

La vendita relazionale e “*trust based*”: comportamenti efficaci a supporto congruente del valore aziendale.

Risultati di una ricerca condotta nelle PMI.

Quali sono le caratteristiche di una duratura e proficua relazione con il cliente? Quali sono i comportamenti più efficaci per mantenere tale relazione ed ottenere una conferma continua dell'apprezzabilità del nostro prodotto o servizio. Spesso si tratta di fattori intangibili e poco misurabili, ovvero, difficilmente misurati. La differenza tra un buon commerciale ed uno mediocre è in genere monitorata con indicatori numerici (fatturato, incremento percentuale, numero clienti attivi/visitati, vendita prodotti a più alto margine etc.), come dimostrano i dati di una ricerca condotta su un campione di 55 PMI Italiane e che qui riportiamo.

E' dimostrato ampiamente invece che il mantenimento dei risultati nel lungo periodo è determinato dalla concomitanza di comportamenti efficaci ed orientamento alla relazione.

Le caratteristiche dell'approccio *relationship-oriented* delle attività della forza vendita sono state analizzate da Keillor B. D. et al.(2000)¹ ed identificate in tre categorie di base:

1) **Customer Orientation**

Esso è alla base dell'evoluzione di marketing degli ultimi decenni. In relazione al Sales Force Management, ci si è chiesti come misurare il livello **di customer orientation dei venditori**. Saxe e Weitz nel 1982, con l'introduzione della “SOCO (Selling orientation-customer orientation) scale” hanno appunto tentato di dimensionare tale atteggiamento e ricavarne dei riferimenti di valutazione delle performance del venditore.

2) **Adaptability in the Sales Process**

Ovvero la contestualizzazione e l'adeguamento della comunicazione e dello stile d'approccio nella relazione. Già Morgan e Stoltman nel 1990 avevano affermato che l'atteggiamento d'ascolto, comunicazione verbale e non verbale, rappresentano le basi dell'*Adaptive Selling*. Questo concetto sarà approfondito da Spiro e Weitz²

3) **Service Orientation**

Ovvero l'insieme dei comportamenti volti ad 'aver cura' dei clienti sia nei momenti di vendita sia in quelli in cui l'interazione non consegue questo risultato. Tale comportamento, basandosi su

¹ Keillor, B.D., “Relationship-oriented characteristics and individual salesperson performance”, Journal of Business and Industrial Marketing, Volume 15, No. 1, 2000, pp 7-22

² Spiro, R., Weitz, B., “Adaptive Selling: conceptualisation measurement and nomological validity”, Journal of Marketing Research, Volume 27, February 1990, pp. 61-69

atteggiamenti positivi (affidabilità, senso di responsabilità nei confronti dei clienti e degli impegni presi, competenza e conoscenza, reperibilità, cortesia, comunicazione aperta e costruttiva, credibilità, conoscenza dei bisogni e della realtà del cliente) può generare una profittevole sensazione d'affidabilità contribuendo all'accrescimento del sentimento di soddisfazione percepita dal cliente. Il consolidamento ed incremento delle vendite oltre l'ottenimento di tangibili risultati di lungo periodo, dipendono moltissimo dalla qualità di questo fattore. Il mantenimento della relazione e dei flussi con il mercato è conseguenza dell'attenzione dedicata alla risorsa **fiducia**, da parte dei **gestori della vendita**.

In tale processo di costruzione, il venditore contribuisce sia come avamposto dell'azienda, ovvero trasferendo idee e modi propri dell'azienda sia con il suo bagaglio personale, cioè con la sua capacità di indurre l'interfaccia (i buyers delle organizzazioni) a registrare esperienze positive.

Il comportamento del venditore assume una valenza critica nel processo di **costruzione di fiducia**, a cui ovviamente concorrono tutti gli altri elementi di valore risultato delle strategie di marketing - mix dell'azienda rappresentata. Una volta creato il clima idoneo a supportare il flusso relazionale, l'attività del venditore, ovvero l'insieme dell'operatività dovranno sempre mirare a mantenere il quadro relazionale sulle stesse **basi motivazionali** e di fiducia reciproca. Questo è possibile ottenerlo attivandosi con comportamenti di conferma e rinforzo nella relazione con i clienti e che nello stesso tempo contribuiscano all'acquisizione del bagaglio informativo utile all'azienda per migliorare la propria offerta attraverso strategie di marketing coerenti.

