

# L'engagement e la motivazione delle reti: una leva per sostenere i cambiamenti e la performance

Paola Caiozzo

TEMA  
*Engagement e  
motivazione  
nelle vendite*

TAGLIO  
*Ricette*

ORIGINE  
*Dal mondo*

Le imprese con una forza lavoro altamente motivata hanno risultati molto migliori di quelle con personale non "ingaggiato". In una recente ricerca sullo "State of the American Workplace" del 2017, Gallup ha mostrato che le aziende con forza lavoro altamente motivata superano del 149% i guadagni per azione di quelle con personale poco motivato. Eppure, in una meta analisi, citata nella stessa ricerca, che ha coinvolto 82.248 imprese con 1.822.131 lavoratori in 73 paesi, sempre Gallup rivela che un incredibile 87% dei dipendenti in tutto il mondo non si sentono adeguatamente coinvolti nel loro lavoro.

Esiste una relazione diretta tra l'ingaggio delle persone, i loro livelli di performance e il successo delle aziende in cui



lavorano in termini di obiettivi, anche finanziari (Bates, 2004; Baumruk, 2004; Richman, 2006). Relazione confermata anche da una meta analisi, in ambito scientifico, di Harter, Schmidt e Hayes del 2002 che evidenzia come il livello di ingaggio delle proprie persone sia positivamente correlato alle performance aziendali misurate in termini di profittabilità, produttività, customer satisfaction e fedeltà dei clienti.

## *Perché il tema è fondamentale oggi ?*

L'aumento della pressione competitiva causato dalla globalizzazione, con la conseguente accelerazione nei cambiamenti delle strategie di governo e di sviluppo del mercato, la nascita dei nuovi orientamenti alla vendita come il solution selling o il value selling e le trasformazioni digitali, sono tutti fenomeni che hanno portato una maggiore complessità del processo di vendita.

Tale complessità, unita alla velocità dei cambiamenti, comporta la necessità di avere personale commerciale sempre più preparato e performante. Un personale che, rispetto al passato, deve anche essere disponibile a fare maggiori sforzi di cambiamento, di apprendimento e di adattamento: in sintesi ha portato al bisogno di avere personale commerciale sempre più coinvolto, più devoto al proprio lavoro ("engaged" nella terminologia anglosassone) e quindi sempre più motivato a farlo. L'engagement delle risorse si basa infatti sulla

loro motivazione, che, si è visto in numerosi studi, essere un suo precursore. La motivazione del personale e i sistemi per aumentarla sono pertanto diventati un'esigenza sempre più sentita dalle aziende e anche uno dei temi organizzativi più studiati degli ultimi anni.



Ci sono molte teorie e molti modelli per provare a dare una struttura sistematica ad un fenomeno organizzativo che ha profondi risvolti psicologici, sia dal punto di vista operativo manageriale, sia da quello della ricerca. Ad esempio, per capire come i migliori sales managers gestiscano il talento e la motivazione dei loro uomini, McKinsey nel 2016 ha sviluppato uno strumento chiamato “sales DNA”. Con esso ha tracciato e analizzato i sistemi di gestione dei talenti commerciali di oltre 100 organizzazioni e le caratteristiche di oltre 15.000 uomini/donne di vendita su un’ampia gamma di tipologie di prodotto/mercato. Il risultato mostra che le organizzazioni con la più veloce crescita delle vendite conoscono molto bene i loro top performers, ed i fattori che li portano al successo. Tali organizzazioni trattano i loro top performers con la stessa cura con cui trattano i loro clienti. Le aziende che usano una lente “da clienti” per lo sviluppo delle loro risorse, eccellono in tre ambiti:

**Sono sistematicamente focalizzate su ciò che conta realmente per avere successo.** Così come analizzano in dettaglio, durante tutto il processo di vendita, le caratteristiche, i bisogni e i comportamenti dei loro miglior clienti, così fanno nella costruzione e nello sviluppo della loro rete commerciale. Studiano in modo analitico le competenze, le caratteristiche e i tratti di personalità dei migliori venditori e pianificano le nuove assunzioni affinché portino nel team le caratteristiche desiderate, eventualmente differenziando le specifiche in funzione dei differenti mercati o prodotti o settori in cui il venditore andrà ad operare.

**Sanno identificare le abilità più importanti delle loro risorse e costruiscono percorsi formativi ad hoc per ciascuno.** Sanno che persone differenti possono avere bisogno di sviluppare abilità differenti. I loro manager, adeguatamente supportati, sanno adattare il training e lo sviluppo delle persone ai bisogni specifici di ciascuno.

**Facilitano il lavoro delle loro risorse.** Far passare i clienti per un percorso intricato durante il processo d’acquisto è il modo migliore per perderli. Allo stesso modo le aziende migliori cercano di rendere le cose più semplici possibile per i loro venditori. Riducono le scartoffie, automatizzano le operazioni routinarie, fanno svolgere ad altri i compiti amministrativi.



