



SURFARE

SULL'EMERGENZA:

PRIORITÀ E MODALITÀ

OPERATIVE DEL SALES

MANAGER

Caterina Lorenzi

18

ANNI DI ATTIVITÀ

200+

PROGETTI EFFETTUATI

150+

CLIENTI TRA LE MAGGIORI
MANIFATTURE IN ITALIA

15+

PROFESSIONISTI DALLE
PRINCIPALI AZIENDE ITALIANE

2 BU

BUSINESS IMPROVEMENT
ADVISORY

//// 4WARDCONSULTING *in cifre*

I numeri ci raccontano



COVID



**CONOSCENZA DI
PRODOTTO**

ASCOLTARE

FIDELIZZARE

SVILUPPARE

NEGOZIARE

**LAVORARE IN
TEAM**

**INDIRIZZARE E
COORDINARE**









Osservatorio Smart Working
Smart Working davvero: la flessibilità non basta_Ottobre 2019

DRESS CODE E HOME OFFICE



GLI STRUMENTI DELLO SW

							
Condivisione file	Limite file 300 MB Disponibili 30 giorni	Limiti 540 MB	Limiti 500 MB	2 GB	2 GB	Da 10 GB a 1TB	Dai 5 GB ai 20 GB
Pagamento	Gratuito Business: 2,00€ per utente al mese	Zoom Basic: Gratis - 40 minuti Zoom Pro: 13,99€ - 24h Zoom Business: 18,99 € min 10 account Zoom Enterprise: 18,99€ min 50 account - 500 partecipanti	Professional: 10,00€ Business: 14,00€	Gratuito Starter: 12,85€ Plus: 17,30€ Business: 25,65€	Basic: 4,68€ Business: 9,36€ Enterprise: 23,00€ Necessario abbonamento con G Suite	Gratuito Office 365 Essential: 4,20€ Office 365 Premium: 10,50€	Gratuito Standard: 6,25€ Plus: 11,75€
Numero persone	Gratuito: 50 partecipanti Business: 250 partecipanti	Zoom Basic: 100 partecipanti Zoom Pro: 150 partecipanti Zoom Business: da 100 a 300 partecipanti Zoom Enterprise: 500 partecipanti	Professional: 150 partecipanti Business: 250 partecipanti	Gratuito: 100 partecipanti Starter: 50 partecipanti Plus: 100 partecipanti Business: 200 partecipanti	Basic: 100 Business: 150 Enterprise: 250	Teams meeting: 250 partecipanti Teams Live Event: 10.000 partecipanti	Gratuito: 10.000 messaggi globali Standard: non ci sono limiti Plus: esportazione dei messaggi
Registrazione conferenza	Si	Si Trascrizione automatica della conferenza (Zoom Business) Spazio illimitato per le registrazioni in cloud (Zoom Enterprise)	Si anche trascrizione	Si anche trascrizione	Si	Si	-
Prenotazione intervento	No	Si	Si	Si	Si	Si	-
Videoconferenze	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si (Zoom, Teams e Skype)
Sfondo	Sfuocatura Immagine virtuale	Immagine vistuale	Non modificabile	Immagine virtuale	Immagine virtuale	Sfuocatura Immagini predefinite Immagini caricabili	-
Schermo	4 partecipanti	Visualizza sullo schermo la persona che parla Visualizza tutti i partecipanti alla videoconferenza in una griglia sulla stessa pagina	6 partecipanti	16 partecipanti	16 partecipanti	9 partecipanti	-
Webinar	No	Si	Si	No	-	Si	No
App	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si
Privacy	Alta	Bassa	Alta	Alta	Alta	Alta	Media