Una questione di Sales Force Management riguarda le problematiche di controllo e valutazione delle performance della forza vendita rispetto alle attività analizzate. A questo scopo il management di molte aziende, come ha dimostrato D.W. Jackson in diversi studi,³ utilizza una serie di elementi come misuratori ed indicatori di performance su cui basare il controllo, quali ad esempio:

- fatturato e quantità vendute
- margine di contribuzione
- quota di mercato
- numero dei clienti acquisiti
- numero dei clienti persi
- numero di visite a clienti in portafoglio
- numero di visite e presentazioni a clienti potenziali
- soddisfazione da parte clienti
- risultati di vendita di nuovi prodotti o servizi

³ Jackson, D.W.Jr, Schlacter, J.L., Wolfe, W.G., "Examining the bases utilized for evaluating salespeople' performance"" Journal of Personal Selling and Sales Management, Volume 15, No. 4, pp. 57-65

- informazioni commerciali e di mercato riportate

Tuttavia l'adozione di indicatori di performance e il loro monitoraggio non è pratica sufficiente ad assicurare **un atteggiamento proattivo da parte dei venditori**. Infatti, un ulteriore e complesso problema manageriale a ciò connesso, è quello di dover utilizzare metodi e tecniche formative idonei ad indurre la forza vendita al massimo impegno nel condurre tutte le attività sopra elencate.

L'obiettivo principale è **quello di riuscire a motivare la forza vendita ad assumere un atteggiamento più *learning oriented*** (Sujan, H., Weitz, B., Kumar, N., 1994) ovvero orientato all'acquisizione del knowledge connesso all'esperienza di vendita come risorsa importante per una gestione 'smart' delle attività di vendita.⁴ A questo proposito la Formazione alla vendita e gli approcci della gestione degli uomini di vendita sono fondamentali, sebbene, come già osservato da Garvin nel 1993⁵, poiché il learning è ritenuto un investimento di lungo periodo e non porta risultati concreti e tangibili nell'immediato, le organizzazioni, ed in particolare le PMI, raramente agiscono nell'ottica di favorirne lo sviluppo.

Generalmente i managers delle vendite sono più propensi a concentrarsi sulla pianificazione e l'ottenimento di risultati di breve termine a cui spingono i venditori incoraggiando una gestione delle attività di vendita di tipo hard che potrebbe non lasciare molto spazio e motivazionale e comportamentale ad un atteggiamento proficuo in termini di *adaptive selling, customer and service orientation, trust based customer relationship building*.

Risultati di una Ricerca su un campione di PMI Italiane.

IL METODO E IL CAMPIONE

L'indagine è stata condotta attraverso la somministrazione di un questionario inviato per posta tradizionale, via e-mail o somministrato di persona ai managers di 55 PMI Italiane.

Settori d'appartenenza	%
Agroalimentare	36.4
Tessile - abbigliamento	21.8
Calzaturiero	14.6
ITS (Idrotermosanitario)	9.1

⁴ "...working smart is defined as the engagement in activities that serve to develop knowledge of sales situations and utilize this knowledge in selling behavior.....A learning orientation motivates salespeople to work smart that is to work for long hours because they enjoy the process of selling and continue striving in the face failure because they do not feel overwhelmed by difficulties...." Sujan, H., Weitz, B., Kumar, N., "Learning orientation, working smart, and effective selling", Journal of Marketing, Volume 58, No. 3, 1994, pp. 39-52

⁵ Garvine, D.,A., "Building a Learning Organization", Harvard Business Review, July-August 1993, pp. 78-91

