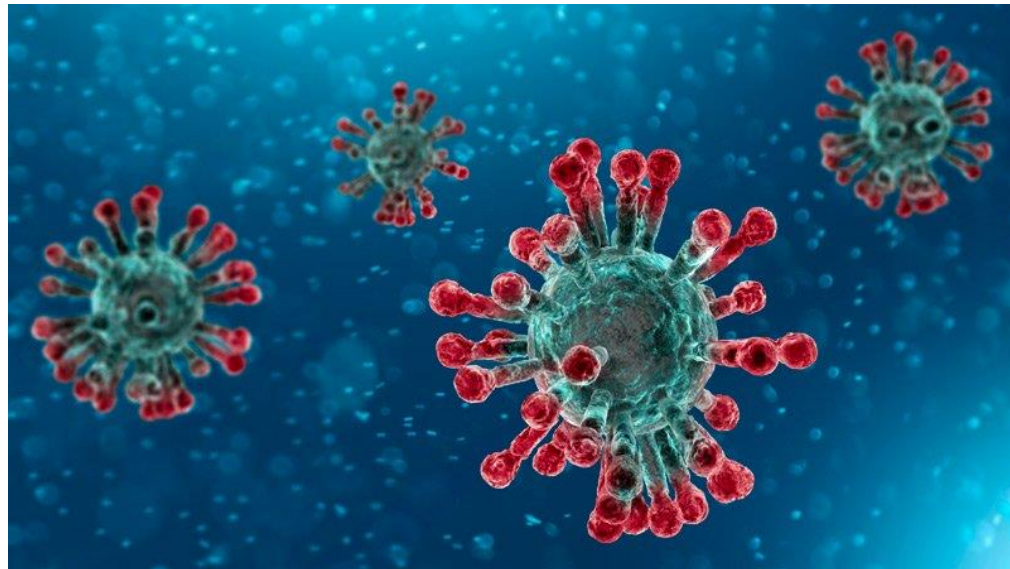
REPORT DI RICERCA
Paola Caiozzo
Paolo Guenzi

In collaborazione con **JEME**
BOCCONI
STUDENTI

MARZO 2020

Sintesi del progetto di ricerca

- Il Covid-19 ha diminuito le possibilità di contatto interpersonale
- Ciò causa particolari problemi in un mestiere tipicamente di contatto come quello commerciale
- L'obiettivo della ricerca è capire l'impatto del Covid-19 sulle relazioni venditore-cliente, sulle modalità di interazione e sui risultati di business attesi
- Sono stati raccolti e analizzati 236 questionari da commerciali di aziende operanti in Italia in svariati settori
- I dati sono precedenti all'entrata in vigore del DPCM 8 marzo 2020 che ha dichiarato le zone rosse, e fotografano quindi la situazione prima degli ulteriori vincoli e limitazioni dettati da decisioni governative
- Il confronto con ulteriori 32 questionari raccolti successivamente a tale data evidenzia una forte accentuazione della situazione qui descritta



Key Findings: l'impatto atteso del Covid-19 su visite e fatturato

- Già prima del DPCM dell'8 marzo 2020, per l'emergenza Coronavirus il 71,2% delle aziende in cui lavorano i commerciali intervistati e l'82,9% dei loro clienti hanno adottato politiche restrittive sulle visite di persona
- A seguito di tali restrizioni, e quindi prima di quelle dettate dagli interventi governativi, era diventato impossibile per i venditori incontrare di persona il 60,1% dei propri clienti, e i commerciali prevedevano, di conseguenza, una perdita media di fatturato del 22,1%
- Tale previsione non mostrava differenze significative tra Nord Italia e resto d'Italia
- La perdita di fatturato attesa mostra un incremento molto netto dopo l'entrata in vigore del DPCM 8 Marzo 2020, passando in media dal 22,1% al 41,1%
- La riduzione della possibilità di visita è molto uniforme fra settori diversi, con medie comprese fra 52% e 59%, ad eccezione del settore manifatturiero, che ha un impatto superiore al 75%
- Nonostante la maggiore difficoltà di visita personale, il manifatturiero è il settore che prevede una minore perdita di fatturato (15,9%), mentre tutti gli altri settori evidenziano perdite di fatturato attese simili, comprese tra il 21% ed il 26%
- Come prevedibile, c'è una correlazione statistica significativa, positiva, tra la percentuale di clienti con cui si è perso il contatto personale e la previsione di perdita di fatturato
- Quindi... come contrastare la riduzione obbligata delle visite di persona, e limitare quindi la conseguente perdita di fatturato atteso?



Key Findings: l'uso di canali alternativi per interagire con i clienti e diminuire le perdite di fatturato atteso

- I commerciali intervistati hanno dichiarato di riuscire comunque, in media, a mantenere le relazioni con il 69,2% dei clienti non più contattabili di persona.
- Ciò grazie all'uso di canali di interazione alternativi, da quelli più tradizionali (e-mail e telefono), in media utilizzati per il 57,7% sul totale, a quelli digitali (messaggistica, online call, web conference), usati nel rimanente 42,3% dei casi
- In media, i commerciali intervistati utilizzano 2,81 canali alternativi
- Il 52,4% dei rispondenti utilizza 3 o 4 canali alternativi per gestire il contatto con i propri clienti, e il 15,6% usa tutti e cinque i canali esaminati
- Il manifatturiero è il settore che utilizza in media il maggior numero di canali alternativi (3,15) mentre il Pharma/Healthcare è quello che ne utilizza meno (2,54)
- Il settore in cui si riesce maggiormente a mantenere rapporti con i clienti usando canali alternativi alla visita di persona è quello dei servizi professionali, invece quello in cui ciò accade largamente di meno è il Pharma/Healthcare

