



La valutazione della performance nella gestione della forza vendita. Analisi di un'azienda globale nell'industria manifatturiera.

Alessia Sciarrone

Ph.D. Student in Management, Banking and Commodity Sciences
Dipartimento di Management, Facoltà di Economia, Sapienza Università Roma
alessia.sciarrone@uniroma1.it

Ricevuto 21/12/2023

Accettato 27/12/2023

Abstract

Obiettivo del paper: L'obiettivo di questo paper è quello di esplorare il tema dei *performance management systems* (PMS) al fine di comprendere come valorizzare il processo di valutazione della forza vendita nelle organizzazioni.

Metodologia: Questo lavoro adotta un approccio basato su un caso studio per esaminare il processo di valutazione delle performance all'interno dell'organizzazione. Attraverso un'indagine su 147 dipendenti delle unità Sales e Sales & Marketing, viene condotta un'analisi comparativa tra la valutazione delle performance e i risultati economici ottenuti dai venditori con l'obiettivo di verificarne la coerenza. Inoltre, l'analisi include una valutazione del sistema di gestione della performance attraverso un questionario somministrato ai venditori.

Risultati: Attraverso un approccio focalizzato sull'orientamento forward-looking, il presente lavoro si inserisce nel contesto del dibattito corrente sulla valutazione delle performance, enfatizzando l'importanza di adottare un approccio integrato che consideri elementi chiave come il coinvolgimento e la motivazione dei lavoratori. Utilizzando un caso studio come metodologia di indagine, ci proponiamo di identificare pratiche di successo e aree di miglioramento, offrendo insight utili per le organizzazioni che cercano di massimizzare l'efficacia della valutazione della forza vendita.

Limiti della ricerca: Il principale limite di questa ricerca è l'impiego di un solo caso studio, compromettendo la generalizzazione dei risultati e introducendo rischi di bias nell'interpretazione. La specificità del contesto aziendale potrebbe influenzare i dati e la mancanza di varianza potrebbe limitare la rappresentatività. Si consiglia la realizzazione di ricerche future basate su più casi studio per superare queste limitazioni, consentendo una valutazione più approfondita delle dinamiche organizzative e contribuendo a formulare raccomandazioni più solide per l'adozione di approcci integrati nella valutazione delle prestazioni.

Implicazioni pratiche: L'analisi proposta offre input significativi per la progettazione di processi di valutazione delle prestazioni integrati all'interno delle organizzazioni. Le conclusioni suggeriscono la necessità di un approccio bilanciato che consideri sia indicatori quantitativi che qualitativi nella valutazione della forza vendita. Inoltre, la consapevolezza della percezione dei dipendenti emersa dal questionario sottolinea l'importanza di favorire un dialogo bidirezionale, incoraggiando il coinvolgimento attivo dei dipendenti nel processo di valutazione. Questi risultati indicano la possibilità di migliorare l'efficacia complessiva dei processi di gestione delle prestazioni, promuovendo un clima organizzativo più partecipativo e orientato al successo.

Originalità: L'originalità di questo contributo emerge dalla limitata presenza di casi studio specifici nell'ambito di questa branca di ricerca, rappresentando così un significativo apporto alla letteratura sui performance management systems, con particolare attenzione alla valutazione della forza vendita. L'approccio metodologico adottato fornisce una prospettiva approfondita delle dinamiche coinvolte nella valutazione delle prestazioni, consegnando informazioni di rilievo per la progettazione di futuri processi di gestione delle prestazioni.

Keywords: Misurazione delle Prestazioni, Sistemi di Gestione delle Prestazioni, Valutazione delle Risorse Umane, Valutazione della Forza Vendita

Abstract in inglese

Aim of the Paper: This study seeks to investigate the performance management systems (PMS) with a particular emphasis on the evaluation of the sales force, aiming to discern avenues for enhancement within organizational contexts.

Methodology: Employing a case study approach, this research delves into the intricacies of the performance evaluation process within the organizational framework. By conducting a survey encompassing 147 employees from Sales and Sales & Marketing units, a comparative analysis ensues, juxtaposing performance evaluations against the economic outcomes achieved by salespeople to verify consistency. Additionally, the study integrates an assessment of the performance management system through a structured questionnaire administered to the sales force.

Results: Framed within a forward-looking orientation, this study enriches the ongoing discourse on performance evaluation by underscoring the imperative of adopting an integrated approach that duly acknowledges pivotal elements such as employee engagement and motivation. Utilizing a case study methodology, the research endeavors to delineate both efficacious practices and domains warranting improvement, thereby furnishing actionable insights for organizations aspiring to optimize the efficacy of sales force evaluations.

Research Limitations: A principal constraint pertains to the deployment of a singular case study, thereby tempering the generalizability of findings and potentially introducing interpretative biases. The specificity inherent to the organizational milieu may exert an influence on the data, and the paucity of variance could encumber broader representativeness. To mitigate these constraints, future research endeavors are recommended to undertake a multi-case study approach, thereby affording a more nuanced examination of organizational dynamics and facilitating robust recommendations for the integration of evaluative methodologies.

Practical Implications: The envisaged analysis proffers insights that hold significant implications for the configuration of integrated performance evaluation processes within organizational frameworks. The findings advocate for a balanced approach that incorporates both quantitative and qualitative metrics in the appraisal of the sales force. Moreover, the attunement to employee perceptions, as unveiled by the questionnaire, accentuates the significance of cultivating bidirectional communication channels, thereby instigating active employee participation in the evaluation processes. These outcomes collectively point to avenues for fortifying the overall efficacy of performance management processes, concurrently fostering a more participatory and success-oriented organizational milieu.

Originality: The uniqueness of this contribution lies in its response to the dearth of specific

case studies within this research domain, thereby constituting a substantive contribution to the extant literature on performance management systems, particularly with respect to the evaluation of the sales force. The methodological approach employed provides an in-depth perspective on the dynamics involved in performance evaluation, thereby proffering invaluable insights for the formulation of prospective performance management paradigms.

Keywords: Performance Measurement, Performance Management Systems, Human Resources Evaluation, Salesforce Evaluation

1. Introduzione

Il tema dei *Performance Management Systems* (PMS) è oggetto di studi multidisciplinari che spaziano dalla psicologia organizzativa alla gestione aziendale e alle scienze sociali (Smith e Goddard, 2002; Franco-Santos et al., 2007).

La misurazione della performance ha da sempre svolto un ruolo primario nelle organizzazioni in qualità di sistema a supporto di processi di decision-making. A cavallo tra la fine degli anni Ottanta e l'inizio degli anni Novanta, tuttavia, si assistette all'esplosione del numero di studi che denunciavano la parzialità di sistemi di misurazione focalizzati esclusivamente sulla dimensione finanziaria e di tipo backward-looking poiché orientati più alle prestazioni di singole aree funzionali che alla salute generale dell'organizzazione.

I PMS nascono al fine di superare tale impasse e di identificare nuove metriche in grado di cogliere l'impatto di dimensioni diverse da quella finanziaria, proponendo meccanismi di gestione delle prestazioni più sensibili alle fibrillazioni dell'ambiente organizzativo esterno ed interno; più reattivi e flessibili nella ridefinizione degli obiettivi e nel riallineamento tra obiettivi e risorse.

In questo contesto, la valutazione della performance di vendita costituisce una fase cruciale all'interno dei processi di PMS. Le metriche di vendita, quando integrate in modo efficace, forniscono un'indicazione chiara e tangibile della capacità di un'organizzazione di tradurre la strategia in risultati concreti sul mercato. Tuttavia, la valutazione delle performance di vendita deve evolversi oltre un approccio retrospettivo, considerando la natura dinamica e competitiva del mercato. La recente letteratura suggerisce un approccio forward-looking che fornisce una prospettiva più ampia e integrata sulle prestazioni dei venditori e sul loro potenziale di sviluppo. Un'attenzione equilibrata sia agli outcomes prodotti che alla loro futura sostenibilità diventa essenziale per adattarsi ai continui cambiamenti del mercato.

Lo scopo principale di questo lavoro consiste nell'approfondire le modalità di massimizzazione delle performance di vendita dei salesperson mediante l'esame del sistema di gestione e valutazione della forza vendita, avvalendosi di un caso studio. L'analisi mira a individuare e delineare le aree di perfezionamento entro tali processi, allo scopo di acquisire una comprensione più esaustiva del sistema corrente e delle sue latenti capacità.

2. Dalla misurazione alla gestione delle prestazioni

L'importanza della misurazione delle prestazioni nell'ambito organizzativo risiede nel suo ruolo centrale, fornendo al management gli strumenti necessari per il controllo, la pianificazione e la presa di decisioni informate attraverso l'utilizzo di Key Performance Indicators (KPI), sostenendo così i processi di decision making. Questo processo fornisce una

base per valutare il raggiungimento degli obiettivi, identificare punti di forza e debolezza aziendali, e assistere il management nella formulazione di nuove strategie per migliorare le prestazioni future (Amaratunga et al., 2002).

Storicamente, tali misure tendono ad essere altamente aggregate, focalizzate sulle operazioni interne e caratterizzate da un approccio backward-looking, basato su dati passati trasformati in parametri predittivi (Chenhall et al., 2007). In passato, queste misure erano prevalentemente orientate alla dimensione economico-finanziaria, guidate da logiche di breve termine, con l'obiettivo di identificare indicatori che riflettessero la profittabilità netta a breve termine, come ROI (Return on Investment), ROE (Return on Equity) e EVA (Economic Value Added), sfruttando l'oggettività intrinseca e la facilità di misurazione di metriche finanziarie.

