***Paolo Guenzi***[1]
***Università "L.Bocconi" di Milano***
***pguenzi@sda.uni-bocconi.it***

# Marketing relazionale e forza di vendita: un'indagine empirica nel contesto italiano

## **1**. *Introduzione*

La forza di vendita riveste sovente un ruolo chiave nella creazione e nello sviluppo della relazione fra cliente e impresa venditrice, che rappresenta un elemento essenziale per l'acquisizione di vantaggio competitivo nei contesti contemporanei.

A dispetto del rilievo assunto dal paradigma del marketing relazionale negli ultimi anni, a livello tanto accademico quanto manageriale, è stata sino ad ora dedicata insufficiente attenzione, fatta eccezione per alcuni contributi nell'ambito della letteratura sulle *buyer-seller relationships* (Moller e Wilson, 1995), al ruolo svolto dalle strutture commerciali, ed in particolar modo dai venditori, nella concreta adozione di tale approccio.

Questa carenza è sorprendente, in quanto, come opportunamente sottolineato da Weitz e Bradford (1999, p.241), *"…la forza di vendita svolge un ruolo essenziale nella formazione di relazioni di lungo periodo fra buyer e seller. Ciò perché, quale legame primario fra impresa venditrice ed acquirente, essa è in grado di esercitare una considerevole influenza sulla percezione del cliente in merito all'affidabilità, alla qualità ed al valore offerti dal proprio fornitore, e, conseguentemente, sull'interesse di quest'ultimo a continuare a mantenere la relazione. In effetti, gli acquirenti manifestano sovente maggiore fedeltà nei confronti dei venditori, piuttosto che verso l'impresa per la quale essi operano"*.

[1] *L'Autore desidera ringraziare tutti i colleghi dell'Area Marketing della SDA Bocconi, e in particolare Giuseppe Bertoli, Michele Gnecchi e Gabriele Troilo, per il loro prezioso contributo alla realizzazione di questo lavoro.*

Pertanto, risulta interessante condurre una sintetica rassegna dei più recenti contributi sui temi del *personal selling* e del *sales management*, concentrando in particolare l'attenzione sul cambiamento di ruolo della forza di vendita nell'attuale "era relazionale", e sulle conseguenze che tale fenomeno comporta sulla gestione dei processi commerciali.

Negli ultimi anni, numerosi autori hanno riconosciuto che radicali mutamenti hanno interessato la natura stessa dell'attività di vendita (Darmon, 1997; Marshall *et al.*, 1999; Wotruba, 1996). In sintesi, ai venditori viene richiesto sempre più di diventare "micro-marketing managers" (Lazzaro, 1995), di creare valore con e per i clienti (De Vincentis e Rackham, 1996), di sviluppare con questi ultimi un rapporto di *partnership*, di acquisire le competenze necessarie per un'appropriata gestione del *sales team* (Weitz e Bradford, 1999) e di sviluppare capacità di analisi del mercato e di pianificazione (Wilson, 1993). Ai venditori è anche richiesto di passare da un approccio di *hard selling* ad uno definibile come *smart selling*, caratterizzato dall'apprendimento e dall'applicazione ai processi commerciali di intelligenza contestuale, necessaria per l'attuazione dell'*adaptive selling* (Sujan *et al.*, 1994; Kohli e Shervani, 1998).

In conseguenza di tali mutamenti, anche l'attività di *sales management* dovrebbe essere rivisitata (Cravens *et al.*, 1993; Oliver e Anderson, 1994; Vescovi e Collesei, 1999), soprattutto negli aspetti concernenti la selezione e la formazione dei venditori, e in quelli riguardanti i sistemi di valutazione e controllo (Weitz e Bradford, 1999).

L'obiettivo principale di questo articolo consiste nell'esplorare il contributo fornito dalla forza di vendita al conseguimento degli obiettivi caratteristici dell'approccio relazionale.

Più in dettaglio, si intende esaminare i seguenti punti critici:

1) quali fattori, interni ed esterni all'impresa venditrice, influenzano il suo orientamento commerciale, inteso quale preferenza relativa da essa accordata all'approccio transazionale piuttosto che relazionale nei confronti della clientela;
2) quale influenza viene esercitata da tali fattori sulle attività svolte dalla sua forza di vendita.

Questi aspetti vengono affrontati in primo luogo mediante una rassegna della letteratura sull'argomento, e successivamente attraverso un'analisi empirica condotta su un campione di imprese italiane.

## **2.** *La ricerca empirica: obiettivi, metodologia e descrizione del campione*

I risultati presentati in questo articolo sono parte di un progetto di ricerca di più ampio respiro sulle tematiche commerciali nelle imprese italiane. A partire da una rassegna bibliografica, si è delineato un modello di analisi finalizzato a testare, attraverso un'analisi empirica, numerose ipotesi relativamente ai nessi esistenti fra alcuni potenziali fattori di influenza esterni ed esterni all'azienda, l'orientamento commerciale dell'impresa, i sistemi di ricompensa e controllo adottati dai sales managers, le attività svolte dalla forza di vendita ed i risultati conseguiti dall'impresa (soprattutto in termini di acquisizione e sviluppo di risorse intangibili *customer-based*). Il presente articolo si concentra sull'analisi dei legami esistenti fra una serie di fattori

esterni ed interni all'impresa venditrice e il suo orientamento commerciale, da un lato, e le attività svolte dalla sua forza di vendita, dall'altro.

In questa prospettiva, si è definito innanzitutto il costrutto *orientamento commerciale dell'impresa* (OCI), inteso come propensione dei sales managers ad assegnare alla forza di vendita l'obiettivo di acquisire nuovi clienti (interpretabile quale *proxy* dell'approccio transazionale) piuttosto che mantenere e sviluppare la relazione con la clientela attuale (inteso quale *proxy* dell'approccio relazionale). Tali approcci sono considerati quali estremi di un *continuum* di posizioni, fra le quali ciascuna impresa può perseguire un proprio bilanciamento.
Questa operazionalizzazione del costrutto è coerente sia con le principali interpretazioni e definizioni concettuali del marketing relazionale (si vedano in proposito Gronroos, 1991, p.11; Peck *et al.*, 1999, p.44) che con alcune fra le più significative ricerche empiriche condotte sull'argomento (Kalwani e Narayandas, 1995; Brodie *et al.*, 1997).

La successiva ricerca empirica è stata condotta tramite l'utilizzo di un questionario, inizialmente realizzato sulla base di una rassegna dei principali contributi teorici ed empirici sul *personal selling* e sul *sales management*, e successivamente parzialmente modificato, a seguito di un pre-test condotto su quattro esperti accademici, che ha portato ad alcune modifiche ed integrazioni. La versione finale del questionario è stata sottoposta ad un campione non probabilistico ragionato di 280 sales managers di imprese italiane. Il questionario è stato accompagnato da una lettera di presentazione dell'iniziativa, comprendente le istruzioni per la compilazione. Dal momento che la ricerca era di natura esplorativa, le imprese sono state selezionate coerentemente con l'obiettivo di rappresentare una pluralità di contesti eterogenei: il campione includeva infatti aziende estremamente differenti sia per dimensioni che per settore di appartenenza. Successivamente al primo invio del questionario, si è proceduto ad un *follow-up* telefonico per coloro i quali non avevano risposto. Il numero finale di questionari validi raccolti è risultato pari a 113, per una *redemption* del 40,3% rispetto al campione complessivo di partenza. Per l'analisi dei dati sono stati utilizzati il *software* Excel (per il *data entry*) ed il pacchetto statistico SPSS per le analisi di statistica descrittiva, per le analisi di correlazione e per l'analisi della varianza.

I principali dati descrittivi sul campione di imprese che hanno aderito alla ricerca sono riportati nella tabella 1. Come si può osservare, le imprese presenti nel campione finale si distribuiscono equamente fra differenti tipologie di settori, riflettendo la desiderata eterogeneità del campione di partenza. Ciò vale anche per quanto concerne le dimensioni aziendali, per le quali si è fatto ricorso a due differenti indicatori: il numero di dipendenti e il fatturato. Relativamente al primo, i valori riscontrati oscillano fra un minimo di 2 ed un massimo di 10.000, assumendo un valore medio di 593. Il fatturato è compreso invece fra un minimo di 3 ed un massimo di 16.000 miliardi di lire, con un valore medio di circa 650 miliardi.

