



© STECK - VIGNOWLEY

Extraordinary salespeople Competenze per competere

Nello scenario attuale, è fondamentale identificare correttamente le skill che impattano sulla performance dei venditori, per conseguire l'eccellenza commerciale

di Paola Caiozzo, Maria Cristina Cito e Giordana Taggiasco

Oggi clienti sempre più informati, consapevoli ed esigenti richiedono ai venditori velocità, competenza, soluzione ai problemi e creazione di valore. Le aziende, in coerenza con le evoluzioni del mercato, nella ricerca di nuovi vantaggi competitivi, chiedono ai venditori di essere partner dei clienti, analisti e pianificatori del mercato, acquisitori e diffusori di informazioni dal mercato, analisti di costi, tecnologici, integratori di processi, team leader (1).

Cosa ha prodotto questi cambia-

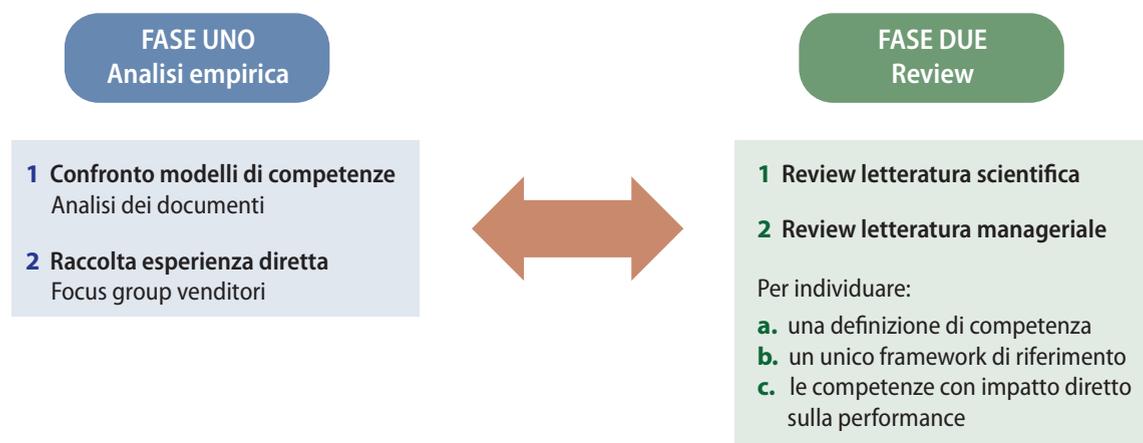
menti? Quali sono le competenze chiave richieste? E quali quelle future?

In molti mercati, caratterizzati nell'ultima decade da stagnazione, ipercompetizione, accorciamento del ciclo di vita dei prodotti e difficoltà nel creare vantaggi competitivi sostenibili, il *come si vende* è diventato più importante di *ciò che si vende*. In tale scenario, l'«elemento umano», caratterizzante il mondo delle vendite, sembra rimanere uno

(1) M.A. Sisti, P. Guenzi, P. Caiozzo, *Gestire le vendite*, Milano, Egea, 2015.

dei fattori critici di successo. Come evidenziato da alcune recenti stime del Global Sales Barometer, i venditori contribuiscono a generare circa l'83 per cento del fatturato medio di un'impresa, mentre il restante 17 è ripartito tra altri canali (direct marketing 8 per cento, call center & tele-selling 3, e-commerce 5 e mobile commerce 1). È quindi essenziale un grande sforzo per selezionare e incrementare le competenze richieste a chi lavora in ambito commerciale, a tutti i livelli organizzativi. Se a ciò si aggiunge che, per molte imprese, i venditori costituiscono

figura 1 | le fasi della ricerca



no il principale o addirittura l'unico strumento di interazione diretta con i clienti (2), che la forza vendita molto spesso rappresenta un fondamentale elemento di differenziazione dalla concorrenza (3) e che la scelta del fornitore da parte dei clienti è influenzata al 39 per cento dal valore aggiunto offerto dal venditore, quello delle competenze commerciali è oggi uno snodo critico e centrale da approfondire.

Questo studio mira a dare risposte alle domande sopra indicate, identificando le competenze dei venditori considerate determinanti per l'eccellenza commerciale.