Gli anni Ottanta e l'inizio degli anni Novanta, videro un'esplosione del numero di autori che scrivono e criticano i sistemi di misurazione utilizzati dalle organizzazioni. Neely A. (1999), ha identificato le ragioni sottostanti alle critiche relative a queste misure di performance:

- incentivano le logiche di breve termine;
- assenza di pensiero strategico e conseguente mancanza di informazioni relative alla qualità, alla reattività e alla flessibilità;
- incoraggiano i manager a minimizzare la variazione dagli standard, piuttosto che indurli al miglioramento e all'apprendimento continuo.

In risposta a queste limitazioni, si è assistito a una transizione verso un nuovo paradigma noto come performance management, definito come "un processo continuo di identificazione, misurazione e sviluppo delle prestazioni di individui e team, allineato agli obiettivi strategici dell'organizzazione" (Aguinis, 2009).

Questo approccio richiede che le metriche utilizzate siano direttamente collegate agli obiettivi strategici dell'organizzazione (Kagioglou et al., 2001), stabilendo così un solido legame tra gli indicatori di performance e la direzione strategica dell'azienda. Allo stesso tempo, un sistema efficace deve essere "ongoing", manifestando una natura continua e dinamica che coinvolge diversi scopi e obiettivi. Tale processo osserva le prestazioni in maniera continuativa e funge da tramite costante tra le performance dei dipendenti e gli obiettivi organizzativi, offrendo al contempo un terreno fertile per dare e ricevere coaching e feedback continui (DeNisi et al., 2000).

In quest'ottica, il ruolo del sistema di performance measurement si riduce ad un sottoprocesso di un più ampio sistema di performance management, che ha l'obiettivo di identificare, tracciare e comunicare i risultati delle prestazioni attraverso l'utilizzo di indicatori di performance (Brudan, 2010).

Secondo Aguinis et al. (2011), le principali differenze tra la valutazione delle prestazioni e l'implementazione di un sistema di performance management sono le seguenti:

- La misurazione della performance costituisce solo un elemento all'interno di un sistema di performance management. La realizzazione degli obiettivi richiede non solo il conseguimento dei risultati attesi, ma anche la documentazione degli strumenti e dei comportamenti necessari per raggiungere tali traguardi;
- A differenza della misurazione delle prestazioni, che generalmente considera solo la performance passata, un sistema di gestione delle prestazioni include anche la

performance futura e identifica i piani di sviluppo personale per migliorare i risultati futuri;

- Se la valutazione delle prestazioni avviene in maniera sistematica, un sistema di performance management è un processo continuo e dinamico;
- Obiettivo principale di un sistema di performance management è quello di creare coerenza tra obiettivi individuali e organizzativi;
- Il sistema di performance management coinvolge integralmente tutte le risorse che compongono l'organizzazione, sottolineando un approccio inclusivo e globale all'ottimizzazione delle prestazioni.

In altre parole, un performance management system (PMS) è un sistema integrato che coinvolge al suo interno diversi processi, tra cui l'attività di misurazione e valutazione delle prestazioni, ma ha finalità più ampie e una visione olistica della performance e dell'impresa in generale.

3. PMS come leva per la co-creazione di valore

Il performance management system può essere inteso come “un processo o una serie di processi intesi a creare un'idea condivisa di che cosa si voglia ottenere (e come) e di gestire il personale in modo tale da aumentare la probabilità di ottenere i risultati desiderati” (Hartle, 1992).

Riuscire a diffondere in tutta la organizzazione una cultura condivisa della gestione delle prestazioni e implementare un sistema efficace per la misurazione e valutazione delle stesse, dà la possibilità a questo strumento di esplicitare tutte le sue potenzialità (Simone et al., 2018):

- Rappresenta uno strumento di controllo strategico;
- Si configura come una leva per incidere sulla motivazione dei lavoratori;
- Delinea un meccanismo per valorizzare le competenze e i meriti del capitale umano;
- Supporta i processi di knowledge sharing e knowledge creating.

La promozione del passaggio da una “culture of performance measurement” ad una “culture of performance management”, multidimensionale ed orientata al commitment organizzativo ed al conseguente rafforzamento dell'engagement (Esposito et al., 2016) risulta, quindi, fondamentale.

Questo strumento di gestione della performance deve essere realizzato attraverso sia meccanismi formali (sistema di controllo di gestione) che informali (relazioni interpersonali), per supportare il processo strategico e la gestione continua attraverso l'analisi, la pianificazione, la misurazione, il controllo, la ricompensa e la gestione generale della performance, e per sostenere e facilitare l'apprendimento e il cambiamento organizzativo (Ferreira et al., 2009).

Un sistema di gestione delle prestazioni che fornisce criteri e standard chiari e appropriati, allineati con obiettivi organizzativi più ampi, aumenta la percezione di un collegamento tra i risultati e le valutazioni, e a sua volta incentiva i dipendenti a migliorare le loro prestazioni (DeNisi et al., 2006). Inoltre, per poter influire in maniera più incisiva sulla motivazione dei

dipendenti, il PMS deve essere permeato da una concreta cultura del feedback. Il sistema di feedback deve essere un processo di comunicazione a due vie caratterizzato da una logica di responsabilità condivisa tra manager e dipendenti (Pulakos, 2009).

L'obiettivo finale di un sistema di performance management è sicuramente il raggiungimento degli obiettivi strategici e il miglioramento delle prestazioni. Tuttavia, dalla letteratura esaminata è emersa la presenza di obiettivi più prossimali che includono gli esiti cognitivi, affettivi e conativi che precedono i cambiamenti nella performance (Gruman et al., 2011). Dalle ricerche analizzate, si delineano le seguenti assunzioni:

- La motivazione intrinseca è un fattore importante che incide positivamente sulla relazione tra il feedback e le prestazioni dei dipendenti. Ciò significa che se un dipendente è motivato intrinsecamente - da una spinta interna che non è legata a ricompense esterne - è più probabile che i feedback e gli obiettivi di sviluppo avranno un impatto positivo sulla sua performance (Kuvaas, 2007);
- Le risposte dei dipendenti al feedback sono influenzate da variabili cognitive, ovvero processi mentali come l'accuratezza percepita, il desiderio di rispondere al feedback e la risposta prevista. Di conseguenza, le variabili cognitive possono predire come un dipendente si comporterà in futuro e quale potrebbe essere l'impatto sulla performance. Per tali ragioni, è importante costruire un sistema di feedback che abbia un effetto positivo su determinate variabili, in modo da generare i cambiamenti comportamentali desiderati (Kinicki et al., 2004);
- L'affective commitment (il grado di coinvolgimento emotivo dei dipendenti nei confronti dell'organizzazione) influisce in parte sulla relazione tra l'ambiente di feedback e il comportamento di cittadinanza organizzativa. Ragion per cui, nel processo di gestione delle prestazioni è importante sviluppare delle attività di coaching e di potenziamento delle relazioni tra dipendente e datore di lavoro (Norris-Watts et al, 2004).

In base a quanto emerso, un sistema di gestione delle prestazioni dovrebbe essere progettato tenendo conto di alcuni risultati intermedi che precedono gli obiettivi strategici finali, ma che contribuiscono a migliorare la performance complessiva. In altre parole, un performance management system ben strutturato può configurarsi come uno strumento di co-creazione di valore, dal momento in cui attraverso quest'ultimo è possibile incidere sulla motivazione dei dipendenti e sul loro coinvolgimento emotivo nell'organizzazione, rafforzando complessivamente il grado di engagement, il quale rappresenta uno dei principali fattori di miglioramento della performance.

In relazione a quanto soprascritto, si assume che le informazioni, i sistemi e le reti di comunicazione, ricoprono un ruolo chiave nel funzionamento dei sistemi di gestione delle prestazioni e nel processo di creazione di valore. Di fatti, essi fungono da sistema nervoso per l'organizzazione, trasmettendo informazioni dagli estremi al centro e dal centro agli estremi (Ferreira et al., 2009). I flussi informativi possono essere di due tipologie: feedback information e feed-forward information (Otley, 1999). I primi vengono utilizzati per consentire l'assunzione di azioni correttive e/o adattive, mentre i secondi vengono utilizzati per consentire all'organizzazione di apprendere dalla propria esperienza, generare nuove idee e ricreare strategie e piani. Questa distinzione è strettamente legata ad un'ulteriore dicotomia:

single loop and *double loop learning* (Argyris et al., 1978). I meccanismi di *single loop learning* prevedono una risposta, ad un segnale di devianza da un corso di azione predefinito, che non mette in discussione gli obiettivi o le strategie iniziali. Viceversa, i processi di *double loop learning* implicano la messa in discussione degli obiettivi o delle regole decisionali, e dei sistemi di apprendimento che sottendono questi ultimi.

Le organizzazioni che intendono spostarsi verso performance management systems integrati devono fare in modo che i loro sistemi di rete permettano a diverse parti all'interno dell'organizzazione di accedere alle informazioni e condividerle, al fine di facilitare la "creazione di nuova conoscenza". Un ruolo altrettanto importante nella diffusione delle informazioni lo svolgono le reti informali, poiché le persone possono avere accesso a informazioni che non sono disponibili attraverso i canali formali di comunicazione (Ferreira et al., 2009).

In conclusione, affinché performance management systems possano funzionare come leve per la co-creazione di valore è necessario, in primo luogo, che il sistema alla base sia costruito considerando le risorse umane come chiave essenziale per la realizzazione degli obiettivi e, in secondo luogo, che i sistemi informativi siano aperti incoraggiando, attraverso il libero scambio di informazioni, la trasparenza, la collaborazione e il coordinamento.

4. Fase di valutazione delle prestazioni individuali

L'area di valutazione delle prestazioni rappresenta un nodo critico nelle attività di controllo, in quanto errori di valutazione o la strutturazione di sistemi che non motivano e favoriscono lo sviluppo dei dipendenti, hanno una ricaduta negativa sulla performance finale.

