

Ricerche Aziendali

Selezione, formazione e strumenti di marketing management per i contact center

Alessandro Siviero

Facoltà di Economia / Dipartimento di Studi per l'Impresa e il Territorio –
Università degli Studi del Piemonte Orientale
Via Perrone, 18 28100 Novara, Italia - Phone: (+39) 0321 375434 - Fax (office): (+39) 0321 375512
Email: alessandro.siviero@eco.unipmn.it

Abstract.....	43
1. - Vendita diretta e vendita telefonica: l'importanza della conoscenza del cliente	44
2. - Il relationship marketing e il telemarketing	45
3. - Il riferimento alle neuroscienze e le caratteristiche del venditore ideale	48
4. - La ricerca.....	51
4.1 – Metodologia e fasi della ricerca	51
4.2 – I risultati della ricerca.....	52
5. - Implicazioni per il management.....	56
5.1 – Selezione	56
5.2 – Formazione.....	57
5.3 – Marketing management.....	58
6. – Conclusioni.....	60
6.1 Limiti.....	60
6.2 Findings.....	60
References.....	62

Abstract

Nel telemarketing l'uso delle tecnologie rafforza le attitudini e le competenze del personale a diretto contatto con il cliente mentre l'elevato turnover che caratterizza il personale dei call center non suggerisce elevati investimenti nella formazione.

Soltanto l'utilizzo di strumenti di selezione del personale specifici ed innovativi, in grado di evidenziare le attitudini e le capacità di sviluppare competenze velocemente, permette una selezione efficace e la conseguente riduzione dei costi formativi.

Lo studio, che si basa su una ricerca effettuata su un campione di operatrici addette alla vendita telefonica di prodotti di largo consumo, propone un metodo selettivo attendibile basato sull'individuazione delle attitudini e dei comportamenti del "venditore ideale", gli strumenti formativi e gli strumenti di marketing in grado di migliorare le performance dei contact center.

1 - Vendita diretta e vendita telefonica: l'importanza della conoscenza del cliente

L'acquisizione degli strumenti tecnologici costituisce *valore aggiunto per l'impresa* quando tali sistemi sono integrati perfettamente con le attività operative e strategiche di marketing e quando le informazioni ottenute risultano facilmente utilizzabili per fornire *valore aggiunto alla clientela* coinvolta nel processo di raccolta delle informazioni.

Il principio dei sistemi di Customer Relationship Marketing (CRM) è "conoscere il Cliente".

Creare una conoscenza del Cliente è un processo che solitamente comincia con un'attenta analisi delle informazioni già acquisite. L'aspetto più rilevante di questo processo è la conversione delle informazioni in *conoscenza utile* per la pianificazione strategica: per questo motivo i dati devono essere in possesso dei responsabili di customer care e market share.

Nel contesto del *telemarketing* si delega alla *forza vendita* la porzione più importante della capacità di integrare i sistemi tecnologici informativi con le necessità dell'impresa.

La sensibilizzazione del personale (attraverso interventi formativi) sull'importanza che riveste la raccolta di informazioni durante la vendita permette la raccolta di dati sulla clientela che può coprire la totalità del *target* ed essere quindi successivamente utilizzata interamente.

Quando i supporti tecnologici sono perfettamente integrati nelle attività d'impresa, la forza vendita (in questo caso l'operatore telefonico) sarà motivata ad utilizzare come supporto alle sue operazioni l'informazione a disposizione ponendosi nel contempo come "addetto" alla raccolta delle informazioni.

La successiva elaborazione dei dati è compito degli strumenti informatici: le informazioni pertinenti sui Clienti attuali e futuri, utili per gli obiettivi di marketing, devono necessariamente essere assemblate in modo da sviluppare una base di conoscenza (*customer knowledge base*) consultabile successivamente dai responsabili delle iniziative di marketing a cui è affidata l'interpretazione.

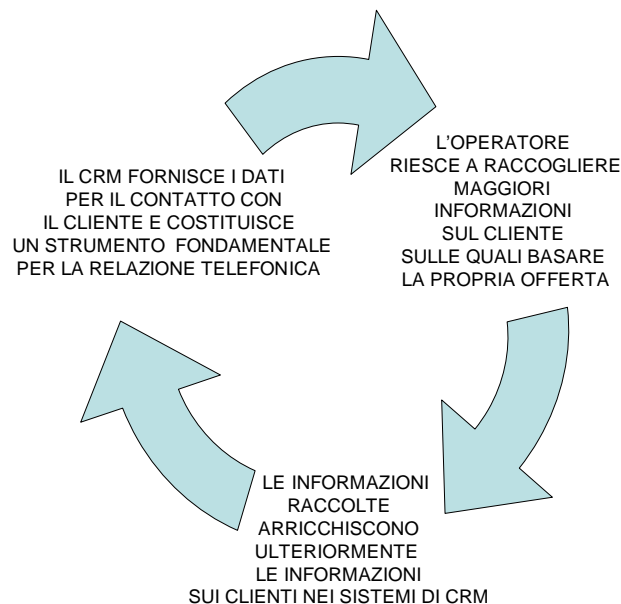
Il vantaggio competitivo (Porter,1990) reale per un'impresa *customer driven* è quindi costituito non tanto dagli strumenti tecnologici a disposizione ma da *quanto* gli strumenti di gestione informatizzata della clientela sono abilmente sfruttati: nel telemarketing l'operatore telefonico è il soggetto che determina la misura in cui le informazioni risultano utilizzabili.

Le imprese realmente *customer-driven*, iniziano e terminano ogni azione di marketing tenendo come riferimento il cliente: sono i dati su quest'ultimo a fornire alle aziende i principi per comprendere le esigenze del target attuale e potenziale.

In questo ambito è il *personale di front line* (sia in una relazione con la clientela impostata sulla vendita che sull'assistenza post-vendita) a conoscere più adeguatamente le particolarità relative al cliente e comunicarle alla divisione marketing affinché quest'ultima possa elaborare le strategie più adatte.

Inoltre se la visione dei dati sul cliente è accessibile alla *front line* permette una *migliore* relazione anche dal punto di vista economico per gli attori: l'esempio più comune è osservabile nella *customer care* quando in un *contact center* ogni operatore può esaminare "la storia" del cliente che è stato precedentemente in contatto con un altro addetto, (situazione frequente nei contact center delle imprese di telefonia mobile, bancarie, assicurative) tuttavia, il valore aggiunto dell'accessibilità del dato da parte dell'operatore può assumere importanza più rilevante *durante* la vendita: non solo perché permette l'adattamento delle modalità e degli atteggiamenti comunicativi dell'operatore in funzione del cliente (età, sesso, provenienza geografica,...) ma anche perché permette la *conoscenza* dei prodotti-servizi preferiti o da poco acquistati e di conseguenza facilita le iniziative di *up-selling* e *cross-selling* (evitando l'offerta di prodotti non graditi dal cliente, agevolando la possibilità di offerte particolari sul prodotto "preferito" dal cliente oppure la vendita di prodotti complementari a quelli da poco acquistati).