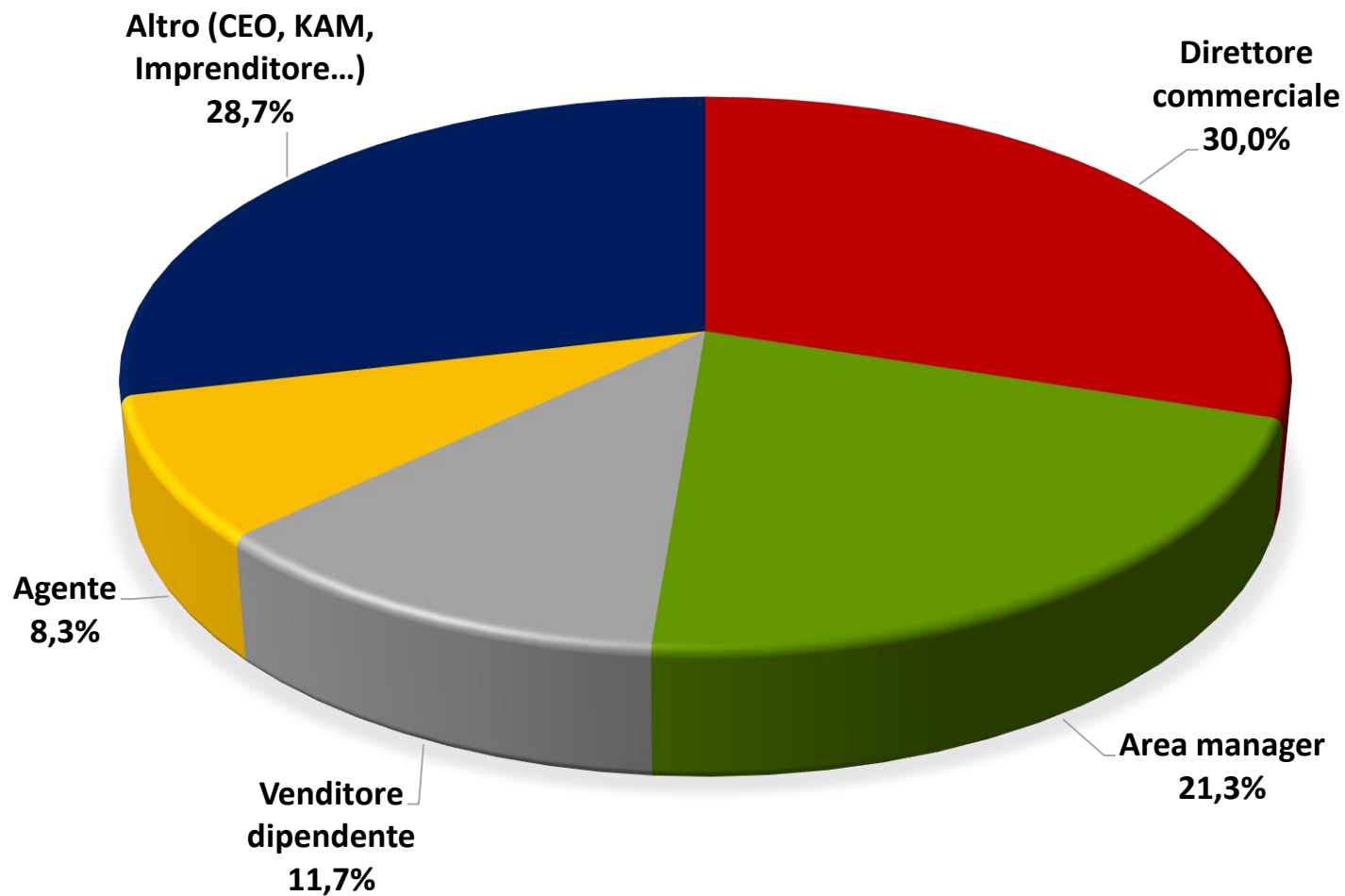


Key Findings: l'uso di canali alternativi per interagire con i clienti e diminuire le perdite di fatturato atteso

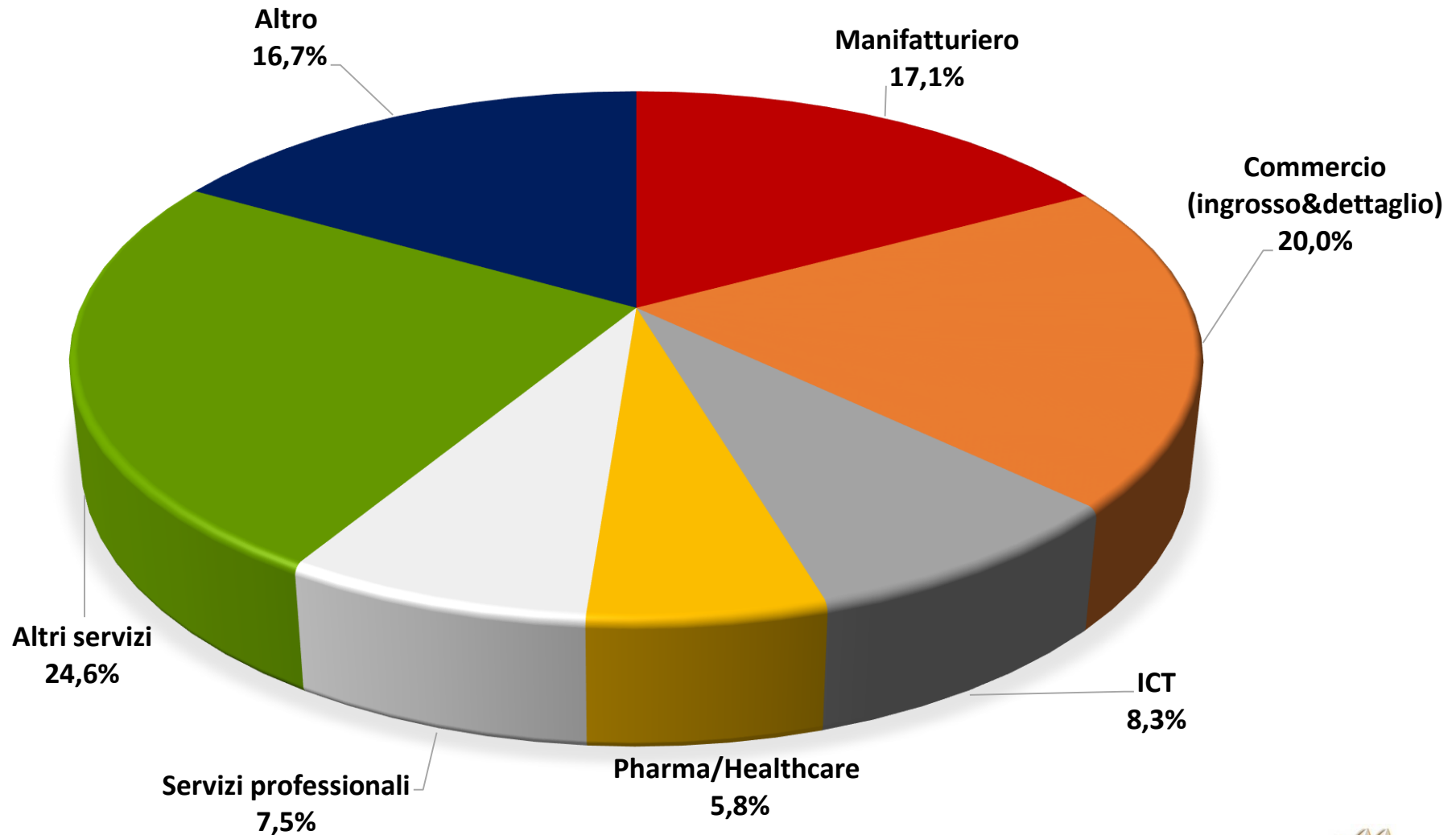
- Ci sono tre correlazioni statisticamente significative relativamente al numero di canali alternativi utilizzati:
 1. Maggiore è la difficoltà di incontrare personalmente i clienti, più alto è il numero di canali alternativi utilizzati, sia tradizionali e digitali
 2. Maggiore è il numero di canali alternativi utilizzati (tradizionali e digitali), più aumenta la possibilità di recuperare e mantenere le relazioni con i clienti che non si riescono più a visitare di persona
 3. Maggiore è il numero di canali alternativi utilizzati (tradizionali e digitali), minore è la previsione di perdita di fatturato attesa
- Quindi, anche a fronte della perdita «obbligata» di visite interpersonali causata dal Covid-19, è possibile limitare l'impatto negativo sul fatturato attraverso l'impiego di canali alternativi, sia tradizionali che digitali
- Questo riscontro è coerente con ricerche già condotte dal Commercial Excellence Lab, che hanno evidenziato come il livello di digitalizzazione delle reti commerciali sia positivamente correlato con numerosi indicatori di risultato