Effettuare una corretta valutazione delle prestazioni è importante per diverse ragioni (Drogomyretska, 2014):

- creare una rete di comunicazione aperta al fine di innescare aspettative chiare da parte dei dipendenti e per garantire un efficace sistema di feedback;
- identificare le esigenze di formazione e sviluppo dei dipendenti e pianificare la crescita professionale;
- fornire la base per stabilire se un dipendente ha diritto ad un adeguamento salariale in base al merito.

Nell'ambito di un sistema integrato di gestione delle prestazioni, gli obiettivi dell'azienda dovrebbero scendere a cascata fino ai singoli ruoli, alle competenze e ai criteri di valutazione (Gliddon, 2004). Ciascuna organizzazione, dovrebbe delineare in modo specifico questa attività e in maniera integrata rispetto al performance management systems di riferimento. L'approccio alla gestione della valutazione dei dipendenti varia a seconda delle aree di miglioramento o coordinamento dei componenti del sistema e in base ai risultati derivanti dall'analisi dei bisogni o dei gap (Gliddon, 2009).

Generalmente, è possibile suddividere i diversi approcci in tre macrocategorie: sistemi basati sulle caratteristiche, basati sul comportamento o basati sui risultati.

Il primo approccio si propone come metodo finalizzato all'analisi dei tratti della personalità di un individuo per comprendere più chiaramente i loro comportamenti lavorativi, però sebbene i test di personalità siano utili per analizzare la cultura organizzativa e stabilire gli interventi di crescita e sviluppo, essi mancano di affidabilità e validità come misura delle prestazioni

(Bowman, 1999).

Proseguendo, l'approccio basato sui comportamenti è un sistema di valutazione che si concentra sull'osservazione delle azioni svolte dal dipendente ed è orientato a premiare gli sforzi profusi. Questo metodo poggia sulla teoria delle competenze, basata sull'assunto che "le competenze sono il fondamento della funzione delle risorse umane dell'organizzazione moderna e sono tipicamente espresse come un modello di competenza" (Gliddon, 2004), dove per modello di competenza si intende uno schema che ha l'obiettivo di mappare le competenze, conoscenze, abilità, capacità e comportamenti richiesti per svolgere un determinato lavoro, sostenendo al contempo la cultura organizzativa desiderata (Rothwell et al., 2007). Questa tipologia di valutazione rappresenta uno strumento utile per lo sviluppo dei dipendenti, poiché aiuta a identificare le aree in cui possono migliorare e a fornire un feedback specifico su come farlo.

In ultimo, il metodo basato sui risultati ha l'obiettivo di valutare il contributo di un dipendente al successo dell'organizzazione ed è generalmente legato ai risultati aziendali e finanziari piuttosto che alle attività comportamentali. Un esempio di strumento che rientra in questo approccio è il *Management by Objectives* (Drucker, 1954; Locke, 1968; Doran, 1981; Locke et al., 1990), cui scopo finale è l'allineamento degli obiettivi strategici con quelli individuali. I principali limiti a questo approccio sono i seguenti: vi è un maggiore focus sui risultati a breve termine, potrebbe scoraggiare il lavoro in team ed è, spesso, difficile trovare una consonanza con gli obiettivi personali. Tuttavia, gli elementi di ciascun approccio possono essere combinati insieme per produrre un sistema ibrido su misura per l'organizzazione, in modo da essere adattato ai valori e alla cultura, rendendolo più rilevante ed efficace (Gliddon, 2009).

Quindi, le aziende possono creare performance management systems che adottino un approccio ibrido per la valutazione dei dipendenti, utilizzando gli strumenti di valutazione più affidabili e validi tra i tre tradizionali metodi precedenti. Questo nuovo approccio si fonda sulla *Innovation Leadership Theory* dalla quale si assume che "il successo nell'adozione di innovazioni aumenta quando i leader collaborano interagendo con i propri dipendenti e supportando alti livelli di lavoro di squadra, fornendo opportunità per condividere innovazioni" (Gliddon, 2004). Ciò significa che la collaborazione e l'interazione tra leader e dipendenti possono migliorare la comunicazione, la comprensione e la condivisione delle idee, incidere positivamente sulla motivazione e sull'impegno da parte dei dipendenti, e condurre a una maggiore efficienza e successo nell'implementazione di nuove idee all'interno dell'organizzazione. Tutto questo ragionamento vale anche per i sistemi di valutazione delle prestazioni: i dipendenti che valutano il proprio lavoro e discutono le valutazioni con i loro responsabili partecipano alla creazione del sistema, riducendo gli effetti demotivanti dei tradizionali sistemi di gestione delle prestazioni (Konovsky et al., 1988).

5. La performance di vendita

Nel 1985, un gruppo di accademici ha coniato il termine "performance" come una triade di costrutti comprendenti comportamento, prestazione ed efficacia (Churchill et al., 1985). Successivamente, Avila et al. (1988) hanno ampliato e affinato questa nozione, perfezionando il modello originariamente proposto da Churchill. In particolare, essi hanno decomposto la

sales performance in tre componenti distinti, afferenti ai comportamenti specifici di vendita, agli obiettivi raggiunti e alla valutazione complessiva delle prestazioni.

I comportamenti di vendita incorporano specifiche job skills e caratteristiche intrinseche ai salespersons, intendendo correlarsi teoricamente alla redditività delle vendite (Hamer et al., 1978). Sulla base di tali fondamenti concettuali, Avila et al. (1988) hanno arricchito ulteriormente la comprensione di tali comportamenti, classificandoli in sette categorie distintive:

- Cooperazione e collaborazione con altri, evidenziando l'atteggiamento e l'impegno nel promuovere il lavoro di squadra.
- Utilizzo efficace delle conoscenze tecniche relative ai prodotti dei concorrenti, alle interazioni con i clienti e ai processi interni di sviluppo aziendale.
- Controllo delle spese superflue o eccessive per ottimizzare il controllo dei costi operativi, con particolare riferimento alla preparazione degli ordini di vendita.
- Creazione e mantenimento di un clima positivo mediante l'implementazione di attività che favoriscono le relazioni interne e la soddisfazione del cliente.
- Qualità delle informazioni fornite attraverso report periodici e non periodici.
- Capacità globale di interagire con i clienti, comprendendo la gestione delle obiezioni, le tecniche di negoziazione e la conclusione efficace di una vendita.
- Gestione del tempo e del territorio, ovvero la capacità di pianificare e organizzare in modo efficiente le attività correlate alla vendita.

Il secondo aspetto della performance di vendita si focalizza sulla realizzazione degli obiettivi rispetto ai benchmark precedentemente stabiliti, prendendo in considerazione diversi parametri quantitativi come unità territoriali, volume delle vendite e percentuale di quota raggiunta. Il terzo costrutto, la valutazione complessiva delle prestazioni, rappresenta un esame globale del contributo fornito dai salespersons al benessere aziendale. Questa valutazione si fonda sulle percezioni qualitative e quantitative del responsabile, esaminando attentamente sia i comportamenti del venditore che il conseguimento degli obiettivi (Avila et al., 1988).

6. Approcci alla valutazione della performance di vendita

La prima fase della valutazione della performance di vendita consiste nell'identificazione delle basi su cui fondare il processo di valutazione, impiegando criteri quantitativi e/o qualitativi.

I criteri quantitativi abbracciano tanto i fattori di input/sforzi quanto quelli di output/risultati. Nel dettaglio, i fattori di input si configurano come variabili quali il numero di chiamate di vendita, le spese di vendita, e le attività accessorie richieste al salesperson, tra le quali rientrano la compilazione e la consegna di report, la gestione dei reclami dei clienti e la partecipazione a incontri formativi. Gli output, d'altro canto, comprendono il volume delle vendite, il numero di accounts, il profitto e il numero degli ordini presi. Pertanto, mentre gli output analizzano i risultati conseguiti dai dipendenti, gli input si concentrano sulle azioni intraprese e sulle modalità di attuazione di tali azioni (Porter et al., 1975). I criteri quantitativi vengono attentamente valutati per la loro oggettività (Robertson et al., 1980), nonostante la considerazione di escludere i fattori di input possa risultare una limitazione metodologica.

Tale limitazione è evidenziata attraverso un esempio nel contesto economico, dove fattori esterni non controllabili possono influenzare le performance di vendita al di là dello sforzo dei salespersons.

I criteri qualitativi, contrariamente, si basano su giudizi soggettivi formulati dai responsabili delle vendite e abbracciano elementi quali le attitudini, la conoscenza del prodotto e l'abilità di pianificazione, tra gli altri (Jackson et al., 1983). Tuttavia, l'utilizzo di tali criteri è intrinsecamente soggetto a rilevanti limitazioni, poiché potenziali preconetti e distorsioni cognitive da parte dei responsabili delle vendite potrebbero influenzare la valutazione, generando possibili dissonanze di opinioni con i venditori (Churchill et al., 1985; Spiro et al., 2008).

Un approccio ulteriore propone l'integrazione sinergica di criteri quantitativi e qualitativi nella valutazione della performance del personale addetto alle vendite. Questa integrazione, derivante da studi sulla correlazione tra variabili soggettive e oggettivamente misurabili, mira a valutare non solo la performance in senso proprio, ma anche quei comportamenti che ad essa sono connessi (Robinson et al., 1967).

In generale, la valutazione delle performance permette di capire quando la gestione delle vendite viene esercitata in modo efficace e quando sono necessari cambiamenti. Pertanto, risulta essenziale lo sviluppo di sistemi per la raccolta di dati che consentano una valutazione accurata.