Fig. 1 – L'utilizzo e l'elaborazione delle informazioni



I

2 - Il relationship marketing e il telemarketing

L'utilizzo di strumenti di Customer Relationship Management si fonda sulle teorie del *Relationship Marketing* ed è interpretabile come una strategia finalizzata ad ottenere vantaggio competitivo (Hunt,1997) in particolare attraverso una risorsa "immateriale": la conoscenza del

cliente.

In quest'ottica, come è stato evidenziato nel paragrafo precedente, nei call center (siano essi *inbound* o *outbound*) gli operatori telefonici sono i soggetti che danno il contributo principale al conseguimento e all'accrescimento delle risorse immateriali dell'impresa (le informazioni) basate sulla conoscenza del target.

L'impresa che utilizza la relazione telefonica con i propri clienti è inoltre "personificata" e concretamente espressa dagli operatori: le caratteristiche dei venditori esercitano quindi un notevole impatto sui risultati delle interazioni con la clientela (Price, Arnould, 1999) e occupano il ruolo fondamentale nella formazione della relazione di lungo periodo fra cliente e impresa.

A rafforzare questa ipotesi è la considerazione che nel marketing relazionale ogni scambio è considerato non come un'entità a sé stante ma assume significato in funzione della sua interconnessione con altri episodi passati o futuri (Bitner, 1995).

In altre parole, nel nostro contesto, una preparazione inadeguata dell'operatore telefonico o un atteggiamento errato da parte dello stesso è in grado verosimilmente di provocare la chiusura *definitiva* della relazione dell'impresa con il cliente che ha interagito con esso.

Nonostante questa evidenza, si pone in molti casi scarsa attenzione alla comunicazione adottata dal venditore e alla *qualità della relazione* che l'operatore instaura con il cliente, mentre le maggiori attenzioni sono riservate al conteggio degli esiti desiderati dalle telefonate.

In questi casi si trascura di valutare la dimensione più importante della comunicazione: la *relazione* che, avendo un peso maggiore nel processo comunicativo rispetto al *contenuto* (Watzlawick et al. 1966), ha maggiore rilevanza nella prosecuzione del rapporto con il cliente.

In parole più semplici, dando rilevanza al solo risultato, si osserva il contenuto della comunicazione (le informazioni scambiate) e si trascura come il risultato è stato ottenuto.

Due esempi possono chiarirci meglio il significato di queste considerazioni.

È vero che l'operatore di un centro di assistenza che risolve il problema presentato dal cliente ha realizzato un "esito positivo" o che il venditore che ha ottenuto l'ordine di acquisto da parte del cliente ha ottenuto ugualmente un altro "esito positivo".

È altrettanto vero, tuttavia, che se il problema è stato risolto con una telefonata in cui il cliente non ha avuto percezione positiva dell'operatore (ad esempio ha percepito la mancanza di sollecitudine nel risolvere il problema) difficilmente si dirà soddisfatto; allo stesso modo, nel caso della vendita, se l'acquisto è stato effettuato a causa di una insistenza reiterata da parte dell'operatore, i prodotti ordinati risulteranno successivamente rifiutati e quindi in luogo di un guadagno, l'impresa dovrà registrare un costo aggiuntivo e la probabile perdita del cliente.

I venditori (con qualsiasi strumento comunicativo essi agiscano) esercitano inoltre una notevole influenza sulle percezioni dell'acquirente in merito a molti elementi identificativi del fornitore (la sua affidabilità e il valore dei servizi fra i più importanti) e conseguentemente sull'interesse dell'acquirente nel continuare la relazione.

Qualsiasi impresa abbia nel suo organico agenti di vendita ha potuto empiricamente sperimentare ciò che Weitz e Bradford (1999, [p.241]) esprimono nei loro studi: "*Gli acquirenti spesso hanno maggiore fedeltà nei confronti dei venditori piuttosto che delle imprese che essi*

rappresentano".

I due esempi evidenziano l'importanza per l'impresa di possedere nel proprio organico venditori che presentino capacità specifiche; nello stesso tempo possiamo segnalare due altri fattori che accrescono l'importanza della *qualità dei venditori* nella relazione impresa-cliente: *l'intensità competitiva* implica la gestione della relazione con il cliente *su base individuale* e *l'aumento di complessità ambientale* moltiplica le difficoltà del *personal selling*; Wotruba (1995) ipotizza a tal proposito che siano destinati a sopravvivere nell'attuale scenario solo venditori capaci di comprendere le specifiche esigenze di ogni cliente e di definire insieme ad esso un sistema di offerta personalizzato in tutte le componenti del marketing mix.

In questo contesto possiamo ipotizzare come primo elemento qualificativo del "venditore ideale": *l'empatia*, espressa come la capacità di comprendere le esigenze del cliente e rendere di conseguenza al cliente prodotti e i servizi sempre più personalizzati.

I primi risultati di questo studio saranno *misurare* l'empatia e le altre caratteristiche fondamentali dell'operatore telefonico "ideale" e *come attuare un processo di selezione formalizzata* dei contact center.

Dal 1997 al 2002 il numero di call center in Europa è cresciuto da 9700 a 19200 unità; in Italia, nello stesso periodo, il numero di call center è salito da 420 a 1594 unità con un numero di postazioni che, dalle 1500 circa nel 1997, è passato alle 44000 circa nel 2002 (Confcommercio, 2003).

Secondo i dati pubblicati da Osservatorio Contact Center (ottobre 2004) gli addetti ai contact center sono passati dai 73000 circa del 2000 ai 192000 del 2004: il fatturato previsto da queste attività per il termine del 2004 è di circa 4300 milioni di Euro.

Questi dati implicano la necessità di un processo di selezione degli operatori non più esclusivamente basato sulla disponibilità al lavoro da parte del candidato (necessaria ma non sufficiente per ottenere risultati di vendita richiesti) che possa permettere di ridurre l'elevato *turnover* (anche in relazione alle nuove formule contrattuali di assunzione previste in Italia) caratteristico di questa attività.

Nelle attività di vendita con queste caratteristiche è frequente la mancata considerazione nei confronti dell'importanza di un processo di selezione formalizzato e di metodi formativi e strumenti di marketing *personalizzati* per gli operatori; sono invece numerosi i contributi in merito alle caratteristiche comportamentali dei venditori che sottolineano direttamente e indirettamente l'importanza della selezione effettuata su caratteristiche specifiche dei candidati venditori.

Rilevante a tal proposito lo studio di Palmer e Bejou (1994) che ha identificato 3 classi di fattori che, sintetizzando molteplici caratteristiche e comportamenti, influenzano l'atteggiamento dei venditori: orientamento empatico nel relazionarsi al cliente, pressione di vendita percepita dal cliente, credibilità etica.

