

Analizzare la relazione fra competenze e performance dei venditori: un caso di studio

Paola Caiozzo, Cristina Cito, Paolo Guenzi

Introduzione

Molte aziende adottano, o sviluppano in proprio, dei modelli di competenze per la propria rete commerciale, principalmente con l'intento di definire l'identikit ideale, il "prototipo" di venditore che dovrebbe esistere nell'organizzazione, nonché di monitorare, soprattutto in questi anni di profondi cambiamenti, l'adeguatezza delle persone alle nuove richieste di ruolo.

L'adozione dei modelli di competenze parte dal presupposto che per fare bene un'attività, assolvere un compito e raggiungere gli obiettivi prestabiliti dall'organizzazione è necessario essere competenti.

Questi modelli di competenze sono generalmente predisposti dalle aziende per scopi prima di recruiting e poi di sviluppo del personale, ma anche per assegnare ricompense e per identificare e realizzare percorsi di carriera. Rappresentano quindi il punto di partenza per una serie di decisioni molto rilevanti nell'ambito dello Human Resource Management, e costituiscono il presupposto essenziale per la gestione del capitale umano a disposizione di una organizzazione.

Tuttavia si rilevano frequentemente alcuni limiti, in quanto tali modelli:

- 1) sono una dichiarazione di intenti con limitato riscontro effettivo nella pratica, poiché manca la definizione, per ogni competenza identificata, del livello atteso di performance rispetto ad un scala di misurazione predefinita, e dell'importanza relativa delle competenze, nell'ambito del ruolo analizzato, per raggiungere la performance desiderata;
- 2) non si traducono in un coerente sistema di gestione delle competenze, che dovrebbe prevedere almeno la progettazione di un sistema di valutazione delle competenze espresse e potenziali del personale, e dovrebbe aiutare a superare i gap esistenti rispetto alle competenze ritenute necessarie.

A causa di questi limiti, quindi, nella maggioranza dei casi i modelli di competenze non riescono a collegare le competenze, dapprima ricercate sul mercato e poi monitorate e sviluppate internamente, con le performance aziendali.

Questa è una criticità notevole in quanto un modello di competenze, soprattutto in ambito commerciale, è utile nella misura in cui permette all'impresa di migliorare i risultati. La domanda chiave, pertanto, risulta essere: il modello delle competenze commerciali adottato dall'azienda è predittivo della performance desiderata dall'azienda e realizzata dai venditori?

Solo la verifica di questa condizione permette infatti di essere sicuri di ricercare sul mercato, monitorare, promuovere, incentivare e sviluppare competenze della forza vendita in grado di creare i presupposti affinché l'azienda possa avere successo.

Per definire ed adottare un simile modello, appare necessario in primo luogo chiarire che cosa si intende con competenze, visto che i modelli aziendali esistenti sono molto differenti fra loro in termini di natura, numero e tipo di competenze considerate.

Spesso le aziende interpretano come "competenze" la capacità di svolgere un certo mestiere, che può essere interpretata, esaminata e misurata in modo molto diverso, ad esempio come effettiva performance raggiunta rispetto a determinati risultati, oppure come abilità nel compiere certe attività, o ancora come possesso delle capacità, conoscenze, attitudini e predisposizioni ritenute necessarie per un certo ruolo organizzativo. La commistione di questi diversi livelli interpretativi, spesso dettata dall'esigenza e dalla volontà di disporre di modelli valutativi delle competenze che siano multidimensionali e completi, non permette di chiarire il legame fra "competenza" individuale e risultati, perché confonde questi concetti mescolando piani diversi.

Un modo più semplice e robusto per affrontare questo problema consiste nel distinguere tre livelli interdipendenti (si veda la Figura 1):

Figura 1- Modello di articolazione di competenze, attività e risultati



In questa catena logica, le “competenze” sono tipicamente le conoscenze, capacità ed attitudini individuali, in particolare cosa la persona sa e sa fare e la sua predisposizione a volere fare ed imparare. Le competenze permettono di svolgere determinate attività (valutabili in termini sia quantitativi, ovvero di frequenza ed intensità di effettuazione, sia qualitativi, vale a dire di modalità di svolgimento dei compiti e come manifestazione di comportamenti specifici) le quali permettono o meno il raggiungimento di certi risultati.

