

**TEMA**  
Un anno di Cel:  
attività e  
risultati

**TAGLIO**  
*Riflettere per  
agire*

**ORIGINE**  
*Dal mondo*



Il **CEL** si avvia a completare il suo quarto anno di attività grazie alla partnership fra SDA Bocconi, GfK, Hilti, Luxottica, P&G e 3M. Dodici mesi intensi in cui ricercatori/docenti e manager hanno lavorato insieme su due temi di rilievo strategico nelle vendite: le sfide della trasformazione digitale e l'evoluzione del solution selling. Le attività realizzate, sintetizzate nella figura 1, sono riassumibili in

- ⇒ sviluppo di conoscenza attraverso ricerca di taglio manageriale;
- ⇒ condivisione e arricchimento con meeting tra partner, accademici e manager di aziende extra CEL;
- ⇒ visibilità e diffusione di quanto sviluppato attraverso eventi, web e pubblicazioni;

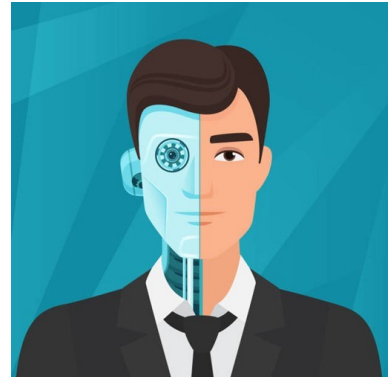
## Attività di ricerca ed innovazione

Il **CEL** ha l'obiettivo di essere motore di innovazione, quindi fonte di idee per la comunità manageriale. Perciò la ricerca applicata ne rappresenta un pilastro fondamentale. Nel 2019 si è chiusa la ricerca quali-quantitativa sulla **Digital Commercial Transformation**. In particolare, la ricerca quantitativa è stata condotta in quattro Paesi con 540 rispondenti tra Italia, UK, Germania e USA. Gli obiettivi della survey sono stati molteplici: analizzare cosa, perché e con quali risultati le aziende stanno digitalizzando in ambito commerciale, e identificare cosa serve per gestire con successo questa trasformazione. I risultati sono stati condivisi nel **Partner Meeting** di febbraio,

offrendo l'occasione di approfondire e discutere i preziosi insight, le implicazioni manageriali e un modello strategico per lo sviluppo e la gestione della propria trasformazione digitale.



Nel corso del 2019 è stata poi avviata una **seconda ricerca** dal titolo **Digital TrAction: Transformation in Action**, volta ad identificare, esaminare e modellizzare esempi concreti di pratiche aziendali di trasformazione digitale nelle strutture commerciali, capaci di creare le condizioni organizzative per superare le resistenze. In un meeting dedicato ai partner per la presentazione e discussione dei risultati e delle relative implicazioni manageriali. Tra i risultati si è messo in evidenza che, le percezioni circa l'impatto del cambiamento e dell'introduzione di tecnologie hanno manifestazioni molto diverse e polarizzate ( in positivo o in negativo) e le implicazione che questo comporta sull deployment e successo dei cambiamenti. Si è deciso quindi di realizzare un approfondimento sulle percezioni di **Technopower vs Technostress** indotte nei venditori dalla trasformazione digitale, per esaminare se e come quest'ultima ha modificato il loro lavoro e a come le aziende la stanno gestendo. Questa ricerca, oltre a fotografare il vissuto dei venditori, esaminerà quali leve di gestione influenzano le percezioni dei venditori, permettendo così di identificare priorità di intervento per ulteriori miglioramenti.



## CONDIVISIONE E VISIBILITA': EVENTI E MEETING

La ricerca sulla Digital Commercial Transformation ha permesso, in maggio, di dare ampia visibilità all'operato del CEL grazie ad un evento della **MINE Community SDA-Bocconi (DCT Istruzioni per l'uso)** cui hanno preso parte una sessantina di manager dal vivo e oltre 500 in streaming. In questo incontro 3M (Giovanni Sorreca) e Hilti (Gabriele Spadoni) hanno condiviso le proprie esperienze e visioni sul tema. Quest'anno il CEL ha organizzato **tre partner meeting in vari format**.

Per il format **CEL TALK internazionale**, è stato or-

ganizzato in giugno un incontro dal titolo **From selling products to selling solutions: managing the servitization of sales forces**, presentato da Ed Nijssen, professore all'Eindhoven University of Technology in Olanda. Nijssen ha portato interessanti spunti sui trend internazionali di trasformazione delle imprese da venditrici di prodotto a servizi/ soluzioni **integrate**. In particolare lo speech si è concentrato sulle implicazioni che questo cambiamento porta a livello di interventi sul CRM, sui sistemi di ricompensa e sulle iniziative di sviluppo



Per il format **Pov-Wow (Point of View – Wow)**.

Si è svolto a maggio un incontro dal titolo Mastering the **Digital Transformation Journey**. Il Guest speaker **Gabriele Morosini** Direttore della divisione di business elettrificazione di ABB Italia, ha condiviso la propria best practice di mappatura del customer journey e di contestuale ridisegno sostanziale di processi interni, strumenti e risorse soprattutto in ottica di riprogettazione e integrazione dei diversi canali di comunicazione e interazione con i clienti. Nello speech grande enfasi è stata posta su due aspetti: l'importanza di avere un digital transformation plan e la volontà di investire in azienda in nuove competenze e risorse dedicate a processi e strumenti digitali.