Ripartizione del campione per ruolo organizzativo

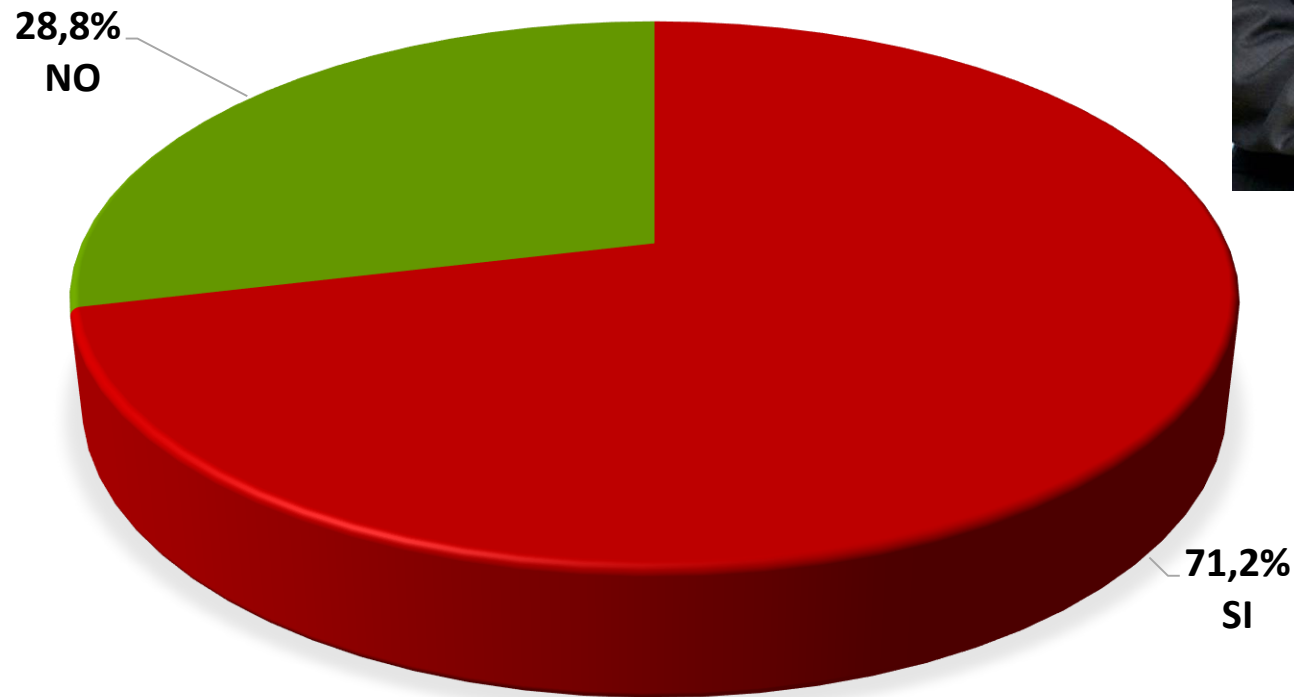


Ripartizione del campione per settore



Restrizioni per le visite ai clienti poste dalle aziende venditrici

La tua azienda, in seguito all'emergenza coronavirus, ha definito delle politiche restrittive riguardo le visite ai clienti?

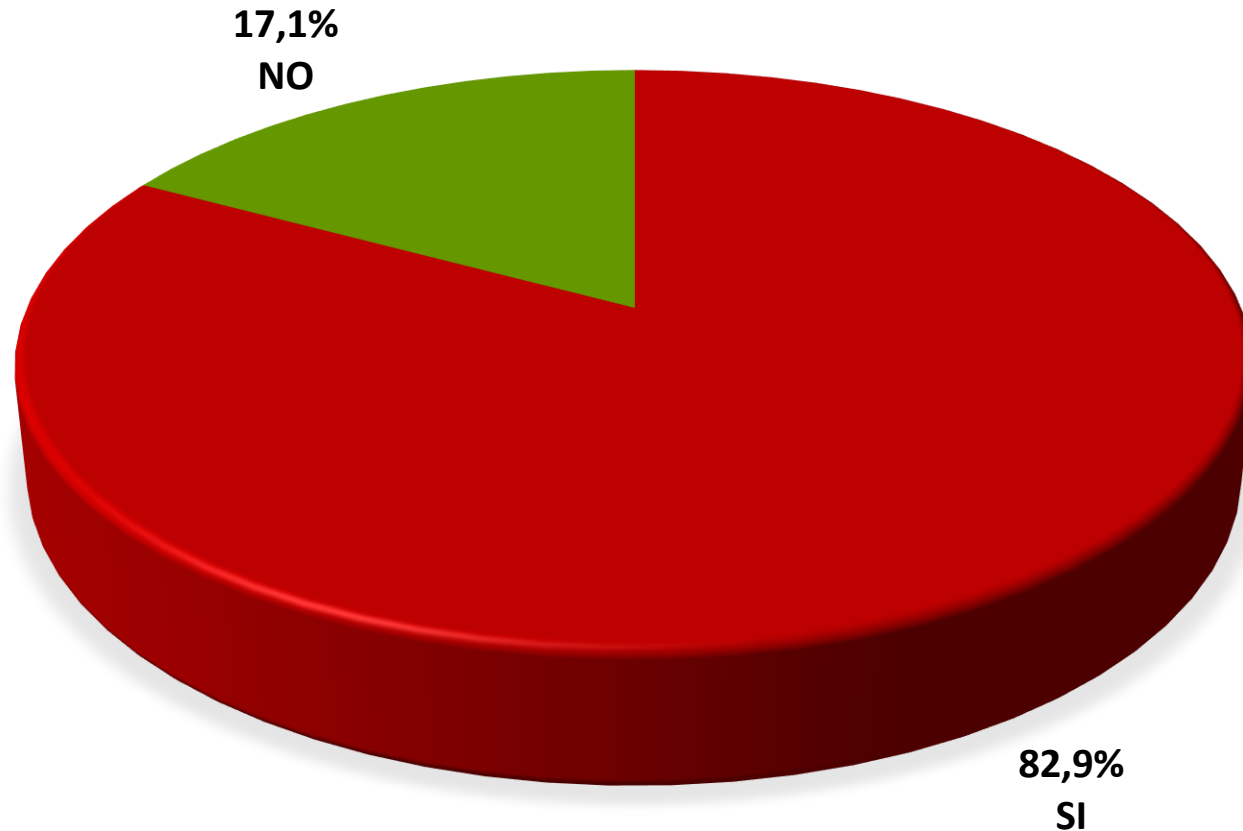


N.B: Dopo l'8 marzo le politiche restrittive non sono variate significativamente: i SI sono passati al 71,8%



Restrizioni per le visite ai clienti poste dai clienti stessi

I tuoi clienti, in seguito all'emergenza Coronavirus, hanno definito politiche restrittive riguardo l'interazione con i venditori dei loro fornitori?

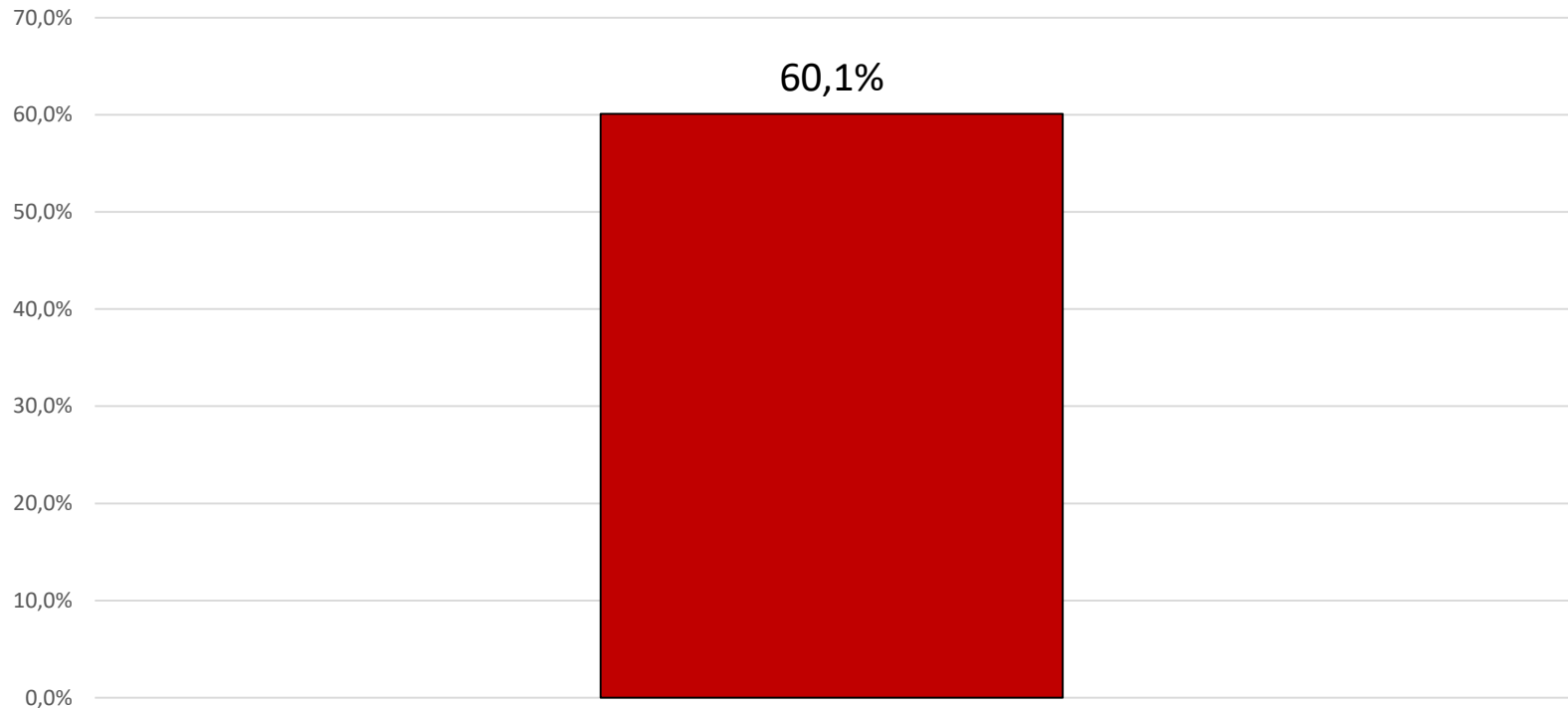


N.B: Dopo l'8 marzo le politiche restrittive dei clienti sono peggiorate:
i SI sono passati al 84,4%