Isolare e distinguere chiaramente questi tre livelli consente di ricostruire la catena di connessioni che definisce la “funzione di produzione” personale di un venditore, ovvero come egli trasforma degli input (risorse) in output (risultati) svolgendo certi processi (attività).

In questo lavoro viene presentato un esempio di applicazione di questo metodo di analisi ad un caso pratico aziendale, riferito alla filiale italiana di una multinazionale operante in un contesto business to business attraverso una rete di account manager dipendenti dell’azienda.

Il caso

In questo caso l’azienda è già dotata di un modello di competenze. L’analisi, pertanto, non si è concentrata sulla creazione di un modello ex novo, ma sulla valutazione di quello già esistente, con lo scopo di stabilire se e quanto esso riesca ad essere predittivo della performance.

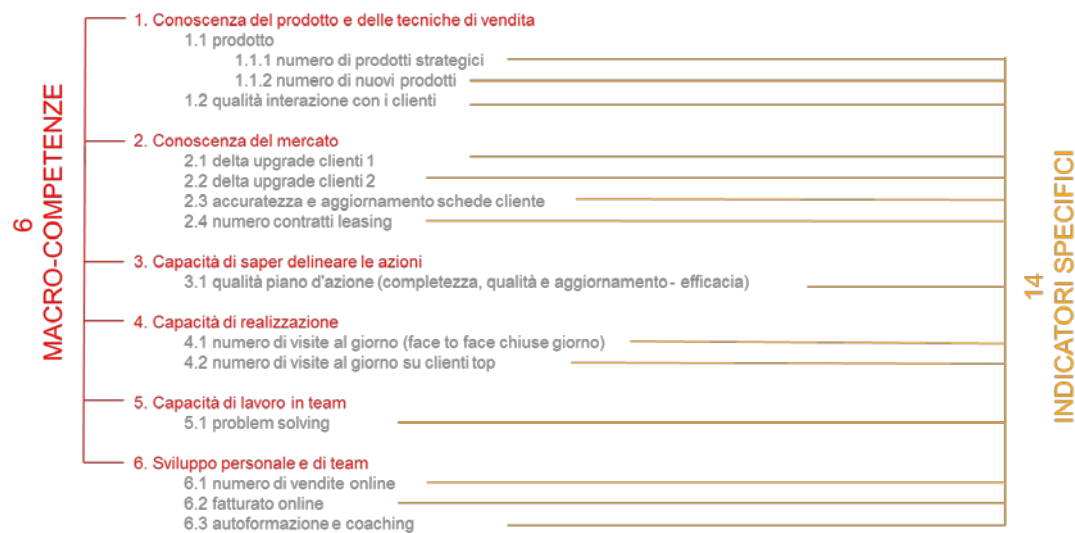
Il modello di competenze in questione è stato costruito dalla filiale italiana di una multinazionale seguendo le indicazioni dell’headquarter dell’azienda, che ha fornito istruzioni a livello centrale. Sono state definite sei aree di competenze generali, declinate successivamente in competenze più specifiche dai singoli Paesi e per varie figure professionali. Il modello che analizziamo, in particolare, è riferito all’Italia ed è stato declinato per gli Account Manager dell’organizzazione commerciale. Le sei macro-aree suggeriscono altrettante macro-competenze ritenute cruciali per la performance dei venditori. La prima area riguarda la conoscenza del prodotto e delle tecniche di vendita, poiché l’assunto di base dell’impresa è che, per raggiungere il successo, i venditori non