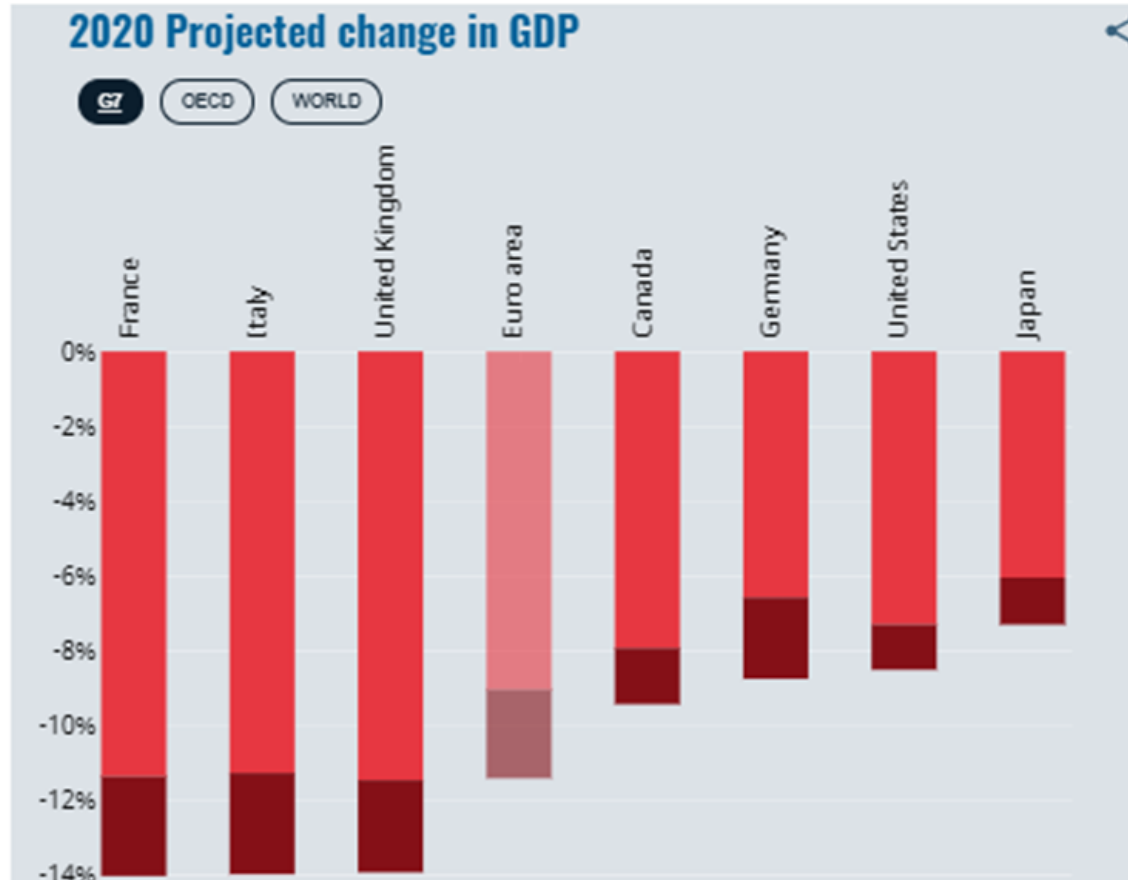
LE REGOLE PER UNO SMART WORKING PERFETTO: I VOCABOLI

- **#Checkin**: è il buongiorno della giornata. Si comunicano le proprie attività e si condividono feedback o difficoltà.
- **#Virtualcoffee**: 15 minuti di break a telecamere accese, per potersi guardare in faccia. Serve a condividere un momento di socialità, perciò è vietato parlare di lavoro.
- **#DailyScrum**: si fa il punto per singoli team sulle attività della giornata; un collega assume il ruolo di facilitatore. La durata dipende dal numero dei partecipanti.
- **#4to5pm**: un'ora dalle 16 alle 17 per dibattere su un tema specifico proposto a turno da un collega, con domande e risposte. Si registra e si posta on line per chi non ha potuto assistere.
- **#Circletime**: si discute un argomento di interesse comune proposto da un collega. Un moderatore guida e vivacizza il dibattito e dà la parola ai partecipanti su richiesta (alzata di mano virtuale). Si possono invitare ospiti esterni e usare slide o dati su schermo condiviso. Durata; mezz'ora, estensibile a un'ora.
- **#moodic**: dove si condivide la playlist aziendale in cui si vuole può ascoltare ciò che i colleghi vogliono condividere.
-

<https://primalavaltellina.it/cronaca/galeteo-digitale-per-lo-smart-working-un-modello-tutto-valtellinese/>



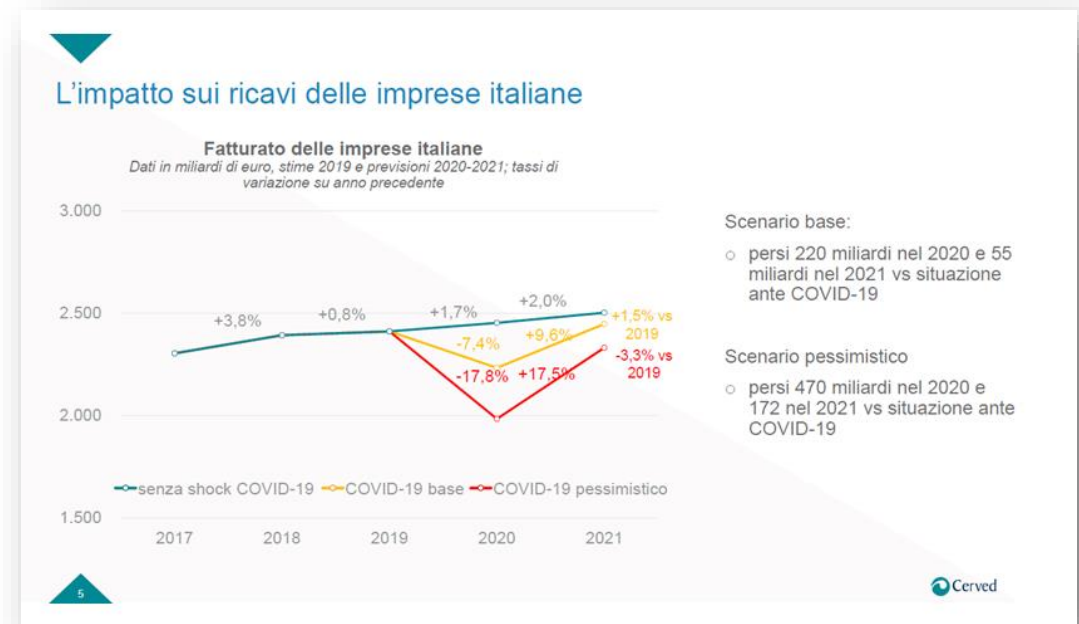
DEFINIZIONE DELLO SCENARIO DI RIFERIMENTO



OECD Economic outlook, giugno 2020

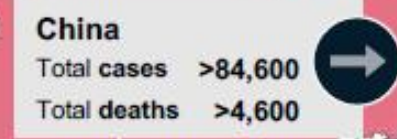
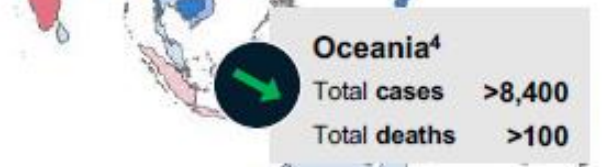
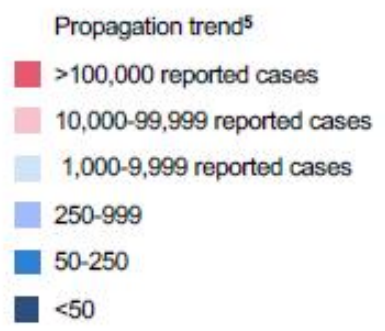
Fondo Monetario Internazionale (fine Maggio 2020)

- Pil globale - 3%,
- commercio globale: tra -13% e il 32%
- Investimenti diretti esteri: tra -30% e -40%.