Lo scopo della valutazione consiste nell'analizzare il passato del venditore, nonché le prestazioni realizzate in un periodo di tempo definito, utilizzando metriche riflessive come il volume delle vendite, i ricavi o valutazioni soggettive del sales manager. Seguendo questo approccio, la valutazione può essere definita retrospettiva (backward-looking) e utilizza dati storici e informazioni sulle prestazioni passate per determinare la performance e la qualità del lavoro svolto.

Nonostante negli anni, diversi ricercatori abbiano fornito alcuni strumenti per misurare le performance attraverso i dati storici e le informazioni disponibili, in maniera sempre più puntuale (Barone et al., 2013; Cron et al., 1987; Schiff, 1983; Ratchford et al., 1988; Boles et al., 1995; Pilling et al., 1999; Claro et al., 2017), questo approccio porta con sé una visione limitata in quanto non considera la natura dinamica ed estremamente competitiva del mercato. Per tale ragione, la letteratura recente propone un approccio forward-looking, fornendo una prospettiva più ampia e integrata sulle prestazioni dei salespeople e sul loro potenziale di sviluppo. L'adozione di un approccio unico per la valutazione della forza vendita, guardando solo ai risultati finali dei dipendenti, può risultare subottimale. Le imprese devono adattarsi ai continui cambiamenti del mercato per identificare un approccio di valutazione che consideri, oltre che gli outcomes prodotti, la loro futura sostenibilità (Madhani, 2017).

7. Obiettivi di ricerca

In questa sezione, attraverso l'analisi di un'azienda multinazionale operante nel industria manifatturiera, verranno dapprima comparate le valutazioni ottenute dai venditori attraverso il processo di valutazione con le loro performance effettive. L'obiettivo è quello di identificare eventuali scostamenti tra i punteggi di valutazione ottenuti e i risultati reali delle loro attività di vendita.

RQ1: *In che misura le valutazioni ottenute durante il processo di valutazione della forza vendita sono in linea con le performance economiche dei venditori?*

I risultati, di questa prima parte del lavoro, potrebbero fornire ai manager dell'azienda informazioni rilevanti sulla validità del processo di valutazione utilizzato per valutare la forza vendita. Nel caso in cui si dovessero riscontrare scostamenti significativi tra le valutazioni e le performance effettive dei venditori, potrebbe essere necessario rivedere o migliorare il sistema di valutazione per renderlo più accurato ed equo.

Successivamente, utilizzando una chiave più olistica, la ricerca si concentra sull'analisi del sistema di gestione della performance dell'azienda, il quale verrà indagato attraverso il confronto tra quanto emerso in letteratura e come, invece, l'insieme dei processi di gestione e valutazione delle performance vengono percepiti dalla forza vendita dell'azienda in oggetto. Quindi, si esamineranno i processi di gestione e valutazione delle performance adottati dall'azienda e si valuterà come questi vengono percepiti e vissuti dai venditori stessi.

RQ2: *In che modo la forza vendita percepisce il sistema di gestione delle performance, e in quale misura si discosta dalle caratteristiche ideali delineate nella letteratura?*

Attraverso questa analisi, sarà possibile indentificare i punti di forza e di debolezza del sistema di gestione della performance dell'azienda in esame, al fine di proporre soluzioni o azioni correttive per allineare meglio le pratiche di valutazione e gestione delle performance con le aspettative e le esigenze dei venditori.

Concludendo, l'obiettivo finale di questo paper è quello di capire come massimizzare le performance di vendita dei salesperson attraverso il sistema di gestione e valutazione della forza vendita. L'identificazione di aree di miglioramento all'interno degli attuali processi potrebbe condurre ad una migliore comprensione di "ciò che è" e di "come potrebbe essere" il sistema, per generare un aumento delle vendite e dei profitti dell'azienda, nonché a una maggiore motivazione e impegno dei venditori.

8. Metodologia

Questo lavoro adotta un approccio metodologico basato su un caso studio al fine di investigare il complesso processo di valutazione delle performance all'interno della specifica organizzazione oggetto di indagine. L'impiego del metodo del caso studio offre un quadro approfondito e contestualizzato (Eisenhardt, 1989; Stake, 1995), consentendo una dettagliata analisi delle dinamiche e delle variabili coinvolte nel processo di valutazione delle performance.

Nell'introduzione del caso studio, viene dettagliatamente esposta la struttura di tale processo, focalizzandosi in particolare sui parametri impiegati per valutare "cosa" ciascun dipendente realizza e "come" lo realizza. Come vedremo nei paragrafi successivi, la procedura di valutazione delle prestazioni impiegata poggia su criteri di tipo qualitativo. In riferimento alla letteratura esaminata in questo articolo, è noto come l'utilizzo di criteri qualitativi offra una visione completa e accurata delle capacità, competenze e contributi dei singoli individui. Tuttavia, questo tipo di valutazione è spesso soggetta a preconcetti e a biases che potrebbero influenzare la valutazione da parte dei managers e condurre a divergenze di opinione tra questi e i dipendenti (Murphy et al., 1991; Bretz et al., 1992; Sackett et al., 2001; DeNisi et al., 2006; Aguinis, 2009).

La prima parte del presente lavoro consiste nello svolgere un'analisi comparativa tra la valutazione della forza vendita emersa dal PEP (*People Engagement Performance*) e le effettive performance realizzate dai salesperson in termini di attività di vendita. L'obiettivo è verificare la coerenza tra i punteggi assegnati e i risultati economici ottenuti dai venditori. Il campione selezionato è composto da 147 dipendenti provenienti da diverse business unit e livelli gerarchici all'interno dell'organizzazione. I dipendenti in questione svolgono le loro attività all'interno delle funzioni Sales e Sales & Marketing. Il campione è stato scelto in virtù della presenza degli individui in PEP e in base all'oggettiva verificabilità dei dati di vendita associati a ciascuno di essi.

L'analisi comparativa è strutturata in modo da poter effettuare un confronto immediato tra le diverse valutazioni. Una volta identificati i diversi venditori e i relativi punteggi di performance derivanti dal PEP, si procede con una categorizzazione degli stessi individui in quattro categorie rispetto ai risultati raggiunti in termini di gross profit (%). Questo indicatore è calcolato come la differenza tra le vendite nette e i costi sostenuti (materie prime, manodopera diretta, costi di trasformazione, costi indiretti, costi di distribuzione, altri costi del venduto).

Nell'analisi della performance dei venditori, le categorie di classificazione si basano sulla performance media degli individui all'interno del campione preso in considerazione. La definizione di "Top Performer" viene stabilita in base alla performance media dei venditori e rappresenta il livello più elevato di performance raggiunto dai migliori esecutori nel gruppo. I venditori che superano questa soglia vengono identificati come Top Performer, poiché hanno dimostrato di eccellere rispetto agli altri individui nel campione. Gli altri venditori vengono quindi categorizzati come High Performer, Average Performer o Low Performer in base al loro posizionamento relativo rispetto alla performance media complessiva.

Inoltre, l'analisi è stata condotta separatamente per i due canali di vendita (REP e OEM) al fine di evitare qualsiasi distorsione nella valutazione complessiva delle performance medie. Questo approccio è stato adottato per garantire un'analisi accurata delle prestazioni dei venditori in ciascun canale, considerando le specificità di ognuno.

In sintesi, l'obiettivo è confrontare e verificare se i punteggi di performance assegnati durante il processo di valutazione delle performance sono coerenti con le categorie di performance definite in base ai risultati economici ottenuti dai venditori. Ad esempio, si intende accertare se i venditori che ricevono un livello di performance "1" nel PEP siano effettivamente classificati come Low Performer in termini di gross profit, e se i venditori con livelli di performance più alti nel PEP siano collocati nelle categorie di performance più elevate nell'analisi dei risultati economici.

La seconda parte del lavoro si concentra sull'analisi del sistema di gestione della performance dell'azienda. Questo sarà affrontato attraverso un confronto tra le evidenze emerse in letteratura e la percezione dei processi di gestione e valutazione delle performance da parte della forza vendita dell'azienda oggetto di studio. L'obiettivo è esaminare i processi di gestione e valutazione delle performance adottati dall'azienda e valutare come questi vengono percepiti e vissuti dai venditori stessi.

A tal fine, è stato utilizzato un questionario appositamente sviluppato e somministrato al campione dei venditori selezionati. Il questionario comprende domande che riguardano l'esperienza dei venditori con i processi di gestione e valutazione delle performance, le loro

opinioni sulle modalità di valutazione utilizzate e le eventuali criticità riscontrate. Sono inoltre incluse domande sul livello di soddisfazione, la percezione di equità e trasparenza delle valutazioni, nonché sugli aspetti che potrebbero essere migliorati nel sistema di gestione della performance dell'azienda.

Questa analisi consentirà di valutare il sistema di gestione della performance dell'azienda, mettendo a confronto la teoria con la pratica e identificando eventuali discrepanze o aree di miglioramento. Saranno considerate le prospettive e le esperienze dei venditori, al fine di fornire un quadro completo della percezione e dell'efficacia dei processi di gestione e valutazione delle performance nell'organizzazione in questione.

9. Il caso studio: il processo di valutazione delle prestazioni di vendita in un'azienda multinazionale

9.1 - Il contesto aziendale

L'azienda in esame è leader nel settore manifatturiero con una consolidata esperienza nella produzione di soluzioni di polimeri ingegnerizzati innovativi a livello internazionale. Fondata agli inizi del Novecento, oggi opera in tre continenti e conta circa seimilasettecento dipendenti in tutto il mondo. Attraverso una serie di acquisizioni e collaborazioni strategiche, l'azienda ha ampliato la propria presenza globale e consolidato la propria posizione come leader nel campo della tecnologia per pneumatici e ruote, registrando un fatturato di 1 miliardo di euro nel 2021.