possono prescindere dalla conoscenza di quello che vendono, né da come lo propongono. La seconda macro-area riguarda la conoscenza del mercato, inteso nella sua duplice dimensione di clienti e concorrenti. Comprendere i clienti, individuare e anticipare le loro esigenze, così come identificare opportunità di business e conoscere la concorrenza sono considerate chiavi del successo dei venditori. La terza macro-area vuole cogliere la capacità dei commerciali di saper delineare le azioni che devono essere intraprese per raggiungere gli obiettivi: le competenze che figurano al suo interno sono la capacità di stabilire una direzione, la capacità di *decision making* a breve e a lungo termine, e di reazione adeguata e tempestiva al cambiamento generando innovazione. La quarta macro-area di competenza riguarda, invece, la capacità di realizzazione: trattandosi di venditori, si considera innanzitutto la capacità di stabilire comunicazioni efficaci, in grado di chiarire aspetti complessi del prodotto e della realtà aziendale, nonché di coinvolgere e persuadere gli interlocutori. Inoltre, tra le competenze di realizzazione dei commerciali, ci sono quelle di gestione del cambiamento che si manifestano nella capacità di reagire all'incertezza e di motivare gli altri a fare lo stesso. La quinta macro-area verte sulla capacità di lavorare in team declinata nell'ascolto attivo, nella abilità di ottenere e dare riconoscimento e valorizzazione all'interno del gruppo, di riconoscere le diversità come valore, e nella promozione della collaborazione. La sesta e ultima macro-area prevede lo sviluppo personale e degli altri e comprende la capacità di crescere, dare e ricevere feedback in modo proattivo e costruttivo.

Una prima analisi del modello suggerisce che le sei macro-aree permettono di cogliere molteplici aspetti comunemente ritenuti rilevanti per la popolazione professionale qui considerata: aspetti legati al prodotto e al mercato, elementi relazionali legati alla gestione dell'interazione e della comunicazione non solo con i clienti, ma anche con i colleghi. Queste sei macro-competenze, tuttavia, necessitano di un'articolazione ulteriore, perché la volontà di monitorare e sviluppare competenze necessarie alla performance rende imprescindibile una declinazione in aspetti più puntuali che possano essere osservati, valutati, idealmente misurati e comunque comunicati e stimolati con chiarezza e, il più possibile, con oggettività.

Con questi intenti, l'azienda ha articolato le sei macro-aree in un modello composto da 14 indicatori specifici. Tra questi indicatori figurano: il numero di prodotti strategici venduti, il numero di nuovi prodotti venduti, la qualità dell'interazione con il cliente (dall'intervista alla dimostrazione dei prodotti), il numero di clienti con i quali è stato possibile realizzare un upgrade, il numero di contratti in leasing realizzati, l'accuratezza e l'aggiornamento delle schede cliente, la qualità del piano di azione (dall'individuazione degli interlocutori alla realizzazione delle visite) e la sua realizzazione, il numero di visite giornaliere, il numero di visite sui clienti rilevanti, l'utilizzo degli strumenti a disposizione per la risoluzione dei problemi, l'autonomia nella gestione delle difficoltà, la capacità di gestire i reclami e quella di condividere le informazioni con i colleghi, il numero di vendite realizzate attraverso la piattaforma on-line, il fatturato realizzato attraverso la piattaforma on-line, la partecipazione alle riunioni di area, la capacità di dare supporto ai colleghi, la capacità di fissare obiettivi personali (si veda la Figura 2).

Figura 2. Macro-categorie e indicatori specifici



L'elenco, benché non esaustivo, riesce a dare un'idea della ricchezza e della eterogeneità degli aspetti esaminati e delle valutazioni effettuate sulla forza vendita. Scorrendo la lista delle competenze, tuttavia, si nota quanto detto in precedenza a proposito della commistione di elementi diversi che denota molti modelli aziendali. In particolare, infatti,

è possibile osservare che gli indicatori considerati cercano di cogliere le competenze ritenute chiave almeno in tre modi diversi:

- a. alcune competenze, come la capacità di gestire le tecniche di vendita, sono determinate soggettivamente, nello specifico sulla base di valutazioni espresse dai supervisori;
- b. altre competenze vengono inferite tramite attività oggettive e quantificabili realizzate dagli account manager, come il numero di visite;
- c. altre competenze, infine, sono inferite dagli output del processo di vendita, come nel caso della vendita di prodotti considerati strategici.