La sintesi: quanti clienti non si riesce più a visitare di persona

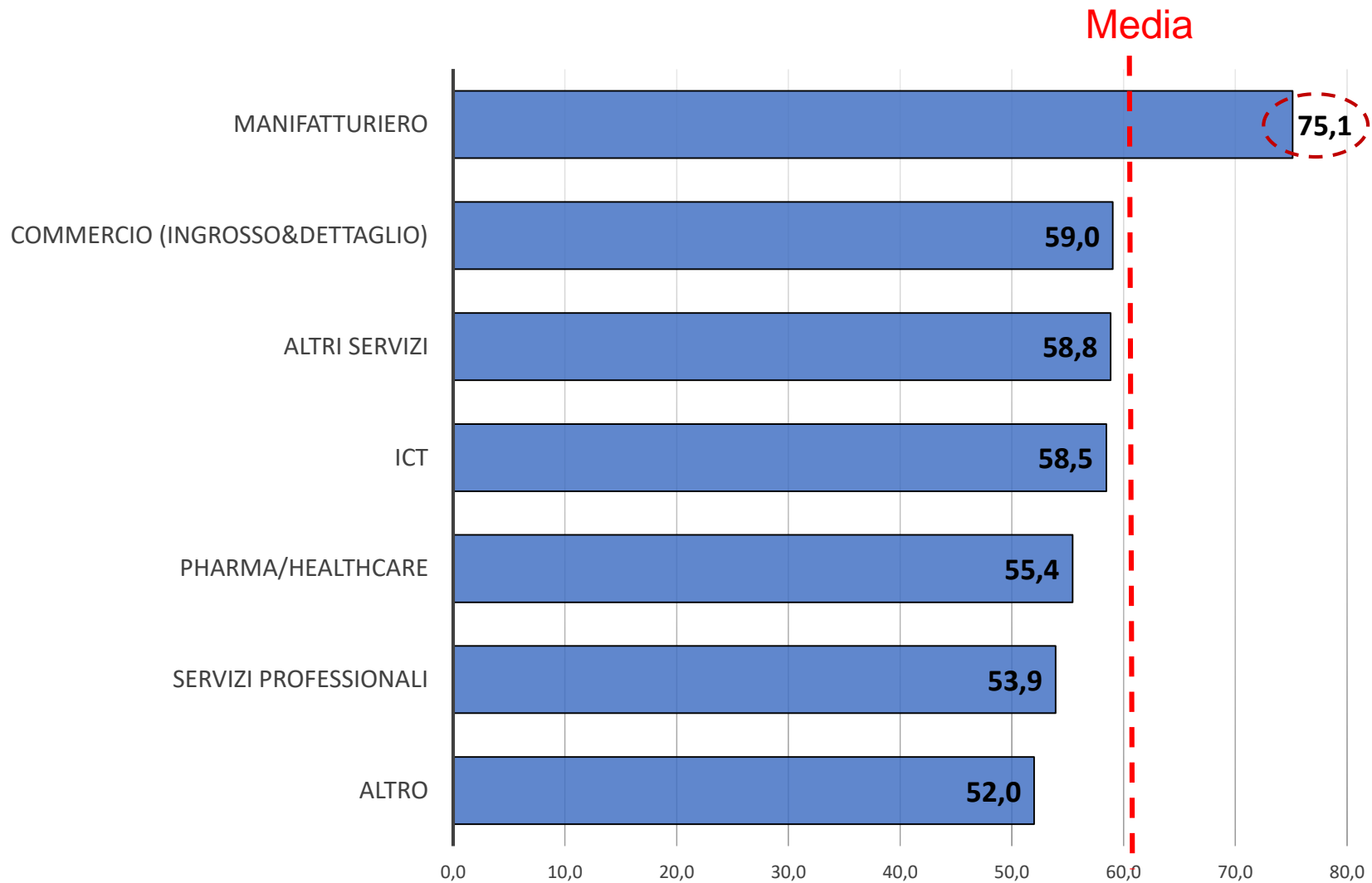
Qual è la percentuale di clienti che, a causa del Coronavirus, non riesci ad incontrare di persona?



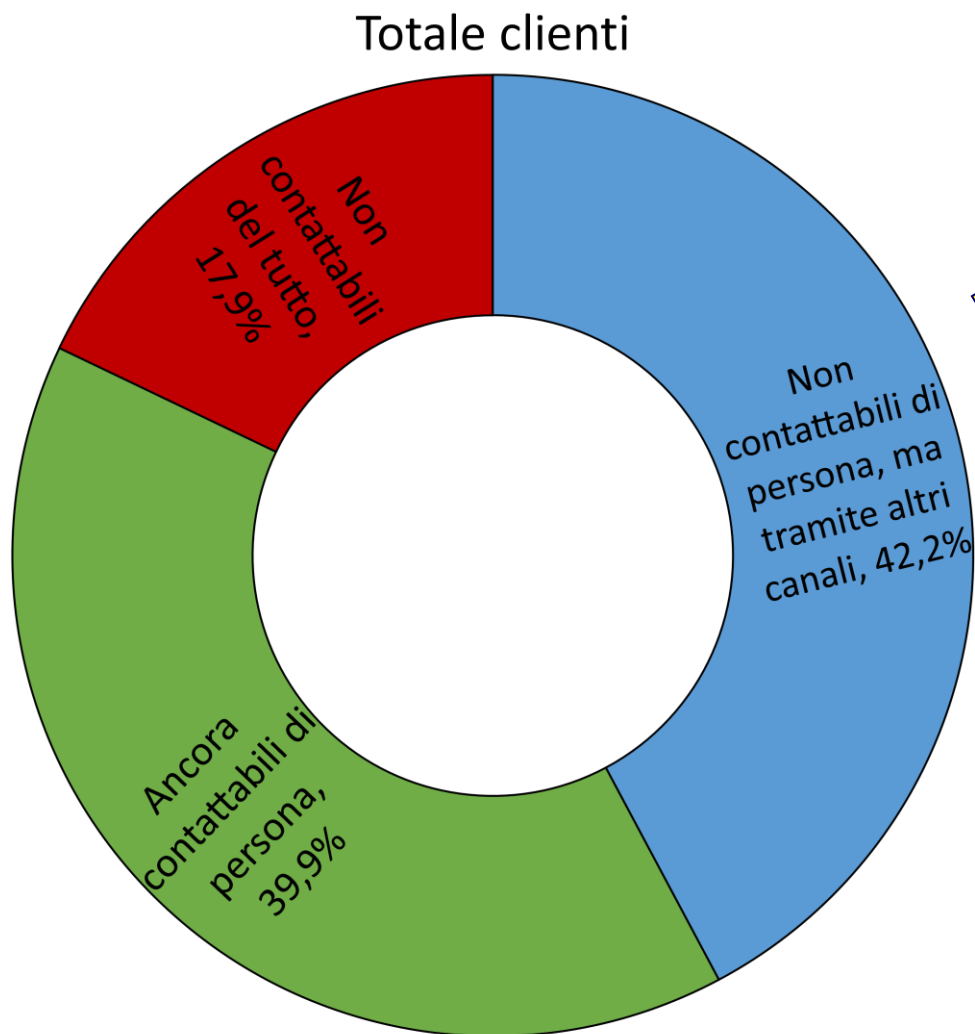
N.B: Dopo l'8 marzo questa percentuale è aumentata, raggiungendo un valore medio del 72,4%



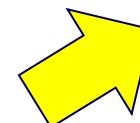
Clienti non visitabili di persona, per settore



