

# DIRIGENTE

GIUGNO 2021

Novità  
Rinnovato il ccnl  
del terziario

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

## TURISMO, SI RIPARTÈ!

**ECONOMIA**

**Il terziario in Italia  
tra Covid e ripresa**

**SANITÀ**

**La salute è necessaria,  
anche per l'economia**

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DEI DIRIGENTI, QUADRI ED EXECUTIVE PROFESSIONAL DEL TERZIARIO

Poste Italiane Spa - Spedizione in abbonamento postale - Decreto Legge 353/03 (convertito in Legge 27/2/04, n. 46) art. 1, comma 1 - DCB/MI - € 2,20 (abbonamento annuo € 16,50)

# VENDITE IN OUTSOURCING? UNA STRATEGIA DI RESILIENZA

*Quando i rischi mettono in discussione la sopravvivenza di un'azienda o di un brand, la strategia del just in case diventa un obbligo e le pianificazioni centrate su flessibilità e agilità la quotidianità*

Pierpaolo Bertocco  
managing director di Cpm Italy

**O**GNI AZIENDA ha sempre stilato un piano di gestione dei rischi, ma l'ultimo anno ha messo in luce come le programmazioni e le strategie intraprese fino ad ora non sono sufficienti per affrontare gli alti livelli di incertezza di questo momento. La necessità di rivedere routine consolidate, introducendo nelle pianificazioni rischi che erano considerati così remoti da non essere neppure degni di analisi, è diventato un must sia nei modelli di business sia in quelli di processo. Si tratta di quei rischi non prevedibili o ignoti, definiti dall'Harvard Business School come "inediti", ma che hanno preso prepotentemente posto nell'agenda di ogni manager.

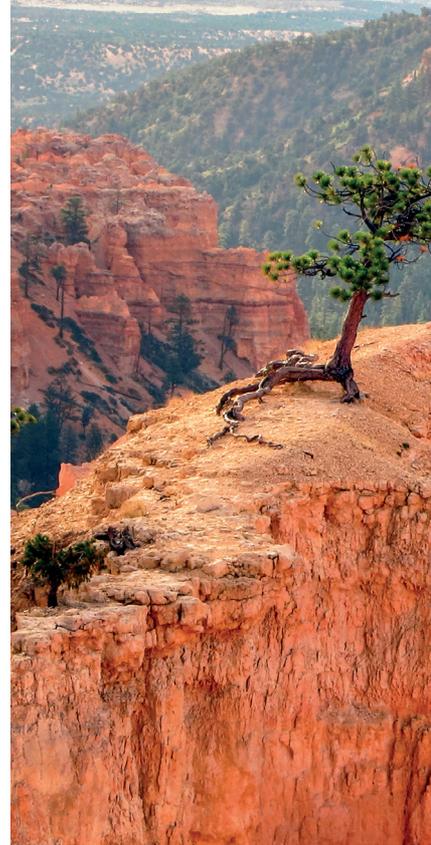
Quando questi rischi mettono in discussione la sopravvivenza di un'azienda o di un brand, la strategia del *just in case* diventa un

obbligo e le pianificazioni centrate su flessibilità e agilità la quotidianità. Ciò vale ancora di più quando si pensa al retail, dove il cambiamento in atto non solo è stato veloce, ma ha anche sovvertito radicalmente lo status quo.

## Come restare competitivi

Tutto questo ci porta a una domanda: come restare competitivi e gestire la forza vendita con efficienza, in un mondo in cui il cambiamento è una costante?

Non si può improvvisare, ma si può attingere alle competenze di chi ha sempre fatto della flessibilità e dell'agilità il proprio cavallo di battaglia: le società di outsourcing. Rispondere all'attuale livello di complessità con una relazione personale one-to-one, oppure con processi tradizionali a cascata, potrebbe rivelarsi rischioso in questo momento. Secondo Grand View Research,





re. Ma lo scopo dell'outsourcing delle vendite non è meramente quello di una riduzione dei costi – anche se è uno dei suoi vantaggi – bensì quello di “entrare gli uni nei panni degli altri”, creando un approccio win-win, per entrambi, cliente e agenzia. Integrare una partnership di outsourcing delle vendite significa avere team esterni predisposti a collaborare in modo interfunzionale all'interno delle organizzazioni, dando un impulso al miglioramento dell'intero processo di vendita.

L'outsourcing dei processi aziendali globali è stato valutato 221,5 miliardi di dollari nel 2019, con l'It come comparto più esternalizzato, ma con la presenza significativa anche del retail. Le stesse analisi indicavano un tasso di crescita annuale dell'outsourcing dell'8% fino al 2027; dato che andrebbe probabilmente stimato a rialzo, dopo la crisi sanitaria-economica globale.