Per ciò che concerne la forza vendita, sono circa quattrocentocinquanta i commerciali coinvolti in tutto il mondo. Le business unit di riferimento sono quattro:

1. APAC (Australia, Cina, Indonesia, Malesia, Nuova Zelanda, Singapore)
2. EMEA (Austria, Belgio, Francia, Germania, Italia, Norvegia, Olanda, Polonia, Regno Unito, Repubblica Ceca, Russia, Spagna, Sud Africa, Svezia, Svizzera)
3. NCA (Canada, Messico, Stati Uniti)
4. Sud-America (Brasile)

Inoltre, l'azienda si posiziona sul mercato operando attraverso due distinti canali di vendita, che sono il canale di vendita REP (Replacement) e il canale di vendita OEM (Original Equipment Manufacturer). Questo approccio dual-channel offre una diversificazione delle strategie di vendita, consentendo all'azienda di ampliare la propria presenza di mercato e di soddisfare una gamma più ampia di clienti.

9.2 - Il processo di valutazione

Nell'organizzazione in esame, l'attività di valutazione della performance rientra in un più ampio processo che viene definito PEP Dialogue.

PEP sta per "*People Engagement Performance*" (coinvolgimento delle persone nella performance) e consiste in un confronto annuale, che si svolge tra gennaio e marzo, tra manager e dipendente. Si tratta di un processo guidato dal manager, con lo scopo di coinvolgere il personale e garantendo l'opportunità al dipendente di discutere del proprio lavoro, dei risultati ottenuti, delle aree di sviluppo, delle necessità di formazione e delle aspirazioni personali. Durante l'anno, per garantire l'allineamento tra obiettivi e sviluppo continuo, sono previsti i cd. "PEP Talks" ovvero ulteriori conversazioni sulla performance.

L'obiettivo è incoraggiare un miglioramento continuo della performance e lo sviluppo professionale a sostegno degli obiettivi aziendali e dei valori fondamentali dell'azienda.

Il Dialogo PEP è un processo obbligatorio per tutti i dipendenti dell'organizzazione, con almeno sei mesi di anzianità. Sono esclusi quelli che hanno lasciato l'azienda o stanno lasciando, quelli con contratti a tempo determinato, quelli che non hanno un account digitale o quelli in procinto di lasciare l'organizzazione a lungo termine. Questo processo ha quattro scopi principali:

- valutare la performance e il potenziale dei dipendenti;
- definire gli obiettivi per l'anno successivo;
- conciliare le necessità di sviluppo e creare un piano di apprendimento;
- fornire supporto e coinvolgimento.

Il processo inizia con la programmazione dell'incontro da parte del manager che, in qualità di responsabile del processo, tramite il portale di Talent Management (strumento HR), invita ciascun membro del team, a completare l'autovalutazione rispetto alla performance realizzate nell'anno. Successivamente, il dipendente aderisce al processo e completa la propria autovalutazione, intraprendendo le azioni necessarie sul portale. Dopodiché, si svolge il dialogo one to one. Il manager rivede e finalizza il processo e definisce il piano di apprendimento per stabilire il percorso di crescita dell'impiegato durante l'anno.

La valutazione della performance riguarda abilità, competenze e comportamenti del dipendente. In questo specifico caso, per abilità e competenze si intende “cosa” il dipendente ha raggiunto, mentre per comportamenti si intende il “come” si è raggiunto ciò. Assumere un comportamento positivo significa rispettare i valori dell'organizzazione. In particolare, si fa riferimento a quattro aree: orientamento al cliente, innovazione, responsabilità e performance.

Orientamento al cliente

“Lavorando in partnership, miriamo ad aggiungere valore per i nostri clienti, oltre che per l'organizzazione”.

A livello individuale questo può significare: essere onesti, assumersi le responsabilità delle proprie azioni, capire i bisogni del cliente, richiedere feedback e dare riscontri, collaborare attivamente e comunicare.

Innovazione

“Promuoviamo una cultura e un atteggiamento innovativo. L'innovazione è un fattore chiave della nostra crescita”.

Sul piano personale, questo potrebbe significare: sviluppare alternative per risolvere i problemi, essere aperti al cambiamento, prendere iniziativa e proporre migliorie, condividere idee e opinioni apertamente, agire in modo inclusivo.

Responsabilità

“Condividiamo la responsabilità della nostra azienda nel suo insieme e per i suoi risultati”

A livello individuale questo può significare: mantenere le promesse e gli impegni, evitare pratiche commerciali potenzialmente dannose, mostrare consapevolezza di sé stessi, mantenere elevati standard di qualità e integrità, saper fare affidamento sulle persone giuste.

Performance

“Faremo meglio dei nostri concorrenti”

Sul piano personale, questo potrebbe tradursi in: mostrare il desiderio di ottenere il miglior

risultato possibile, essere in grado di fornire il proprio output in funzione degli obiettivi prefissati, sviluppare piani efficienti e ben strutturati, reagire in modo appropriato di fronte a situazioni negative, riconoscere gli sforzi dei membri del team.

Il modello di rating utilizzato divide la performance in quattro livelli come rappresentati nella figura 1.

Figura 1
Performance rating



Fonte: rielaborazione slides aziendali

Inoltre, il PEP Dialogue, oltre che la valutazione della performance, prevede la definizione dei cd. “High Potential” ovvero gli individui che mostrano un forte potenziale per svilupparsi e progredire rapidamente all'interno dell'azienda. Per l’organizzazione, un dipendente per essere considerato come “alto potenziale” deve dimostrare:

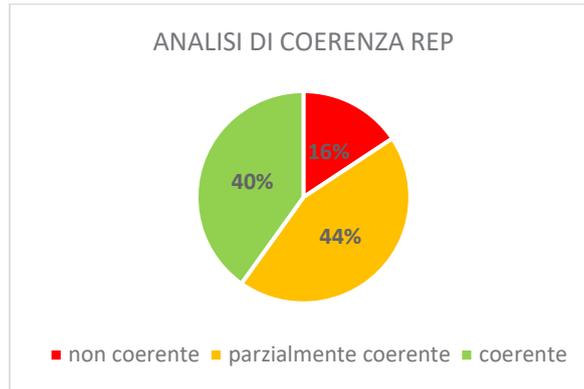
- un'estrema agilità nell'apprendimento: indipendentemente dall'esperienza o dalle opportunità che vengono date, il dipendente riesce a ottenere successi e a generare valore molto rapidamente;
- coraggio e predisposizione all'assunzione di "rischi personali": accettare sfide e incarichi ad alto rischio;
- di stare sempre un passo avanti: il dipendente guida il cambiamento grazie al desiderio di migliorare continuamente sé stesso e l'organizzazione in cui lavora;
- una forte volontà personale: perseveranza, disciplina, ambizione e integrità sono un must.

10. Risultati e discussioni

10.1 - Analisi di coerenza tra PEP e Sales Performance

Nel presente sezione, sono presentati i risultati dell'analisi comparativa condotta al fine di valutare la coerenza tra i punteggi di performance assegnati durante il processo di valutazione delle performance (PEP) e le effettive prestazioni di vendita dei salesperson. L'obiettivo è verificare se i punteggi attribuiti nel PEP riflettono in modo accurato i risultati economici ottenuti dai venditori.

Risultati canale di vendita REP

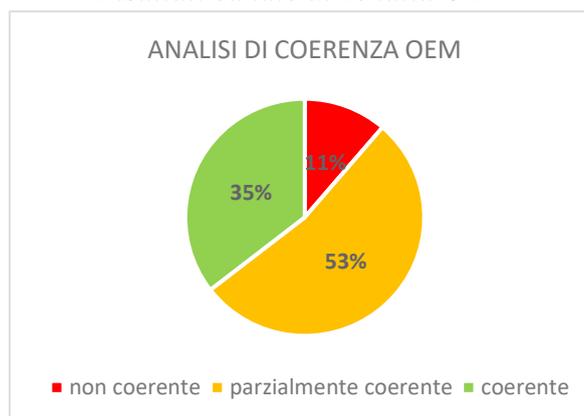


L'analisi comparativa condotta indica che la maggioranza dei risultati è classificata come "parzialmente coerente" (44%). Ciò significa che vi è una certa corrispondenza tra le valutazioni del People Engagement Performance (PEP) e i rating di vendita assegnati, ma non in modo del tutto consistente. Nello specifico, la categoria "parzialmente coerente" suggerisce che non vi è una sostanziale differenza di punteggio tra le due valutazioni. Ad esempio, se un venditore è stato valutato con un punteggio di 3 nel PEP, mentre è stato valutato con un punteggio di 2 nel rating di vendita, questa discrepanza di un solo punto viene considerata come parzialmente coerente. È importante notare che una discrepanza di un solo punto può essere considerata accettabile e rientrare comunque nel range di coerenza, in quanto non rappresenta una differenza significativa nelle valutazioni complessive. Tale discrepanza potrebbe essere attribuita a diverse ragioni, come una diversa formulazione dei rating. Difatti, bisogna tener conto che nel PEP vengono utilizzati diversi criteri che vanno oltre la semplice performance effettiva del venditore.

Un'altra parte significativa dei risultati è classificata come "coerente" (40%), il che indica che vi è una buona corrispondenza tra le valutazioni del PEP e i rating di vendita.

Tuttavia, il 16% delle valutazioni è stato classificato come "non coerente", il che suggerisce che vi è una differenza considerevole tra le valutazioni del PEP e i rating di vendita assegnati.

Risultati canale di vendita OEM



L'analisi comparativa relativa al canale OEM segue le stesse tendenze osservate nell'altro canale di vendita (REP). Difatti, come si osserva dal grafico di cui sopra, la maggioranza dei risultati (53%) è stata classificata come "parzialmente coerente", il 35% come "coerente" e il residuale 11% delle valutazioni come "non coerente".