Per affrontare un tema così articolato, il lavoro ha seguito due fasi tra loro interdipendenti: dapprima un'indagine su aziende attraverso l'analisi dei modelli di competenze che adottano per la loro forza vendita e l'esplorazione, mediante focus group, delle competenze considerate critiche da chi ha l'esperienza diretta; quindi l'integrazione di quanto individuato nella prima fase con le evidenze della letteratura scientifica e manageriale. In particolare, l'analisi della letteratura ha permesso di individuare una definizione di

«competenza» esaustiva e sintetica, un framework di riferimento che ne permette una categorizzazione efficace, e quelle competenze che hanno un impatto diretto sulle performance aziendali (4).

Cosa dicono aziende e venditori

L'analisi comparativa dei modelli di competenza delle aziende coinvolte evidenzia che, nonostante le differenze di industry, di struttura e di canali, i cambiamenti che caratterizzano le evoluzioni del ruolo sono gli stessi (Figura 2) e le competenze considerate fondamentali per i venditori sono trasversali a tutte le aziende. In particolare, a tutti i venditori è richiesto di interpretare un ruolo proattivo di integrazione tra il mercato e l'azienda, necessitando di competenze sempre più ampie per presidiare due diverse dimensioni: quella tradizionale, verso l'esterno, di gestione e sviluppo del business (*business management*) e quella più nuova, verso l'interno, di *resources management* (5).

Nell'area *tradizionale*, in tutti i modelli presi in esame è possibile rintracciare alcune macrocatego-

rie caratterizzate da *competenze simili*, anche se con alcune peculiarità di settore:

- conoscenza dei prodotti, dei clienti, dei concorrenti, dell'azienda;
- account planning/strategic sales planning;
- gestione delle relazioni con il mercato (account management, opportunity management, business development) e con la propria organizzazione.

Nella dimensione *nuova* del resources management, il confronto ha portato a identificare cinque aree comuni: (i) l'area *people*, che comprende l'utilizzo di risorse e competenze interne, l'interazione con i colleghi in area e fuori, l'attivazione di processi organizzativi e di team, l'integrazione con altre funzioni; (ii) l'area *tecnologia*, che identifica la conoscenza e l'utilizzo del CRM, delle piattaforme aziendali e delle tecnologie disponibili; (iii) l'area *economics e gestione del rischio*, che richiede competenze quali gestione dei prezzi, del budget, della profittabilità, valutazione del rischio, gestione dei crediti o degli insoliti e costruzione dell'offerta; (iv) l'area *informazioni*, intesa come capacità di raccolta di informazioni dal mercato, loro diffusione interna e internal selling; (v) l'area del *self management*, interpretata come inve-

(2) P. Guenzi, «Competenze commerciali: cosa sono e come influenzano i risultati aziendali», *Economia & Management*, n. 4, 2014, pp. 89-106.

(3) N. Rackham, J. DeVincentis, *Rethinking the Sales Force: Refining Selling to Create and Capture Customer Value*, New York, McGraw-Hill, 1998.

figura 2 | trend evolutivi per il ruolo di venditore

Account management

Da ottica di breve periodo	➔	A ottica di lungo periodo
Da chiusura ordine	➔	A costruzione di partnership
Da vendita di prodotto	➔	A vendita di soluzione o di valore
Da approccio adatto a tutti	➔	Ad approccio consulenziale e personalizzato (adaptive selling)
Da discussione sul prezzo	➔	A comprensione e soddisfazione dei bisogni del cliente

Account planning

Da uscite e «vediamo»	➔	A settimana ben organizzata
Da dare risposte a richieste del cliente	➔	A sviluppo piano cliente

Opportunity management

Da attesa lead di vendita	➔	Ad analisi, programmazione per sviluppo new business con tenacia e resilienza
Da opportunità guidate	➔	Ad analisi, individuazione e attivazione di prospect
Da gestione clienti	➔	Ad analisi, gestione portafoglio clienti per sviluppo mirato del business
Da «one man show»	➔	A sviluppatore e gestore di network

stimento sul proprio sviluppo, autoformazione, gestione dello stress e dell'ansia ⁽⁴⁾.

A completamento dell'analisi, i dati raccolti dai venditori *best performer* hanno fatto emergere alcuni temi stimolanti. I fattori che sono considerati critici per il successo sul cliente esterno e verso la propria azienda sono:

- **credibilità**, raggiungibile attraverso conoscenza, organizzazione-pianificazione e problem solving;
- **capacità di adattamento**, sostenuta da creatività, ascolto, empatia e flessibilità;
- **umiltà, apprendimento continuo e consapevolezza di sé**, che rappresentano la linfa vitale per mantenere alte le performance
- **gusto per la sfida, ottimismo e determinazione**, che sono le radici per avere continuità nella performance ⁽⁴⁾.