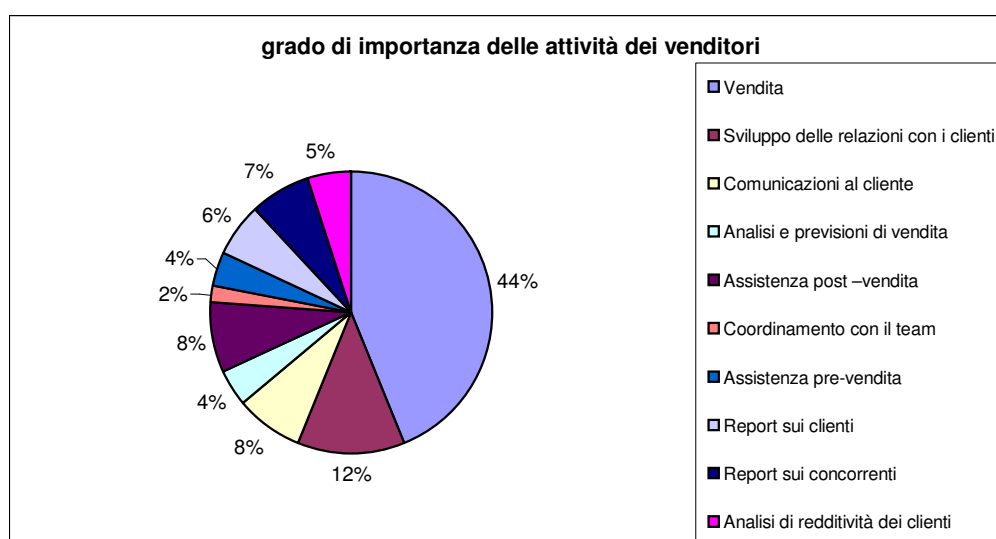
Casalinghi	9.1
Cartotecnica: cancelleria e materiale ufficio	5.4
Arredamento	3.6
TOTALE	100%
Dimensioni per fatturato (in milioni di Euro)	%
0-2	16.4
2-7	38.2
7-15	27.3
15-50	12.7
Oltre 50	5.4
TOTALE	100%
Dimensioni per numero di dipendenti	%
1-10	16.3
10-25	47.3
25-50	18.2
50-125	13.7
Oltre125-250	4.5
Oltre 250	0
TOTALE	100%
Numero venditori (inclusa forza vendita estera)	%
1-15	36.4
15-30	40.0
30-50	16.4
Oltre 50	7.2
TOTALE	100%

Tabella: Caratteristiche del campione

- I. GRADO D'IMPORTANZA ATTRIBUITO DAL MANAGEMENT/AZIENDA ALLE ATTIVITÀ AFFIDATE AI VENDITORI nell'ambito dell'organizzazione considerando il quadro delle attività *customer and service oriented*

ATTIVITA'	%
Vendita	44%
Gestione e sviluppo delle relazioni con i clienti	12%
Trasmissione di informazioni e comunicazioni al cliente	8%
Analisi di mercato e previsioni di vendita	4%
Fornitura d'assistenza post –vendita	8%