### Strategia win-win

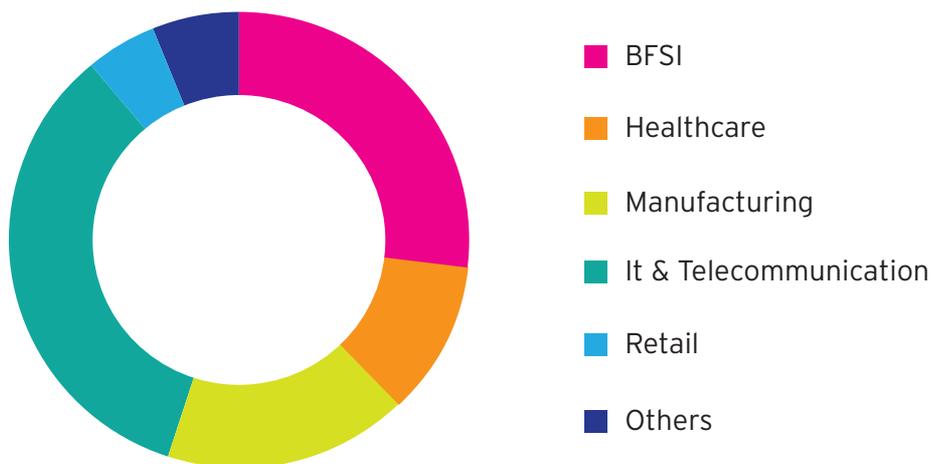
Secondo i dati di uno studio condotto recentemente da Cpm, l'esternalizzazione della forza vendita durante la pandemia sta crescendo considerevolmente: il 45% delle aziende di 29 paesi coinvolti nell'analisi prevedeva, infatti, una prevalenza dell'outsourcing rispetto alla ricerca di personale al proprio interno. I modelli di outsourcing delle vendite sono effettivamente

un'opzione concreta per garantire la continuità delle vendite: assicurano competenze specializzate, flessibilità delle risorse ed efficientamento dei costi, mentre lasciano all'azienda la possibilità di focalizzarsi su altre attività co-

### La forza vendita del futuro

E qui è doverosa una seconda domanda: come può l'outsourcing strategico della forza vendita essere funzionale per un retail sempre più omnicanale?

## Global business process outsourcing market share, by and use, 2019 (%)



Fonte: [www.grandviewresearch.com](http://www.grandviewresearch.com)

È un dato di fatto che gli equilibri tra vendite offline e online si sono rovesciati con la pandemia e ora la realtà phygital – o omnicanale, o ibrida, che dir si voglia – ha subito quell’accelerazione che sarebbe avvenuta solo tra qualche anno. Ma il problema reale è che

**È un dato di fatto che gli equilibri tra vendite offline e online si sono rovesciati con la pandemia e ora la realtà phygital ha subito quell’accelerazione che sarebbe avvenuta solo tra qualche anno. Ma il problema reale è che secondo McKinsey meno del 20% dei brand erano – e sono – preparati a sostenere questo maggiore flusso delle vendite online**

secondo McKinsey meno del 20% dei brand erano – e sono – preparati a sostenere questo maggiore flusso delle vendite online. In questo caso la responsabilità dei partner nelle vendite è quella di fornire soluzioni e strumenti che possano aiutare i clienti a muoversi lungo la nuova traiettoria, traslitterando sull’online quelli che sono alcuni principi base del

retail fisico, ossia controllo assortimentale e il suo sviluppo, la presenza del prodotto, la disponibilità di informazioni al consumatore e, ovviamente, il monitoraggio delle vendite e dei competitor. Il tutto alla velocità della rete. Non solo: la criticità sta anche nella capacità di comprendere come online e retail fisico siano collegati. Secondo il Consumer and retailers market research study (Manhattan Associates) recentemente pubblicato, l’81% delle operazioni fisiche e online dei retailer sono interconnesse. Bisogna, quindi, fondere la logica adottata per il fisico con quella necessaria per l’online, attingendo a strumenti di analisi che siano in grado di monitorare l’e-commerce come la field force fa per il retail fisico. Anche in questo caso l’outsourcer delle vendite può contribuire alla crescita del fatturato, mettendo a disposizione due pillar chiave: le persone e la tecnologia. Per la seconda, in particolare, l’outsourcer garantisce un costante investimento in soluzioni best of breed che hanno dei costi che spesso l’azienda preferisce destinare ad altre priorità interne.

### **Outsourcing: fattore strategico per road map e organizzazioni**

Rimane, quindi, un’ultima domanda da porsi: cosa significa inserire l’outsourcing strategico

delle vendite nella propria pianificazione?

Per McKinsey, la sales route to market consente di accelerare il recupero del fatturato e l’esternalizzazione potrebbe essere un fattore strategico per la roadmap di brand e organizzazioni, perché sfrutta l’esperienza e la scalabilità che gli accordi di outsourcing possono offrire. Esternalizzare la forza vendita significa innanzitutto definire, gestire e monitorare una relazione diretta tra costi e risultati. Abbracciando l’approccio di “forza vendita liquida” tipico di un outsourcer, si possono raggiungere gli obiettivi prefissati grazie a un mix di risorse fisiche e digitali che svolge attività di vendita predefinite per il 60-70% di una giornata lavorativa, riservando al tempo rimanente un utilizzo “liquido”, per perseguire nuove opportunità di vendita, rilevate grazie all’attenzione che la field force ha sul mercato e gli insight che raccoglie quotidianamente.

In conclusione, l’outsourcing favorisce la pianificazione dei rischi, assicurando competenze specializzate che possono aiutare a superare le improvvise turbolenze del mercato, ma che mantengono l’attenzione su quegli aspetti fondamentali per generare fatturato e sulla gestione delle necessità tipiche del retail come, ad esempio, le stagionalità e i lanci di nuovi prodotti. ■