Il numero di venditori diretti varia da 0 a 1.000 (per una media di 37), quello dei venditori indiretti fra 0 e 1.800 (con una media di 77).

**Tabella 1: Descrizione del campione utilizzato nella ricerca**

| Tipo di settore di appartenenza | % sul totale |
|---|---|
| Beni di Largo Consumo | 22% |
| Beni Durevoli | 22,8% |
| Beni Industriali (Business-to-business) | 29,1% |
| Servizi | 15,7% |
| Farmaceutico | 10,2% |
| **Numero di dipendenti dell'impresa** | **% sul totale** |
| 1-50 | 33,6% |
| 51-100 | 14,6% |
| 101-300 | 23,6% |
| 301-1.000 | 20,9% |
| More than 1.000 | 7,3% |
| **Fatturato dell'impresa (in miliardi di Lire)** | **% sul totale** |
| 0-50 | 33,3% |
| 50-100 | 25% |
| 100-250 | 17,6% |
| 250-500 | 9,3% |
| Più di 500 | 14,8% |
| **Numero di venditori diretti** | **% sul totale** |
| 0 | 23,9% |
| 1-10 | 33,9% |
| 11-20 | 15,6% |
| 21-50 | 12,8% |
| Più di 50 | 13,8% |
| **Numero di venditori indiretti** | **% sul totale** |
| 0 | 17% |
| 1-10 | 22,6% |
| 11-20 | 15,1% |
| 21-50 | 18,9% |
| 51-150 | 16% |
| Più di 150 | 10,4% |

**3.** *Fattori di influenza sull'orientamento commerciale dell'impresa*

Come detto in precedenza, un costrutto centrale della presente ricerca è costituito dall'orientamento commerciale dell'impresa (OCI), qui misurato mediante l'accordo dichiarato dagli intervistati (su una scala a 9 punti) sul fatto che l'obiettivo principale assegnato alla loro forza di vendita fosse, lungo un *continuum* di possibili posizioni intermedie, il mantenimento e lo sviluppo della relazione con i clienti attuali, da una parte (approccio relazionale), e di acquisizione di nuovi clienti, dall'altra (approccio transazionale). Questa concettualizzazione, come precedentemente accennato, è coerente con quella utilizzata in analoghe ricerche empiriche

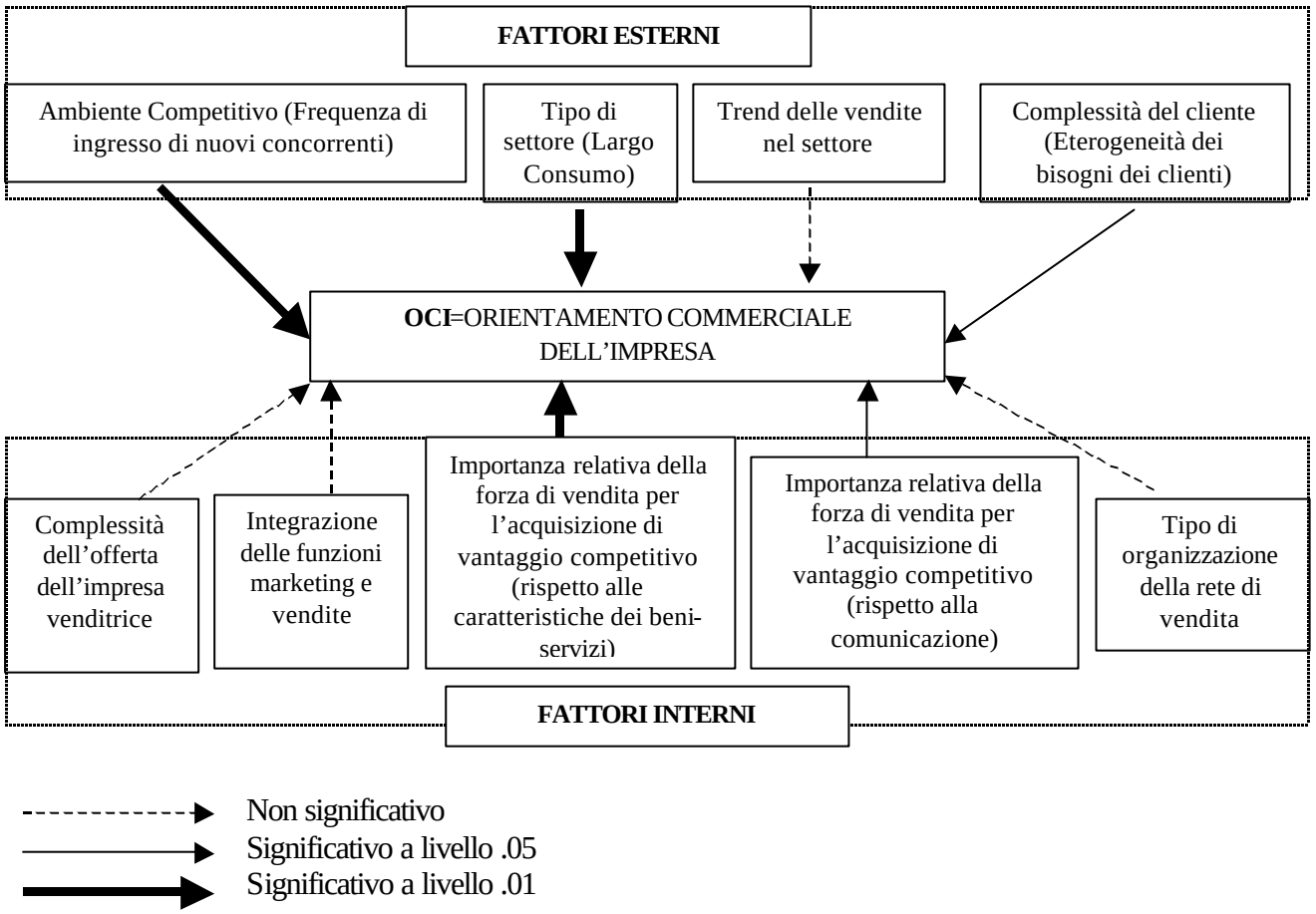
concernenti il marketing relazionale. Kalwani e Narayandas (1995), per esempio, operano una distinzione fra imprese "relazionali" e "non relazionali" sulla base del fatto che le prime, diversamente dalle seconde, hanno conseguito per molti anni gran parte del loro fatturato dai medesimi clienti, e dichiarano apertamente l'intenzione di perseverare in questa direzione negli anni a venire.

Come si è detto, inoltre, l'operazionalizzazione del costrutto OCI utilizzata nella nostra ricerca è coerente rispetto all'affermazione di Gronroos (1994), secondo il quale esiste un *continuum* di approcci potenzialmente adottabili, compresi fra gli estremi del marketing relazionale e transazionale. L'Autore sottolinea infatti che imprese operanti nello stesso settore possono adottare approcci differenti, e che persino la medesima azienda può fare ricorso simultaneamente a differenti approcci nei confronti di diversi clienti. Questa interpretazione, ampiamente condivisa nella letteratura di marketing (si vedano ad esempio Anderson e Narus, 1990; Berry, 1995), è stata anche verificata empiricamente da Brodie *et al*. (1997).

La figura 2 visualizza il modello utilizzato per l'analisi relativa ai potenziali fattori di influenza sull'OCI, ed evidenzia i risultati principali emersi dall'indagine empirica.

Le variabili potenzialmente in grado di influenzare l'orientamento commerciale dell'impresa sono state suddivise in fattori *esterni* all'impresa (caratteristiche del settore e dell'ambiente competitivo, complessità del cliente) e *interni* ad essa, quali la complessità della sua offerta (valutata ad esempio in termini di numerosità ed eterogeneità della sua gamma di beni-servizi), l'integrazione fra le funzioni marketing e vendite, il tipo di organizzazione della forza di vendita (diretta, indiretta o mista), e l'importanza relativa riconosciuta alla forza di vendita (rispetto alle caratteristiche dei beni-servizi offerti, al prezzo e alla comunicazione aziendale) per l'acquisizione di vantaggio competitivo. Di seguito si esaminano singolarmente le evidenze riscontrate.