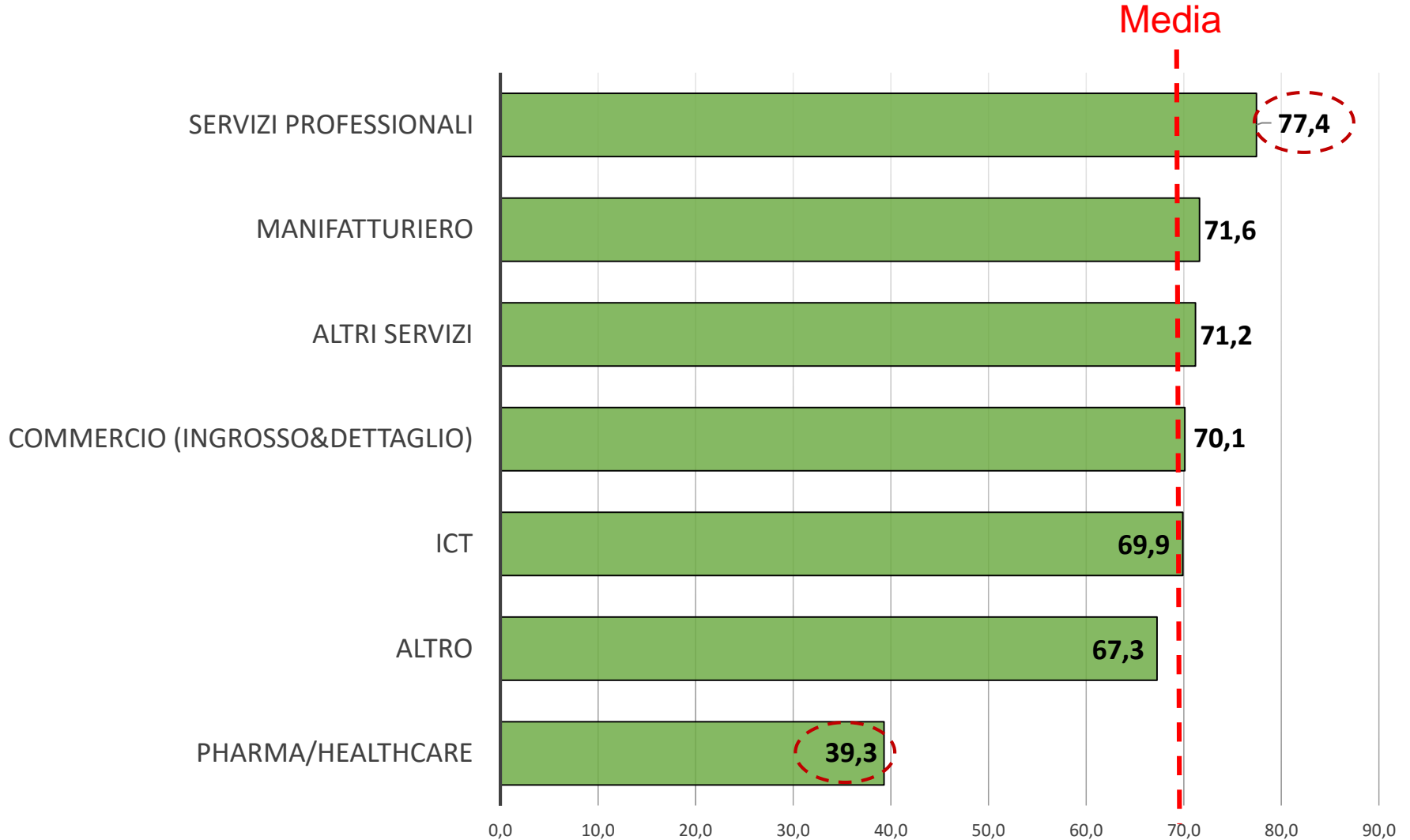
Il paracadute offerto dall'uso di canali alternativi alle visite in persona



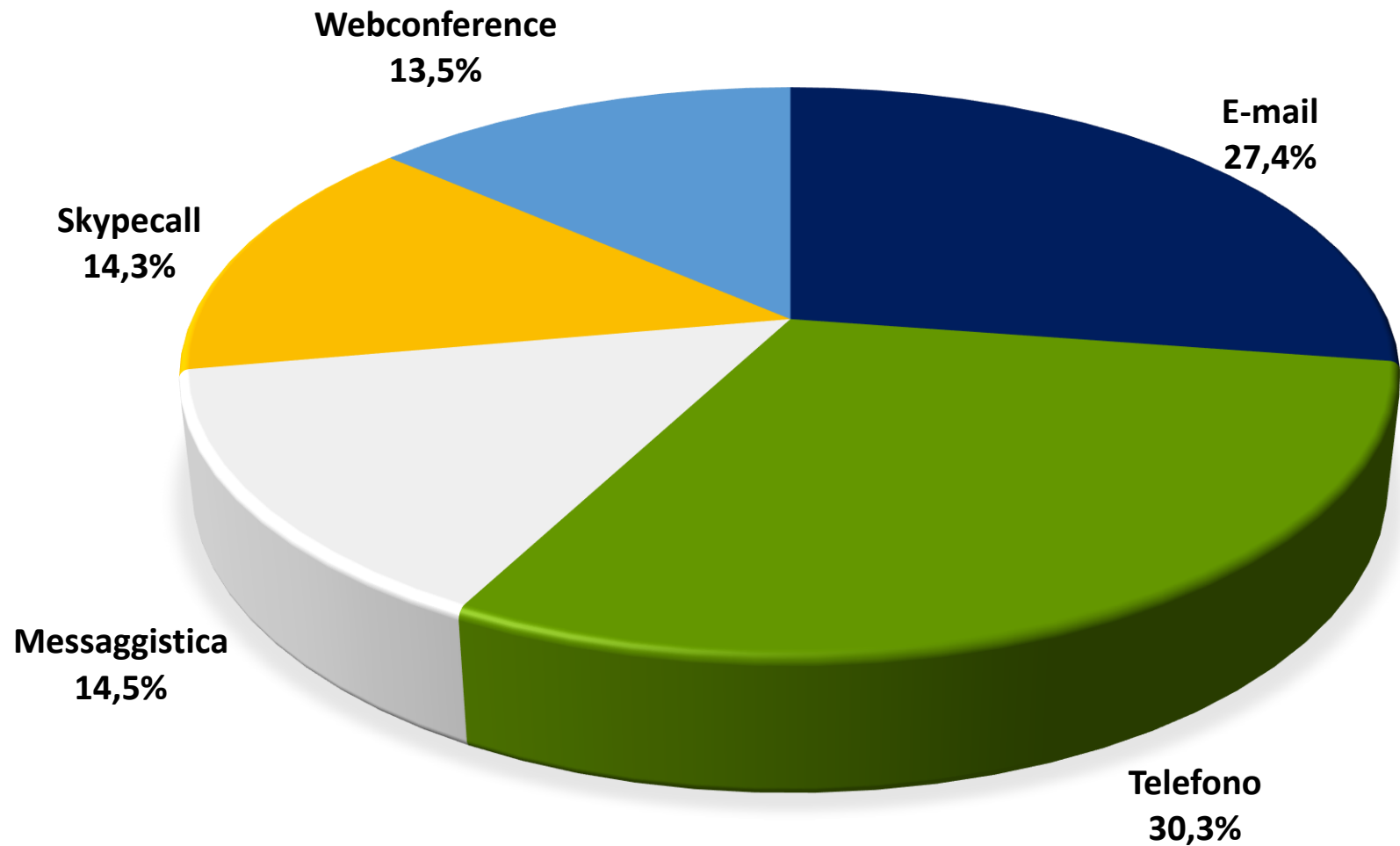
Il 69,2% dei clienti non più contattabili di persona sono comunque stati contattati tramite altri canali