Alla luce del modello input-process-output presentato in precedenza (si veda la Figura 1), è possibile rintracciare l'appartenenza degli indicatori alle tre aree sopra illustrate, che andrebbero idealmente tenute distinte: (1) competenze, (2) attività, valutate sia quantitativamente, sia qualitativamente, e (3) risultati. Il modello adottato dall'azienda, purtroppo, non riesce a isolare e distinguere questi tre livelli, che sono presenti in maniera trasversale attraverso le sei macro-aree. Il modello pertanto pur essendo ricco ed articolato, potrebbe non permettere di comprendere a fondo le relazioni causali nel processo di vendita.

La domanda di fondo è: il modello è in grado di predire la performance dei venditori? Per rispondere è stata realizzata in primo luogo un'analisi di regressione lineare, considerando come variabili indipendenti le 14 dimensioni del modello e come variabile dipendente la performance dei venditori, misurata nello specifico in termini di grado di raggiungimento degli obiettivi loro assegnati. L'analisi di regressione lineare permette di capire l'impatto di ciascuna dimensione "predittiva" esaminata (i 14 indicatori specifici, nel nostro caso) sulla performance isolando la forza di ciascun predittore a parità degli altri parametri considerati. I risultati della regressione lineare mostrano che non tutte le dimensioni del modello sono in grado di incidere sulla performance. In particolare solo 5 indicatori su 14 hanno un impatto statisticamente significativo sulla performance. Quindi la maggior parte degli indicatori monitorati, valutati e inseriti nel modello di competenze di questa azienda non è in realtà utile per spiegare perché un venditore ha più successo di un altro.

Questo dato appare interessante soprattutto perché il modello si muove da premesse ragionevoli, dato che a prima vista le sei macro-aree indicate dall'headquarter individuano altrettanti aspetti teoricamente rilevanti, ed è stato articolato in dimensioni specifiche raggiungendo un livello di completezza auspicabile dalla maggior parte delle realtà aziendali. Tuttavia, pur includendo competenze, attività e risultati che ci si aspetta che tutti i venditori debbano possedere, realizzare e raggiungere, il modello riesce solo molto parzialmente ad essere predittivo della performance dei venditori.

L'interrogativo che vale la pena porsi allora è il seguente: come si può migliorare il modello di competenze già adottato dall'azienda per fare in modo che sia più predittivo della performance? Inoltre, è possibile individuare suggerimenti manageriali per definire, in generale, modelli con superiore capacità predittiva? Se sì, come?

Per rispondere al primo quesito si è deciso di riorganizzare le 14 dimensioni analizzate in un modello capace di distinguere con maggiore chiarezza competenze, attività e risultati. Per raggiungere questo obiettivo si è realizzata una nuova analisi statistica con lo scopo di ridurre il numero di dimensioni considerate, vale a dire di organizzarle in un numero ristretto di fattori. Tale tecnica (factor analysis) permette di condensare un ampio numero di variabili (i 14 indicatori specifici delle competenze commerciali usati dall'impresa, nel nostro caso) in un ventaglio più ristretto (classi di variabili, o fattori), perdendo il minor numero possibile di informazioni rilevanti. Nel nostro studio, attraverso l'analisi fattoriale è stato esaminato il possesso, da parte dei venditori dell'azienda, di "combinazioni di competenze". Ogni fattore, infatti, incorpora vari "indicatori di competenze" che risultano fra loro correlati in termini di loro possesso da parte degli intervistati.

Ad ogni fattore è stato attribuito un nome che sintetizza l'interpretazione del significato di ciascuna combinazione di indicatori. La factor analysis, condotta tramite l'analisi delle componenti principali (con Varimax Rotation) ha permesso di riassumere i 14 indicatori in 5 fattori¹. Gli indicatori, così organizzati, vengono suddivisi con maggiore chiarezza tra

¹ Cinque sono i fattori che hanno un eigenvalue superiore a 1. Nel complesso spiegano il 64.9% della varianza. I factor loadings esprimono le correlazioni tra le variabili originarie e le componenti (fattori) individuate.

competenze, attività e risultati, come idealmente suggerito dal nostro modello input-process-output.