Se la credibilità etica deriva in parte dall'ambiente in cui il venditore opera (per cui dalla credibilità etica dell'impresa) e risulta quindi difficilmente quantificabile, questo studio evidenzia come l'abilità nella vendita non sia soltanto il frutto di una serie di *capacità acquisite* o acquisibili ma possa essere costituita maggiormente da *attitudini già presenti, rilevabili* (e

comunque ulteriormente sviluppabili) nei comportamenti quotidiani ed assimilabili in qualche modo alla struttura cerebrale. Il peso di ciascun gruppo di attitudini può risultare facilmente quantificabile.

3 - Il riferimento alle neuroscienze e le caratteristiche del venditore ideale

In considerazione delle premesse precedenti si ritiene che il primo elemento da analizzare sia il metodo per misurare le attitudini alla vendita che costituiscono parte “dominante” del carattere del candidato e vengono utilizzate quindi “naturalmente” e senza sforzo durante il processo di vendita telefonica.

Il 95% delle conoscenze sul cervello umano è stato acquisito negli ultimi 10 anni (Buzan,1995), in considerazione di questo le risposte del nostro studio si fondano sulle neuroscienze.

Alla fine degli anni Sessanta R.W.Sperry, vincitore del premio Nobel grazie ai risultati della sua ricerca, pubblicò i suoi studi sul cervello umano e della sua area più evoluta, la corteccia cerebrale (Sperry,1968).

I *risultati* indicarono che nei due emisferi del cervello erano situate diverse funzioni intellettuali: il ritmo, la consapevolezza spaziale, la capacità di “visione d’insieme”, l’immaginazione e la fantasia nell’emisfero destro, mentre nel sinistro le capacità logico-numeriche, la capacità di cogliere le sequenze, la linearità, la capacità di analisi, il linguaggio (Buzan,1995).

Successive ricerche hanno confermato tali risultati e affermano inoltre che, se un emisfero può essere “dominante” sull’altro, tutte le abilità sono presenti in ogni individuo e sono comunemente frutto di un’attività corticale integrata (Ornstein,1977, Zaidel,1983 Bloch,1990).

L’associazione di funzioni specifiche ad aree cerebrali precise non è storia recente, i sistemi *triadici* della personalità seguono un riferimento in parte filosofico e più radicato nel tempo.

Si possono ritrovare sistemi e ordinamenti triadici in molte culture dall’antichità fino ai tempi attuali. In figura 2 è possibile osservare come la personalità degli individui sia stata rappresentata nel corso del tempo attraverso questo sistema.

Fra le teorie più attuali si distingue la teoria di Paul MacLean, (MacLean,1978) che afferma l’evoluzione del cervello umano attraverso tre diverse unità cerebrali *connesse fra di loro come dei “computer biologici”* (MacLean, 1990) a ciascuna delle quali è possibile attribuire una propria intelligenza, un proprio senso del tempo e dello spazio, una propria memoria.

MacLean identifica le tre unità con: *Reptilian Brain* (Archipallio), che include la parte inferiore e filogeneticamente più antica dell’encefalo (il tronco cerebrale e il cervelletto) e richiama all’istinto dell’autoconservazione e dell’aggressione (istinto della lotta e della fuga); il *Limbic System* (Paleomammalian) che include ipotalamo, amigdala e ippocampo ed è coinvolto nel controllo della maggior parte delle emozioni e degli istinti; *Rational Brain* (Neopallium), al

quale si riconducono la maggior parte delle più elevate funzioni cognitive.

Ognuna di queste unità, connessa alle altre, sembra essere in grado di operare come un unico sistema con distinte capacità.

Lo studio si occupa di valutare i comportamenti assimilabili per le loro caratteristiche alle unità identificate dalla teoria di MacLean cercando di individuare quale comportamento sia *prevalente*, in che misura e con quale rapporto di bilanciamento con gli altri comportamenti: tale rapporto è infatti decisivo per la struttura della personalità.

Fig. 2 – Rappresentazioni della personalità con sistema triadico nella storia

Platone (400 a.C.)	Epithymia (desiderio)	Thymos (volontà)	Logisticon (ragione)
Aristotele (350 a.C.)	Anima vegetativa	Anima sensitiva	Anima rationalis
Schopenhauer (1850)	Istinto	Volontà	Immaginazione
Freud (1923)	Id	Ego	Superego
Sheldon (1942)	Viscerotonia	Somatotonia	Cerebrotonia
Osgood (1957)	Potency	Acticity	Evaluation
Berne (1966)	Archeopsychic ego (io bambino)	Exteropsychic ego (io genitore)	Neopsychic ego (io adulto)
Eysenck (1970)	Estroversione sociale	Estroversione impulsiva	Introversione
MacLean (1973)	Archipallium Reptilian Brain	Limbic System Paleomammalian Brain	Neopallium Neomammalian Brain
Porter (1982)	Altruistic/Nurturing	Assertive/Directing	Analytic/Autonomizing

Lo scopo è *individuare i comportamenti abituali e preferenziali del soggetto che sono utilizzati naturalmente nella quotidianità e che nello stesso tempo possono risultare utili nel processo di vendita*; riconducendosi alle caratteristiche della personalità del candidato riferibili alle funzioni cerebrali individuate dallo studio di Mac Lean è chiaro che sia possibile *individuare dei soggetti per cui vendere risulta estremamente semplice in quanto possessori del “talento” per questa attività*.

La valutazione si realizza attraverso la somministrazione di un test composto da sole dieci domande che ha il compito di rendere visibili questi comportamenti raggruppandoli in unità assimilabili per le loro caratteristiche alle unità cerebrali delineate da MacLean (Schirm,1992).

Se ad ogni unità sono legati diversi caratteri distintivi è possibile “ricostruire” i caratteri distintivi *prevalenti* in ogni soggetto attraverso l’interpretazione alle risposte date.

È necessario a questo punto comprendere se le caratteristiche della personalità dei venditori

legate alle strutture rilevate dal test siano correlabili ai risultati ottenuti dai venditori stessi.

Per fornire un risultato potenzialmente attendibile è stato dapprima necessario esaminare più approfonditamente la teoria e l'attendibilità dell'analisi secondo la metodologia del test: se non ci possono essere dubbi sulla praticità di somministrazione di un test di sole dieci domande, possono rimanere delle riserve sull'attendibilità.

Per superare le perplessità iniziali, si è cercato di comprendere come il test sia stato costruito: gli esercizi sono stati sviluppati partendo dalla "Chicago Scale", appositamente elaborata all'Università di Chicago. Questa scala venne ampliata e perfezionata nel corso di ulteriori ricerche empiriche.

Si sono definite dapprima 102 affermazioni riguardanti i modelli di reazione e comportamento e dopo aver testato diverse versioni, fra i 102 *item* complessivi ne vennero scelti ventiquattro, ossia quelli che apparivano più selettivi per le finalità dell'autoanalisi. Allo scopo di ampliare la differenziazione, il numero degli *item* fu poi portato a 39, raccolti e distribuiti su 10 esercizi. La scelta dei 39 *item* dell'autoanalisi, fra i 102 validi determinati in precedenza, venne condotta sulla base della "D-Value" di Lawshe che stabilisce la "selettività" di ogni *item*.