I risultati hanno evidenziato che la maggioranza delle valutazioni è classificata come "parzialmente coerente", indicando una corrispondenza parziale tra i due sistemi di

valutazione. Tenendo conto dei criteri di valutazione utilizzati nel People Engagement Performance, per lo più incentrati sul comportamento e sulle competenze personali del dipendente, è interessante notare che, non essendoci differenze significative tra le due valutazioni, i fattori considerati nel PEP riflettono in qualche misura i risultati di vendita. In altre parole, il PEP riesce a identificare in parte quegli attributi e quelle abilità che contribuiscono all'ottenimento di risultati di vendita positivi. Pertanto, nella maggior parte dei casi, i criteri qualitativi adottati nel PEP sembrano avere una correlazione con le performance complessive dei venditori.

Tuttavia, è importante sottolineare che una percentuale significativa delle valutazioni (16% per REP e 11% per OEM) è stata classificata come "non coerente", indicando una discrepanza considerevole tra i due sistemi di valutazione. Questo solleva interrogativi sulle possibili cause di questa incoerenza e richiede un'indagine più approfondita per comprenderne meglio le ragioni.

Tenendo presente che i criteri utilizzati nel PEP si basano principalmente su fattori qualitativi, come il comportamento e le competenze personali, potrebbe essere opportuno indagare approfonditamente quei casi in cui la valutazione effettuata dal manager non corrisponde con i risultati di vendita del dipendente, individuando eventuali distorsioni o bias che potrebbero influenzare la valutazione dei venditori.

In relazione a quanto sopra scritto, considerare l'adozione di un approccio più integrato, che tenga conto sia degli aspetti qualitativi che quantitativi nella valutazione delle performance dei venditori, potrebbe essere una soluzione per minimizzare, nei limiti della fattibilità, la soggettività e altri fattori di distorsione che possono influenzare la valutazione delle performance. L'utilizzo di misure concrete di performance, come il gross profit di ciascun venditore, potrebbe mitigare l'impatto di eventuali bias, consentendo una valutazione più obiettiva e imparziale della forza vendita.

In conclusione, sebbene la maggioranza delle valutazioni sia classificata come "coerente" e "parzialmente coerente", evidenziando una corrispondenza pressoché diretta tra i due sistemi di valutazione, l'analisi dei risultati suggerisce la necessità di approfondire lo studio per comprendere le ragioni delle discrepanze rilevate e le strategie di intervento necessarie per rendere il processo di valutazione della performance più accurato ed equo possibile.

10.2 - La percezione dei venditori del sistema di gestione della performance

Nella presente sezione vengono illustrati i risultati della survey sottoposta alla forza vendita dell'organizzazione in esame. Come anticipato, l'obiettivo dello studio è quello di indagare la percezione dei venditori rispetto al sistema di gestione della performance adottato dall'azienda.

Si sottolinea che il questionario è stato somministrato a un numero più ampio di persone, ma solo 36 venditori hanno risposto e sono stati inclusi nell'analisi. All'interno del campione, è stata osservata una preponderanza della classe di età superiore ai 46 anni, rappresentata dal 78% dei partecipanti. Questo gruppo è seguito da una fascia d'età compresa tra i 36 e i 45 anni, che costituisce il 14% dei partecipanti. Gli individui più giovani, tra i 25 e i 34 anni, rappresentano l'8% del campione. Riguardo alla business unit di appartenenza, i partecipanti provengono per il 69% da EMEA, il 17% da NCA e il restante 14% da APAC, garantendo una rappresentanza geograficamente diversificata. Inoltre, la maggioranza dei partecipanti

(58%) risulta avere un'esperienza lavorativa nell'azienda di oltre sette anni. Questo suggerisce che la voce di tali individui, che vantano una significativa conoscenza e familiarità con l'organizzazione, potrebbe essere particolarmente rilevante nell'analisi dei risultati della survey.

La survey condotta ha incluso un set di domande volte a reperire informazioni e opinioni dai partecipanti riguardo al sistema di gestione della performance adottato dall'organizzazione. Le domande si sono focalizzate su diversi aspetti, che possono essere suddivisi in diverse aree tematiche, tra cui:

- allineamento degli obiettivi;
- coerenza della valutazione;
- modello di valutazione;
- valutazione e feedback;
- sviluppo e ricompense;
- feedback e miglioramento.

Dall'analisi condotta, i risultati indicano nel loro insieme una omogeneità nelle risposte dei diversi venditori, nonostante la diversità del campione soprattutto rispetto alla diversità delle aree geografiche in cui operano. Questo suggerisce che, nonostante le differenze contestuali, vi è un notevole allineamento tra i venditori nella percezione del sistema di gestione delle prestazioni adottato dall'organizzazione.

Tra gli aspetti interessanti emersi dalla survey, vi è una biforcazione delle opinioni in merito al modello di valutazione attuale utilizzato dall'organizzazione. Nello specifico, nonostante le risposte risultino abbastanza allineate rispetto alla appropriatezza del modello (dove il 36% del campione ha assegnato un punteggio di 3, esprimendo una valutazione neutra, e il 39% ha assegnato un punteggio di 4, esprimendo una percezione positiva), nella domanda in merito all'utilizzo di una scala numerica o a stelle, si nota una divisione netta dei partecipanti. Secondo il 53% dei venditori, utilizzare una scala numerica o a stelle potrebbe risultare più chiaro e facile da comprendere. D'altra parte, il 47% del campione risulta essere contrario a questa opzione. Questo indica un'opinione polarizzata all'interno del campione, con punti di vista contrapposti riguardo alla chiarezza e alla facilità di valutazione della performance utilizzando diverse modalità di valutazione.

Dall'analisi delle risposte riguardo alla descrizione ideale del sistema di valutazione della performance, emergono diversi punti di vista su come la prestazione dovrebbe essere misurata e valutata. Tra i partecipanti, molti ritengono che il sistema di valutazione attuale sia adeguato e fornisca una comprensione chiara della valutazione, mentre altri suggeriscono la possibilità di adottare delle alternative. Tra le più frequenti proposte, è emerso l'utilizzo di scale numeriche. Altri, invece, hanno suggerito l'utilizzo di criteri meno generali e più specifici rispetto al ruolo. Ad esempio, tra gli indicatori proposti vi è il totale delle vendite e, più in generale, il raggiungimento degli obiettivi di vendita legati al mercato locale di riferimento. Infine, tra le risposte emerge la richiesta di più spazio per spiegazioni e chiarimenti in merito alla performance, aggiungendo che la valutazione dovrebbe essere verbale.

Le opinioni e le percezioni dei partecipanti riguardo all'accuratezza, alla coerenza, all'equità e alla giustizia del processo di gestione delle prestazioni variano notevolmente. Tuttavia, sia per la domanda sulla valutazione dell'accuratezza e della coerenza della valutazione sia per la

domanda sull'equità e la giustizia del processo di gestione delle prestazioni, l'opinione prevalente indica un apprezzamento positivo. Quindi, nonostante le differenze di opinione, una parte considerevole dei partecipanti ritiene che la valutazione della performance sia accurata e coerente e che il processo di gestione delle prestazioni equo e giusto. Quanto emerso risulta coerente anche con le risposte relative alla domanda sull'influenza della soggettività del manager sulla valutazione del dipendente, dove solo il 9% del campione ha assegnato punteggi tra 1 e 2, affermando quindi che la soggettività del manager abbia un impatto significativo sulla valutazione. È importante notare che, sebbene solo una percentuale residuale del campione abbia assegnato punteggi bassi all'influenza della soggettività del manager sulla valutazione del dipendente, tale percentuale non può essere considerata trascurabile ai fini del miglioramento dell'intero processo di gestione della performance.

Relativamente al tema del feedback e, più in generale, della comunicazione con il manager, una parte considerevole dei partecipanti (corrispettivamente 36% e 33%) riconosce l'utilità dei feedback e indica di avere più di due incontri di follow-up nel corso di 12 mesi, ma ci sono anche percentuali significative di partecipanti che esprimono una valutazione meno favorevole. Ad esempio, il 25% riferisce di avere incontri di follow-up tra uno e due, mentre il 14% afferma di non averne affatto. Ciò potrebbe indicare un disallineamento tra diverse aree e la presenza di dipendenti che potrebbero necessitare di incontri più frequenti per assicurare un adeguato supporto e monitoraggio continuo della performance. Questo aspetto risulta fondamentale per garantire un processo di gestione delle prestazioni equo, inclusivo ed efficace per tutti i dipendenti.

La domanda sulla percezione del collegamento tra il processo di valutazione delle prestazioni e le ricompense mostra una certa incertezza e diversità di opinioni tra i partecipanti. I risultati indicano che il 36% dei partecipanti esprime una valutazione neutra su questo legame. Il 39% ritiene che non ci sia un legame, almeno diretto, tra valutazione e sistema di ricompense, mentre il 25% sostiene l'opposto. Sulla base di questi risultati, potrebbe essere opportuno esaminare e comunicare in modo più chiaro il legame tra il processo di valutazione delle prestazioni e le ricompense, al fine di migliorare la percezione di equità e giustizia nel processo di valutazione e nel sistema di ricompense complessivo.

Una parte importante di sistemi di gestione della performance efficace è rappresentata dalla presenza di piani di sviluppo legati alla valutazione del dipendente. Nel caso in esame, i risultati sono prevalentemente positivi in quanto il 69% del campione dichiara di impegnarsi durante il dialogo del PEP per stabilire un piano di sviluppo che comprenda attività di apprendimento e sviluppo. Non particolarmente positivo è invece il dato relativo alla chiarezza della definizione di potenziale. Difatti, l'11% del campione ritiene non chiara tale definizione, mentre il 50% la ritiene chiara e comprensibile solo parzialmente.