In particolare il fattore 1, chiamato “capacità relazionali interne ed esterne”) comprende al suo interno solo competenze, il fattore 2 (denominato “visite”) include solo attività, i fattori 4 (definito “sviluppo clienti”) e 5 (indicato come “presidio prodotti strategici”) contengono solo risultati, e il fattore 3 (nominato “tecnologia”) è l’unico che contiene un mix di indicatori sia di attività che di risultati. La Tabella 1 mostra la suddivisione dei 14 indicatori all’interno dei 5 fattori, mentre la Tabella 2 indica i factor loading degli indicatori per ciascun fattore.

Tabella 1: Organizzazione degli indicatori tra i fattori

<p>Fattore 1: capacità relazionali interne ed esterne</p> <ul style="list-style-type: none"> Autoformazione e coaching Problem solving Qualità della interazione con i clienti Qualità del piano di azione
<p>Fattore 2 : visite</p> <ul style="list-style-type: none"> Numero di visite al giorno Numero di visite al giorno sui clienti top
<p>Fattore 3: tecnologia</p> <ul style="list-style-type: none"> Fatturato on-line Numero di vendite on-line Accuratezza e aggiornamento della scheda cliente
<p>Fattore 4: sviluppo clienti</p> <ul style="list-style-type: none"> Delta upgrade clienti 1 Delta upgrade clienti 2
<p>Fattore 5: presidio prodotti strategici</p> <ul style="list-style-type: none"> Numero di nuovi prodotti Numero di prodotti strategici Numero di contratti leasing

Rispetto a quella pre-definita dall'azienda ex ante, questa classificazione delle competenze, emersa ex post tramite un'analisi statistica oggettiva e non condizionata da assunti non testati, presenta diversi vantaggi: 1) permette di ottenere un modello di competenze più logico, nel quale attività, risultati e competenze sono separate tra loro e aggregate in macro-dimensioni omogenee al loro interno per la natura degli indicatori contenuti, 2) non ha comportato la rinuncia a nessuno degli indicatori presenti nel modello originale (infatti nessuno di essi è stato scartato) permettendo così di non sacrificare la ricchezza, 3) offre una rappresentazione semplificata e gestibile della realtà, nel senso che il nuovo modello permette comunque di avere un numero ridotto di dimensioni.

Tabella 2: Indicatori e factor loadings

Indicatori	Fattori				
	1	2	3	4	5
Autoformazione e coaching	.796				
Problem solving	.786				
Qualità della interazione con i clienti	.773				
Qualità del piano di azione	.687				
Numero di visite al giorno		.929			
Numero di visite al giorno sui clienti top		.921			
Fatturato on-line			.896		
Numero di vendite on-line			.882		
Accuratezza e aggiornamento della scheda cliente			.412		
Delta upgrade clienti 1				.783	
Delta upgrade clienti 2				.758	
Numero di nuovi prodotti					.797
Numero di prodotti strategici					.693
Numero di contratti leasing					.442
	Nota: I valori <.40 sono stati omessi				

Tuttavia, per giudicare l'efficacia manageriale del nuovo e diverso modello da noi identificato, è necessario verificare se e come le dimensioni identificate sono in grado di

predire la performance dei venditori. Anche in questo caso è stata realizzata un'analisi di regressione lineare, considerando come variabili indipendenti i cinque nuovi fattori emersi dall'analisi precedente e come variabile dipendente la performance dei venditori (come nell'analisi precedente).

La Tabella 3 mostra i risultati della regressione lineare: è possibile osservare il peso di ciascun fattore sulla variazione della variabile dipendente attraverso il coefficiente di correlazione (β) che ne indica l'impatto mantenendo quello degli altri costante.

Tabella 3: Analisi di regressione lineare

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.903	.018		49.738	.000
	Capacità relazionali	.106	.018	.252	5.857	.000
	Visite	.040	.018	.094	2.173	.031
	Tecnologia	.122	.018	.288	6.690	.000
	Sviluppo clienti	.052	.018	.124	2.877	.004
	Presidio prodotti strategici	.230	.018	.544	12.647	.000