**Figura 2: Fattori di influenza sull'Orientamento Commerciale dell'Impresa**




*a) Ambiente competitivo*

Per quanto concerne *l'ambiente competitivo*, si è riscontrata una correlazione statisticamente significativa (ρ .305, Sig. .001) fra l'estremo transazionale dell'OCI e la frequenza di ingresso di nuovi concorrenti nel settore. Questo risultato è esattamente antitetico rispetto a quanto ipotizzato da Gummesson (1997), secondo il quale l'adozione dell'approccio di marketing relazionale risponderebbe ad una finalità di stabilizzazione dei rapporti con la clientela, e sarebbe pertanto interpretabile quale risposta strategica all'ipercompetizione.

Le risultanze della nostra ricerca suggeriscono, al contrario, che l'esistenza di un ambiente competitivo turbolento stimola la ricerca di nuovi clienti, piuttosto che indurre al rafforzamento delle relazioni con la clientela già presente in portafoglio. Ciò potrebbe derivare dall'adozione di una strategia *preventiva*, volta all'acquisizione della massima copertura del mercato disponibile in vista di un possibile o previsto ingresso di nuovi concorrenti, oppure, alternativamente, dal ricorso ad una strategia *reattiva*, caratterizzata dalla ricerca di nuovi clienti (ad esempio anche

mediante l'internazionalizzazione o la diversificazione) in risposta alla perdita di clienti consolidati derivante dall'avvenuta entrata nel mercato di nuovi rivali.

E' interessante sottolineare che nella nostra ricerca non si è riscontrata alcuna correlazione statisticamente significativa fra l'OCI e l'intensità competitiva, da un lato, e la difficoltà di previsione delle mosse dei concorrenti, dall'altro, vale a dire altri due aspetti tradizionalmente considerati tipici dei contesti ipercompetitivi. Questa evidenza sembrerebbe perciò supportare l'opinione di Pels (1999), secondo la quale le caratteristiche del contesto non influenzano l'adozione dell'approccio di marketing relazionale, il quale dunque sarebbe piuttosto il frutto di un'autonoma scelta strategica dell'impresa.

*b) Tipologia di settore*

Come appena accennato, secondo numerosi Autori (si vedano in proposito ad esempio Christy *et al.*. 1996; Pels, 1999) l'adozione dell'approccio relazionale non è influenzata dal tipo di settore nel quale l'impresa opera. Tale posizione, peraltro confermata a livello empirico (Brodie *et al.*, 1997), non trova però pieno riscontro nell'analisi qui condotta. Lo studio da noi sviluppato mediante ANOVA mostra infatti che le imprese operanti nei mercati del largo consumo sono decisamente più orientate all'approccio relazionale, in quanto risultano molto più prossime all'estremo relazionale del *continuum* che esprime l'OCI (3.71 come valore medio), mentre le imprese operanti nei beni durevoli, nel *business-to-business*, nei servizi e nel farmaceutico esprimono valori nettamente più vicini all'estremo transazionale (per questi settori i valori medi dell'OCI ammontano infatti rispettivamente a 4.9, 4.95, 5 e 4.54). Tale differenza risulta statisticamente significativa.

Questo riscontro sembrerebbe quindi anomalo, anche perché, storicamente, la letteratura sul marketing relazionale è nata e si è sviluppata con riferimento agli ambiti dei servizi e del *business-to-business*, e solo più recentemente ha trovato applicazione nei mercati di consumo.

E' opportuno tuttavia sottolineare che i soggetti coinvolti nella presente ricerca sono principalmente sales managers, che non si relazionano direttamente a consumatori finali, quanto piuttosto a *buyers* professionisti delle grandi catene distributive. Nel nostro studio si ricade perciò nella disamina delle *channel relationships* (si veda ad esempio Castaldo, 1994), sulle quali si è tradizionalmente concentrata buona parte della letteratura concernente il marketing relazionale; dunque in questo lavoro non si sono considerati i rapporti intrattenuti dall'impresa con gli utilizzatori finali, che rappresentano il fulcro di analisi del *relationship marketing* nei mercati di consumo (in proposito si veda ad esempio McKenna, 1995, Peppers *et al.*, 1999).

Nell'ambito delle relazioni distributive con gli intermediari commerciali è quindi assolutamente normale che si riscontri un'accentuata manifestazione dell'approccio relazionale, soprattutto nei mercati dei beni di largo consumo, dove il *trade* dispone di un elevato potere negoziale, e dove è di norma molto improbabile che i produttori possano acquisire nuovi clienti a livello distributivo, a causa dell'elevata copertura di mercato da essi usualmente conseguita, e dalla scarsa frequenza di ingresso di nuovi intermediari. E' pertanto lecito attendersi che tali imprese puntino principalmente ad incrementare la penetrazione sugli intermediari attuali, piuttosto che a ricercarne di nuovi.

*c) Trend delle vendite del settore*

I risultati basati sullo studio condotto mediante ANOVA non evidenziano l'esistenza di relazioni statisticamente significative[2] fra l'OCI e il *trend delle vendite nel settore* in cui operano le imprese. Tuttavia, è interessante notare che i sales managers delle imprese che dichiarano di operare in settori nei quali le vendite sono in calo mostrano valori dell'OCI decisamente più prossimi all'estremo relazionale (3,42 quale valore medio) rispetto a quelli operanti in settori in crescita (che registrano un dato medio pari a 4,81). Ciò sembra suggerire l'ipotesi che l'approccio relazionale nella vendita potrebbe essere interpretato come una strategia difensiva, adottata principalmente nella fase di maturità del ciclo di vita di un settore.

*d) Complessità della clientela*

Si è riscontrata una correlazione ($\rho$= .202) statisticamente significativa (sig. .032) fra *l'eterogeneità dei bisogni dei clienti* e l'adozione di un approccio transazionale nell'OCI. Questo risultato è sostanzialmente opposto rispetto alle ipotesi avanzate da numerosi autori (si vedano in particolare Peppers *et al.*, 1999). Una possibile spiegazione di questa evidenza potrebbe consistere nel fatto che l'eterogeneità dei bisogni della clientela non è un antecedente dell'orientamento relazionale nella vendita da parte dell'azienda, ma, al contrario, la *conseguenza* dell'adozione di un approccio transazionale, caratterizzato proprio dalla continua ricerca di acquisizione di nuovi clienti, indipendentemente dalle loro esigenze, e dunque per nulla fondata su una preliminare, attenta *benefit segmentation*.

E' inoltre interessante evidenziare che non è stata riscontrata alcuna correlazione statisticamente significativa fra l'OCI e altri tre possibili indicatori di complessità della clientela. Innanzitutto, ciò non si è verificato per la *richiesta di personalizzazione,* né per l'*incapacità dell'acquirente di valutare l'offerta,* fattori che, secondo alcuni autori (Christy *et al.*, 1996), dovrebbero stimolare la propensione del cliente a sviluppare un orientamento relazionale nei confronti del fornitore. E' peraltro opportuno sottolineare che tali elementi non implicano necessariamente lo stesso impatto sull'impresa venditrice.

In questo studio, infatti, la richiesta di personalizzazione da parte del cliente risulta correlata, sebbene in misura appena superiore rispetto alla soglia della significatività statistica, all'estremo transazionale dell'OCI: un'ipotesi emergente potrebbe essere costituita dal fatto che l'esistenza di clienti molto esigenti (e pertanto difficili e sovente costosi da gestire) induca le imprese venditrici a rinunciare all'adozione di un approccio relazionale, soprattutto allorquando esse non riescano a tramutare in incrementi del prezzo di vendita al cliente tali costosi fabbisogni di personalizzazione da esso palesati.