In ultimo, è stato chiesto al campione in analisi di condividere un feedback su come migliorare il processo del PEP. Tra le proposte riscontrate, sono emerse:

- l'introduzione di un sistema di valutazione con monitoraggio trimestrale dei KPI;
- l'aumento della frequenza delle valutazioni durante l'anno per avere una visione più completa delle prestazioni nel corso del tempo;
- coinvolgimento di un gruppo più ampio di individui nella valutazione, come diversi segmenti di gruppi con cui si collabora durante l'anno, piuttosto che essere affidata solo al responsabile diretto;

- creazione di incontri con altri membri dei team di vendita ai fini di una maggiore cooperazione e comprensione dei livelli di performance;
- maggiore focus sulla performance e coinvolgimento di HR in caso di discrepanza tra l'autovalutazione e la valutazione del responsabile;
- necessità di una valutazione più personalizzata anziché un documento da compilare dal responsabile entro una scadenza fissata;
- è importante non limitarsi a fare domande, ma essere anche disposti a considerare le risposte e apportare i cambiamenti necessari per migliorare le prestazioni.

Questi suggerimenti offrono spunti preziosi per individuare le aree di miglioramento e le strategie di intervento necessarie per rendere il processo di gestione della performance più efficace, accurato ed inclusivo possibile.

11. Conclusioni

Nella prima parte di questo lavoro, si è discusso circa il passaggio dal concetto di misurazione della performance alla più ampia prospettiva dei performance management systems, evidenziando quelle che sono le potenzialità di questi processi. Nella revisione della letteratura relativa a questo campo di studi, è emerso come un sistema di gestione delle prestazioni debba poggiare su più pilastri per espletare al massimo il suo potenziale. In particolare, la comunicazione rappresenta uno dei fattori più rilevanti. Creare un sistema di feedback costante è fondamentale per coinvolgere maggiormente i dipendenti e aiutarli a comprendere come migliorare le proprie prestazioni. Inoltre, è essenziale che il dialogo sia bidirezionale, permettendo al dipendente di sentirsi parte attiva del processo e contribuendo così a incrementare l'engagement e, di conseguenza, la produttività complessiva.

Nel caso in esame, ciò che è emerso dai risultati della survey somministrata alla forza vendita è appunto la richiesta dei venditori di un maggior coinvolgimento nel processo di valutazione. In generale, i dipendenti percepiscono positivamente il sistema di gestione delle prestazioni dell'organizzazione, ma nel momento in cui viene chiesto loro un feedback per migliorarlo, la risposta prevalente è questa: essi richiedono di monitorare la performance costantemente, di aumentare la frequenza delle valutazioni durante l'anno, e propongono un maggior dialogo per capire bene quali siano i cambiamenti da apportare e come migliorare la prestazione. Relativamente a quest'ultimo punto, un venditore scrive: "È importante non limitarsi a fare domande, ma essere anche disposti a considerare le risposte". Da ciò deriva la richiesta di partecipare attivamente al processo di valutazione e rendere lo stesso uno strumento per poter concretamente migliorare le performance individuali e contribuire al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. Quanto emerso si sposa perfettamente con ciò che in letteratura viene descritto come prerequisito per un efficace funzionamento dei PMS.

Inoltre, affinché i processi risultino efficaci è necessario che i valutatori sopprimano il loro giudizio personale nel fornire la valutazione (Aguinis H., 2009). Difatti, nonostante del campione analizzato solo una percentuale residuale abbia assegnato punteggi bassi all'influenza della soggettività del manager sulla valutazione del dipendente, poi tra le proposte emerse dai venditori viene evidenziata la necessità di coinvolgere gruppi più ampi di persone nel processo di valutazione. In particolare, viene fatto riferimento alle persone con le quali si collabora durante l'anno. Questo potrebbe significare che i venditori ritengono che

una valutazione più oggettiva e basata su diverse prospettive potrebbe contribuire a ridurre l'impatto della soggettività individuale e favorire una maggiore equità, completezza e rappresentatività nella valutazione delle prestazioni, riducendo potenziali bias o distorsioni soggettive.

In merito a quanto sopra scritto, ulteriore considerazione riguarda l'utilizzo di criteri quantitativi oltre che qualitativi. Come già affermato, l'ancoraggio a fattori che concernono aspetti più soft rispetto alla prestazione del dipendente permette di cogliere aspetti intangibili che valorizzano la persona, ma allo stesso tempo è più facile che si creino ambiguità e soggettività nella valutazione. Nella prima parte del lavoro, viene sottolineata l'importanza di utilizzare KPI, come ad esempio il gross profit di ciascun venditore, al fine di mitigare l'impatto di eventuali bias e garantire una valutazione più obiettiva e imparziale della forza vendita. Gli stessi venditori, nella seconda parte del lavoro hanno espresso la necessità di una maggiore focalizzazione sulla performance e l'utilizzo di KPI che monitorino trimestralmente la stessa.

Considerando la cultura dell'organizzazione e la volontà della stessa di premiare i comportamenti delle persone in linea con la cultura aziendale, una proposta potrebbe essere quella di tener conto nel processo di valutazione della forza vendita, oltre quanto già considerato, criteri più quantitativi ma che valorizzino le competenze e abilità personali dei venditori. Nello specifico, l'idea potrebbe essere quella di monitorare la performance attraverso il *Salesperson's Profitability Index* (v. appendice). L'utilizzo di questa metrica permetterebbe all'organizzazione di misurare il valore intrinseco dei venditori attraverso una previsione a breve e lungo termine del loro potenziale, analizzando la sostenibilità delle loro prestazioni nel tempo. Inoltre, per il computo di questo KPI è necessario calcolare il *Customer Lifetime Value* (CLV) aggregato dei clienti di quel dipendente e, essendo l'organizzazione in esame dotata di un sistema avanzato di CRM, i dati di partenza necessari sarebbero già disponibili.

L'analisi proposta in questo caso fornisce spunti preziosi che possono essere applicati in modo più ampio alle diverse organizzazioni. I risultati dell'analisi offrono input significativo per la progettazione di processi integrati di valutazione delle prestazioni all'interno delle organizzazioni. Le conclusioni suggeriscono la necessità di adottare un approccio bilanciato che tenga conto sia degli indicatori quantitativi che qualitativi nella valutazione della forza vendita. Inoltre, l'attenzione alla percezione dei dipendenti, evidenziata attraverso il questionario, enfatizza l'importanza di promuovere un dialogo bidirezionale e di incoraggiare un coinvolgimento attivo dei dipendenti nel processo di valutazione. Questi risultati indicano la possibilità di migliorare complessivamente l'efficacia dei processi di gestione delle prestazioni, contribuendo a creare un clima organizzativo più partecipativo e orientato al successo. L'approccio suggerito potrebbe essere adattato e implementato in vari contesti organizzativi per ottimizzare la gestione delle risorse umane e promuovere una cultura aziendale basata sulla collaborazione e sull'orientamento al raggiungimento degli obiettivi.

In conclusione, i risultati di questo lavoro potrebbero fornire degli spunti, ai manager e alla funzione risorse umane, per efficientare sempre di più il sistema. Ascoltare le percezioni dei dipendenti e andare incontro alle loro aspettative implicherebbe sicuramente un miglioramento del clima organizzativo, incidendo sui livelli di commitment ed engagement. In questo modo, il PEP potrebbe configurarsi non solo come un meccanismo per valorizzare

le competenze e i meriti del capitale umano, ma anche come leva per incidere sulla motivazione dei lavoratori, supportando processi di knowledge sharing e knowledge creating e divenendo uno dei principali strumenti di controllo strategico necessari all'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi.

Appendice

Salesperson's Profitability Index

Il Salesperson's Profitability Index (SPI) fornisce una base per il benchmarking interno e aiuta le organizzazioni di vendita a misurare il valore futuro del venditore. Viene calcolato come il rapporto tra il valore futuro del venditore (SFV) e il costo dell'investimento nella forza vendita, ovvero i costi di remunerazione, formazione, motivazione e trattenimento del venditore (Madhani, 2017).

Il Salesperson's Future Value (SFV), anche definito salesperson's intrinsic value (SIV), è una metrica volta alla misurazione del valore intrinseco dei venditori attraverso una previsione di breve e lungo termine del loro potenziale, con l'obiettivo di analizzare la sostenibilità delle loro prestazioni. Implementare questa metrica significa dover valutare la persona seguendo un approccio di valore ossia attraverso l'attualizzazione del flusso di contributi futuri netti del dipendente all'impresa (Lengnick-Hall et al., 1988). La misurazione dei flussi di cassa futuri di ciascun venditore viene effettuata con il calcolo del CLV (Customer Lifetime Value). Il CLV è una misura dei flussi di profitto generati da un cliente durante il customer lifecycle, ovvero il periodo di tempo in cui un cliente rimane tale. I due step principali da seguire per calcolare il CLV sono: proiettare i flussi di cassa netti che l'impresa si aspetta di ricevere nel tempo e calcolarne il valore attuale (Chang et al., 2012). Inoltre, questa misura considera tutti i costi sostenuti per attrarre e mantenere un cliente come, ad esempio, i costi impiegati per la creazione di attività che possano incrementare l'interesse del cliente, le riunioni, la consegna e l'assistenza. Quindi, il CLV considera tutti i costi che riflettono l'attività di vendita e gli sforzi di vendita, dalle attività di acquisizione alle attività di fidelizzazione. Il CLV è influenzato dal tasso di ritenzione, dalle entrate durante tutta la vita del cliente così come dal margine di profitto (Madhani, 2017).

$$CLV = \sum_{t=0}^n \frac{m_t * r_t}{(1 + d)^t} - AC$$

dove:

m_t = margine lordo nel periodo t

r_t = tasso di ritenzione nel periodo t

d = fattore di sconto

AC = costo di acquisizione

Il Customer Lifetime Value così calcolato è solo un esempio in quanto esistono diversi modi per stimare questo indicatore e la scelta del metodo da utilizzare dipende principalmente dal tipo di business e dai dati disponibili.