a. Dependent Variable: performance2015

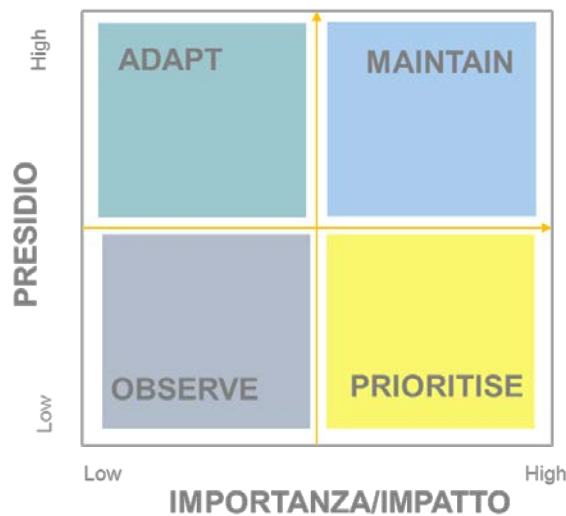
In altre parole, è possibile conoscere l'impatto delle capacità relazionali interne ed esterne, a parità di numero di visite effettuate, della capacità di sviluppare clienti, del presidio dei prodotti strategici e dell'uso delle nuove tecnologie. I valori standardizzati dei coefficienti b indicano l'importanza di ciascun predittore (un più alto valore assoluto corrisponde a una maggiore importanza). Come si può vedere nell'ultima colonna della Tabella 3 (Sig.), tutti i fattori hanno un impatto statisticamente significativo ($p < .05$).

I risultati dell'analisi confermano quindi che tutti e cinque i fattori sono predittivi della performance. Inoltre, l'impatto di ciascun fattore è positivo, pertanto maggiore è il presidio delle competenze relazioni interne e esterne (la relazione con i clienti e l'interazione con i colleghi), migliore è la performance dei venditori; maggiore è il numero di visite e attività realizzate e migliore è il presidio degli strumenti tecnologici a disposizione, più alta la performance e così via per tutti i fattori.

Naturalmente, come anticipato, non solo i diversi predittori della performance non hanno la stessa forza di impatto, ma non sono neanche posseduti mediamente allo stesso modo

dai commerciali dell'azienda. La considerazione congiunta dell'importanza di un predittore della performance (valutata in termini di impatto sui risultati, misurato dal coefficiente di correlazione ottenuto dall'analisi di regressione), da un lato, e del livello di presidio/possesso di quel predittore da parte dei commerciali, dall'altro, permette di capire su quali predittori è più opportuno investire per far in modo che i venditori migliorino le loro performance. Questo metodo aiuta, quindi, a identificare le aree di intervento prioritarie, sulle quali l'azienda deve porre maggiore attenzione per incrementare i risultati. Con questi dati è stato possibile realizzare una matrice che rappresenta la mappa della priorità (si veda la Figura 3): essa riporta sull'asse delle ascisse la forza dell'impatto di ciascun fattore sulla performance dei venditori, e sull'asse delle ordinate la capacità di presidiare gli stessi fattori da parte dei venditori (in altre parole, quanto i venditori risultano bravi). Gli assi si incontrano nel loro valore medio.

Figura 3: Mappa delle priorità

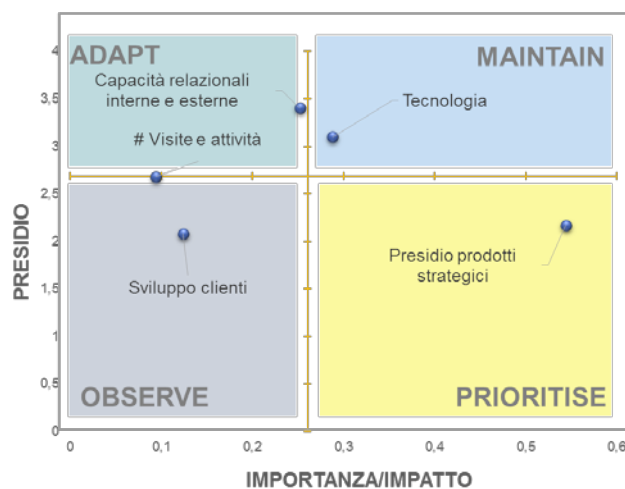


Pertanto ci sono impatti superiori alla media nei quadranti di destra e impatti inferiori alla media in quelli di sinistra, presidi superiore alla media nei quadranti superiori e presidi inferiori alla media in quelli inferiori. La matrice permette di individuare quattro aree diverse di intervento (in senso antiorario):