Infine, non è stata riscontrata alcuna correlazione statisticamente significativa fra l'OCI e *il ricorso contemporaneo, da parte del cliente, a molteplici fornitori*. Non trova dunque conferma l'ipotesi, avanzata da alcuni Autori (si vedano in particolare Berry, 1995; Fournier *et al.*, 1998; Gronroos, 1997), secondo la quale l'adozione di questo comportamento da parte del cliente potrebbe essere interpretato dal fornitore come un segnale di assenza di intento relazionale da

[2] Ciò a causa dell'esiguo numero di imprese nel campione che hanno dichiarato di trovarsi in un settore con vendite declinanti

parte dell'acquirente stesso, e potrebbe dunque indurre l'impresa venditrice a ricorrere anch'essa ad un approccio di tipo transazionale. Questa correlazione non è però emersa nel nostro studio. Ciò potrebbe dipendere dal fatto che per molti intervistati il "cliente" non è il consumatore finale, ma un intermediario commerciale, per il quale il ricorso simultaneo a molteplici fornitori è del tutto naturale, e non è dunque affatto interpretabile, di per sé, quale indicatore di intento transazionale nei confronti di uno specifico fornitore. Inoltre, in numerosi casi è assolutamente normale che l'intermediario commerciale acquisisca prodotti o servizi *complementari* da altre imprese.

In conclusione, è possibile ipotizzare che la considerazione di altri fattori non inclusi in questo studio, quali ad esempio il numero di clienti presenti nel mercato, o la distribuzione del potere fra acquirenti e venditori, possa consentire di formulare utili considerazioni sull'influenza esercitata sull'OCI da parte di caratteristiche riconducibili alla clientela.

Questa ricerca ha anche permesso di evidenziare che molti *fattori interni all'impresa venditrice* potenzialmente in grado di influenzarne l'OCI non sembrano esercitare in realtà alcun impatto su di esso. Di seguito si esaminano singolarmente tali fattori.

*a) Complessità dell'offerta*

A tale riguardo, innanzitutto, per quanto concerne la *complessità dell'offerta dell'impresa venditrice*, né il *numero* né *l'eterogeneità dei prodotti* da essa commercializzati risultano correlati all'OCI. Solo nel caso della *complessità tecnologica dell'offerta* si riscontra una correlazione alla soglia della significatività statistica, ma con l'estremo transazionale dell'OCI. Ciò è abbastanza sorprendente, poiché è stato sovente ipotizzato, soprattutto dagli esponenti della *Nordic School*, che l'approccio relazionale sia tipicamente associato ai contesti *business-to-business*, dove i prodotti scambiati sono frequentemente molto complessi, e proprio in virtù di tale caratteristica agevolano l'instaurazione di relazioni durature e di interazioni continuative fra fornitori ed acquirenti (in proposito si veda ad esempio Palmer e Bejou, 1994). Una possibile spiegazione di questo riscontro empirico potrebbe consistere nel fatto che i prodotti ad alta intensità tecnologica richiedono solitamente investimenti molto elevati, e possono pertanto indurre le imprese che li commercializzano a ricercare il massimo numero di applicazioni e di utilizzatori, e a privilegiare pertanto un approccio di tipo transazionale nella vendita.

*b) Importanza della forza di vendita per l'acquisizione di vantaggio competitivo*

La nostra analisi ha invece evidenziato l'esistenza di una correlazione statisticamente significativa fra l'estremo transazionale dell'OCI e *l'importanza relativa della forza di vendita, nell'acquisizione di vantaggio competitivo, rispetto alle caratteristiche dei beni/servizi dell'impresa*, ($\rho$=.270; Sig. .004), da un lato, e rispetto alla *comunicazione aziendale* ($\rho$=.206; Sig. .029), dall'altro.

Questo risultato potrebbe essere spiegato sulla base della considerazione che l'impresa attribuisce rilevanza fondamentale alla capacità della sua forza di vendita di sviluppare fatturato mediante l'acquisizione di nuovi clienti, allorquando non riesce a conseguire vantaggio

competitivo differenziando la propria offerta su aspetti tangibili (caratteristiche e prestazioni dei prodotti-servizi) o immateriali (legati alla comunicazione aziendale).

*c) Integrazione fra marketing e vendite nell'impresa venditrice*

Un risultato interessante della nostra ricerca è rappresentato dal fatto che non si riscontra alcuna correlazione statisticamente significativa fra l'OCI e il *grado di integrazione esistente fra le funzioni marketing e vendite all'interno dell'impresa venditrice*. Questa evidenza è decisamente singolare, dal momento che, come sottolineato in particolare da Berry (1995), una delle ipotesi maggiormente condivise nella letteratura sul marketing relazionale, soprattutto nel contesto delle imprese di servizi, consiste nell'assumere che la qualità delle relazioni interne all'impresa rappresenti un presupposto necessario per l'efficace adozione di un approccio relazionale nei confronti dei clienti (Heskett, Sasser e Schlesinger, 1997).

Nella nostra ricerca si è concentrata l'attenzione solo sulla relazione fra marketing e vendite, operando una distinzione fra quattro differenti dimensioni della qualità di questa relazione interna all'impresa venditrice: esistenza di spirito collaborativo; coerenza degli obiettivi; scambio informativo; e coordinamento delle attività fra le funzioni analizzate (in proposito si veda ad esempio Kahn e Mentzer, 1998).

Nonostante l'assenza di significatività statistica, è opportuno sottolineare che tutte le variabili esaminate sono comunque risultate essere positivamente correlate all'approccio relazionale dell'OCI.

*c) Tipo di rete di vendita*

Infine, non si è riscontrata alcuna differenza nell'OCI fra imprese caratterizzate da diversi tipi di *organizzazione della forza di vendita* (vale a dire, rete diretta, indiretta e mista).

E' interessante inoltre notare che, contrariamente a quanto ci si sarebbe potuto aspettare, i risultati della nostra ricerca evidenziano che l'orientamento commerciale dell'impresa non influenza gli obiettivi formalmente assegnati alla sua forza di vendita, né i meccanismi formali di controllo relativamente all'effettivo conseguimento di tali obiettivi. Oltretutto, non è stata rilevata alcuna correlazione statisticamente significativa neppure fra l'orientamento commerciale dell'impresa e le attività svolte dalla sua forza di vendita.

Questi risultati sembrerebbero pertanto mostrare che esiste un notevole disallineamento fra gli obiettivi che l'azienda assegna ai propri venditori, da una parte, e i meccanismi operativi da essa concretamente adottati a livello organizzativo per conseguire tali obiettivi, dall'altra.

## **4.** *Fattori di influenza sulle attività svolte dalla forza di vendita*

Successivamente, la ricerca si è incentrata sulla disamina delle relazioni esistenti fra le attività svolte dalla forza di vendita e un insieme di caratteristiche dei clienti (richiesta di personalizzazione ed eterogeneità dei bisogni), da un lato, e dell'impresa venditrice, dall'altro (complessità dell'offerta, integrazione fra funzioni marketing e vendite, importanza relativa della

forza di vendita, rispetto al prezzo ed alla comunicazione, per l'acquisizione di vantaggio competitivo).

La figura 3 sintetizza le correlazioni statisticamente significative riscontrate fra le variabili esaminate. Di seguito si analizzano singolarmente i nessi evidenziati dalla nostra ricerca.

*a) Complessità tecnologica dell'offerta dell'impresa venditrice*

La complessità tecnologica dell'offerta dell'impresa venditrice risulta positivamente correlata (ρ=.227; Sig. .028) alla trasmissione di informazioni e comunicazione ai clienti, probabilmente in conseguenza del fatto che beni e servizi complessi richiedono precise e dettagliate spiegazioni ai clienti, al fine di soddisfarne i fabbisogni informativi e di ridurre il rischio da questi percepito.

La complessità tecnologica risulta inoltre positivamente correlata (ρ=.228; Sig. .023) all'acquisizione e al trasferimento di informazioni scritte sulla clientela, attività che possono essere interpretate come una *proxy* dell'intensità di analisi dell'impresa venditrice. Tale "sensibilità analitica" è sovente considerata il presupposto essenziale dell'*adaptive selling*, e il prerequisito imprescindibile per l'attuazione di innovazioni *customer-based*, sia di processo sia di prodotto (Von Hippel, 1978).

Infine, la complessità tecnologica dei prodotti dell'impresa venditrice è positivamente correlata (ρ=.322; Sig. .002) all'erogazione di servizi pre-vendita, tipicamente rappresentati dalle attività riconducibili al cosiddetto *consultative selling* (De Vincentis e Rackham, 1998).