Secondo le regole dell'analisi risulta: $+0,4 \leq \text{D-Value} \leq +0,9$ = sufficientemente selettiva e $\text{D-Value} \geq +1$ = molto selettiva. La verifica degli *item* su un campione di 9020 persone ha dato una selettività media di +1,8 (Schirm,1992).

Nei risultati dell'analisi, le tre unità che rappresentano ciascuna una serie di comportamenti omogenei sono state identificate da tre colori: il *verde*, il *rosso*, il *blu*.

Se il test ha il compito di indicare in quale misura ognuno dei tre raggruppamenti comportamentali partecipa alla struttura della personalità è comunque di estrema importanza considerare la relazione che hanno tra di loro i tre raggruppamenti: l'estensione di ognuno di essi indica quale peso abbiano nella personalità le qualità specifiche; inoltre la diversa combinazione fra di essi dà luogo a diverse strutture.

È infine rilevante che le strutture di fondo della personalità sono decisamente stabili e non soggette a variazioni in assenza di gravi fattori di disturbo.

Per agevolare la lettura dello studio definiremo i comportamenti riferiti ad ognuno dei tre raggruppamenti descritti in seguito come *componenti* e identificheremo ciascuna *componente* con la relativa colorazione utilizzata anche per la rappresentazione grafica (*componente Rossa*, *componente Verde*, *componente Blu*).

Alle caratteristiche della personalità presenti nella prima *componente*, rappresentata in *rosso*, si attribuiscono la tendenza al dominio della situazione, una generale tendenza alla competizione, la capacità di reazione immediata ad una situazione improvvisa e nuova, l'impulsività, la capacità di sperimentazione, la propensione al rischio; esse sono tipicamente associabili all'attività del *Reptilian Brain*.

Nella seconda *componente*, rappresentata in *verde* si identificano: la capacità di stabilire i contatti con le persone, l'elevata capacità di utilizzare l'esperienza, la sensibilità ai segnali inconsci e alle emozioni, la tendenza ad accondiscendere e in generale all'empatia; è ampiamente dimostrato che in queste attività abbia grandissimo peso il *Limbic System*.

Alla terza *componente*, rappresentata in *blu*, vengono associate le capacità di concatenare eventi e dati, la precisione nel rapporto con il tempo, la conseguente capacità di convincere con argomentazioni, la necessità di pianificazione, la logicità, la capacità di astrazione, l'avversione al rischio; tali funzioni sono state acquisite nel corso dell'evoluzione con lo sviluppo del *Rational Brain*.

4 - La ricerca

Per poter formulare ipotesi e risultati attendibili oltre all'analisi della letteratura nel campo economico e delle neuroscienze si è determinato un campione di operatori telefonici a cui somministrare il test e su cui verificare le reazioni ai nuovi strumenti formativi e di vendita costruiti in funzione dei risultati della sperimentazione.

4.1 – Metodologia e fasi della ricerca

1. *La scelta del campione.*

Il gruppo di soggetti è composto da 84 operatori di una stessa azienda operante nel mercato dei beni di largo consumo e l'attività di ogni operatore consiste nella vendita tramite telefono di un gruppo di prodotti identico per ogni soggetto.

Altri elementi accomunano il campione: gli operatori sono di sesso femminile, la vendita risale allo stesso periodo temporale (circa 1 mese), tutti i risultati relativi alla vendita sono stati ponderati sulla base di uno stesso numero di telefonate "utili" (in cui l'operatore che interagisce direttamente con il cliente precedentemente scelto dal sistema informatico) rivolte ad un target precedentemente segmentato con le stesse variabili per ogni operatrice (età, potenzialità di acquisto e area geografica). Questi parametri hanno permesso la valutazione dei risultati di vendita sulla base di dati estremamente oggettivi.

Alle operatrici sono state quindi fornite le stesse opportunità di vendita e gli stessi strumenti.

2. *Parametri di valutazione del risultato di vendita e relativo significato.*

I parametri attraverso cui sono stati valutati i risultati di vendita sono tre.

Il primo valore, che denominiamo "*pull*" o "*tasso di trasformazione*" rileva la percentuale delle vendite sulle telefonate "utili" effettuate.

Per contatto "utile" si intende la telefonata intercorsa fra l'operatrice e il cliente scelto, quindi la telefonata in cui l'addetto ha avuto la possibilità di presentare la proposta di vendita. Scegliendo questo parametro si è in grado di eliminare nella valutazione del risultato le contingenze non imputabili direttamente all'operatore (la non risposta dell'interessato, errore nella composizione del numero effettuato dal sistema informatico, ...).

Il secondo parametro è il "*fatturato medio generato*" dalle vendite effettuate.

L'operatrice, pur partendo da una proposta di vendita stabilita, era libera di ampliare l'offerta "personalizzandola" offrendo maggiori quantità di prodotti (*upselling*) oppure prodotti ritenuti complementari (*cross-selling*).

I prodotti considerati complementari sono stati indicati ad ogni operatrice con le stesse modalità.

Il *fatturato medio generato* è dipendente da altre variabili oltre che dall'operatrice che effettua la vendita ed è stato analizzato con il fine di rilevare la capacità del venditore di *personalizzare* l'offerta e di operare con iniziative di *upselling* e *cross-selling*.

Il terzo parametro, valutato in seguito alla ricezione dei prodotti da parte dei clienti è il "reso per operatore".

Il valore indica in percentuale il numero di ordini che, una volta effettuati, non sono stati successivamente accettati dal cliente. Tale valore si ottiene attribuendo alla spedizione un codice di tracciabilità relativo all'operatore che ha trasmesso l'ordine d'acquisto.

Non si sono attribuite all'operatore le restituzioni imputabili ad altri fattori (mancanza di prodotti o prodotti danneggiati all'interno della spedizione, errori di consegna e altri...)

Questo parametro è stato scelto come indicatore della "pressione di vendita" dell'operatore, quindi come indice di una proposta di vendita accettata soltanto per "liberarsi" dall'eccessiva insistenza da parte del venditore e per questo motivo successivamente respinta.

Se ai non addetti del settore questa situazione può sembrare alquanto particolare, chi si occupa di *telemarketing* sarà già incorso in questa casistica che, oltre a comportare un mancato guadagno per l'impresa, implica costi molto elevati: *economici*, perché coinvolgono più settori dell'azienda, *di relazione* perché il cliente probabilmente interromperà ogni acquisto futuro di prodotti dell'impresa.

3. Le Ipotesi iniziali.

Determinati i parametri attraverso cui classificare i risultati di vendita delle operatrici si è ipotizzato, sulla base delle conoscenze acquisite e della letteratura esaminata, quali dovessero essere le caratteristiche dei migliori venditori. I risultati migliori in termini di *pull* e *fatturato medio* erano attesi dalle operatrici che presentavano maggior capacità di stabilire i contatti con le persone e migliore sensibilità ai segnali inconsci riassumibili, nel rapporto con gli altri, con il termine *empatia*: attitudini particolarmente influenzate dal *Limbic System* (rappresentate come *componente Verde*).