Tra gli intervistati c'è omogeneità di vedute nel ritenere questi ultimi elementi la principale via per il proprio miglioramento e crescita professionale poiché riempiono di concretezza l'area del self management evidenziata dai modelli aziendali.

Un secondo elemento di omogeneità è la convinzione che, per alimentare l'orientamento all'apprendimento e la motivazione, ci sia bisogno di occasioni formalizzate di confronto continuo e di feedback strutturati. Il supervisore emerge come un ruolo chiave nell'attivare questi processi.

Non c'è altrettanta omogeneità nella consapevolezza di quali, tra tutti i fattori di cui sopra, siano i più importanti per la performance. In particolare, sono emerse delle difficoltà nel leggere l'interdipendenza tra gli stessi fattori.

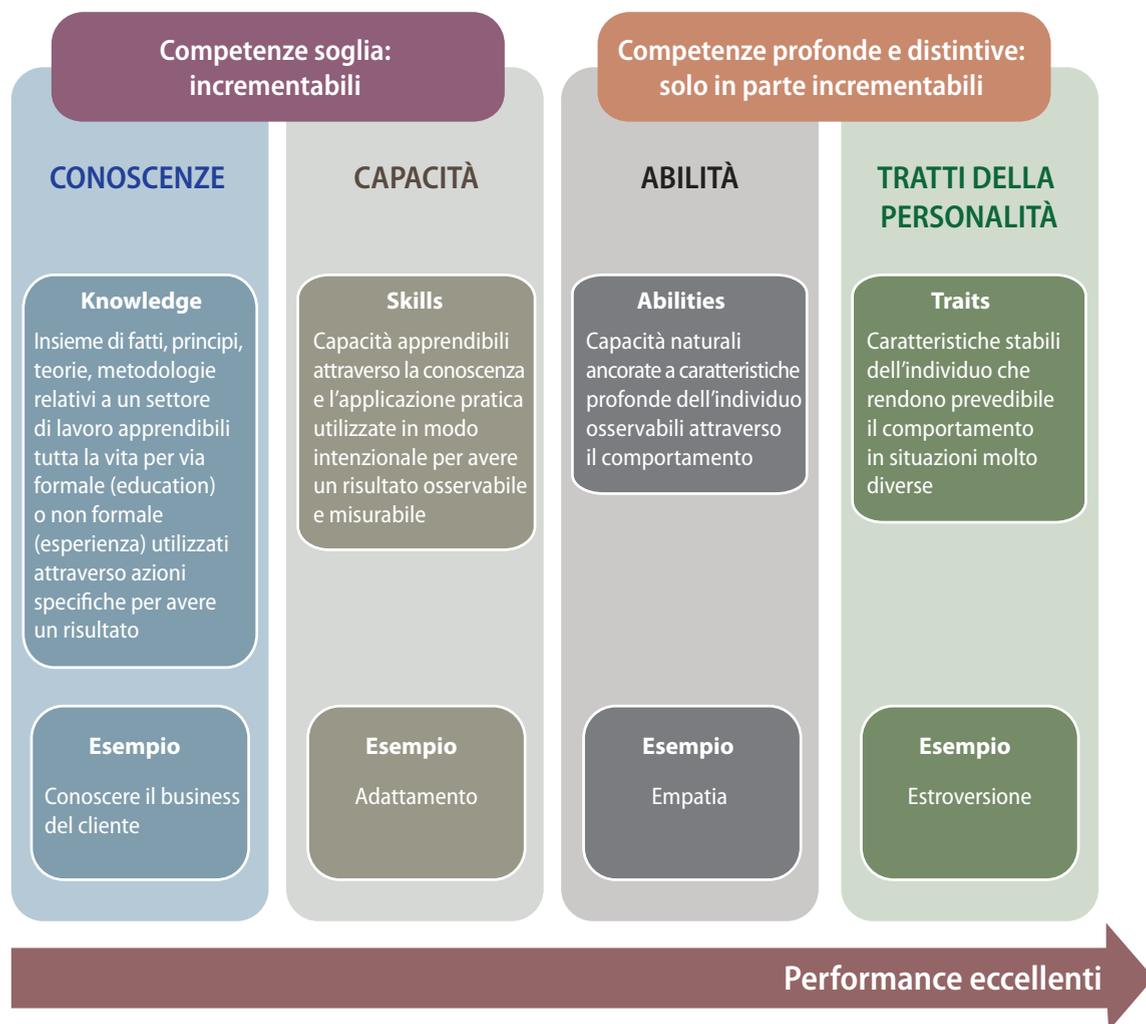
La letteratura scientifica e manageriale