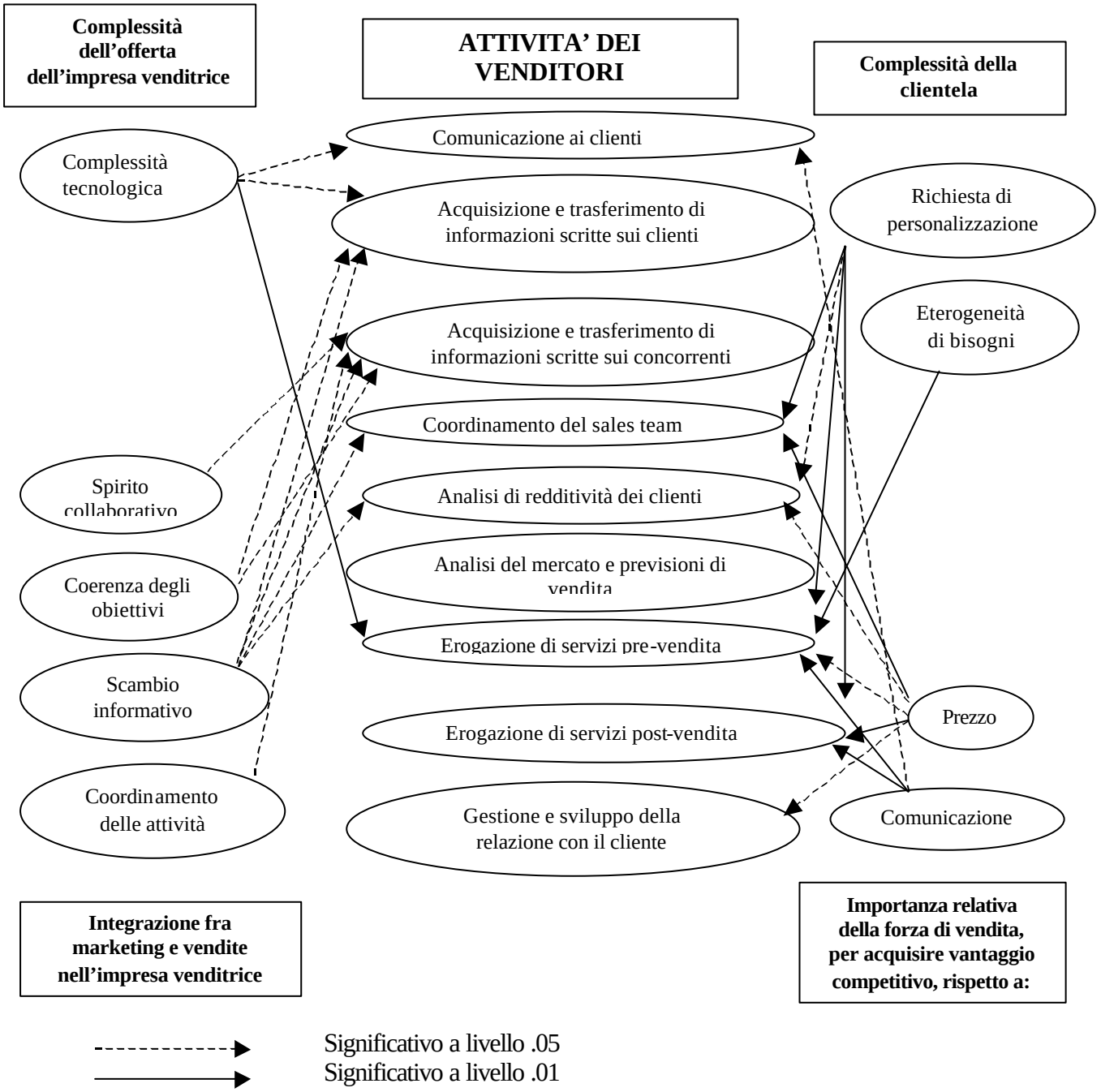
Anche la fornitura di servizi post-vendita risulta correlata, con valori appena oltre la soglia dell'accettabilità statistica, alla complessità tecnologica dell'offerta dell'impresa venditrice. Ciò è frequente soprattutto per i beni d'investimento, per i quali i servizi di assistenza, manutenzione e riparazione sono molto frequenti.

*b) Complessità della clientela*

L'eterogeneità dei bisogni dei clienti è positivamente correlata solamente all'erogazione di servizi pre-vendita (ρ=.288; Sig. .005), i quali tipicamente consistono in un'attività di analisi delle esigenze dei clienti e nella consulenza ad essi fornita per identificare e sviluppare la risposta più coerente in termini di combinazione di beni e servizi atti a soddisfare nel miglior modo possibile le richieste della clientela.

La richiesta di personalizzazione manifestata dai clienti evidenzia invece una correlazione statisticamente significativa con molteplici attività svolte dalla forza di vendita: attività a valore aggiunto per il cliente (erogazione di servizi pre e post vendita), coordinamento del *sales team* all'interno dell'impresa e analisi di redditività della clientela.

**Figura 3: Sintesi delle correlazioni statisticamente significative fra attività svolte dalla forza di vendita e fattori interni ed esterni all'impresa**



Questo risultato sembrerebbe suggerire che la richiesta di personalizzazione palesata dai clienti costituisce un importante antecedente dell'adozione di un approccio relazionale nella vendita da parte dell'impresa, caratterizzato da tre componenti essenziali che si riflettono sulle attività svolte dai suoi venditori.

Innanzitutto, l'impresa venditrice deve creare e trasferire *valore*, per indurre i suoi clienti ad intraprendere, mantenere e sviluppare nel tempo la relazione volontariamente (Peterson 1995; Sheth e Parvatyiar, 1995). Questo valore viene realizzato principalmente tramite l'erogazione di servizi pre e post vendita, che dilatano e potenziano la relazione fra venditore e acquirente anche nelle fasi precedenti e successive alla pura e semplice transazione di vendita, la quale non è altro che un mero "episodio" di scambio, insufficiente per configurare una "relazione". Quest'ultima presuppone pertanto un rapporto di più ampio respiro, articolato in una serie interconnessa di interazioni continuative, multidimensionali e complesse (Anderson, 1995; Ravald e Gronroos, 1996).

In secondo luogo, l'impresa venditrice deve predisporre i *prerequisiti interni* per l'effettiva creazione di valore per il cliente, in particolare tramite la diffusione a tutti i livelli organizzativi dell'orientamento al cliente (Berry, 1995; Kohli e Jaworski, 1990; Narver e Slater, 1990). Ciò affinché ogni soggetto dell'azienda che interagisce con la clientela, o che comunque può, anche indirettamente, influenzarne il livello di soddisfazione, sia adeguatamente sensibilizzato al problema in questione. In questa prospettiva, la forza di vendita può giocare un ruolo chiave, assumendo la responsabilità del coordinamento del *sales team* e rendendo pervasiva la prospettiva di trasferimento di valore al cliente.

Infine, poiché l'adozione dell'approccio relazionale implica costanti e sovente cospicui investimenti da parte dell'impresa venditrice, è necessario valutare se, quando e nei confronti di chi risulti effettivamente conveniente farvi ricorso. Conseguentemente, esso deve essere applicato selettivamente (Blois, 1996; Christy *et al.*, 1996; Gronroos, 1997; Palmer, 1994; Peppers *et al.*, 1999), sulla base di un'attenta valutazione della controparte. La selezione di tali interlocutori "privilegiati" si basa (o, meglio, dovrebbe basarsi) innanzitutto sull'*analisi della* loro *redditività*, attuale e potenziale. Ancora una volta, questa attività analitica dovrebbe essere di pertinenza di una forza di vendita "relazionale".

*c) Integrazione fra Marketing e Vendite*

Poiché nella maggior parte delle imprese marketing e vendite sono due distinte unità organizzative, è interessante chiedersi se, ed eventualmente in quale misura, la "qualità" della relazione interna fra tali funzione è in grado di ripercuotersi sulle attività svolte dalla forza di vendita. Come accennato in precedenza, nella nostra ricerca si sono individuate quattro differenti dimensioni capaci di connotare tale qualità. Fra queste, lo scambio di informazioni fra le due unità organizzative è risultata la variabile correlata al maggior numero (quattro) di attività attuate dai venditori.