4.2 – I risultati della ricerca

1. Analisi dei risultati

Per proporre un risultato quantitativo attendibile senza fornire dati non divulgabili sui

soggetti coinvolti si è deciso di ponderare su valori medi i risultati ottenuti.

Il *pull* è stato ponderato su una media pari al 50%: ad esempio, se la media generale fosse stata del 34% e il migliore risultato ottenuto fosse stato il 64%, i dati riportati sarebbero stati 50% per la media e 94% per il risultato migliore.

Si è utilizzato l'analogo procedimento per la ponderazione a 0,5% del parametro "*resi per operatore*", mentre per il "*fatturato medio generato per operatore*", si sono riportati i coefficienti di correlazione, risultando i valori assoluti irrilevanti per il nostro scopo.

Per verificare empiricamente l'attendibilità delle ipotesi iniziali, si è confrontato il *pull* migliore con il risultato del test della stessa operatrice; lo stesso procedimento è stato effettuato raggruppando i primi dieci migliori *pull* e i test relativi alle operatrici che li avevano ottenuti e i peggiori dieci risultati di vendita ottenuti. I valori sono riportati in figura 3.

Rafforzate così le ipotesi, restavano da chiarire le possibili correlazioni fra l'entità delle componenti e risultati di vendita ottenuti: per la verifica delle relazioni si è utilizzato il coefficiente *Pearson* (Garrone-Salvemini,2000).

Fig. 3 – Confronto sperimentale

<i>OPERATRICI</i>	<i>MEDIA "PULL"</i>	<i>MEDIA COMPONENTE "VERDE"</i>	<i>MEDIA COMPONENTE "ROSSA"</i>	<i>MEDIA COMPONENTE "BLU"</i>
MIGLIOR RISULTATO DI VENDITA	90%	47%	39%	14%
MIGLIORI 10 RISULTATI DI VENDITA	86%	46%	38%	16%
PEGGIORI 10 RISULTATI DI VENDITA	24%	23%	29%	48%

2. Risultati.

Sono state individuate le seguenti relazioni:

Pull- componente Verde: $r = + 0,89$. I risultati sono riportati in figura 4

All'aumentare dell'entità della *componente Verde* aumentano i risultati di vendita; questa considerazione (già appartenente alle ipotesi iniziali) può essere spiegata con l'utilizzo abituale di

comportamenti riferibili al *Limbic System*; il soggetto ottiene i risultati migliori nella vendita perché può riferirsi alle proprie attitudini nello stabilire contatti interpersonali e l'empatia, qualità fondamentali per comprendere (fino a "impersonarle") le esigenze dell'interlocutore e "personalizzare" la vendita.

Correlazione *pull* – *componente Rossa* $r = + 0,26$.

La correlazione, sebbene positiva, presenta un valore non sufficientemente discriminante (come visibile in figura 5). Questo risultato suggerirebbe una mancanza di correlazione evidente se l'analisi non considerasse che le *tre componenti* sono fra loro *complementari*.

Anche analizzare le correlazioni relative ad una sola *componente* senza considerare il rapporto che intercorre con le rimanenti non porterebbe a risultati attendibili; nel campione, ad esempio, si rileva che un gruppo di soggetti con elevati ed uguali valori di *componente Rossa e Blu* si colloca nei migliori risultati di vendita. Di questo risultato si darà spiegazione in seguito.

Correlazione risultati *pull* - *componente Blu*: $r = -0,82$.

L'ultima correlazione evidenziata (rappresentata in figura 6) indica come le caratteristiche assimilabili al *Rational Brain* risultino meno rilevanti nell'ottenimento di un risultato di vendita positivo: l'avversione al rischio, la tendenza ad argomentare a lungo prima di ottenere il convincimento e a "mantenere le distanze" durante il rapporto con il cliente, implica una certa difficoltà di relazione per la vendita; si confermano con questo risultato le ipotesi iniziali e si rafforzano i risultati relativi alla correlazione positiva dei risultati di vendita con la *componente Verde* e indirettamente con la *componente Rossa*.

Le correlazioni delle componenti con il secondo parametro di valutazione del risultato di vendita, il *fatturato medio generato*, presentano le stesse relazioni (positive fra risultati e *componenti Verde e Rossa* e negativa fra risultati e *componente Blu*) anche se con valori leggermente inferiori rispetto alle precedenti relazioni (solo la correlazione del parametro con la *componente Rossa* aumenta leggermente).

I valori del coefficiente *Pearson* sono i seguenti: *componente Verde- Fatturato* $r = + 0,74$, *componente Rossa/fatturato* $r = + 0,33$, *componente Blu- Fatturato* $r = - 0,67$.

Se tali valori confermano certamente i risultati precedenti, dando una maggiore rilevanza anche alla meno evidente correlazione *risultati - componente Rossa*, la spiegazione di un valore inferiore dei coefficienti rispetto alla relazione *componenti - pull* è attribuibile al fatto che, nel generare fatturato per l'azienda, assumono maggior peso altre variabili *non direttamente imputabili* alle attitudini delle operatrici o addirittura totalmente estranee ad esse: la disponibilità economica o la fornitura a disposizione del cliente ne sono gli esempi più evidenti insieme ad altre diverse caratteristiche della clientela che, per quanto limitate da una precedente segmentazione, non possono essere eliminate del tutto.

È altrettanto probabile che sul *fatturato medio generato* influiscano maggiormente le esperienze pregresse delle operatrici.

La verifica delle correlazioni delle componenti con i "*resi per operatore*", pur non presentando valori del coefficiente *Pearson* attendibili per l'intero campione, ha evidenziato che la correlazione positiva fra soggetti che presentano profili con *componente Rossa e componente*

Blu in un valore simile e contemporaneamente in forte dominanza rispetto alla *componente Verde* e *pull* elevati è accompagnata da un valore estremamente elevato (rispetto agli altri soggetti) del “reso per operatore”.