- l'area da mantenere (MAINTAIN), che contiene i fattori che costituiscono un punto di forza dell'organizzazione perché hanno un impatto alto sulla performance e un buon presidio da parte dei venditori;
- l'area da valorizzare (ADAPT), che contiene i fattori che sono presidiati meglio degli altri, ma che non hanno un impatto particolare sulla performance. Tali fattori potrebbero, pertanto essere valorizzati. L'area della valorizzazione rappresenta delle opportunità da sviluppare;
- l'area da osservare (OBSERVE), che contiene i fattori che hanno un impatto basso o nullo sulla performance e che, forse proprio per questo motivo, sono presidiati peggio degli altri. È bene sottolineare, tuttavia, che se correttamente sviluppati potrebbero essere aree in grado di favorire la crescita;
- l'area oggetto di azione prioritaria (PRIORITISE), che contiene i fattori il cui impatto è alto, al contrario del loro presidio. L'imperativo in quest'area è, naturalmente, quello di migliorare.

La lettura del modello specifico qui considerato tramite la matrice delle priorità ha permesso di stabilire all'interno di quale quadrante si inserisce ciascuno dei cinque fattori individuati, che per semplicità chiameremo genericamente "competenze" sebbene, come visto, in alcuni casi si tratti più propriamente di attività oppure di indicatori specifici di risultato.

Figura 4. Mappa delle priorità del modello analizzato



Benché tutti i fattori incidano in modo significativo sulla performance dei venditori, alcuni di loro si configurano come opportunità da sviluppare, altri come imperativi di miglioramento e investimento (si veda la Figura 4).

In particolare:

- l'utilizzo della tecnologia è il punto di forza dell'organizzazione: i venditori sanno mediamente sfruttarne le potenzialità e ciò è un bene perché si tratta di uno dei fattori con l'impatto maggiore sul raggiungimento degli obiettivi. Compito dell'azienda è cercare di mantenere queste competenze dei venditori perlomeno stabili. Naturalmente, ogni miglioramento in quest'area avrà un impatto positivo (e maggiore delle altre aree) sulla performance. Proprio per questo occorre non perdere la focalizzazione su queste aree di competenza.
- Le capacità relazionali e le attività dovrebbero essere valorizzate. I venditori dell'azienda, infatti, hanno valutazioni alte (più della media) in queste aree di "competenza". Questo vuol dire che sanno costruire buone relazioni sia all'interno dell'azienda (tra colleghi) sia all'esterno (con i clienti) e che il numero di attività che riescono a organizzare e realizzare è soddisfacente. L'impatto di queste "competenze" sui risultati, però, non è più elevato delle altre. Questo vuol dire che investimenti su queste aree andrebbero sì a migliorare la performance dei venditori (ricordiamo che tutti i fattori hanno un impatto positivo sulla performance), ma meno di altri fattori. Ad ogni modo, tra il numero di attività e le capacità relazionali vale la pena sottolineare che il primo ha un impatto inferiore del secondo.
- Lo sviluppo dei clienti rappresenta l'area di debolezza dell'azienda. Le valutazioni registrate dai venditori su queste competenze sono al di sotto della media e questo vuol dire che i venditori non sono particolarmente bravi in questa area. Anche se l'impatto che quest'area di competenza ha sulla performance è ridotto, vale la pena monitorarne l'andamento per impedire che la valutazione dei venditori diventi ancora più negativa.
- Ciò su cui l'azienda dovrebbe investire con decisione è il presidio dei prodotti strategici. Si tratta, infatti, del fattore che incide maggiormente sulla performance dei

venditori e che, a dispetto di ciò, non registra buone valutazioni medie. In altre parole, miglioramenti in questa area di competenza sono in grado di generare miglioramenti sulla performance maggiori delle altre aree. Tuttavia i commerciali non sembrano presidiare correttamente questa area. Il miglioramento del presidio dei venditori in questa area rappresenta un obiettivo da dover perseguire con determinazione.