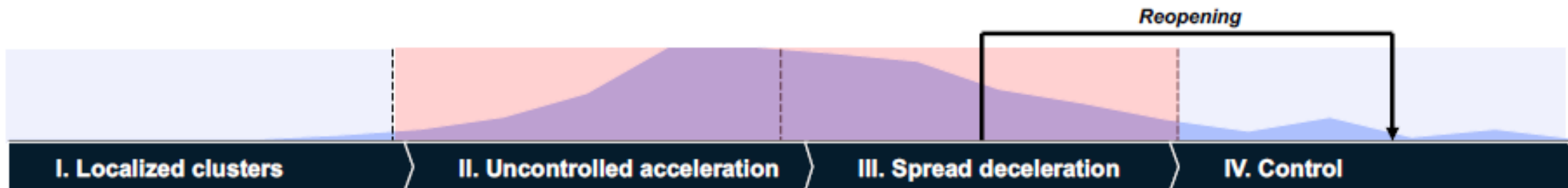


Cerved - Gli impatti del COVID-19 sui ricavi delle imprese italiane

COVID-19 status as of May 31, 2020



1. Johns Hopkins data used for U.S., all other North America countries reporting from WHO
 2. Includes Western Pacific and South-East Asia WHO regions; excludes China; note that South Korea incremental cases are declining, however other countries are increasing
 3. Eastern-Mediterranean WHO region
 4. Includes Australia, New Zealand, Fiji, French Polynesia, New Caledonia, Papua New Guinea
 5. Increasing: > 5% increase in incremental cases over last 7 days, compared to incremental cases over last 8-14 days; stabilizing: -5% ~ 5%; decreasing: < -5%



Description	I. Localized clusters	II. Uncontrolled acceleration	III. Spread deceleration	IV. Control
	Small number of new cases	Increasingly large number of incremental cases	Decreasingly large number of incremental cases	Number of incremental cases reduced to low levels
Example geographies¹	<p>Asia</p> <ul style="list-style-type: none"> Bhutan (33) Laos (19) Fiji (18) <p>Africa</p> <ul style="list-style-type: none"> Burundi (42) Namibia (21) <p>Oceania</p> <ul style="list-style-type: none"> New Caledonia (19) <p>North and Central America</p> <ul style="list-style-type: none"> Belize (18) Saint Lucia (18) 	<p>Asia</p> <ul style="list-style-type: none"> India (182,143) Pakistan (69,496) <p>Middle East</p> <ul style="list-style-type: none"> Saudi Arabia (83,384) Qatar (55,262) <p>North and Central America</p> <ul style="list-style-type: none"> Mexico (84,627) <p>South America</p> <ul style="list-style-type: none"> Brazil (465,166) Peru (148,285) Chile (94,858) 	<p>Europe</p> <ul style="list-style-type: none"> Spain (239,600) Italy (232,664) Germany (181,482) France (148,436) Austria (16,638) Czech Republic (9,230) Norway (8,411) <p>Middle East</p> <ul style="list-style-type: none"> Israel (17,012) <p>North and Central America</p> <ul style="list-style-type: none"> United States (1,716,078)² Canada (89,741) 	<p>(#) Reported cases</p> <p>Asia</p> <ul style="list-style-type: none"> Mainland China (84,570) South Korea (11,468) Thailand (3,081) Hong Kong (1,088) Taiwan (443) Vietnam (328) <p>Europe</p> <ul style="list-style-type: none"> Iceland (1,806) <p>Oceania</p> <ul style="list-style-type: none"> New Zealand (1,154)

SCENARIO si intende “una visione internamente coerente di quanto potrebbe avvenire in futuro; scenario non è una previsione, ma un possibile sviluppo futuro”

Gli scenari, quindi, consistono nel descrivere delle potenziali evoluzioni e non servono a fare *previsioni*, ma a fornire uno **schema interpretativo utile** a prepararsi a gestire le eventualità e gli eventi che potrebbero accadere.

(Porter, 1985).