Ad ottobre con la partecipazione: di Google Italia (Alberto Frasarin Country Manager) e LinkedIn Italia (Germano Buttazzo Sales Country IManager Italia), abbiamo affrontato il tema **Leading solution selling in the digital Era** sono stati condivisi le visioni e le pratiche gestionali delle due aziende sul tema del solution selling. LinkedIn si è concentrata sull'approfondimento del metodo aziendale "scaled relationship", basato sulla ricerca del mix migliore tra numero/qualità delle relazioni e informazioni sui clienti per avere successo. Per farlo in ottica di solution selling, in LinkedIn si concentrano su tre step fondamentali: 1) Map (intensa intelligence digitale sui contatti/aziende); 2) Path (pianificazione del migliore percorso e timing per accedere e interagire con gli interlocutori); 3) Action (personalizzazione pianificata di ogni interazione). Portando la propria esperienze di come alcune leve gestionali ( valutazione della performance o percorsi di



## POV WOW\*: POINTS OF VIEW – WOW!



*"Il pow-wow è un raduno di nativi del Nord America. La parola deriva da powwaw, che nella lingua della tribù dei Narragansett significa "leader spirituale".*

Un incontro con manager di aziende extra-CEL, **leading thinkers** in ambito commerciale, per portare e condividere punti di vista su temi di Commercial Excellence

sviluppo carriera ) sono state adeguate ai cambiamenti implementati e nuovi comportamenti di vendita richiesti.



Google ha enfatizzato invece in particolare l'attenzione alla conoscenza dei prodotti e dei clienti da parte dei venditori ed il lavoro di analisi e preparazione che viene richiesto ad ogni venditore, le modalità innovative con cui il team consente all'azienda di accreditarsi sul cliente con un approccio fortemente consulenziale; le prassi aziendali per sviluppare e sostenere le competenze fondamentali per il solution selling. Il funzionamento di alcune leve gestionali ( es valutazione performance) e per finire ha spiegato come vedono il ruolo e le competenze del futuro dei venditori e dei loro manager.

## CONDIVISIONE E VISIBILITA': Pubblicazioni e web

A valle della ricerca sulla Digital Commercial Transformation, per dare visibilità ai risultati del CEL ed ai suoi partner sono stati pubblicati diversi **articoli manageriali** su **Corriere della Sera**, **Sole24Ore**, **Economia & Management** (rivista ufficiale di SDA Bocconi), **Via Sarfatti 25** (rivista ufficiale dell'Università Bocconi per tutti gli Alumni). A ciò si aggiungono alcuni **post e articoli dedicati su LinkedIn** usando il network di Scuola e dei membri del CEL.

Parallelamente alcuni partner hanno fornito un loro contributo ad un importante **progetto editoriale di SDA Bocconi con il Corriere della Sera**: la Collana "Il Management". Il testo di Guenzi, Sisti e Caiozzo pubblicato, dal titolo "Gestire le Vendite", ha previsto l'inserimento al suo interno di esperienze e mini casi delle aziende del CEL. Il testo è stato venduto in tutta Italia con una tiratura di circa 30 mila copie.



Il 2019 ha visto anche la realizzazione del nuovo progetto denominato **Commercial MAIN (Managerial & Academic Insights)**, ovvero una **New-letter** che riassume stimoli provenienti da ricerche scientifiche e manageriali, condotte sia dalla faculty Bocconi che da varie fonti internazionali, su temi di sales.



I risultati delle ricerche del CEL sono anche stati presentati in vari **convegni** sia accademici che manageriali in Italia e all'estero, quali le prestigiose conferences del Global Sales Science Institute e del Journal of the Academy of Marketing Science e un Business Talk di Page Group.

Da ultimo, a riprova del rigore metodologico e della rilevanza pratica dei suoi studi, le ricerche del CEL si sono tradotte in **pubblicazioni scientifiche**, quali in particolare un articolo sul Journal of Personal Selling & Sales Management, e due paper attualmente in corso di referaggio su Industrial Marketing Management e California Management Review.

Il 2019 ha sancito anche il totale rinnovo del **sito web del CEL**. In formato sia nazionale che internazionale, esso comunica tutte le principali attività del CEL e dei suoi partner. Al suo interno è stata creata un'Area dedicata ai Partner dove è possibile accedere in modo esclusivo ai full report e a tutti i materiali (video e non) prodotti dal laboratorio.

### CEL

Commercial Excellence LAB

DISCOVER ACTIVITIES EVENTS & CONTENTS TEAM PARTNER

#### CEL Activities

The Lab is involved in a mix of engaging activities created for its partners and, in a different manner, also for the wider community of executives.

- Research and publications on cutting-edge issues,
- Organization of management webinars, events, workshops and round tables,
- Academic speeches at partner companies, guest speakers from partner companies in national and international programs both at the university level (Bocconi University) and at the executive level (SDA Bocconi School of Management).



#### Research topics

CEL's research topics are set annually and shared with partners. As an example, some of the research questions undertaken have been:

- What are outstanding sales strategies and how are they organized?
- How are companies transforming their digital sales strategies and what impact does technology have on sales excellence?
- How are key account management strategies evolving?
- What is outstanding leadership (both for individuals and for the team as a whole) in the area



---

## IL CEL IMPEGNATO PER IL SALES JOB & COMPANY'S REPUTATION"

---



Come ogni anno, i manager dei partner del CEL sono stati coinvolti su un altro importante obiettivo del laboratorio: contribuire a migliorare la job reputation delle vendite nelle aule universitarie ed executive, accreditando al tempo stesso i propri brand su questo fronte. I contesti in cui sono stati ospitati gli interventi vanno dai Corsi universitari e Master di 1° livello sino a Master Executive (MBA e Master specialistici). I format sono stati vari: speech con Q&A finali da parte degli studenti, discussione di casi aziendali, companies challenges con lavori sul campo. I riscontri avuti dagli studenti e dai direttori dei programmi sono stati molto positivi suscitando interesse anche in ottica di employer branding nel sales e di talent attraction & recruiting.