Fig. 4 – Correlazione pull – componente Verde

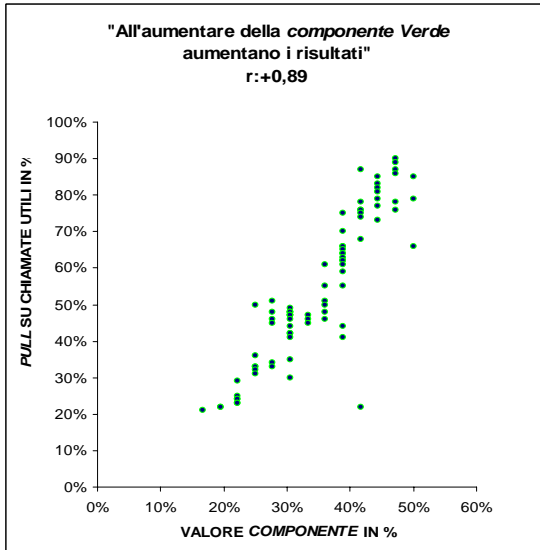


Fig. 5 – Correlazione pull – componente Rossa

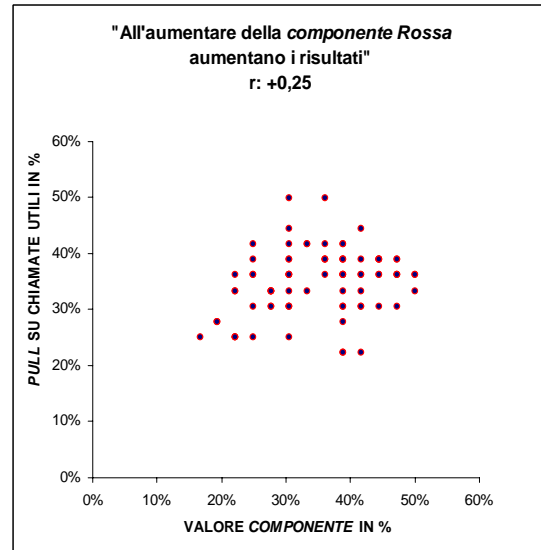
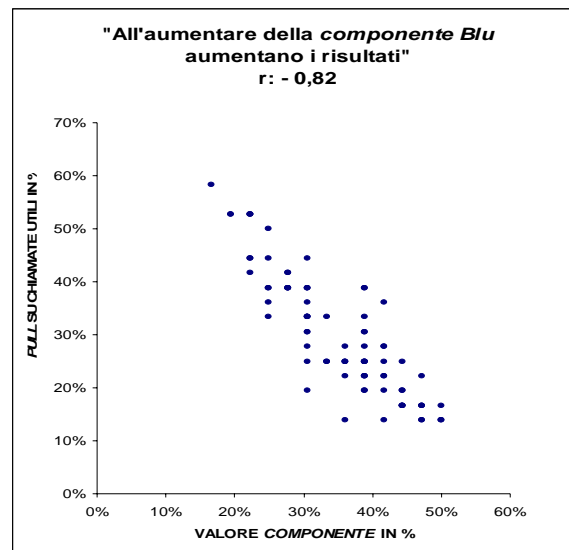


Fig. 6 – Correlazione pull – componente Blu



Su una media di *resi per operatore* ponderata a 0,50%, la media del parametro relativo ai soggetti con *componenti Blu* e *Rosso dominante* è 0,96 % e, se riferiamo tale valore ai risultati ottenuti dalle migliori operatrici (esclusi i soggetti che presentano il profilo in considerazione), tale differenza risulta ancora più evidente (come rappresentato in figura 7).

Questo risultato rafforza indirettamente l'ipotesi che il profilo ideale presenti *componenti*

Verde e Rossa dominanti sulla *Blu*, inducendoci a non ritenere ottimale il profilo di co-dominanza delle *componenti Rossa e Blu*.

Fig .7 – Confronto dei “resi per operatore”

Operatori	con componenti “Rosso-Blu” Dominanti	Tutto il campione	Migliori 5 risultati
Media “resi per operatore”	0,96%	0,50%	0,13%

Probabilmente l'accettazione della proposta di vendita, quando essa è effettuata dagli operatori con quest'ultimo profilo, avviene in risposta ad un *convincimento* e non in base ad una reale *persuasione* del cliente all'acquisto (Vannoni, 2001); questi profili comportamentali degli operatori sono riconducibili più all'*assertività*, intesa come capacità di rendere accettabili le proprie idee senza remissività, che all'*empatia*: se la prima può essere molto utile per il *management* e per le relazioni *all'interno* dell'organico aziendale, in una relazione di lungo periodo con i clienti potrebbe risultare meno efficace.

Nella nostra analisi, il cliente si è avvalso della facoltà di non ritirare i prodotti nel momento in cui sono stati consegnati a causa di una eccessiva pressione di vendita: come se avesse precedentemente accettato l'offerta soltanto per “liberarsi” dalle insistenze dell'operatore.

5. Implicazioni per il management

5.1 – Selezione

Lo studio fornisce *indicazioni per la selezione* e alcuni *parametri attendibili per la valutazione dei risultati di vendita* imputabili ai venditori.

Il “talento” del venditore è *rilevabile e spiegabile con l'utilizzo abituale e prevalente nella quotidianità delle attitudini che sono anche utili nel processo di vendita*.

Lo studio evidenzia come queste attitudini siano *raggruppabili e riferibili alle tre componenti individuate* e come esse determinino risultati di vendita migliori.

Rilevarle e successivamente quantificarle significa aumentare le probabilità di assegnare il ruolo più adatto al candidato selezionato (operatore *inbound* o *outbound*, ad esempio) e aumentare le probabilità di ottenere i risultati di vendita attesi.

Oltre ai migliori risultati in termini di *fatturato* e di *relazione con la clientela*, l'azienda si potrà avvalere di altre implicazioni positive, fra le quali la probabile diminuzione del turn over (se un lavoratore sfrutta le sue potenzialità “naturali” durante la sua attività tenderà ad avere più motivazioni per essere fedele al suo ruolo) e il miglioramento dell'ambiente di lavoro.

5.2 – *Formazione*

L'impatto maggiore della selezione sulle attività di *training* è visibile nell'aumento dell'efficacia degli interventi di formazione e nella conseguente riduzione dei loro costi.

Con taluni soggetti è possibile ottenere una maggiore probabilità di riuscita degli interventi formativi.

Nel campione analizzato l'intervento formativo ha avuto più impatto (in termini di risultati di vendita successivamente ottenuti) sui soggetti che presentavano valori maggiori di *componente Verde*, ovvero di comportamenti riferibili al *Limbic System*, in quanto a tale sistema è attribuibile anche la formazione del ricordo delle esperienze passate.

La seconda importante implicazione è riscontrabile nelle *modalità formative*: conoscendo le attitudini dei candidati è possibile utilizzare *metodi in funzione delle caratteristiche dei singoli candidati*.

Il successo degli interventi formativi sui soggetti che presentavano maggiori entità di comportamenti riferibili alla *componente Verde* trova la sua spiegazione nel fatto che l'intervento era basato quasi esclusivamente sulla *simulazione di attività di vendita*; ha così stimolato l'utilizzo delle *attitudini prevalenti* dei soggetti in questione: *l'aumento della reattività in situazioni precedentemente "vissute"* dovute al maggiore legame con le *esperienze passate* rispetto ai soggetti in cui altre *componenti* risultano più rilevanti.

La *simulazione* di una situazione di vendita risulta efficace *soprattutto* sui soggetti che *mostrano determinate caratteristiche* mentre per *altri operatori* sono *necessari altri strumenti*.

L'analisi sull'utilizzo della *competizione* fra gli operatori per incrementare i risultati di vendita permette di comprendere le modalità formative utilizzabili per soggetti che presentano diverse caratteristiche da quelle precedentemente analizzate.

La tecnica competitiva più semplice è presentare ai soggetti coinvolti un risultato atteso e premiare l'operatore che per primo ottiene tale risultato.