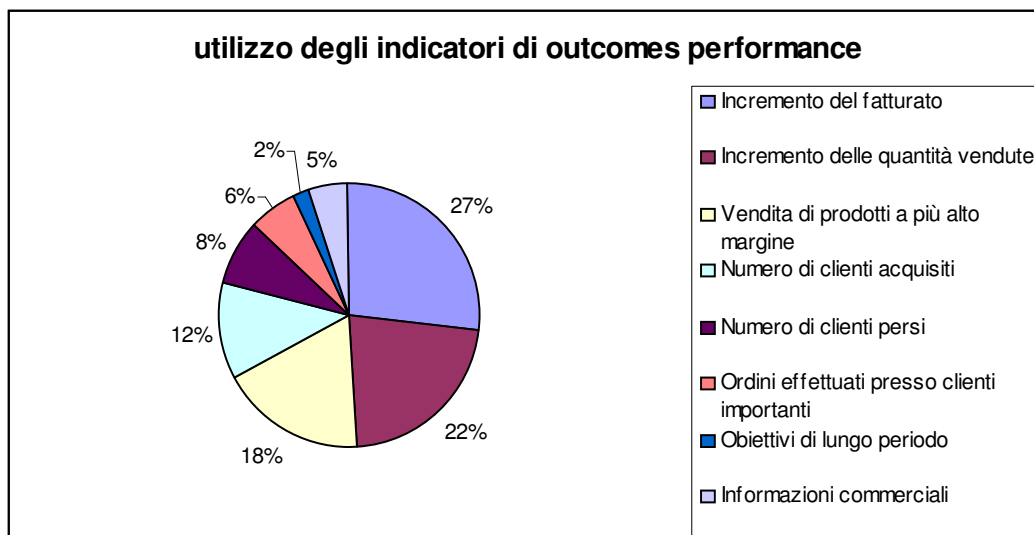
Coordinamento con il team di vendita all'interno dell'organizzazione	2%
Fornitura di servizio pre-vendita (consulenza)	4%
Acquisizione e trasferimento all'azienda d'informazioni scritte sui clienti	6%
Acquisizione e trasferimento all'azienda d'informazioni scritte sui concorrenti	7%
Analisi di redditività dei clienti	5%



II. GRADO D'IMPORTANZA ATTRIBUITO DAL MANAGEMENT/AZIENDA AGLI INDICATORI DI VALUTAZIONE DELL'EFFICIENZA/EFFICACIA adottati nel corso del rapporto di lavoro da parte dei managers delle vendite prendendo a riferimento e adattando la scala a 7 elementi di Behrman e Perrault (1982)

INDICATORI	%
Incremento del fatturato	27%
Incremento delle quantità vendute	22%
Vendita di prodotti a più alto margine	18%
Numero di clienti acquisiti	12%
Numero di clienti persi	8%
Ordini effettuati presso clienti importanti	6%
Raggiungimento di obiettivi di lungo periodo	2%

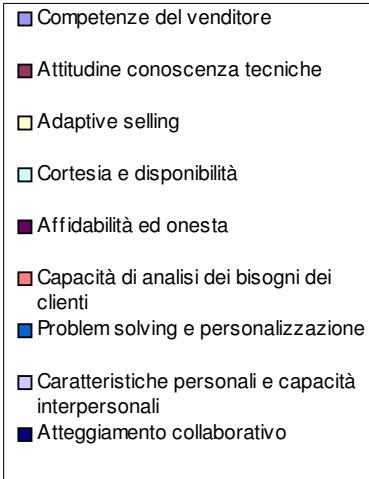
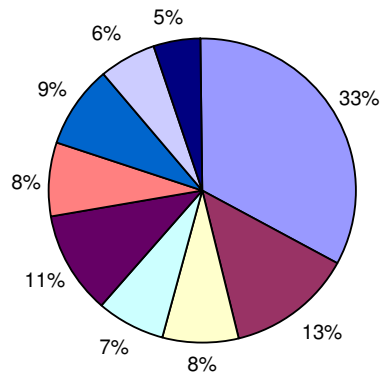
Informazioni commerciali e di mercato riportate	5%
---	----



III. GRADO D'IMPORTANZA ATTRIBUITA DAL MANAGEMENT/AZIENDA AI CRITERI DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE finalizzati ad una valutazione *behavior based* in ottica di *adaptive selling* e "*trust based customer relationship building*"

INDICATORI	%
Competenze del venditore (in merito a prodotto, conoscenza del mercato e del settore etc.)	33%
Attitudine alla vendita e conoscenza delle tecniche	13%
<i>Adaptive selling</i> : utilizzo efficace degli stili di comunicazione	8%
Cortesìa e disponibilità	7%
Affidabilità ed onestà	11%
Capacità di analisi dei bisogni dei clienti	8%
Capacità di individuazione le soluzioni e fare proposte personalizzate ai clienti	9%
Caratteristiche personali e capacità interpersonali	6%
Atteggiamento collaborativo	5%

importanza indicatori di performance



Antonia Santopietro

[Business World](#)

Progetto [EmpoweringPeople!](#)