POLITICA

ECONOMIA

SOCIETA' CULTURA

TECNOLOGIA

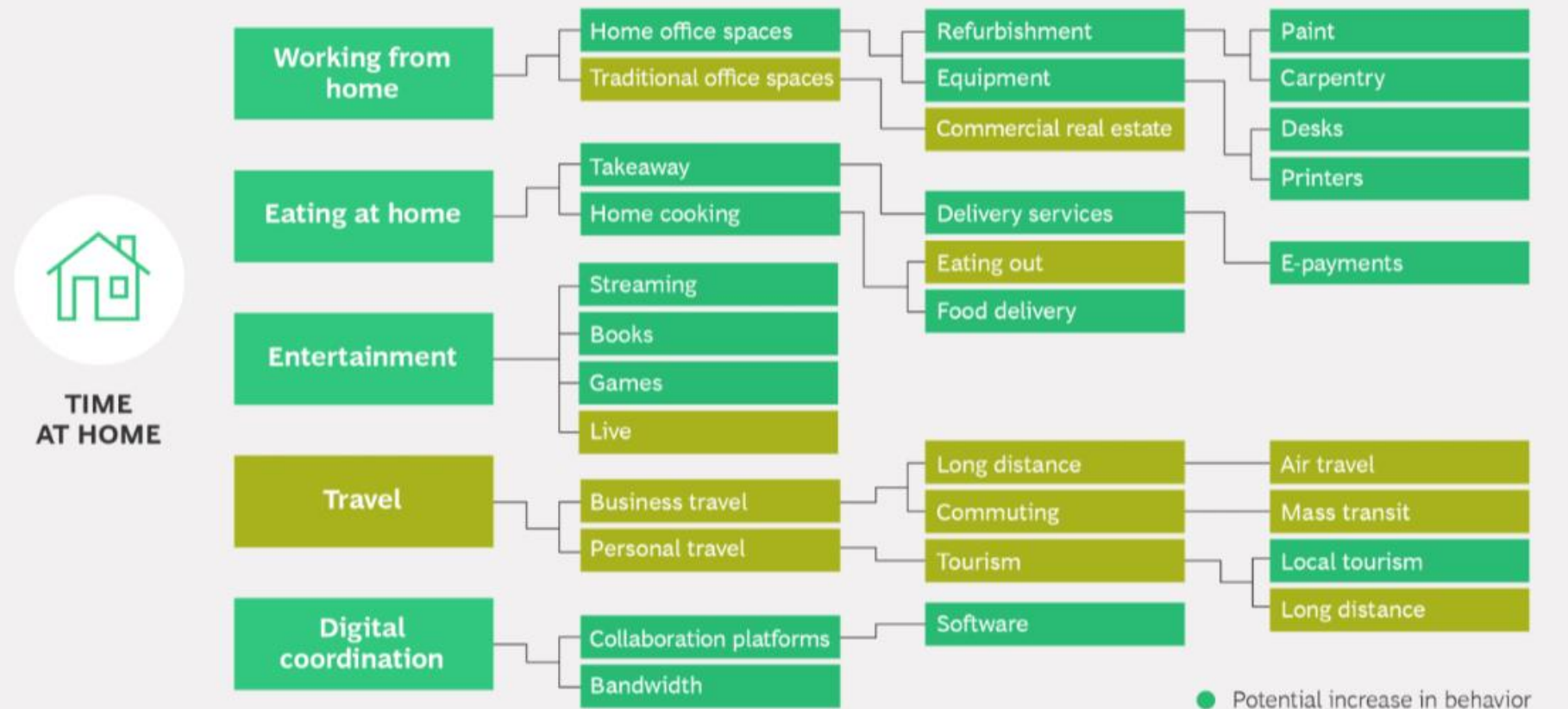
REGOLE E LEGGI

FATTORI	IMPATTO/EFFETTI	SETTORI COINVOLTI	M	O

EFFETTI GENERATI DAI CAMBIAMENTI NELLA SOCIETA'

FATTORI	IMPATTO/EFFETTI	SETTORI COINVOLTI	M	O
Invecchiamento della popolazione	Maggiore domanda di prodotti per la difesa della salute	Farmaceutica, servizi finanziari, servizi alla persona, servizi per il tempo libero, assicurazione, fondi pensione		
Aumento dei single per scelta	Cambia la domanda di beni di consumo durevoli e non durevoli; diventa più selettiva Cambia la domanda di alloggi	Packaging, tempo libero, elettrodomestici, autoveicoli, mobili e articoli per la casa, costruzioni edili		

Exhibit 3 | Potential Implications of Spending More Time at Home



Source: BCG Henderson Institute.

SCENARIO COVID-19 BASE_ITALIA

Settori con le performance peggiori	2019 (/000)	2020 (/000)	2020/19 (%)
Alberghi	12.519	7.825	-37,5%
Agenzie viaggi e Tour operator	9.288	5.991	-35,5%
Strutture ricettive extra-alberghiere	2.644	1.818	-31,3%
Trasporti Aerei	1.744	1.308	-25,0%
Organizzazione di fiere e convegni	2.893	2.170	-25,0%
Produzione di Rimorchi ed allestimenti di veicoli	2.644	1.994	-24,6%
Concessionari autoveicoli e motocicli	60.890	45.972	-24,5%
Gestione aeroporti	3.378	2.618	-22,5%
Parrucchieri e istituti di bellezza	507	394	-22,3%
Autonoleggi	7.567	5.928	-21,7%

Settori con le performance migliori	2019 (/000)	2020 (/000)	2020/19 (%)
Commercio on line	4.327	5.465	26,3%
Distribuzione alimentare moderna	108.191	122.147	12,9%
Apparecchi medicali	6.941	7.704	11,0%
Specialità farmaceutiche	25.731	27.918	8,5%
Materie prime farmaceutiche	4.375	4.716	7,8%
Ingrosso prodotti farmaceutici e medicali	33.492	35.636	6,4%
Gas industriali e medicali	2.137	2.248	5,2%
Cantieristica	9.728	10.166	4,5%
Produzione ortofrutta	5.395	5.541	2,7%
Lavanderie industriali	1.639	1.676	2,3%

SCENARIO COVID-19 WORSE CASE_ITALIA

Settori con le performance peggiori	2019 (/000)	2020 (/000)	2020/19 (%)
Alberghi	12.519	3.339	-73,3%
Agenzie viaggi e Tour operator	9.288	2.903	-68,8%
Strutture ricettive extra-alberghiere	2.644	948	-64,2%
Produzione di Rimorchi ed allestimenti di veicoli	2.644	1.190	-55,0%
Concessionari auto e motocicli	60.890	27.401	-55,0%
Trasporti Aerei	1.744	785	-55,0%
Gestione aeroporti	3.378	1.675	-50,4%
Automobili	39.543	21.419	-45,8%
Veicoli commerciali industriali e autobus	12.496	6.768	-45,8%
Componenti autoveicoli e altri mezzi di trasporto	23.379	12.664	-45,8%

Settori con le performance migliori	2019 (/000)	2020 (/000)	2020/19 (%)
Commercio on line	4.327	6.707	55,0%
Distribuzione alimentare moderna	108.191	132.966	22,9%
Ingrosso prodotti farmaceutici e medicali	33.492	38.114	13,8%
Apparecchi medicali	6.941	7.649	10,2%
Specialità farmaceutiche	25.731	27.841	8,2%
Materie prime farmaceutiche	4.375	4.703	7,5%
Lavanderie industriali	1.639	1.714	4,6%
Cantieristica	9.728	10.118	4,0%
Gas industriali e medicali	2.137	2.222	4,0%
Produzione ortofrutta	5.395	5.530	2,5%

Cerved - Gli impatti del COVID-19 sui ricavi delle imprese italiane

Prometeia (Maggio 2020)_ ITALIA

- Farmaceutica: +4,2%
- Alimentare e Bevande: -4,4%
- Largo Consumo: -10,1%
- Carta e Plastica: -11,8%
- Elettronica: -13,4%
- Prodotti e materiali da costruzione: -13,7%
- Elettrotecnica: -14%
- Prodotti in metallo: -16%
- Metallurgia: -16,7%
- Intermedi chimici: -15%
- Meccanica: -18,8%
- Automotive: -25,9%

EXPORT MONDIALE 2020 AL TEMPO DEL COVID-19 (VAR. % IN VALORE PER PRODOTTI E SERVIZI, NEI 3 SCENARI DI PREVISIONE)

Fonte: World Trade Organization (WTO)