Conclusioni e sintesi

L'analisi che abbiamo realizzato sul modello di competenze adottato dall'azienda ha permesso in primo luogo una valutazione della sua efficacia. Come anticipato, la bontà di un modello di competenze aziendali non risiede nel numero di competenze che contiene, né nella complessità della sua valutazione, ma nella capacità di predire le performance aziendali. Nonostante il modello riuscisse a cogliere diversi degli elementi considerati essenziali nello svolgimento della professione commerciale e offrisse una ricchezza elevata, nella sua articolazione iniziale non era in grado di giustificare la diversa performance dei venditori. Benché fossero numerosi gli aspetti richiesti, monitorati e valutati alla forza vendita (con uno sforzo notevole anche da parte di chi è chiamato a realizzare tali valutazioni), il modello non riusciva a spiegare il successo o l'insuccesso della sua rete commerciale. Uno dei limiti che l'analisi è riuscita ad evidenziare, che si è rivelato poi essere la causa principale di tale insuccesso, consisteva nel fatto che il modello combinava insieme elementi diversi e non riusciva a distinguere le competenze dalle attività che le stesse competenze rendono possibile realizzare e dai risultati che è possibile raggiungere.

A questo proposito, il modello teorico input-process-output è servito a migliorare quello aziendale in almeno 4 aspetti. In primo luogo, ne ha migliorata la coerenza, riuscendo a separare le competenze, dalle attività e dai risultati, organizzandoli in gruppi omogenei al loro interno. Nelle 6 macro-competenze originali, infatti, questi tre elementi erano presenti in maniera trasversale e non era possibile distinguerli. Con l'individuazione dei 5 fattori, al contrario, è stato possibile realizzare un'organizzazione chiara, in grado finalmente di separare concettualmente gli input, dal processo e dall'output.

In secondo luogo, il modello è stato migliorato nella sua capacità di restituire una rappresentazione semplificata della realtà. Il modello originale, infatti, presentava un grado di complessità notevole e complicava invece di semplificare la gestione delle competenze della forza vendita. La mancanza di una chiara definizione di competenza era evidente e era responsabile di una poco riuscita messa a fuoco del fenomeno che si voleva misurare. In terzo luogo, con la nuova riorganizzazione, è stato possibile realizzare finalmente un modello predittivo della performance della forza commerciale. Nel nuovo modello infatti i 5 fattori individuati sono tutti in grado di generare una differenza nella performance. È possibile, pertanto, capire i diversi pesi dei predittori presi in considerazione, confrontando il valore assoluto del loro impatto stimato.

In ultimo, vale la pena sottolineare che, anche se l'analisi non l'ha testato direttamente, il modello è ora in grado di collegare i diversi predittori in una sequenza logica: le competenze sono chiaramente individuate come input, le attività come il processo che permette la realizzazione dei risultati, ovvero degli output.

L'analisi non ha solo permesso di migliorare il modello, ma ha reso possibile l'individuazione di interessanti implicazioni manageriali. Una volta individuato il modello predittivo delle performance, infatti, è stato possibile confrontare l'impatto di ciascun predittore con il loro presidio da parte dei venditori. Questo confronto ha permesso di determinare le azioni che l'azienda deve attuare con maggiore priorità. Anche se tutti i fattori sono predittivi della performance è possibile distinguere i fattori con impatto maggiore da quelli con un impatto minore. Inoltre, i venditori mostrano di saperne presidiare alcuni meglio di altri. Come fare a scegliere su quali investire con maggiore determinazione? La matrice delle priorità ha permesso di rintracciare 4 aree di intervento: quella ad azione prioritaria, quella da osservare, da mantenere e da valorizzare. Nel nostro caso, mentre le capacità relazionali, il numero di visite e lo sviluppo clienti hanno un impatto relativamente ridotto sulla performance, l'uso della tecnologia e il presidio di prodotti strategici risultano le leve che produrranno con più forza un successo della forza vendita. Tra questi utili, il presidio dei prodotti strategici è risultata la competenza sulla quale investire con maggiore determinazione con l'obiettivo di migliorare la relativa scarsa performance dei venditori.