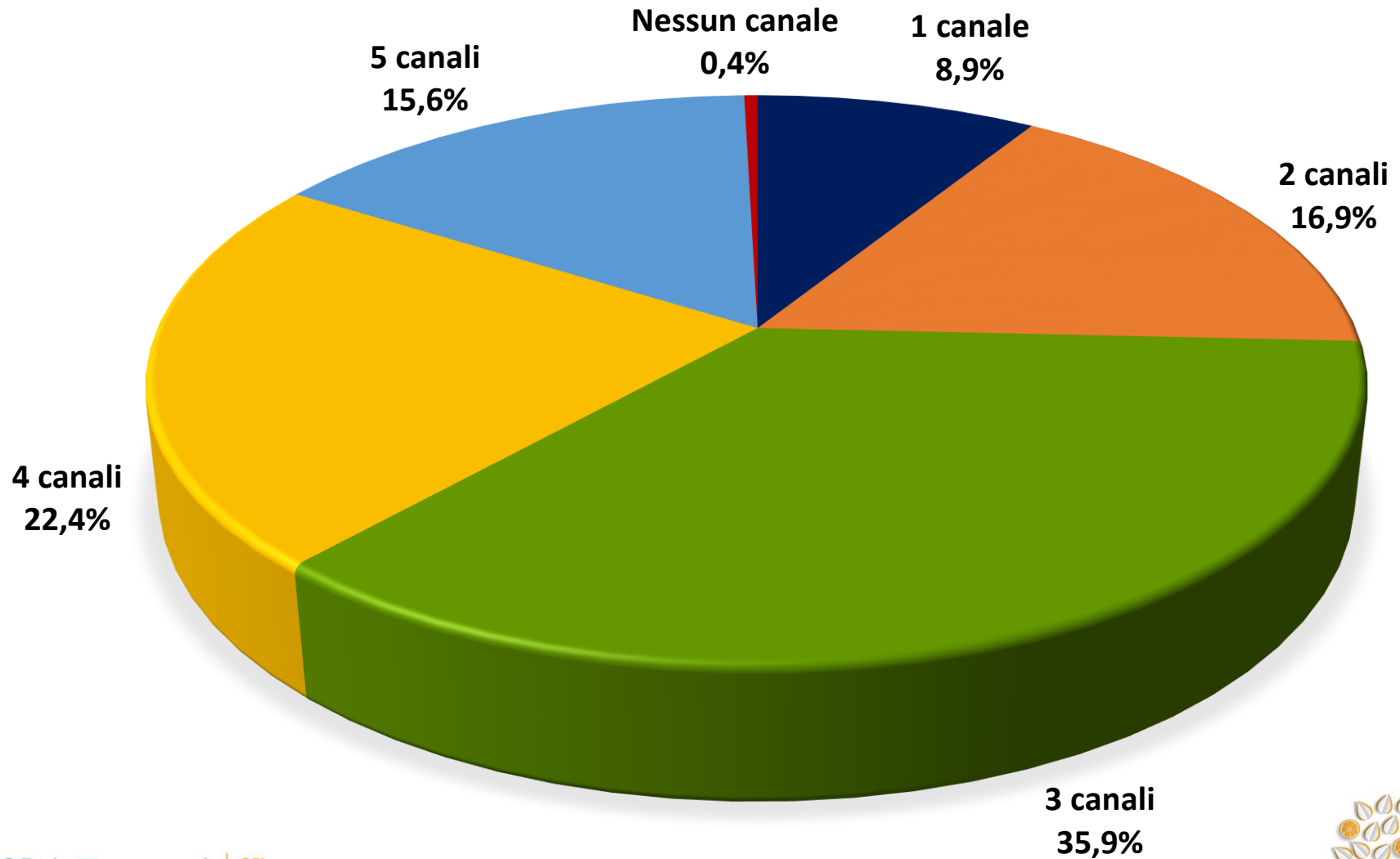
Percentuale dei clienti raggiunti tramite canali alternativi, per settore



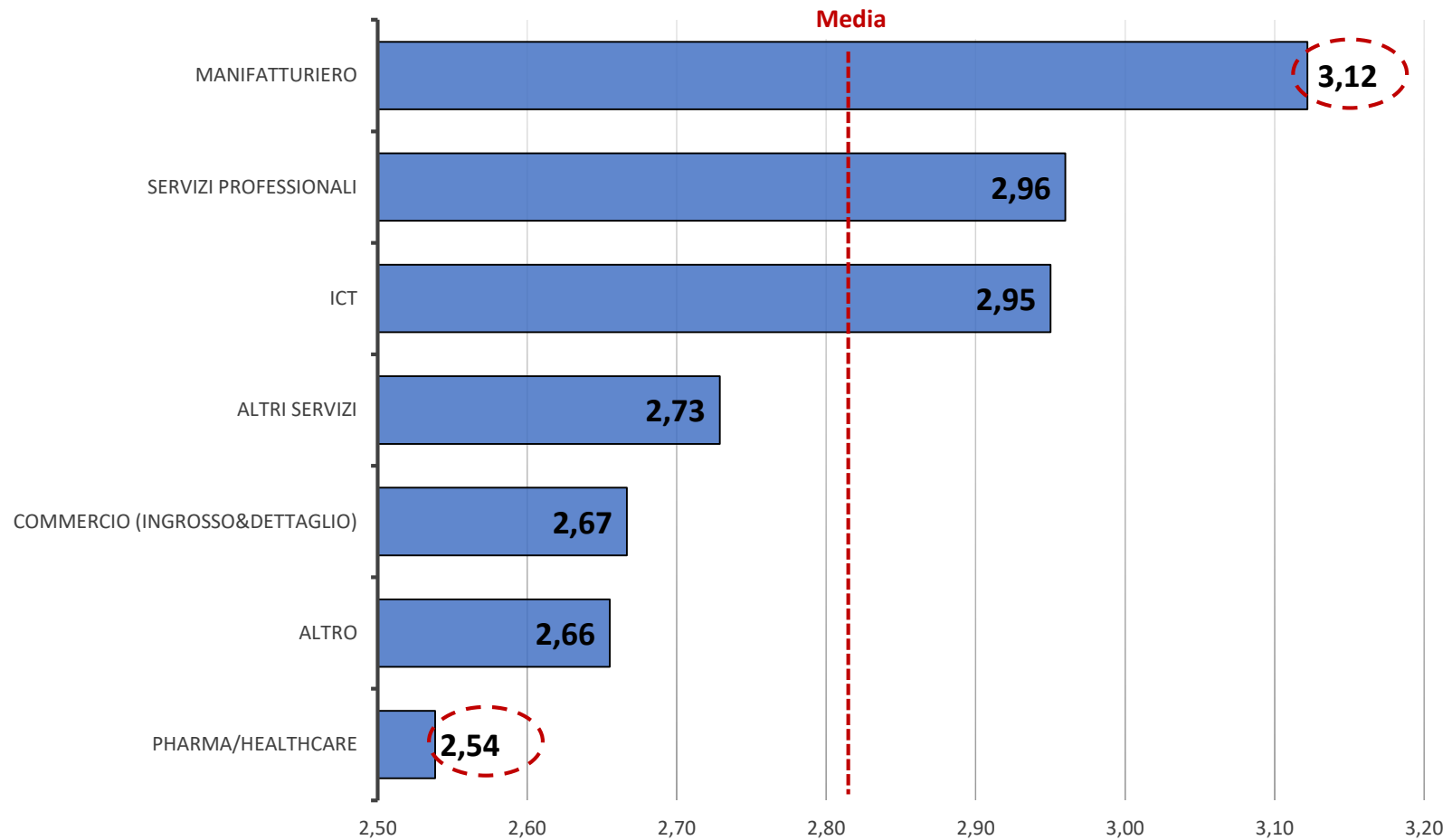
Quali canali alternativi sono stati utilizzati?



Quanti canali alternativi sono stati utilizzati?