Nell'analisi della letteratura, si è anzitutto individuata una definizione sintetica, ma chiara ed esaustiva, di «competenza». La stessa eterogeneità riscontrata nei modelli aziendali si ritrova, infatti, nel panorama scientifico in cui i linguaggi sono vari e, talvolta, gli stessi termini sono usati con significati diversi ⁽⁴⁾.

Qui si è deciso di adottare la seguente definizione di competenza: «Le Competenze sono la comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche, in situazioni di lavoro e nello sviluppo professionale e personale» ⁽⁴⁾.

⁽⁴⁾ Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio del 23.04.2008 sulla Costituzione del Quadro Europeo delle Qualifiche per l'Apprendimento Permanente.

figura 3 | il framework teorico



fonte: adattato da Cron *et al.* (2005)

Tale definizione ci permette di evidenziare gli elementi chiave delle competenze, ovvero i comportamenti osservabili che manifestano l'uso intenzionale di conoscenze, skill e abilità necessarie per una prestazione eccellente.

La competenza così definita postula:

- azioni (un insieme di comportamenti che cambiano a seconda della situazione);
- intenzionalità;
- collegamento a un risultato.

È stato individuato quindi un framework teorico per un'efficace categorizzazione delle competenze ritenute predittive della perfor-

mance della forza vendita. Nel seguito, quando si parlerà di competenza, si farà pertanto riferimento a quei comportamenti osservabili che manifestano l'uso intenzionale di conoscenze, skill e abilità così come definite in letteratura dal modello KSA (*knowledge, skills, and abilities*) proposto dall' US Office of Personnel Management (5). Appare però indispensabile un ulteriore chiarimento. Diversi studi hanno evidenziato (6) una gerarchia tra le competenze, distinguendo tra quelle «di superficie» o «soglia», solitamente identificate nelle conoscenze e nelle capacità, e quelle «profonde», abilità e tratti che

riflettono il modo in cui le persone applicano le loro conoscenze e skill in relazione ai diversi contesti organizzativi e sociali dove operano. Ciascuna di esse ha un diverso peso nell'influenzare la performance. La Figura 3 illustra le classi di competenza (conoscenze, capacità, abilità e tratti di personalità), la loro natura e il loro «peso».

Quali sono, quindi, le competenze critiche per i venditori perché predittive della performance? La nostra ricerca ne ha evidenziate sette:

(5) www.opm.gov.

(6) L. Spencer, S. Spencer, *Competence at Work for Superior Performance*, New York, Wiley & Sons, 1993.

- *selling-related knowledge*;
- capacità di adattamento;
- capacità di *personal selling*;
- *interpersonal mentalizing ability*;
- *cognitive aptitude*;
- orientamento al risultato;
- capitale psicologico positivo.

La *selling-related knowledge* appartiene alla dimensione delle conoscenze, che sono suddivise tra quelle del mercato e quelle relative alla propria azienda (7). È un predittore particolarmente critico (7) poiché il contesto economico sta evolvendo verso una *knowledge intensive economy* (8). La conoscenza è fonte di valore per il cliente e questi è sempre più informato e consapevole. Chi gestisce il cliente deve così assumere il ruolo di *knowledge broker*.

La *capacità di adattamento* è considerata una delle competenze più importanti poiché rappresenta la capacità di base dell'*adaptive selling*. Si manifesta su tre ambiti diversi:

- *comunicazione*, cioè le informazioni da trasferire al cliente (sia per qualità, in coerenza con il contesto e con l'interlocutore, sia in termini di frequenza, quantità, ritmo, tempestiva), la scelta e la sequenza delle argomentazioni, la capacità di adottare linguaggi diversi (tecnici, analogici, metaforici) in coerenza con l'interlocutore, fino alla scelta di stile di relazione, strategie di influenza, fonti e canali;

■ *offerta/soluzione*, cioè la capacità di adattare la soluzione e la costruzione dell'offerta in relazione ai bisogni e alla particolare situazione del cliente;

■ *processo*, cioè la capacità di adattare l'organizzazione delle risorse usate durante il processo di vendita in relazione alle risorse professionali da coinvolgere, l'individuazione delle priorità, della sequenza di attività, della loro durata e criticità.