Nel complesso, la ricerca ha evidenziato otto correlazioni statisticamente significative fra le quattro variabili esplicative della qualità della relazione interfunzionale marketing-vendite, da un lato, e le attività svolte dalla forza di vendita, dall'altro. Fra questi otto legami, sei sono riconducibili al ruolo di "*intelligence*" svolto dai venditori: infatti, quattro riguardano

l'acquisizione e il trasferimento all'impresa di informazioni formalizzate sui concorrenti, mentre gli altri due pertengono la raccolta e la trasmissione all'impresa di informazioni relative ai clienti.

Questi risultati si dimostrano di particolare interesse, soprattutto alla luce della letteratura sulla *marketing orientation*, la quale "*…è costituita da tre componenti comportamentali: orientamento al cliente, orientamento alla concorrenza e coordinamento interfunzionale (…) che comprendono tutte le attività connesse all'acquisizione di informazioni sui clienti e sui concorrenti nei mercati-obiettivo, e alla loro diffusione in tutta l'organizzazione (…) tipicamente mediante il coinvolgimento di altre funzioni, oltre al marketing, al fine di creare un valore superiore per il cliente* " (Narver e Slater, 1990, p.21).

Il costrutto "coordinamento interfunzionale" utilizzato dagli autori che si sono occupati del tema della *marketing orientation* è del tutto coerente rispetto alle quattro dimensioni considerate nel nostro studio, le quali, congiuntamente considerate, contribuiscono a delineare ciò che abbiamo denominato "qualità interfunzionale".

Un'ipotesi emergente, fondata sulle evidenze empiriche emerse dalla presente ricerca è che le imprese caratterizzate da una più accentuata *marketing orientation* riescono a conseguire un più elevato livello di coordinamento interfunzionale fra marketing e vendite, il quale in particolare rende le loro forze di vendita più sensibili all'informazione. In queste imprese, inoltre, lo scambio di informazioni fra le due unità organizzative considerate incentiva lo svolgimento di altre due attività da parte dei venditori: il coordinamento del *sales team* e l'analisi della redditività della clientela. Peraltro, si è già in precedenza sottolineato come tali attività siano fra quelle riconducibili al ricorso a un approccio relazionale, adottato selettivamente nei confronti dei clienti "migliori" e contraddistinto dalla creazione di valore per questi ultimi.

E' importante inoltre osservare che i risultati della nostra ricerca mostrano che la qualità della relazione interna fra marketing e vendite induce la forza di vendita a svolgere più intensamente un ruolo di carattere analitico (relativamente ai bisogni dei clienti, alla redditività della clientela, e alle attività dei concorrenti) e a migliorare alcuni processi interni (coordinamento del *sales team*), ma *non* a creare *direttamente* valore per il cliente tramite, per esempio, l'erogazione di servizi pre e post vendita. In conclusione, pare dunque di poter affermare che l'esistenza di un elevato coordinamento dentro l'impresa venditrice (fra marketing e vendite) rafforza esclusivamente le attività dei venditori che hanno una valenza interna all'impresa, ma non si ripercuote su quelle che essi svolgono all'esterno, nei confronti dei clienti.

*d) Importanza relativa della forza di vendita, rispetto al prezzo ed alla comunicazione, per l'acquisizione di vantaggio competitivo*

L'importanza relativa della forza di vendita, rispetto al prezzo, per il conseguimento di vantaggio competitivo, risulta positivamente correlata a cinque attività svolte dalla forza di vendita: coordinamento del *sales team* ($\rho$=.404; Sig. .000), erogazione di servizi pre-vendita ($\rho$=.258; Sig. .013) e post-vendita ($\rho$=.287; Sig. .007), analisi di redditività della clientela ($\rho$=.241; Sig. .025) e gestione e sviluppo della relazione con il cliente ($\rho$=.224; Sig. .028).

Quest'ultima correlazione è decisamente degna di nota, poiché si tratta dell'unico caso in cui, nella presente ricerca, tale attività (che è peraltro quella più direttamente riconducibile al paradigma relazionale) risulta correlata in modo statisticamente significativo a una delle variabili incluse nel modello qui proposto. Pare opportuno inoltre sottolineare che, ancora una volta, le altre attività correlate alla variabile qui considerata sono esclusivamente quelle che, precedentemente, sono state indicate come tipiche di un approccio relazionale nella vendita.

In proposito, si può dunque formulare la seguente ipotesi: le imprese che ricorrono alla *non-price competition* riconoscono che la forza di vendita riveste importanza critica per il conseguimento di vantaggio competitivo. Esse chiedono pertanto ai propri venditori di contribuire alla concreta attuazione di un approccio relazionale, principalmente mediante lo svolgimento di attività finalizzate all'individuazione dei clienti-chiave, alla fornitura selettiva a questi ultimi di servizi a valore aggiunto, e al coordinamento dei soggetti del *sales team* che, interagendo a vario titolo con i clienti finali, contribuiscono in qualche misura alla creazione e al trasferimento di valore nei loro confronti.

Infine, nelle imprese in cui la forza di vendita è considerata più importante della comunicazione per il conseguimento di vantaggio comunicativo, i venditori svolgono in misura significativamente superiore alla media attività basate sul trasferimento di informazioni alla clientela, supplendo evidentemente alle carenze delle politiche di comunicazione impersonale aziendali. Tali attività includono infatti la trasmissione di comunicazioni ai clienti e l'erogazione di servizi pre-vendita (consulenza, training, ecc.) e post-vendita (assistenza) ad alto contenuto informativo.

## **5.** *Conclusioni e limitazioni dello studio*

Il paradigma relazionale è una prospettiva emergente nella letteratura di marketing. Benché siano stati elaborati numerosi contributi teorici sull'argomento, si è ben lontani dall'essere pervenuti ad una chiara concettualizzazione del fenomeno: di conseguenza, esistono molteplici differenti interpretazioni di marketing relazionale (Coviello *et al.*, 1997). Come opportunamente sottolineato da Bagozzi (1995), uno dei principali limiti della fiorente letteratura sul marketing relazionale è rappresentato proprio dall'insufficiente esplicitazione del costrutto. E' ancora più importante evidenziare che gli studi empirici su questo tema sono decisamente rari (Kalwani e Narayandas, 1995).

Di conseguenza, il livello di approfondimento della conoscenza sul fenomeno, sui suoi antecedenti e sulle sue conseguenze risulta ad oggi ancora molto limitato, a dispetto della rilevanza ad esso riconosciuta in campo sia accademico che manageriale. Ciò vale anche, e soprattutto, per quanto concerne la letteratura sul *sales management* e sul *personal selling*, dal momento che è stata destinata sino ad ora scarsa attenzione al ruolo ed al contributo dell'attività commerciale nel contesto del paradigma del *relationship marketing*.

Il passaggio dai sistemi di controllo delle vendite basati sui risultati a quelli fondati sui comportamenti, suggerito da molti autori (in proposito si vedano in particolare Anderson e Oliver, 1987; Cravens *et al.*, 1993; Oliver e Anderson, 1994) enfatizza l'importanza dell'orientamento commerciale dei sales managers e delle capacità e competenze dei venditori

per il conseguimento di vantaggio competitivo, soprattutto dal punto di vista dell'acquisizione di fiducia da parte della clientela (Doney e Cannon, 1997; Dorsch *et al.*, 1998; Swan *et al.*, 1999).

Numerosi autori hanno affermato che si sta attraversando una fase di cambiamenti sostanziali per quanto concerne sia le organizzazioni commerciali (Darmon, 1997; Honeycutt, 1996) che il ruolo e le attività delle forze di vendita (Marshall *et al.*, 1999; Wilson, 1993).