Icona	Settore	SCENARIO A "V"	SCENARIO A "U"	SCENARIO A "L"
	Accoglienza e svago	-19,2%	-35,8%	-37,4%
	Altri prodotti manifatturieri	-8,2%	-20,7%	-30,0%
	Altri servizi	-12,3%	-19,0%	-20,4%
	Altri trasporti	-12,6%	-24,8%	-26,8%
	Apparecchiature elettriche	-8,8%	-18,9%	-24,1%
	Business Services	-10,6%	-19,6%	-21,5%
	Combustibili fossili	-5,5%	-10,8%	-13,4%
	Computer, elettronica e prodotti ottici	-10,5%	-19,0%	-22,6%
	Costruzioni	-11,6%	-20,8%	-21,6%
	Farmaci di base	+6,6%	+7,9%	+8,7%
	Health care	-1,2%	-6,4%	-8,0%
	Macchinari e attrezzature	-8,7%	-15,8%	-18,8%
	Macchine per il trasporto	-9,7%	-19,3%	-23,5%
	Materie prime agricole	-6,5%	-11,2%	-12,7%
	Metalli	-6,8%	-13,8%	-17,5%
	Mezzi a motore	-5,6%	-17,3%	-26,1%
	Petrolio e prodotti carboniferi	-7,7%	-13,8%	-16,3%
	Prodotti alimentari	-7,4%	-12,6%	-13,9%
	Retail	-11,0%	-21,5%	-24,5%
	Trasporti aerei	-18,2%	-33,5%	-34,9%
	Utilities	-17,3%	-31,0%	-32,6%

OVERVIEW è un prodotto di
Confcooperative - Ufficio per le Politiche di Internazionalizzazione e Mercati
Redatto con il supporto tecnico dell'Ufficio Studi e Ricerche di Fondosviluppo
CONFCOOPERATIVE Via Torino 156, 00184 Roma

www.internazionalizzazione.confcooperative.it
Internationaloffice@confcooperative.it
www.facebook.com/ConfcoopExport/
[@ConfcoopMercati](https://twitter.com/ConfcoopMercati)

PREVISIONE ANDAMENTO SETTORI MONDO



MATRICE MULTICRITERIALE PER LA SELEZIONE DEI PAESI OBIETTIVO

		<i>Austria</i>		<i>Belgio</i>		<i>Brasile</i>		<i>Canada</i>	
criterio	peso (%)	voto	valore	voto	valore	voto	valore	voto	valore
Contesto politico	20%								
Contesto economico	20%								
Vicinanza geografica	5%								
Logistica ed infrastrutture di trasporto	10%								
Presenza di normative e barriere tariffarie all'ingresso	10%								
.....	15%								
.....	20%								



Exhibit 1 | Updated Indicators Keep Scenarios Current

Example: Dashboard of a Global Consumer Goods Company

<p>PUBLIC HEALTH SITUATION</p> <p>Macro KPIs</p> <ul style="list-style-type: none"> Active cases and daily increase Patients in intensive-care units and daily increase <p>Early-warning indicators</p> <ul style="list-style-type: none"> Disease trajectory in other countries <p>Underlying factors</p> <ul style="list-style-type: none"> % population aged 65+ Doctors per 10,000 people Health workers per 10,000 people Hospital beds per 10,000 people Adult mortality rate 	<p>MACROECONOMIC ENVIRONMENT</p> <p>Macro KPIs</p> <ul style="list-style-type: none"> Local stock market trends Quarterly GDP growth versus 2019 Unemployment rate Government financial support Bankruptcies <p>Early-warning indicators</p> <ul style="list-style-type: none"> % recovery in traffic congestion¹ % recovery in airline flights % recovery in electricity use % of work resumed <p>Underlying factors</p> <ul style="list-style-type: none"> Precrisis GDP Public debt as % of GDP % workers in small and medium-size enterprises % of informal economy 	<p>BUSINESS-SPECIFIC DEMAND</p> <p>Macro KPIs</p> <ul style="list-style-type: none"> Correlation of demand with GDP Monthly sales² Market share² <p>Early-warning indicators</p> <ul style="list-style-type: none"> Consumer sentiment: expected evolution of purchases in product category Top product categories in online searches and sales Top online search keywords Web traffic by e-retailer and product category Social media discussion about products and signs of shifts in sentiment
<p>DIRECT IMPACT OF GOVERNMENTAL MEASURES</p> <p>Macro KPIs</p> <ul style="list-style-type: none"> Lockdown status % population under lockdown % factories closed by order % mandated point-of-sale closures <p>Early-warning indicators</p> <ul style="list-style-type: none"> Estimated lockdown end date 		

Source: BCG analysis.
Note: Data for each indicator will vary according to the country and business category being monitored.
¹ Recovery is return to precrisis levels.
² Trend compared with the previous year and previous month as a proxy for the health of the business environment.

Il Purchasing Managers Index (**PMI**) è l'Indice composito dell'attività manifatturiera di un Paese. Il PMI è un indice elaborato da **Markit Group** e riflette la capacità di acquisizione di beni e servizi. Tiene conto di nuovi ordini, produzione, occupazione, consegne e scorte nel settore manifatturiero.

I PMI sono calcolati in base ai sondaggi raccolti, in cui viene chiesto ai manager se pensano che l'andamento e le condizioni economiche dell'industria siano migliorati o peggiorati, oppure siano rimasti invariati rispetto al **mese precedente**.

Un punteggio superiore a 50 indica una fase di crescita del settore manifatturiero, invece un punteggio inferiore a 50 indica una decrescita del settore, mentre un punteggio pari a 50 indica che la situazione è rimasta identica al mese precedente.

IHS Markit PMI Settore Manifatturiero in Italia

L'allentamento delle restrizioni per contrastare il Covid-19 ha ridotto la contrazione del settore manifatturiero