## *Adottare le stesse logiche del “customer engagement” alle reti: ?*

Tre suggerimenti possono essere ricavati sia dallo studio, sia dalle nostre ricerche degli ultimi tre anni:



1. **Comunicare con la forza vendita in modo che sia per loro interessante.** Spesso i venditori sono bombardati con iniziative, lanci di prodotto e annunci multipli che li inducono ad un esame superficiale delle informazioni ricevute, se non addirittura al loro sorvolo perché spesso sono irrilevanti per la specifica persona. Come i messaggi alla clientela sono fortemente personalizzati, così dovrebbero esserlo quelli alla forza vendita. Servono messaggi convincenti, che spieghino in modo chiaro l’opportunità che si sta comunicando, i benefici che ne derivano per il cliente e per il venditore, e come il venditore possa ottenerli, eventualmente anche attraverso un diverso modo di lavorare.



2. **Investire in capacità di coaching per la costruzione di nuove competenze dei venditori, con un tocco personale.** I dati forniscono solo un pezzo della storia. È necessario investire del tempo per costruire le capacità delle persone. Ma va fatto solo dopo aver capito i loro veri bisogni e motivazioni che li spingono.



3. **Personalizzare l’uso delle tecnologie digitali per dare forma ai comportamenti desiderati.** C’è una gran varietà di App, strumenti, software e supporti digitali per interagire con i clienti e c’è un impegno continuo a escogitarne sempre nuovi per farsi trovare al posto giusto e al momento giusto nel processo di acquisto dei clienti. Si dovrebbe fare uno sforzo analogo anche verso i

In alcuni casi può essere utile un cambio di mindset culturale per quelle aziende che tendono a considerare i venditori solo un mezzo per raggiungere uno scopo. Una cultura aziendale di “cura” degli uomini/donne di vendita può invece ottenere performance decisamente migliori. L’obiettivo è ottenere un loro vero e profondo “engagement”, questo si può ottenere se si adottano le stesse logiche del “customer engagement” alle reti: una maggiore customizzazione della relazione con le risorse per conoscere in dettaglio e soddisfare le differenti esigenze di ciascuno

---

## *“Come faccio a sapere cosa motiva esattamente i miei uomini o donne di vendita?”.*

---

Ci sono numerosissimi studi e ricerche per comprendere e “misurare” la motivazione, vista l’importanza storica e prospettica del tema, ma non è un argomento di facile approccio. La motivazione è stata oggetto di più teorie e studi di ogni altro argomento della ricerca organizzativa. Vari programmi di ricerca sul tema, con differenti approcci e costrutti teorici hanno stimolato pratiche organizzative e manageriali per promuovere un’attitudine positiva dei lavoratori e per migliorare la loro performance lavorativa. Senza entrare nei dettagli tecnici di ciascuno, possiamo dire che una delle teorie su cui convergono molti studiosi della motivazione è quella della cosiddetta “Auto Determinazione”, che si focalizza sulla natura della motivazione, cioè sui fattori *intrinseci* o *estrinseci* che inducono un certo comportamento. Cosa significa? Che se la motivazione può essere definita come la **spinta** ad attivare e continuare nel tempo un determinato comportamento con un certo impegno o come la *linfa vitale della capacità di perseverare nel proprio lavoro*,

tale spinta si traduce in comportamento effettivo se ce ne è l’intenzione. L’intenzione è sostenuta da due tipi di fattori:

i *fattori intrinseci, interni all’individuo (fanno parte del sé)*, che sono l’insieme delle *sensazioni positive* associate al fatto di svolgere una determinata attività. Le persone intrinsecamente motivate sono portate a svolgere un’attività perché hanno **passione**, si **divertono** a farla ed è una **sfida** farla bene ed **imparare** come farla sempre meglio.

I *fattori estrinseci, esterni all’individuo* (fanno parte del contesto aziendale, come ad esempio il sistema di incentivi, i riconoscimenti, i benefit, etc.) che guidano il comportamento delle persone in quanto esse eseguono un compito perché è *strumentale all’ottenimento di un certo risultato*. Le persone estrinsecamente motivate agiscono *per ottenere determinate conseguenze o per evitarne altre*.

Avere presente le due dimensioni è importante perché consente di aumentare le leve di intervento. Per soddisfare i fattori estrinseci le aziende hanno da sempre utilizzato alcuni strumenti tradizionali, come ad esempio il sistema di rewarding. Ma questi sistemi scontano la poca flessibilità nella personalizzazione perché devono “sottostare” a regole ed attenzioni di equità e giustizia organizzativa. I fattori intrinseci, invece, se adeguatamente intercettati e misurati, possono indicare nuove strade e leve per ottenere risultati ancora più significativi in quanto agiscono più in profondità e su fattori più significativi nello stimolare positivamente il coinvolgimento delle persone nel lavoro.

Mark Attridge, nella sua ricerca *Measuring and Managing Employee Work Engagement* del 2009, sostiene:

***“Coinvolgere i dipendenti è una delle cinque principali sfide manageriali più avvincenti”.***

Per accettare la sfida e trovare le risposte che supportino le aziende, la tematica merita di essere ulteriormente indagata, tenendo presente che oggi si è davanti ad un ulteriore “nuova complicazione”: la possibile presenza contemporanea di almeno 4 generazioni nei team di vendita che hanno esigenze e aspettative piuttosto diverse.