Alcuni autori sottolineano l'importanza di disporre di una rete di vendita orientata al cliente e capace di generare valore per quest'ultimo, oltre che per l'impresa (Wotruba, 1996), altri suggeriscono di ricorrere ad un approccio commerciale basato sull'*adaptive selling* e sul *consultative selling* (De Vincentis e Rackham, 1998), altri ancora enfatizzano che la concreta adozione di un rapporto di partnership nei confronti della clientela presuppone profondi cambiamenti nelle politiche di formazione, incentivazione e controllo dei venditori, soprattutto nella prospettiva di rendere questi ultimi coordinatori dei *sales team* aziendali (Weitz e Bradford, 1999). In breve, si afferma l'opportunità di riconfigurare i processi commerciali, in particolare mediante la traslazione da un approccio basato sull'*hard selling* ad uno definibile come *smart selling* (Sujan *et al.*, 1994; Kohli e Shervani, 1998), nel quale l'impiego di intelligenza contestuale permette ai venditori di sviluppare apprendimento e capacità di adattamento alle specifiche condizioni caratterizzanti l'interazione con il cliente.

Tuttavia, nonostante queste teorizzazioni, si è ancora lontani dalla reale comprensione del ruolo effettivamente richiesto alla forza di vendita per agire con successo nell'attuale era relazionale. Tale carenza è ulteriormente aggravata dalla scarsità di ricerche empiriche in questo campo.

Questo articolo rappresenta un tentativo di contribuire a colmare questa lacuna, e di conciliare gli approcci di ricerca *theory-generating* con quelli *theory-testing* (Gummesson, 1996) attraverso l'operazionalizzazione del costrutto "orientamento commerciale dell'impresa" (OCI), l'analisi empirica delle relazioni esistenti fra tale costrutto e numerosi fattori potenzialmente in grado di influenzarlo, da un lato, e fra le attività svolte dalla forza di vendita e alcuni possibili fattori di influenza interni ed esterni all'impresa, dall'altro.

I risultati presentati in questo lavoro dovrebbero comunque essere interpretati con cautela per molteplici ragioni.

Innanzitutto, lo studio qui esposto è di carattere esplorativo: poiché il campione di imprese esaminato non è rappresentativo dell'intera popolazione di aziende italiane, non è possibile generalizzare i risultati emersi.

In secondo luogo, benché la ricerca sia stata realizzate sulla base di un'ampia rassegna dei contributi appartenenti alla letteratura sul marketing relazionale, sul *sales management* e sul *personal selling*, potrebbero essere state omesse alcune variabili significative fra quelle potenzialmente in grado di influenzare l'OCI e le attività svolte dalla forza di vendita.

Infine, non si sono prese in considerazione le diverse fasi attraversate dal ciclo di vita delle relazioni esaminate, le quali potrebbero ad esempio richiedere lo svolgimento, per ciascuna di esse, di differenti attività da parte dei venditori (in proposito si vedano ad esempio Palmer e Bejou, 1994). Da questo punto di vista, l'adozione di una metodologia di studio longitudinale

potrebbe consentire di pervenire ad una migliore comprensione di alcuni degli aspetti indagati in questo lavoro.

## **6**. *Implicazioni manageriali*

La maggior parte dei contributi teorici ed empirici sul marketing relazionale enfatizza l'opportunità di ricorrere ad un approccio relazionale nei confronti della clientela, postulandone, in maniera sovente acritica e superficiale, l'opportunità dal punto di vista sia economico che competitivo. In realtà, occorre indagare con maggiore profondità in quali circostanze, e a quali condizioni, risulti effettivamente appropriato e conveniente privilegiare la prospettiva relazionale piuttosto che quella transazionale. Questo aspetto risulta particolarmente critico per i sales managers, ai quali vengono tradizionalmente assegnati obiettivi di sviluppo del fatturato e di massimizzazione dei volumi di vendita, e che di norma gestiscono effettivamente i rapporti dell'impresa con i clienti (intermedi o finali, in funzione del settore di appartenenza).

Poiché l'obiettivo tradizionale di crescita del fatturato può essere conseguito sia tramite l'acquisizione di nuovi clienti che, all'opposto, mediante il potenziamento del rapporto con i clienti attualmente in portafoglio, o meglio ancora tramite un'appropriata combinazione di questi due approcci, per i sales managers è importante comprendere in quali circostanze e a quali condizioni è preferibile ricorrere ad una logica relazionale, piuttosto che transazionale, nei confronti della clientela.

In tale prospettiva, risulta opportuno considerare l'influenza che può essere esercitata su questa scelta da alcuni fattori di contesto, da un lato, e propri dell'impresa venditrice, dall'altra. In proposito, la nostra ricerca sembra mostrare che alcune caratteristiche dell'ambiente di riferimento esterne all'azienda, quali la frequenza di ingresso di nuovi concorrenti o l'eterogeneità dei bisogni della clientela, possono indurre a privilegiare un approccio transazionale, mentre altre, quali la stagnazione delle vendite a livello settoriale, potrebbero suggerire di ricorrere all'approccio relazionale. Quest'ultima considerazione sembrerebbe indicare che, ad oggi, la prospettiva relazionale è vissuta dai sales managers delle imprese italiane in chiave difensiva, quasi come frutto di una scelta obbligata, piuttosto che come un'opportunità di crescita fondata su una strategia intenzionalmente perseguita.

Questa interpretazione, se fosse confermata, denoterebbe una sorta di miopia strategica da parte dei responsabili commerciali, i quali evidentemente sottostimerebbero i vantaggi potenzialmente conseguibili mediante l'instaurazione di una solida relazione con la clientela: fra questi, pare opportuno sottolineare l'incremento della penetrazione sul cliente, le opportunità di *cross selling*, la costruzione di meccanismi di isolamento nei confronti di iniziative della concorrenza, lo sviluppo della conoscenza del mercato mediante l'acquisizione di informazioni puntuali e dettagliate sulla clientela, utili soprattutto per alimentare i processi innovativi.

Dal punto di vista, invece, delle caratteristiche interne all'impresa venditrice, poche variabili sembrano fungere da vincolo nei confronti dell'orientamento commerciale: l'unica indicazione desumibile dalla ricerca è che pare difficile perseguire un approccio relazionale allorché non si dispone di vantaggi competitivi riconducibili alla superiorità dei beni-servizi offerti o all'immagine ed alla notorietà del marchio, derivanti dalle politiche di comunicazione aziendali.

In questo senso, nell'ottica delle imprese italiane, la forza di vendita sembra ancora rivestire un ruolo più rilevante come leva per l'acquisizione dei clienti, piuttosto che come strumento di gestione della relazione con la clientela.

Ulteriori indicazioni possono essere tratte considerando l'impatto esercitato da alcuni fattori, esterni ed interni all'impresa, sulle attività svolte dalla sua forza di vendita. In questo caso, le influenze sembrano essere decisamente più forti.

In particolare, sul fronte esterno, l'esistenza di una clientela che manifesta bisogni eterogenei e, soprattutto, che palesa consistenti richieste di personalizzazione, pare imporre ai venditori l'esecuzione di attività a valore aggiunto (servizi pre e post-vendita) ed il coordinamento del sales team aziendale, nonché la conduzione di un'analisi di redditività dei clienti, probabilmente con l'intento di erogare selettivamente le succitate attività.

Dal punto di vista invece dell'influsso esercitato da variabili interne, il coordinamento interfunzionale fra marketing e vendite, soprattutto nella sua dimensione dello scambio informativo fra tali reparti, rappresenta il presupposto necessario affinché la forza di vendita svolga compiutamente attività di *intelligence* e, più in generale, adempia al ruolo di sensore del mercato e di *customer analyst* suggerito da molti autori.

Infine, un'ulteriore indicazione derivante dalla nostra ricerca è che le imprese che adottano una *non price competition* dovrebbero disporre di venditori capaci di adottare un approccio relazionale, e quindi di svolgere attività di coordinamento del sales team interno, finalizzate a convogliare verso i clienti l'intera organizzazione per creare e trasferire valore (tramite l'erogazione di servizi pre e post vendita) a un segmento circoscritto di clienti, selezionati sulla base dell'analisi di redditività.

Ciò implica naturalmente un profondo cambiamento nel patrimonio di capacità e di competenze individuali dei venditori e, a monte, un sostanziale ripensamento delle strategie aziendali, in termini di orientamento commerciale di fondo, e di politiche di selezione, formazione, incentivazione e controllo della forza di vendita.

Ciò che però pare mancare, nell'attuale panorama delle imprese italiane, è una chiara consapevolezza sulla necessità di avere una coerenza fra questi aspetti, in particolare al fine di allineare i comportamenti dei venditori agli obiettivi perseguiti dall'impresa.