Sebbene questa tecnica sia utile per stimolare alcuni soggetti, in realtà può danneggiare l'ottenimento dei risultati da parte di altri.

Sottoposto il campione di operatori alla competizione, si è rilevato che i soggetti con comportamenti dominanti riferibili alla *componente Rossa* ottenevano i risultati migliori nell'85% dei casi.

La competizione diminuiva però i risultati dei soggetti che si riferivano preferibilmente e in misura maggiore alla *componente Verde* (nel 75% dei casi): erano indotti a servirsi di comportamenti che abitualmente e preferibilmente non utilizzavano.

La competizione non modificava sostanzialmente i risultati di vendita dei soggetti in cui il test rivelava dominanti i comportamenti riferibili alla *componente Blu*.

Con campioni più elevati e diversificati e successivi studi si potrà concludere che lo stimolo della motivazione debba utilizzare come leva le caratteristiche della *componente dominante*.

Indicativamente i soggetti che presentano comportamenti riferibili ad una *componente Verde* dominante reagiscono positivamente agli interventi basati sulla *simulazione*, i soggetti che privilegiano azioni riferibili alla *componente Blu* dominante reagiscono maggiormente ad una *pianificazione* dettagliata del lavoro, i soggetti con atteggiamenti assimilabili ad una *componente Rossa* dominante ottengono risultati migliori grazie alla *competizione*.

5.3 – Marketing management

Per comprendere le possibili relazioni fra le caratteristiche degli operatori e strumenti di vendita personalizzati, l'analisi è stata effettuata in un contact center dove la selezione è stata effettuata sulla base di altri elementi giudicati selettivi.

Tutti gli operatori possedevano uno strumento di vendita indifferenziato, uno *script* comune a tutti che indicava *linearmente le azioni da compiere e il frasario da utilizzare*.

Le misurazioni sul valore delle *componenti* sono state utilizzate per evidenziare se i diversi profili determinassero un diverso sistema di reazioni agli strumenti di vendita e se *la personalizzazione di tali strumenti in funzione delle caratteristiche degli operatori avrebbe influito sul miglioramento dei risultati*.

Riscontrando nelle interviste effettuate sul campione, *la necessità di pianificazione* come elemento comune ai soggetti dalla *componente Blu* dominante e la necessità dei soggetti che rivelavano profili a *componente Verde* dominante di *seguire un percorso di vendita diverso per ogni cliente*, si sono formulati due modelli di *script* estremi per le loro caratteristiche.

Il *primo* modello suggeriva semplicemente le *indicazioni sui prodotti*, lasciando libera l'operatrice di "creare" il proprio percorso di vendita in funzioni delle minime indicazioni presentate; il *secondo* modello invece prevedeva un percorso delineato in uno schema di algoritmi decisionali, nel quale erano indicati oltre alle caratteristiche dei prodotti, *il frasario da utilizzare e tutte le possibili situazioni verificabili*.

Nelle ipotesi ricavate dalle interviste il *primo* modello doveva essere conforme alle caratteristiche degli operatori che utilizzavano principalmente attitudini riferibili al *Limbic System* (rappresentate dalla *componente Verde*), il *secondo* modello era adeguato alla struttura mentale di chi privilegiava comportamenti riferibili al *Rational Brain* (rappresentati dalla *componente Blu*).

Le strutture schematiche degli *script* sono riportate in figura 8.

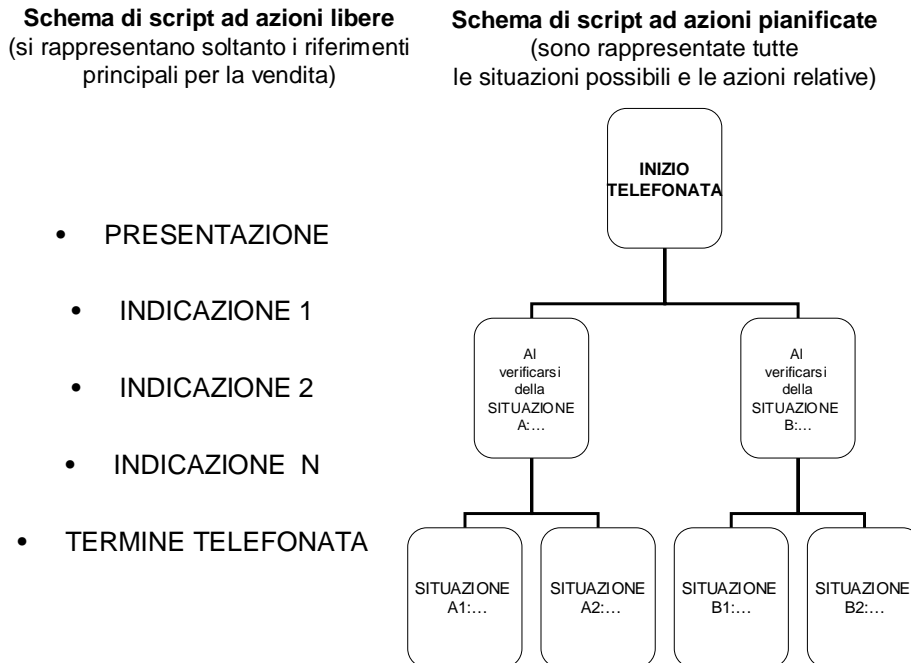
Nella sperimentazione si sono presi in considerazione soltanto i soggetti che presentavano una *componente Verde* o una *componente Blu* estremamente dominante.

A metà delle operatrici che presentavano *componente Verde* dominante si è fornito il *primo modello* di *script*, all'altra metà il *secondo modello*. Lo stesso procedimento è stato attuato con i soggetti che presentavano *componente Blu* dominante.

I risultati hanno indicato che l'80% delle operatrici con *Verde* dominante migliorava i propri risultati grazie al *primo modello*, mentre le operatrici con dominante *Blu* peggioravano i risultati (75%) con il *primo modello* e miglioravano i risultati con il *secondo modello* di *script* (100%).

I risultati di vendita relativi al *secondo modello* delle operatrici con *componente Verde* dominante risultavano disomogenei, anche se è molto indicativo che la totalità degli operatori di questo gruppo dichiarava di non apprezzare la versione di script pianificato (il *secondo modello*) e affermava di *non avere utilizzato* le indicazioni dello script durante la vendita ritenendo che seguire le indicazioni pianificate costituiva un “*ostacolo alla vendita*” e implicava una “*maggior difficoltà*”.

Fig .8 – La diversa struttura dei due modelli di script



Interessante, anche se non significativo per il nostro studio, il valore della durata media delle telefonate effettuate: ogni gruppo *diminuiva* il tempo di conversazione (e aumentava di conseguenza il numero di telefonate effettuate) se utilizzava lo script ideato per le specifiche componenti (il *primo modello* per la *componente Verde* dominante e il *secondo* per la *componente Blu* dominante).