Stati Uniti d'America
PRODUZIONE COMPOSITA
mag: 37.0 ▲

Cina
PMI PRODUZIONE COMPOSITA
mag: 54.5 ▲

Eurozona
PMI PRODUZIONE COMPOSITA
mag: 31.9 ▲

Giappone
PMI PRODUZIONE COMPOSITA
mag: 27.8 ▲

Regno Unito
PMI PRODUZIONE COMPOSITA
mag: 30.0 ▲

ASEAN
PMI MANIFATTURIERO
mag: 35.5 ▲

Usare gli scenari per guidare la risposta strategica

Punto di partenza dell'azienda

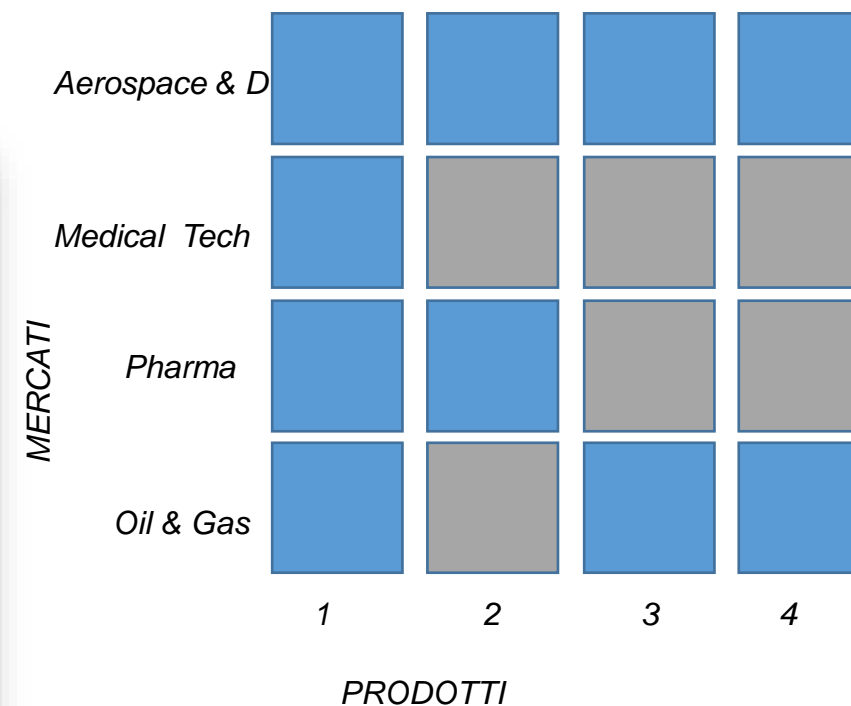
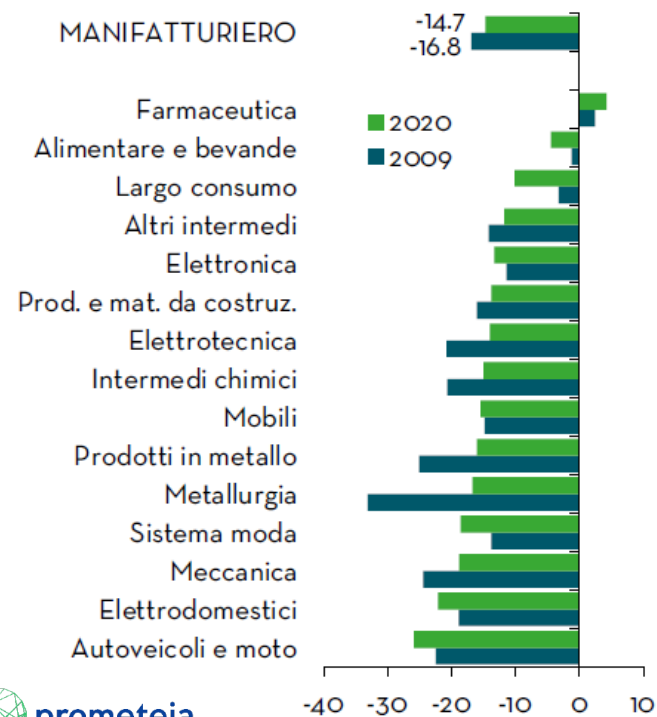


Scenari di riferimento

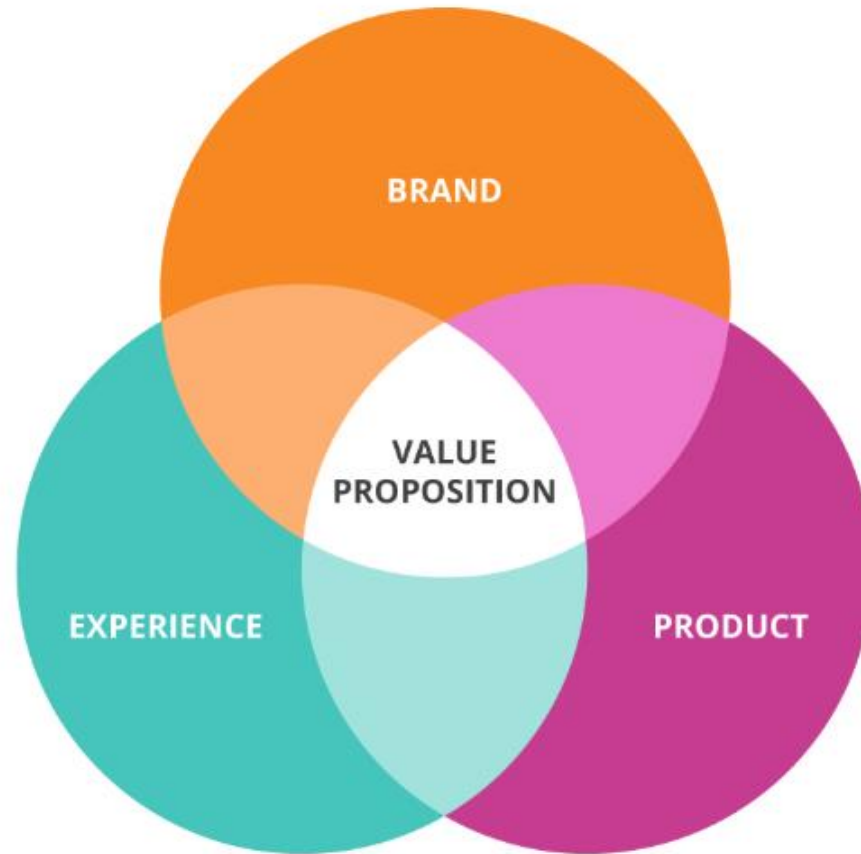


SETTORI	N° AZIENDE	
	N° TRADIZ	N° INNOV
Oil & Gas	10	5
Aerospace & defense	3	8
Pharmaceuticals	5	2
Medical Thecnology	3	5
Automotive & assembly	5	6
Material processing		
Food and Beverage		
Textile		
Electric Vehicles		
Plastic		
Packaging		
Chemicals		
TOTALE		

Fig. 2 - Le due crisi a confronto: fatturato (var. % pr. costanti) 2009 e 2020



E IL PRODOTTO??