La sfida che ne deriva per i sales managers consiste dunque innanzitutto nella valutazione delle condizioni che generano l'opportunità di ricorrere ad un approccio di tipo relazionale piuttosto che transazionale, e sulla conseguente scelta di dove collocarsi lungo questi due estremi. Ciò presuppone la definizione di criteri di segmentazione della clientela, basati in particolar modo sull'analisi di redditività attuale e prospettica dei clienti-canali, la conseguente adozione di interventi organizzativi coerenti, quali ad esempio la costituzione di *sales team* e di *key account managers*, l'attivazione di processi gestionali volti a ridefinire la professionalità della rete di vendita e a stimolare il continuo confronto e l'interscambio informativo reciproco con altre funzioni, in special modo con il marketing.

Il punto di partenza per l'attivazione di questo cambiamento di prospettiva è rappresentato probabilmente da un'evoluzione culturale, fondata principalmente sulla consapevolezza delle opportunità derivanti dal ricorso all'approccio relazionale al mercato, pur nel riconoscimento dei limiti e dei rischi che esso potrebbe comportare se adottato acriticamente.

**Riferimenti bibliografici**

ANDERSON J.C. (1995). "Relationships in Business Markets: Exchange Episodes, Value Creation, And Their Empirical Assessment", *Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23, n°4*, pagg. 346-350

ANDERSON E., OLIVER R.L. (1987). "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing vol. 51*, pagg.76-88,

BAGOZZI R.P.(1995). "Reflections on Relationship Marketing in Consumer Markets", *Journal of the Academy of Marketing Science, vol.23, n°4*, pagg.272-277

BALDAUF A., CRAVENS D.W. (1999). "Improving the Effectiveness of Field Sales Organizations", *Industrial Marketing Management, vol. 28*, pagg. 63-72

BERRY L.L. (1995), "Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives", *Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23, n°4*, pagg. 236-245

BLOIS K.J. (1996). "Relationship Marketing in Organizational Markets: When is it Appropriate?", *Journal of Marketing Management vol. 12*, pagg. 161-173

BRODIE R.J., COVIELLO N.E., BROOKES R.W., LITTLE V. (1997). "Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices", *Journal of Marketing Management, vol. 13*, pagg. 383-406

CASTALDO S. (1994). *La fiducia nelle relazioni di mercato*, Tesi di Dottorato non pubblicata

CHRISTY R., OLIVER G., PENN J. (1996), "Relationship Marketing in Consumer Markets", *Journal of Marketing Management, vol. 12*, pagg. 175-187

COLLESEI U., VESCOVI T. (1999). *Sales Management*, Cedam, Padova

COVIELLO N.E., BRODIE R.J., MUNRO H.J. (1997). "Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme", *Journal of Marketing Management, vol. 13*, pagg. 501-522

CRAVENS D.W., INGRAM T.N., LAFORGE R.W., YOUNG C.E. (1993). "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing vol.57*, pagg.47-59

DARMON R.Y. (1997). "La Vente: Quelques Grandes Tendances Actuelles", *Revue Française du Marketing, n.164*, pagg. 121-128

DE VINCENTIS J.R., RACKHAM N. (1998). "Breadth of a salesman", *The McKinsey Quarterly n° 4*, pagg.53-62

DONEY P.M., CANNON J.P. (1997). "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing, vol. 61*, pagg. 35-51

DORSCH M.J., SWANSON S.R., KELLEY S.W. (1998). "The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers", *Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 26, n.2*, pagg. 128-142

FOURNIER S., DOBSCHA S., MICK D.G. (1998), "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing", *Harvard Business Review, gennaio-febbraio*, pagg. 42-51

GRONROOS C. (1994). "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing", *Management Decision Vol. 32, n°2*, pagg. 4-20

GRONROOS C. (1990). "The Marketing Strategy Continuum: A Marketing Concept for the 1990s", *Management Decision Vol.29, n°1*, pagg.7-13

HESKETT J.L., SASSER W. E., SCHLESINGER L.A. (1997), *La catena del profitto nei servizi*, Sperling&Kupfer, Milano

HONEYCUTT E.D. Jr. (1996). "Introduction to the Special Issue on Selling and Sales Management", *Industrial Marketing Management, Vol. 25*, pagg. 323-325

KAHN B.E., MENTZER J.T. (1998), "Marketing's Integration with Other Departments", *Journal of Business Research vol.42*, pagg. 53-62

KALWANI M.U., NARAYANDAS N. (1995). "Long Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?", *Journal of Marketing vol.59, n.1*, pagg. 1-16

KOHLI A.K., SHERVANI T.A., CHALLAGALLA G.N. (1998). "Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors", *Journal of Marketing Research, vol.35*, pagg. 263-274

LAZZARO G. (1995). *Professione venditore*, Etas libri, Milano

MARSHALL G.W., MONCRIEF W.C., LASSK F.G. (1999). "The Current State of Salesforce Activities", *Industrial Marketing Management, vol. 28*, pagg. 87-98

MCKENNA R. (1995), "Real-Time Marketing", *Harvard Business Review n° 4*, pagg. 87-95

MOLLER K., WILSON D. T. (1995). *Business Marketing: an Interaction and Network Perspective*, Kluwer Academic Publishers, Londra

MONCRIEF W.C., BABAKUS E., CRAVENS D.W., JOHNSTON M. (1997). "Examining the antecedents and consequences of salesperson job stress", *European Journal of Marketing n° 11*, pagg. 786-798

NARVER J.C., SLATER S.F. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing vol.52, n.3*, pagg. 20-35

OLIVER R.L., ANDERSON E. (1994). "An Empirical Test of the Consequences of Behavior-Based and Outcome-Based Sales Control Systems", *Journal of Marketing vol.58,* pagg.53-67

PALMER A., BEJOU D. (1994), "Buyer-seller Relationship: a conceptual model and empirical investigation", *Journal of Marketing Management vol. 10, n.7*, pagg. 495-512

PECK H., PAYNE A., CHRISTOPHER M., CLARK M. (1999). *Relationship Marketing*, Butterwort Heinemann

PELS J. (1999), "Exchange Relationships in Consumer Markets?", *European Journal of Marketing, vol.33, n.1/2*, pagg.19-37

PEPPERS D., ROGERS M, DORF B. (1999), "Is Your Company Ready for One-to-one Marketing?", *Harvard Business Review, gennaio-febbraio,* pagg. 151-160

PETERSON R.A. (1995), "Relationship Marketing and the Consumer", *Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23, n°4*, pagg. 278-281

RAVALD A., GRONROOS C. (1996). "The value concept and relationship marketing", *European Journal of Marketing vol. 30, n°2*, pagg. 19-30

REICHHELD F.F., SASSER W.E.Jr. (1990). "Zero Defections: Quality Comes to Service", *Harvard Business Review, settembre-ottobre*, pagg.105-111

SHETH J.N., PARVATIYAR A. (1995). "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science, vol.23, n°4*, pagg.255-271

SIGUAW J.A., BROWN G., WIDING R.E. (1994). "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Salesforce Behavior and Attitudes", Journal of Marketing Research, vol.31, pagg. 106-116

SLATER S.F., NARVER J.C. (1994). "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing vol.59, n.2,* pagg. 63-74

SUJAN H., WEITZ B.A., KUMAR N. (1994). "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling", *Journal of Marketing, vol.58,* pagg.39-52

SWAN J.E., BOWERS M.R., RICHARDSON L.D. (1999). "Customer Trust in the Salesperson: An Integrative Review and Meta-Analysis of the Empirical Literature", *Journal of Business Research, vol. 44,* pagg. 93-107

WEITZ B.A., BRADFORD K.D. (1999). "Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science,* vol.27, n°2, pagg.241-254

WILSON D.T. (1995). "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23, n° 4,* pagg. 335-345

WILSON K. (1993). "Managing the industrial salesforce of the 1990s", *Journal of Marketing Management vol. 9,* pagg. 123-140

WOTRUBA T.R. (1996). "The Transformation of Industrial Selling: Causes and Consequences", Industrial Marketing Management, vol. 25, pagg. 327-338