È considerata in letteratura un antecedente della capacità di adattamento (10). È quindi una dimensione profonda e distintiva di una persona e consiste nel riconoscere, comprendere e usare le informazioni emotive che si raccolgono nella relazione con il cliente e dall'ambiente. Si concretizza nell'abilità di inferire i pensieri, i desideri, le intenzioni e altri stati mentali dell'interlocutore; intuire le preferenze e le propensioni di rischio del cliente; comprendere

il suo stato emotivo, il non verbale, la dinamica dell'interazione e avere la capacità di influenzarla, costruendo un clima rilassato e di fiducia per facilitare la comunicazione informale e bidirezionale (*intimacy*).

La *cognitive aptitude* appartiene alla

dimensione più profonda, quella dei tratti, ed è rappresentata dal livello – *general mental ability* (11) – e dalla qualità degli stili cognitivi della persona. Tali stili si manifestano in specifiche abilità di pensare o di analizzare informazioni o situazioni con modalità che garantiscono una performance efficace o superiore (12).

La *cognitive aptitude* consiste nell'avere:

- visione di insieme e flessibilità di pensiero;
- pensiero intuitivo per percepire connessioni tra variabili apparentemente casuali, per spiegare eventi o trovare soluzioni;



Le *personal selling capabilities* sono capacità che scaturiscono dalla conoscenza profonda del processo di vendita, delle sue fasi e dei metodi da mettere in campo coerentemente con la tipologia di cliente e con le fasi del processo (9). Includono il saper selezionare clienti potenziali, la capacità di ascoltare attentamente, comprendere i bisogni del cliente, gestire le obiezioni e aspettative, costruire l'offerta, gestire presentazioni, negoziare, chiudere la trattativa, gestire il post vendita.

L'*interpersonal mentalizing ability* è un'abilità che appartiene alle capacità «naturali» di un individuo, ma può essere parzialmente sviluppata.

(7) J. Hauser, G.J. Tellis, A. Griffin, «Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science», *Marketing Science*, 25(6), 2006, pp. 687-717.

(8) R.S. Achrol, P. Kotler, «Marketing in the Network Economy», *The Journal of Marketing*, 63, 1999, pp. 146-63; P.S. Adler, «Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism», *Organization Science*, 12(2), 2001, pp. 215-34; A. Dean, M. Kretschmer, «Can Ideas Be Capital? Factors of Production in the Postindustrial Economy: A Review and Critique», *Academy of Management Review*, 32(2), 2007, pp. 573-94.

(9) M.C. Johlke, «Sales Presentation Skills and Salesperson Job Performance», *Journal of Business and Industrial Marketing*, 21(5), pp. 311-91; P. Guenzi, *op. cit.*

(10) R. Agnihotri et al., «Examining the Impact of Salesperson Interpersonal Mentalizing Skills on Performance: The Role of Attachment Anxiety and Subjective Happiness», *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 36(2), 2016, pp. 174-89.

(11) A.J. Vinchur et al., «A Meta-analytic Review of Predictors of Job Performance for Salespeople», *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 1998, p. 586.

(12) R.E. Boyatzis, D. Goleman, K. Rhee, «Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)», in R. Bar-On, J.D.A. Parker (eds.), *Handbook of Emotional Intelligence*, San Francisco (CA), Jossey-Bass, 2000, pp. 343-62; W. Verbeke, B. Dietz, E. Verwaal, «Drivers of Sales Performance: A Contemporary Meta-analysis. Have Salespeople Become Knowledge Brokers?», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 2011, pp. 407-28.

- velocità nei processi di pensiero per elaborare informazioni complesse e individuare priorità;
- intelligenza verbale per trasferire le argomentazioni e i concetti con ricchezza di linguaggio coerente alle diverse situazioni e interlocutori.

L'orientamento al risultato rappresenta la spinta intrinseca all'autorealizzazione attraverso il raggiungimento del risultato (13). L'intraprendenza e la competitività (14) rientrano anche in questo aspetto.