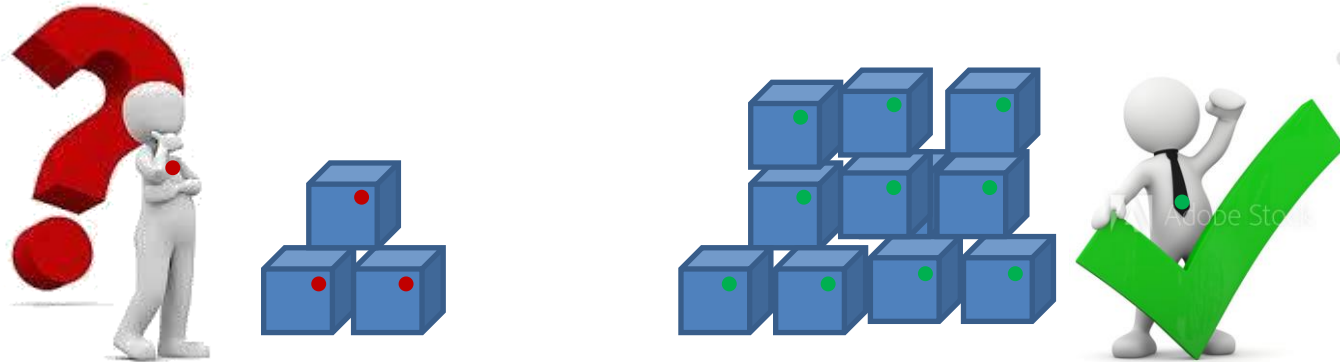
Dati

Dati

Dati

E il prezzo???

HAI VALUTATO IL POTENZIALE DEL CLIENTE PER IL TUO PRODOTTO ?



LA PROGRAMMAZIONE COMMERCIALE

- Operatività del cliente
 - aperto/chiuso
- Suo forecast 2020 (-%)
- Frc per ns azienda vs budget 2020
- Iniziative della concorrenza sul cliente
 - come
 - chi
- Criticità immediate
 - finanza
 - magazzino
 - prezzi
 -
- Opportunità
- Piattaforme digitali abilitate
-



Su database!

LA PROGRAMMAZIONE COMMERCIALE

FRAME DI LAVORO

Contattare nuovi clienti

Prospect

Decidere in funzione della situazione del cliente

Must: preparazione profonda sul prospect e sulle necessità del suo settore; curare molto bene i contenuti (video, presentazioni smart, ns. applicazioni di interesse per clienti sosia, ...)

Ci sono elementi di valore da comunicare?
Considerare:

- Loro Pain
- Ns possibilità di supporto per lo sviluppo

Webinar multicient su soluzioni di settore e temi tecnici? Sessioni di condivisione di info con clienti selezionati? Mail personalizzate su esigenze specifiche e la situazione attuale? Telefonate di feedback?

In presenza

Fidelizzare

A distanza

Clients

Elenco prospect

- Individuazione di clienti sosia
- Individuazione di clienti di concorrenti da attaccare

OB: MOSTRASI COME AZIENDA EVOLUTA E CON COMPETENZE PROFONDE (NO SPOT COMMERCIALE)

Elenco clienti da tenere in particolare considerazione

- Clienti Innovativi
- Clienti rilevanti
- Clienti a rischio di attacco
-

OB: RASSICURARE/RILANCIARE
Essere assolutamente informati delle mosse dei concorrenti

Temi: (TBD):
Urgenza di materiale

- Magazzini
- Tempi di consegna
- Periodo ferie
-

Prodotti e mix

- Sconti quantità
- Combinazioni di prodotti ...
- Esigenze specifiche
- Nuove soluzioni

COVID



**CONOSCENZA DI
PRODOTTO**

ASCOLTARE

FIDELIZZARE

SVILUPPARE

NEGOZIARE

**LAVORARE IN
TEAM**

**INDIRIZZARE E
COORDINARE**

MARKET SCENARIO



- Analisi del **posizionamento geografico**: mappa dei paesi a rischio
- Presenza di protocolli e regolamenti in ambito di sicurezza e sanità

SEGMENTAZIONE



- Mappa dei **settori più a rischio** nel nuovo scenario
- **Analisi cliente approfondita con aiuto del CRM se presente** (dimensione, solvibilità finanziaria, flessibilità e altri parametri possano indicare il comportamento aziendale del nostro cliente)
- **Contact Matrix**: informazioni precise per cliente che guidano le azioni di marketing possibili

PRODOTTO



- Analisi delle **marginalità** dei prodotti
- Analisi delle **vendite per cliente e mercato**
- Ampiezza **gamma**
- **Condizioni di pagamento** e strategie di **pricing**
- Eventuale revisione della **catene di fornitura**

CUSTOMER SERVICE



- **Modalità di gestione dei clienti**
- **After sales support** e report dei customer pain
- **Up selling & cross selling**

SURFARE SULL'EMERGENZA: 3 LEVE CHIAVE PER LA RIPARTENZA



FINANCE



SALES



OPERATIONS



Restart Business Program (R.B.P.) COMPONENTS

EQUILIBRIO
FINANZIARIO

STRATEGIE
COMMERCIALI

OTTIMIZZAZIONE
SUPPLY CHAIN e OPS.