Il Salesperson's Intrinsic Value (SIV), per vari addetti alle vendite, è calcolato come i profitti derivanti dai clienti gestiti dal venditore meno il costo di formazione facoltativa ed eventuali incentivi corrisposti scontati al valore attuale (Madhani, 2017).

$$SIVs = (NPV \text{ of Future CMs} - NPV \text{ of Relevant Costs})$$

dove:

SIVs = valore intrinseco del venditore

NPV of Future CMs = valore attuale netto del futuro margine di contribuzione associato al venditore (calcolato in termini di CLV)

NPV of Relevant Costs = valore attuale netto dei costi di formazione e incentivazione relativi al venditore

Questa metrica fornisce una singola misura quantitativa dell'efficienza complessiva su cui i venditori possono essere confrontati, prendendo contemporaneamente in considerazione più input – incentivi e sessioni di formazione - e output rilevanti con riferimento al CLV dei clienti esistenti e potenziali di ciascun venditore. In altre parole, il *Salesperson's Profitability Index* rapporta il potenziale del venditore con il costo degli investimenti ad egli legato, rappresentando una misura di redditività futura.

Questa metrica di valutazione può essere collocata in quello che abbiamo definito essere un approccio forward-looking, fornendo una prospettiva più ampia e integrata sulle prestazioni dei salespeople e sul loro potenziale di sviluppo. Inoltre, questo KPI viene utilizzato come strumento per l'identificazione dei top performer, al fine di sviluppare dei programmi incentivanti rispetto al loro potenziale, e per sostenere i venditori meno performanti con lo scopo di migliorare le loro prestazioni, ottimizzando così le risorse, riducendo i costi e aumentando l'efficienza dell'organizzazione.

Bibliografia

Aguinis H. (2009), *Performance Management*, 2nd ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Aguinis H., Joo H. & Gottfredson R. (2011), Why we hate performance management- And why we should love it. *Business Horizons*, Volume 54, Issue 6, November–December 2011, pages 503-507.

Amaratunga, Dilanthi & Baldry, David (2002), "Moving from performance measurement to performance management". *Facilities*, Vol. 20 Iss 5/6 pp. 217 - 223.

Argyris, C., Schön, D., (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison Wesley, Reading, MA.

Avila, Ramon A., Fern, Edward F. & Mann, O. Karl (1988). Unravelling Criteria for Assessing the Performance of Salespeople: A Causal Analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. VIII (May 1988), 45-54.

Barone, Michael J. & DeCarlo, Thomas E. (2013), Performance Trends and Salesperson Evaluations: The Moderating Roles of Evaluation Task, Managerial Risk Propensity, and Firm Strategic Orientation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32:2, 207-223.

Boles, James S., Donthu, Naveen and Lothia, Ritu, (1995), Salesperson Evaluation Using Relative Performance Efficiency – The Application of Data Envelopment Analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Volume XV, Number 3 (Summer 1995).

Bowman, J. S. (1999). Performance appraisal: Verisimilitude trumps veracity. *Public Personnel Management*, 28(4), 557-576.

Bretz Jr, R. D., Milkovich, G. T., & Read, W. (1992). The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions, and implications. *Journal of management*, 18(2), 321-352.

- Brudan A. (2010), Rediscovering Performance Management: Systems, Learning And Integration. *Measuring Business Excellence*, Vol. 14 No. 1, pp. 109-123.
- Chang, W., Chang, C. & Li, Q. (2012), "Customer Lifetime Value: A Review". *Social Behavior And Personality*, 2012, 40(7), 1057-1064
- Chenhall, Robert H. & Langfield-Smith, Kim (2007), Multiple Perspectives of Performance Measures. *European Management Journal* Vol. 25, No. 4, pp. 266–282, 2007.
- Churchill, Gilbert A. Jr., Neil M. Ford, Steven W. Hartley, and Orville C. Walker, Jr. (1985), "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research*, (22 May), 103-18.
- Claro, Danny P., & Kamakura, Danny P. (2017), "Identifying Sales Performance Gaps with Internal Benchmarking". *Journal of Retailing* 93 (4, 2017) 401–419.
- Cron, William L. and Levy, Michael (1987), Sales Management Performance Evaluation: A Residual Income Perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. VII (August 1987), pp. 57-66.
- DeNisi, A. S., & Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive*, 14, 129–139.
- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and organization review*, 2(2), 253-277.
- Doran, George T. (1981), There's a SMART way to write management's goals and objectives. *Management review*, Nov. 1981. New York. Vol. 70(11), p. 35-36
- Drogomyretska, M. I. (2014). The most promising employee evaluation methods in modern organizations. *Network Intelligence Studies*, 2(03), 38-44.
- Esposito, L.S., & La Sala, A. (2016), Performance Management: modernità o utopia? Prospettive in organizzazione.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20, 263-282.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., ... & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International journal of operations & production management*.
- Gliddon, D. G. (2004). Effective performance management systems current criticisms and new ideas for employee evaluation. *Performance improvement*, 43(9), 27-34.
- Gliddon, D. G. (2009). Performance management systems. *Handbook of Improving Performance in the Workplace: Volumes 1-3*, 299-318.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human resource management review*, 21(2), 123-136.
- Hamner, W. Clay and Dennis W. Organ (1978), *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach* (Dallas, TX: Business Publications).
- Hartle F. (1992), "La gestione della performance: nuove prospettive", in Carretta A. et al., *Dalle risorse umane alle competenze*, Franco Angeli, Milano.
- Jackson, Donald W. Jr., Keith, Janet E. & Schlacter, John L. (1983), Evaluation of Selling Performance: A Study of Current Practices. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. III, p. 43-52.
- Kagioglou, Michail, Cooper, Rachel & Aouad, Ghassan (2001), Performance management in

- construction: a conceptual framework. *Construction Management and Economics*, 19:1, 85-95.
- Kinicki, A. J., Prussia, G. E., Wu, B., & McKee-Ryan, F. M. (2004). A covariance structure analysis of employees' response to performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1057–1069.
- Konovsky, M.A., & Fogel, D.S. (1988). Innovation in employee evaluation and compensation. *The Personnel Administrator*, 33(12), 92-96.
- Kuvaas, B. (2007). Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance. *Personnel Review*, 36, 378–39.
- Lengnick-Hall, C., & Lengnick-Hall, M. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13(3), 454-470.
- Locke, E.A. (1968), Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance Volume 3, Issue 2, May 1968, Pages 157-189.*
- Locke, E.A and Latham, G. P. (1990) *Theory of Goal Setting and Task Performance*, Eaglewood Cliffs, N J: Prentice-Hall
- Madhani, Pankaj M. (2017), *Enhancing Return on Salesforce Investment: Reallocating Incentives and Training Resources With Intrinsic Valuation Approach. Compensation & Benefits Review 2017, Vol. 49(3) 135–152*
- Madhani, Pankaj M. (2017), *Salesperson's True Potential vs. Salespersons Profitability Index. SCMS Journal of Indian Management, July - September 2017, p. 31-43.*
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1991). *Performance appraisal: An organizational perspective*. Allyn & Bacon.
- Neely, A. (1999), *The performance measurement revolution: why now and what next? International Journal of Operations and Production Management*, 19(2), 205–28.
- Norris-Watts, C., & Levy, P. E. (2004). The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment to work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 351–365.
- Otley, D., (1999). *Performance management: a framework for management control systems research. Management Accounting Research* 10, 363–382.
- Pilling, Bruce K., Donthu, Naveen, and Henson, Steve, (1999), *Accounting for the Impact of Territory Characteristics on Sales Performance: Relative Efficiency as a Measure of Salesperson Performance. Journal of Personal Selling & Sales Management, Volume XIX, Number 2 (Spring 1999, Pages 35-45).*
- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R. (1975), *Behavior in organizations*, McGraw-Hill.
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. John Wiley & Sons.
- Ratchford, Brian T. and Glenn T. Stoops (1988), “A Model and Measurement Approach for Studying Retail Productivity”. *Journal of Retailing*, 64 (Fall),241–63.
- RJ Aldag, DW Jackson (1974). *A managerial framework for social decision making, MSU Business Topics*, 33-40.
- Robertson, Dan H. and Danny N. Bellenger (1980), *Sales Management: Decision making for*

improved profitability, New York: Macmillan.

Robinson, Patrick J. and Bent Stidsen (1967). *Personal Selling in a Modern Perspective*. Boston: Allyn and Bacon, Inc., 225.

Rothwell, W. J., Hohne, C. K., & King, S. B, (2007). *Human performance improvement*. Vancouver, BC: Butterworth-Heinemann

Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2001). Counterproductive behaviors at work: In N. Anderson., DS Ones, HK Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 145-164).

Schiff, J. S. (1983), "Evaluating the Sales Force as a Business". *Industrial Marketing Management*, 12, 131-7.

Smith, P. C., & Goddard, M. (2002). Performance management and operational research: a marriage made in heaven?. *Journal of the Operational Research Society*, 53(3), 247-255.

Simone, C., & La Sala, A. (2018), *Dalla misurazione al management della performance: la torsione culturale nei sistemi manageriali di controllo. Il controllo manageriale e gli indicatori di performance dentro e fuori le organizzazioni: Alcuni contributi di studio*, 11, 49.

Spiro, R. L., Stanton, W. J., & Rich, G. A. (2008). *Management of a sales force*. McGraw-Hill.