Numero di canali alternativi per settore



Correlazioni tra clienti non visitabili e utilizzo di canali alternativi

Ci sono due correlazioni statisticamente significative:

1

Tra la difficoltà di incontrare personalmente i clienti e il numero di canali alternativi utilizzati



Più è alta la difficoltà legata alle restrizioni, **più** aumenta il numero di canali alternativi utilizzati (tradizionali e digitali)



2

Tra il numero di canali alternativi utilizzati e la possibilità di recuperare la relazione e mantenere le interazioni commerciali con i clienti che non si possono visitare personalmente

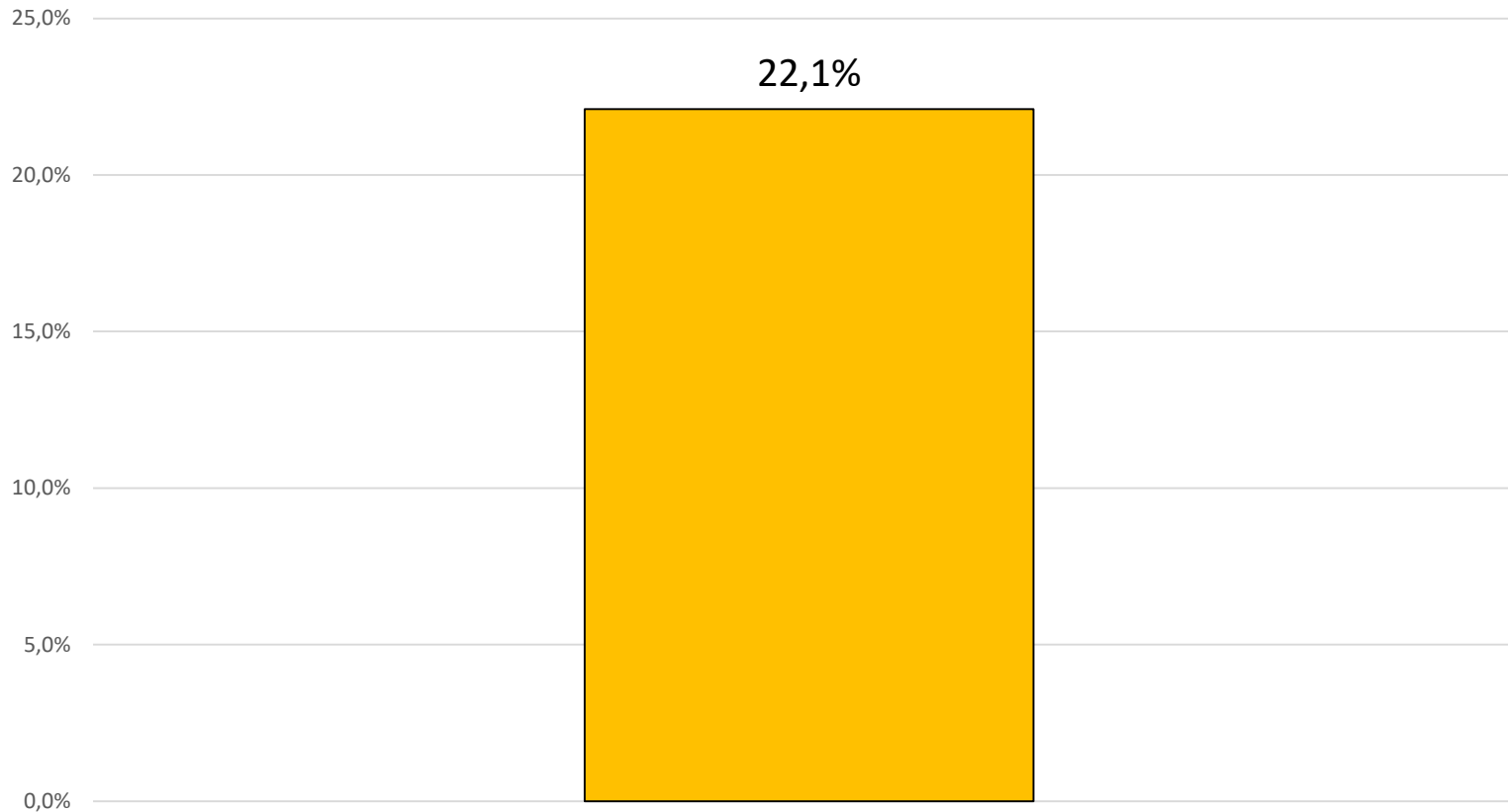


Più aumenta il numero di canali alternativi utilizzati (tradizionali e digitali), **più** in media aumenta la possibilità di recuperare la relazione con il cliente (per ogni canale aggiuntivo aumenta del 9.64%)



La perdita media di fatturato attesa

Perdita di fatturato media attesa



N.B: le previsioni sulla perdita di fatturato media attesa da parte dei rispondenti di Lombardia e Veneto non erano significativamente diverse da quelle del resto dell'Italia.

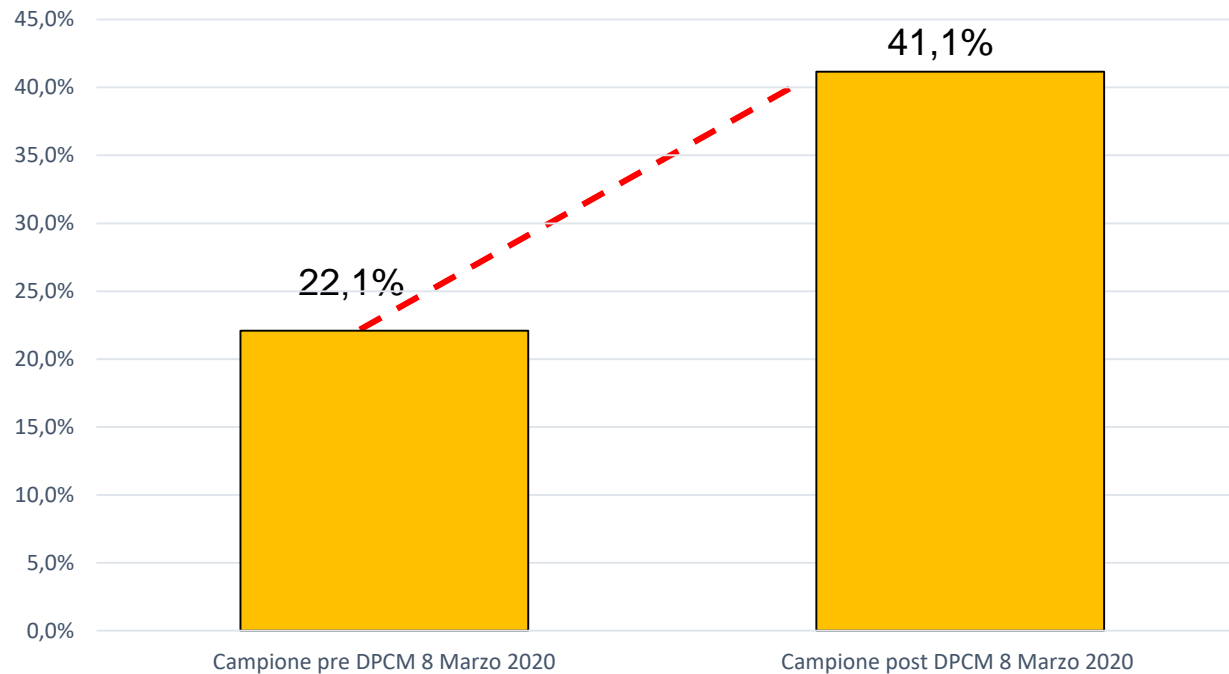


Correlazione tra perdita di fatturato e clienti non visitabili

Un'analisi di correlazione ha evidenziato che, all'**aumentare** della clientela non visitabile personalmente a causa delle restrizioni, **aumentano** anche le previsioni di perdita di fatturato (ogni aumento dell'1% di clientela non visitabile porta ad una riduzione di fatturato attesa dello 0,12%)