SPINGERE LA MULTICANALITÀ: ALCUNI STIMOLI

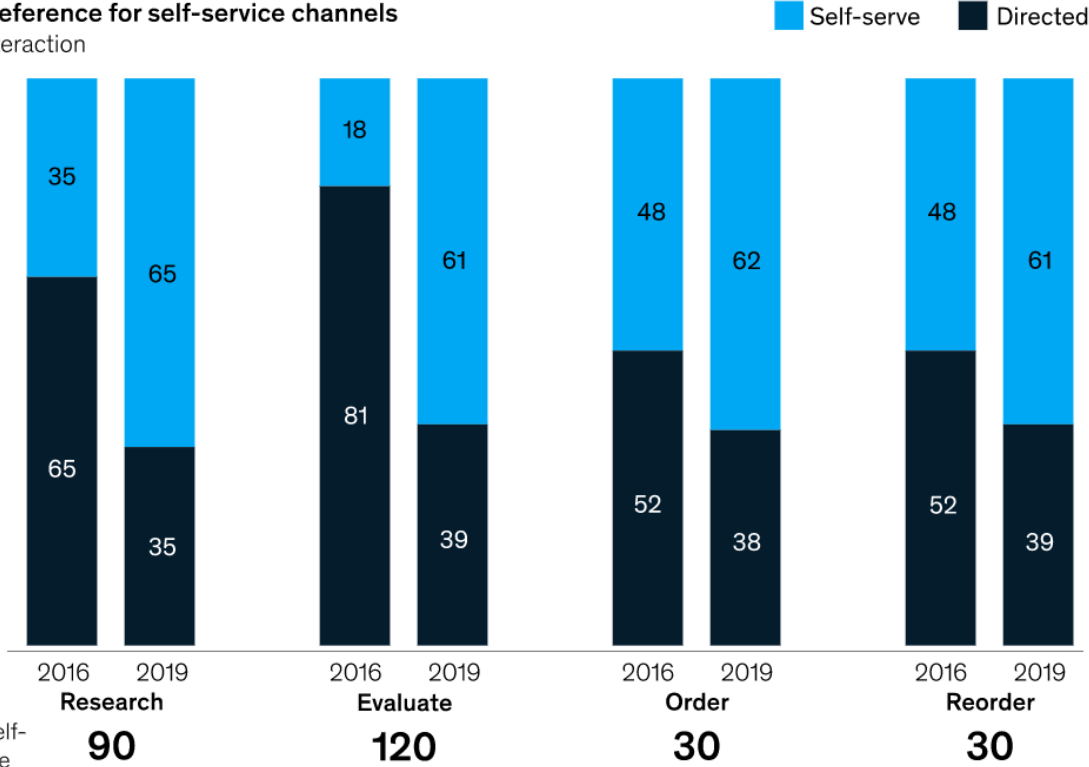
- Spingere assolutamente all'uso evoluto del CRM
- Allenare i venditori a gestire riunioni in videoconferenza
- Impostare punti di contatto digitali (chatbot) ma anche di persona
- Usare messaggi personalizzati anche con Dem
- Impostare un sito che sia studiato sui customer journey dei clienti
- Sondare la difficoltà dei clienti di trovare sui ns siti i prodotti, o le informazioni che cerca
- Facilitare l'accesso senza chiedere troppi dati
- Verificare la facilità di impostare i pagamenti
- Verificare la possibilità di app con i ns prodotti o di aggiungere un configuratore al sito





Increase in preference for self-service channels

% replies by interaction



% increase in self-serve preference

90

120

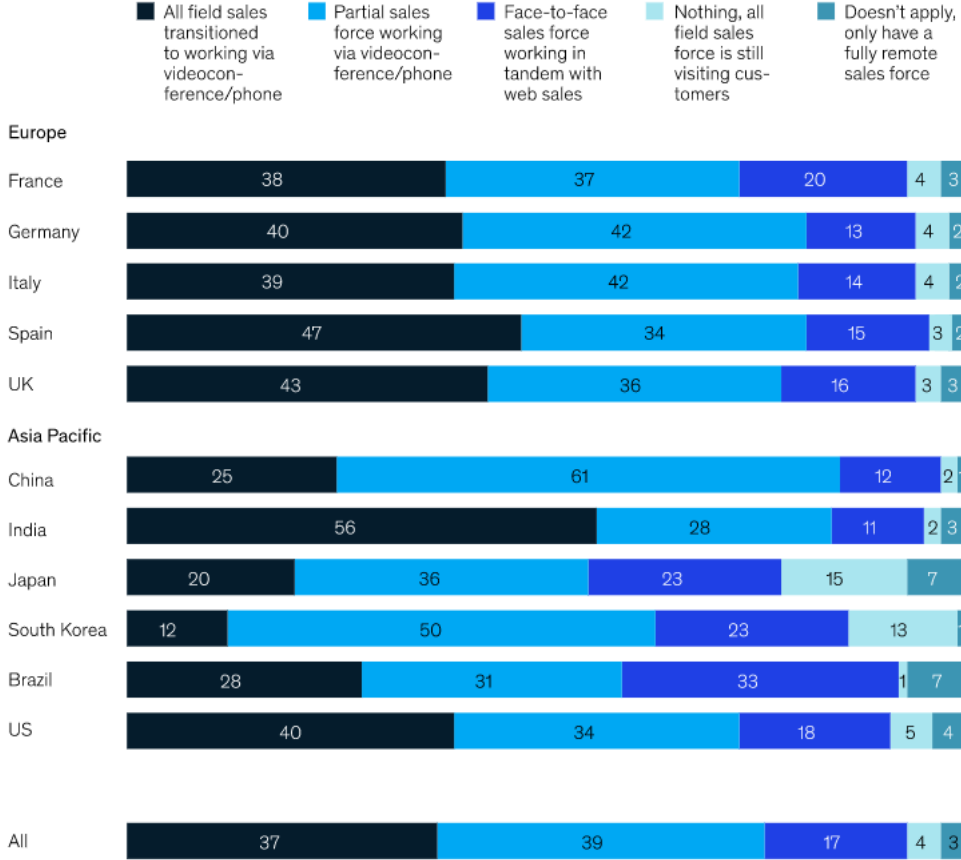
30

30

Source: OSI Results of McKinsey's 2nd biannual, global B2B customer buying research: US & Europe, 2016 and 2018/19 – note results for % increase have been rounded

More than 90 percent of B2Bs have transitioned to a virtual sales model during COVID-19.

What has your company done to adjust your sales model for COVID-19? % of respondents



*Figures may not sum to 100% because of rounding. A "prefer not to answer" option was given, but <1% of respondents filled it out in 2020. Source: McKinsey B2B Decision Maker Pulse Survey, April 8, 2020; (France n = 200), (Spain n = 200), (Italy n = 400), (UK n = 199), (Germany n = 400), (China n = 400), (South Korea n = 201), (Japan n = 200), (India n = 400), (US n = 622), (Brazil n = 400)



CATERINA LORENZI
clorenzi@4wardconsulting.it
348 8206143

 4WARDCONSULTING