Il capitale psicologico positivo rappresenta una spinta profonda al compimento del proprio lavoro ed è visto come un persistente stato motivazionale positivo. Quest'ultimo viene delineato come coesistenza di diversi tratti della personalità (15) quali:

- ottimismo (nutrire prospettive positive anche di fronte a difficoltà);
- capacità di nutrire speranza (capacità di fissare e raggiungere obiettivi);
- resilienza (capacità di riprendersi da fallimenti, incertezza e avversità);
- autoefficacia (sentirsi in grado di fare, decidere e agire all'interno di un determinato compito e obiettivo).

Gli studi hanno anche identificato le variabili che hanno un impatto negativo sulle performance. Tra esse rientrano fattori connessi alla dimensione organizzativa e non alle competenze individuali, ma è importante evidenziarli per le implicazioni manageriali che comportano.

I fattori identificati sono l'ambiguità di ruolo e l'ansia. Il primo si riferisce ai casi in cui c'è incertezza sulle aspettative che hanno i diversi stakeholder con cui si relaziona

il venditore e alla mancanza di informazioni per svolgere adeguatamente il proprio lavoro. Quando un venditore non dispone di una sufficiente chiarezza sulle sue responsabilità, le decisioni da prendere, i compiti che gli vengono affidati o non ha tutte le informazioni che gli servono, è prevedibile che abbia un calo di performance. Il secondo elemento è l'ansia che può scaturire quando il venditore si trova in una condizione di imprevedibilità o poca intellegibilità delle dinamiche organizzative. Questo legame suggerisce come tali fattori siano elementi critici su cui porre attenzione per creare le condizioni organizzative e gestionali coerenti con i cambiamenti in atto.

La review della letteratura conferma le aree di competenza identificate dai modelli aziendali, ma in alcuni casi amplia e sistematizza i concetti. Offre inoltre spunti di riflessione e apre a nuove sfide. Le implicazioni investono infatti vari aspetti del sales management, in particolare la selezione, la formazione e il sistema di performance management.

Selezione

Tra le competenze che devono essere selezionate in ingresso, c'è la dimensione dei «tratti». Essendo una dimensione profonda e stabile dell'individuo, non può essere modificata dall'esperienza o dalla formazione; tuttavia la letteratura suggerisce alcune accortezze e considerazioni. La selezione dei tratti deve tener conto della cultura e dell'ambiente organizzativo: per avere una buona performance, è determinante la coerenza tra caratteristiche della persona e caratteristiche dell'organizzazione, soprattutto in quei contesti che, per complessità e rapidità



Giordana Taggiasco

è docente dell'Area Organizzazione e Personale della SDA Bocconi e professore a contratto presso l'Università Bocconi. È docente in numerosi corsi di formazione destinati a imprenditori, manager, sales manager. Collabora con il Commercial Excellence Lab della SDA Bocconi.
giordana.taggiasco@sdabocconi.it

di evoluzione, necessitano di un alto protagonismo e motivazione individuale. Proprio dalla coerenza tra caratteristiche della persona e caratteristiche dell'organizzazione scaturiscono elevati livelli di performance complessiva, soddisfazione nel lavoro e motivazione. Per esempio, è stato dimostrato come la relazione tra il tratto della competitività e la performance sia moderata dall'ambiente organizzativo e dal suo stesso grado di competitività (16): la competitività personale impatta positivamente sulle performance solo quando anche l'ambiente organizzativo è competitivo .

Formazione

Il modello identificato fornisce indicazioni chiare su quali siano le

(13) W. Verbeke, B. Dietz, E. Verwaal, *op. cit.*

(14) W.A. Schrock *et al.*, «Better Together: Trait Competitiveness and Competitive Psychological Climate as Antecedents of Salesperson

Organizational Commitment and Sales Performance», *Marketing Letters*, 27(2), 2016, pp. 351-60; S.B. Friend *et al.*, «Positive Psychology on Sales: Integrating Psychological Capital»,

Journal of Marketing Theory and Practice, 24(3), 2016, pp. 306-27.