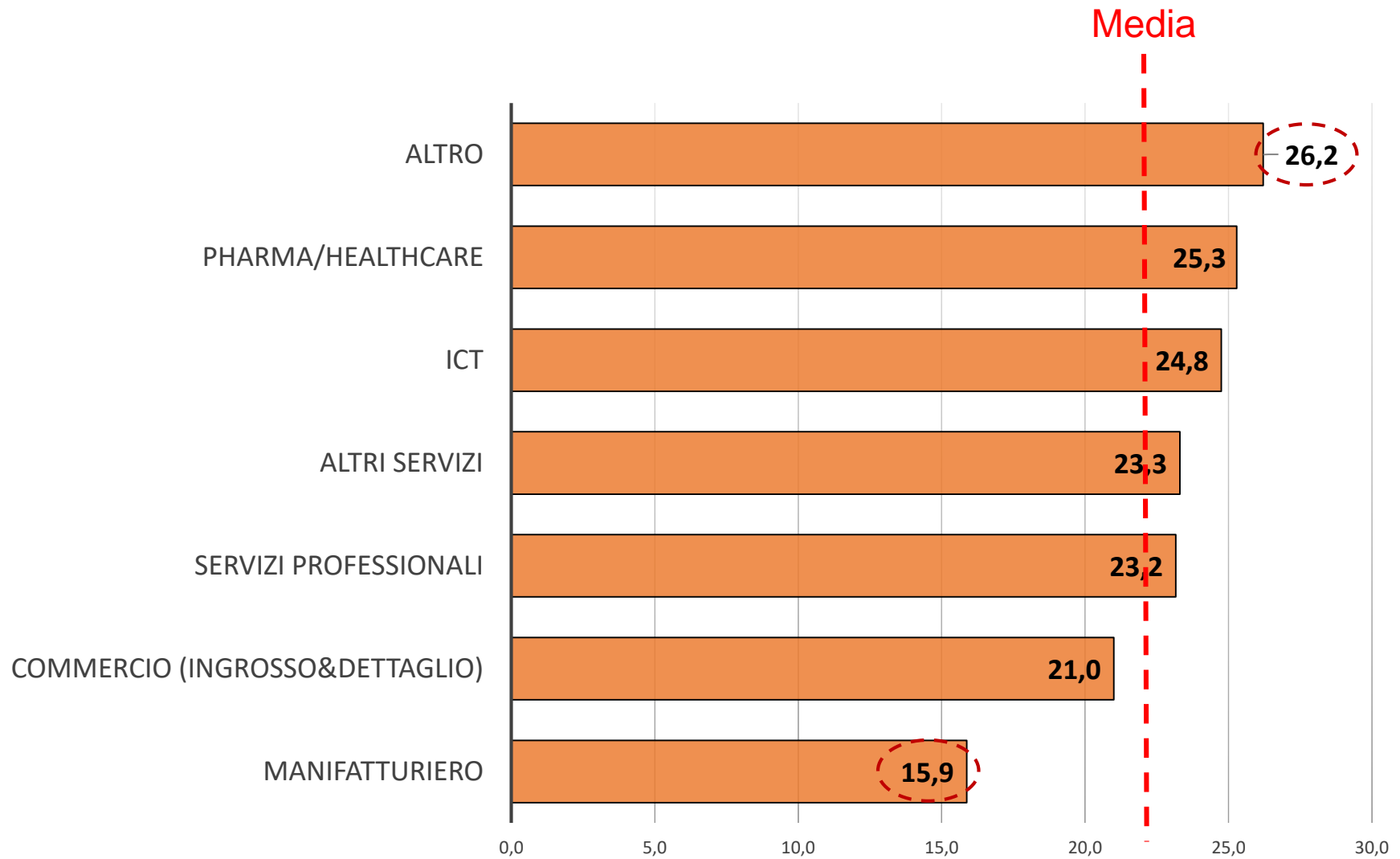
Perdita fatturato attesa pre e post DPCM 8 Marzo 2020



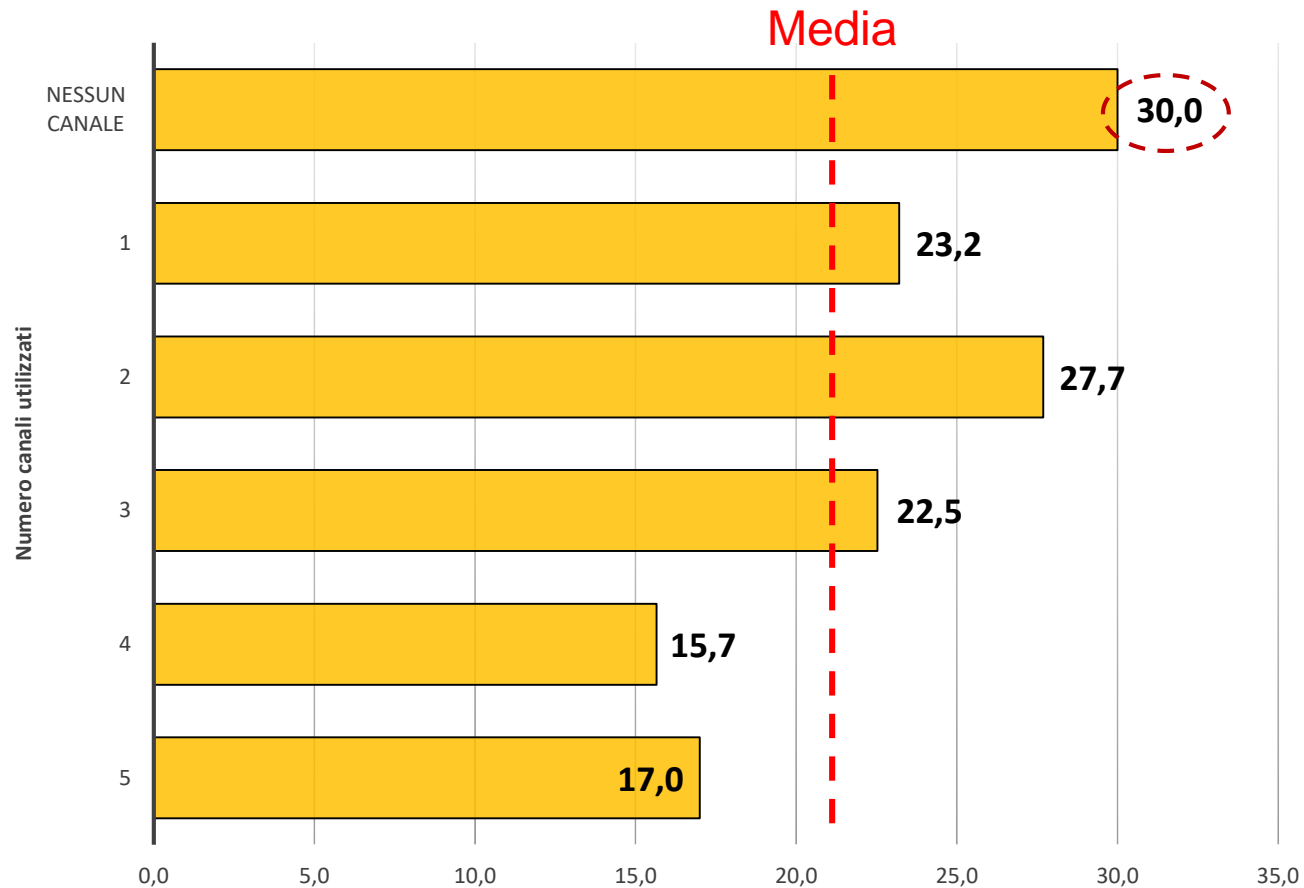
La perdita media di fatturato attesa DOPO l'entrata in vigore del DPCM 8 Marzo 2020 è quasi raddoppiata.



Percentuale stimata di perdita di fatturato, per settore



Percentuale stimata di perdita di fatturato, per numero di canali utilizzati



Correlazione tra utilizzo canali alternativi e perdita di fatturato attesa

Un'analisi di correlazione ha evidenziato che **più** canali alternativi vengono attivati, **minore** è la perdita attesa di fatturato.

La perdita attesa di fatturato si riduce del 2,65% per ogni canale alternativo aggiunto



Conclusioni

Una precedente ricerca del Commercial Excellence Lab di SDA Bocconi^(*), svolta su 544 aziende Italiane, aveva mostrato che l'indice di digitalizzazione delle reti commerciali risulta essere medio-basso per la metà delle imprese e, solo nel 13% dei casi, molto evoluto.

È stato inoltre riscontrato che il livello di digitalizzazione delle reti commerciali è positivamente correlato con numerosi indicatori di risultato, mostrando quindi l'utilità di un suo sviluppo per il successo dell'impresa.

I risultati della ricerca odierna rivelano che, in un momento di oggettiva difficoltà e in presenza di barriere alle modalità tradizionali di vendita, l'identificazione di sistemi alternativi di contatto e la digitalizzazione hanno un'influenza positiva sulle perdite attese di fatturato. Possono quindi rappresentare una reale opportunità per i commerciali di mantenere le relazioni con i propri clienti e di continuare a lavorare, contenendo gli impatti negativi e preparando il futuro.

(*) <https://www.sdabocconi.it/it/faculty-ricerche/lab-e-centri-di-ricerca/cel-commercial-excellence-lab/eventi>