I *risultati* permettono a questo studio di fornire le indicazioni per aumentare le opportunità di *cross selling* e di *up selling* e *rendere decisamente più efficaci* gli strumenti di vendita per i venditori.

Se gli strumenti di vendita sono personalizzati in funzione delle caratteristiche del venditore permettono all'impresa l'ottenimento di risultati migliori a minori costi.

6. Conclusioni

6.1 – Limiti

Lo studio è molto specifico.

Lo studio è stato effettuato su un campione di operatori di telemarketing per prodotti di largo consumo; il confronto con la vendita di altri prodotti, dove le *argomentazioni* potrebbero risultare più convincenti rispetto alle *capacità di coinvolgimento* del venditore (ad esempio il prodotto bancario), potrebbe condurre a conclusioni meno specifiche.

Lo studio non si avvale, per il momento, di analisi nei punti vendita.

Lo studio non rileva etica e caratteristiche della voce dell'operatore telefonico.

L'analisi effettuata è in grado di presentare delle indicazioni per *scegliere i migliori venditori in funzione delle loro attitudini* e condurre i soggetti selezionati a *esprimere le loro migliori qualità e a stimolare le motivazioni del venditore correttamente* e in funzione delle *caratteristiche specifiche* (si rimanda a tal proposito alle implicazioni manageriali).

Sul cervello umano c'è ancora molto da scoprire.

Una delle certezze degli studi neuroscientifici è che moltissimo del cervello umano è ancora ignoto; ciò non toglie ma accresce l'importanza di conoscerne il funzionamento e l'origine dei nostri comportamenti e delle nostre attitudini.

La novità di questo studio risiede nell'utilizzare uno strumento i cui risultati permettono *autoanalisi* e nel contempo *selezione attendibile dei candidati*: oltre ad aumentare la conoscenza dei soggetti con cui si interagisce si forniscono agli stessi candidati gli strumenti per *conoscere* più approfonditamente i propri limiti e le proprie migliori risorse e per *aumentare* la consapevolezza di sé, la reciproca conoscenza, l'ambiente circostante e i risultati ottenuti.

6.2 – Findings

Le organizzazioni migliori devono procedere ad assunzioni intelligenti e sviluppare i talenti di ciascun membro del team.

I dirigenti di call center non possono permettersi squilibri quando i migliori addetti alla vendita risultano per qualsiasi motivo assenti.

Questo studio ha evidenziato l'efficacia di uno strumento selettivo che, riferendosi alla struttura cerebrale, permette di *rilevare e di quantificare il "talento naturale"* del venditore e di affidare allo stesso *strumenti formativi e di vendita personalizzati e più efficaci*.

In questo contesto assumono rilevanza fondamentale la conoscenza delle caratteristiche degli addetti alla vendita e, per gli stessi soggetti, la loro *autoconoscenza*: se non si conoscono le reali attitudini del soggetto e lo stesso non è *consapevole* delle proprie migliori qualità non può ottenere risultati eccellenti.

Lo studio permette di non incorrere nell'errore di chiedere ai venditori di utilizzare caratteristiche che non possiedono, non conoscono o non sanno utilizzare: sarebbe come chiedere ad un destrimano di utilizzare la sua mano sinistra per scrivere.

Oltre alla *determinazione dei migliori profili e dei parametri valutativi* per gli operatori di telemarketing, lo studio ha evidenziato quali siano i *metodi formativi che permettono di sviluppare più velocemente le competenze e ottenere migliori risultati di vendita*: si pensi, ad esempio, all'utilizzo della competizione e alle differenti reazioni che essa comporta in funzione delle diverse componenti.

Il *marketing management* è coinvolto in questi risultati anche nella sua funzione di fornire strumenti di vendita efficaci: lo studio propone come costruire *strumenti che determinino risultati migliori sfruttando le migliori qualità di ciascun venditore e permettano all'impresa di incrementare le iniziative di cross selling e up selling*.

Risultano evidenti, fra le altre, le *conseguenze positive sull'ambiente di lavoro e sui margini* ottenibili dall'impresa.

References

- Bitner M.J. (1995), *Building service relationship: it's all about promise*, Journal of the Academy of Marketing Science, V.23, n° 4
- Bloch M. (1990), *Improving Mental Performance biographical notes*, Tel/Syn, Los Angeles
- Buzan T.- Buzan B. (1995), *The mind map Book*, BBC books, London [24,32]
- Crick F.(1994), *La scienza e l'anima*, Rizzoli, Milano [109,324,384]
- Damasio A.R. (1995), *L'errore di Cartesio. Emozione, ragione e cervello umano*, Adelphi, Milano [60-61,176-179,204-205,238-239,338-341]
- Francini F.- Losano G.(1994), *Elementi di fisiologia dell'uomo*, UTET, Torino
- Garrone G. – Salvemini T. (2000), *Lezioni di statistica*, Cacucci, Bari
- Goldberg E.(2004), *L'anima del cervello*, UTET, Torino [45,79,117,246]
- MacLean P.(1990) *The Triune Brain in Evolution* , Plenum Press, New York
- MacLean P.(1978) *Mind of Three Minds: Educating the Triune Brain*, The 77th Annual Year Book of the NSSE , Part II, National Society for the Study of Education, Chicago
- Ornstein R. (1977), *The psychology of Consciousness*, Harcourt Brace Jovanovich, New York
- Palmer A.- Bejou D.(1994), *Buyer- seller relationship: a conceptual model and empirical investigation*, Journal of Marketing Management, V.10 n°7, [495-512]
- Pinker S.(2000), *Come funziona la mente*, Mondadori, Milano [187]
- Porter M.(1990), *The competitive advantage of Nations* , The free press, New York
- Price L.L.- Arnould E.J..(1999), *Commercial friendship: service provider-client relationship in context*, Journal of Marketing, October V.63 n°7, [38-56]
- Ramachandran W.S.(2004), *Che cosa sappiamo della mente*, Mondadori, Milano
- Richardson K.(1999), *Che cos'è l'intelligenza*, Einaudi, Torino [146-147]
- Schirm R.W. (1992), *Personal Self-Analysis*, IBSA, Baar
- Siviero A.(2002), *Il marketing della risorsa umana*, Librami, Novara
- Siviero A.(2003), *Marketing, comunicazione e commercio elettronico*, Librami, Novara
- Sperry R.W.(1968), *Hemispheric disconnection and unity in conscious awareness*, Scientific American, 23, [723-733]
- Temple C.(1998), *Il nostro cervello*, Laterza, Roma [10-23]
- Vannoni D.(2001), *Manuale di psicologia della comunicazione persuasiva*, UTET, Torino [25-27]
- Watzlawick P. – Beavin J.H. – Jackson D.D.(1966), *Pragmatics of human communication*, GW.W. Norton & Co., New York [43]
- 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, [241]
- Wotruba T.R.(1991), *The evolution of personal selling*, Journal of Personal Selling and Sales Management, V.11 n°3, [1-12]
- Zaidel E. (1983), *A response to Gazzaniga: Language in the right hemisphere: Convergent perspectives*, American Psychologist, 38,5