(15) S.B. Friend *et al.*, *op. cit.*

(16) W.A. Schrock *et al.*, *op. cit.*

competenze rispetto a cui la formazione, in tutte le sue forme, ha un ampio spazio di efficacia. Le conoscenze, le skill e, in parte, lo sviluppo delle abilità rappresentano lo spazio «proprio» della formazione: da quella d'aula alle formule *blended*, dal *training on the job*, al tutoring e coaching, fino alle forme più sofisticate di mentoring e counseling per lo sviluppo mirato delle abilità. I ragionamenti sono complessi e stimolano futuri approfondimenti: (i) Cosa formo attraverso percorsi strutturati di training (HR) e cosa delego ai supervisori per la formazione sul campo o al coaching? (ii) Quali topic sviluppo per primi perché rappresentano le fondamenta delle skill future? (iii) Quali sono i percorsi, tempi e metodi che sostengono lo sviluppo delle competenze critiche?  I risultati della ricerca mostrano quanto sia importante, per persone e aziende, la capacità di self management: consapevolezza di sé, imparare dall'esperienza e dagli errori, gestione dello stress e dell'ansia. In effetti, secondo la letteratura si stanno sempre più sviluppando interventi formativi «meta» (17), che agiscono sulle dimensioni citate fornendo strumenti di lettura dell'esperienza, di consapevolezza e gestione degli stati emotivi, rinforzando cioè le skill di self management.

Sistema di performance management

Dall'analisi dei modelli aziendali e dei focus, la ricerca mostra che, in alcuni casi, le competenze emerse come critiche per le diverse figure professionali non coincidono con quanto formalmente monitorato dal sistema di performance management aziendale. Ciò, se non è il frutto di

una scelta deliberata, potrebbe presentare alcuni rischi quali:

- monitoraggio di competenze non prioritarie;
- sottovalutazione di competenze critiche per i commerciali;
- eccessiva discrezionalità di valutazione da parte dei supervisori, con conseguenze negative sulla motivazione delle persone;
- eccessiva discrezionalità di decisione dei supervisori sulle competenze da sviluppare, con conseguente defocalizzazione degli investimenti in training e sviluppo;
- limitata possibilità di utilizzare il sistema di performance management come strumento di analisi per comprendere le cause di caduta di performance, con relativa ridotta capacità di intervento in termini di ridefinizione di strategie, supporto alle persone, investimento in percorsi di sviluppo, identificazione dei profili corretti per il recruitment ecc.;
- possibilità di ricompensare/premiare o persino promuovere nella struttura organizzativa persone con profili non allineati a quelli effettivamente più performanti;
- promozione e diffusione di modelli di ruolo non corrispondenti a quelli realmente considerati di riferimento dai commerciali.

In conclusione il set di competenze identificato è ormai articolato e complesso e la domanda «Quali devono essere le competenze del venditore del futuro?» sembra già oggi avere risposta

La vera sfida per il futuro sarà rappresentata invece da:

1. identificare e sviluppare quali competenze sono prioritarie in coerenza con i cambiamenti, le tempistiche di apprendimento e le esigenze del business;
2. creare le condizioni organizzative affinché quanto richiesto agli uomini possa essere implementato attraverso una serie di azioni gestionali atte a migliorare:

- la valutazione delle performance;
- la definizione degli obiettivi individuali;
- il processo di feedback individuale;
- gli interventi correttivi/supporto individualizzati (training, affiancamenti, extra budget ecc.);
- la focalizzazione sui processi di training e recruiting;
- la gestione delle ricompense (da incentivi a percorsi di carriera). ■

Esplora **e&m**PLUS su www.economiaemangement.it



In sintesi

In molti mercati **il come si vende è diventato più importante di ciò che si vende.**

In tale scenario l'«elemento umano», che caratterizza il mondo delle vendite, sembra rimanere uno dei fattori critici di successo.

Per garantire l'eccellenza della funzione vendite è cruciale individuare le competenze commerciali che hanno un impatto diretto sulle performance aziendali. Attraverso un'indagine empirica e una ricognizione della letteratura sono state individuate **sette competenze fondamentali**: *selling-related knowledge*; capacità di adattamento; capacità di *personal selling*; *interpersonal mentalizing ability*; *cognitive aptitude*; orientamento al risultato; capitale psicologico positivo.

Di queste competenze le aziende dovrebbero tenere conto **a livello di selezione, formazione e performance management.**

(17) W.L. Cron *et al.*, «Salesperson Selection, Training, and Development: Trends, Implications, and Research Opportunities», *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 2005, pp. 123-36.