



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

---

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management,  
curriculum Marketing

**IL BENESSERE DEL PERSONALE DI  
VENDITA**

**Il caso Rizzoli Education**

**THE WELL-BEING OF SALES STAFF  
The Rizzoli Education case**

Relatore: Chiar.mo  
Prof. Silvio Cardinali

Tesi di Laurea di:  
Caterina Saracinelli

Anno Accademico 2022 – 2023



# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>1</b>
<b>1. DAL WELFARE AZIENDALE AL WELL-BEING ORGANIZZATIVO</b>	<b>5</b>
1.1 IL RUOLO DEL WELFARE NELL'AMBITO AZIENDALE: ANALISI DEI BENEFICI	10
1.2 I COMPONENTI DEL WELL-BEING: ASPETTI FISICI, EMOTIVI, SOCIALI E PROFESSIONALI	16
1.3 COME IL WELFARE SI INTEGRA CON IL WELL-BEING DEI DIPENDENTI	21
1.4 LA RELAZIONE TRA BENESSERE ORGANIZZATIVO E PERFORMANCE	25
<b>2. COMPORTAMENTI E PRATICHE PER IL SALES WELL-BEING</b>	<b>30</b>
2.1 COLTIVARE IL BENESSERE ATTRAVERSO L'EQUILIBRIO	40
2.1.1 <i>Il benessere individuale</i>	45
2.1.2 <i>Il benessere organizzativo</i>	48
2.1.3 <i>Il benessere sociale</i>	50
2.2 I PRINCIPALI FATTORI CHE INFLUENZANO IL BENESSERE DEI VENDITORI	52
2.3 SVILUPPO DELLA SCALA DEL BENESSERE DEI DIPENDENTI	61
<b>3. CARATTERISTICHE E PROFILO PSICOLOGICO DEL VENDITORE</b>	<b>67</b>
3.1 TECNICHE DI GESTIONE DELLO STRESS NEL CONTESTO DELLE VENDITE	77
3.2 STRATEGIE PER MIGLIORARE L'EQUILIBRIO LAVORO-VITA PRIVATA DEL VENDITORE	84
3.3 L'IMPORTANZA DELLE TECNOLOGIE NELLA VENDITA	89
3.4 IMPATTI DELL'ATTIVITÀ FISICA SUL BENESSERE DEL VENDITORE	96
3.5 APPROCCI DI LEADERSHIP E SUPPORTO MANAGERIALE PER FAVORIRE IL BENESSERE	103

<b>4. CASO STUDIO: RIZZOLI EDUCATION</b>	<b>110</b>
4.1 OBIETTIVI DELLA RICERCA	117
4.2 METODOLOGIA ADOTTATA	119
4.3 RISULTATI E PROSPETTIVE FUTURE	122
4.3.1 <i>Motivazioni legate all'investimento nel benessere</i>	122
4.3.2 <i>Fattori abilitanti del Well-being</i>	126
4.3.3 <i>Definizione degli outcome e dei metodi di misurazione</i>	128
4.3.4 <i>Elaborazione di un modello di benessere</i>	131
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>133</b>
<b>APPENDICE</b>	<b>136</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>138</b>
<b>SITOGRAFIA</b>	<b>150</b>



## INTRODUZIONE

Nel contesto aziendale attuale, caratterizzato dalla costante ricerca di competitività e dall'intensificarsi delle pressioni lavorative, diviene imprescindibile rivolgere particolare attenzione a coloro che rappresentano spesso gli artefici taciti del successo commerciale, nonché gli addetti alla vendita o *salesman*. Tali professionisti, incaricati di promuovere e vendere prodotti e servizi all'intermediario o al consumatore, rivestono un ruolo di fondamentale importanza nel tessuto economico, contribuendo in modo tangibile alla prosperità e all'espansione delle imprese. Nonostante ciò, è frequente osservare una sottovalutazione della salute e del benessere dei venditori, con il rischio non solo di compromettere la loro qualità di vita, ma anche di minare la produttività aziendale nel lungo periodo.

Sebbene l'attenzione al benessere dei dipendenti sia da tempo un tema di indagine, e venga ormai universalmente riconosciuta come una priorità all'interno delle aziende, la ricerca specificatamente incentrata sul benessere dei venditori rimane in gran parte trascurata e relegata in secondo piano.

La presente tesi si propone di esplorare il tema del benessere dei venditori, anche detto Sales Well-being, analizzando i fattori che influenzano il loro stato mentale, fisico e professionale. Specificatamente la ricerca si sofferma sulle condizioni di

lavoro, sullo stress quotidiano cui vengono sottoposti i venditori e sulla loro soddisfazione professionale. Inoltre, vengono esaminate le possibili strategie e i possibili interventi che possono essere adottati dalle aziende per migliorare il benessere di questi professionisti e, di conseguenza, favorire un ambiente di lavoro più sano e produttivo.

Il primo capitolo si propone di analizzare brevemente l'argomento relativo all'affermazione del Welfare aziendale, analizzando quali sono le principali tematiche e i processi più significativi. Successivamente vuole spiegare la distinzione tra Welfare e Well-being, e l'affermazione di quest'ultimo all'interno delle organizzazioni. L'obiettivo è quello di studiare le caratteristiche del benessere e anche le sue componenti principali, che permettono ai dipendenti di percepirlo come tale. Viene inoltre fatto un primo accenno alla relazione che si instaura tra il benessere organizzativo e la performance; dunque, si vuole dare una risposta alla definizione del legame tra questi due fattori, individuandone una correlazione positiva e/o negativa.

Il secondo capitolo si concentra sull'analisi approfondita del Sales Well-being, e nello specifico si focalizza sulla distinzione tra le tre tipologie di benessere: benessere individuale, benessere organizzativo e benessere sociale, con l'obiettivo finale di individuare quali sono i fattori che influenzano direttamente il raggiungimento di uno stato di benessere per i venditori. Questa parte è stata svolta attraverso un'analisi della letteratura sviluppatasi negli ultimi anni sul tema del

benessere e attraverso uno studio dei dati statistici disponibili relativi al settore di riferimento. Nello specifico viene studiato nell'ultimo paragrafo lo sviluppo di una scala del benessere dei dipendenti in grado di definire lo stadio di appartenenza, e in grado di permettere di monitorare i dati da parte dell'azienda.

Il terzo capitolo pone invece l'attenzione sulle caratteristiche e sul profilo psicologico del *salesman*, analizzando una serie di fattori che sono in grado di delineare i confini dell'individuo, come la gestione dello stress, l'equilibrio lavoro-vita privata, la tecnologia, e non ultima l'attività fisica. Tutti questi elementi sono sostanzialmente personali, e si riferiscono alla soggettività dell'individuo considerato, ma questi non sono gli unici. Difatti, a supporto delle argomentazioni sollevate, un apposito paragrafo viene riservato alla trattazione degli approcci di leadership e del supporto manageriale per favorire il benessere del venditore, sottolineando proprio come sia necessaria una cooperazione di tutti.

Infine, a conclusione della tesi, l'ultimo capitolo è dedicato alla Rizzoli Education. Data la finalità esplorativa dell'analisi, le tematiche relative all'azienda sono state sviluppate attraverso un'intervista diretta alla Dott.ssa Aceti, Direttrice generale, commerciale e marketing di Rizzoli Education. Attraverso quest'ultima è stato possibile delineare in primo luogo gli elementi fondanti della ricerca sul benessere dei dipendenti e soprattutto della rete commerciale e in secondo luogo le azioni da introdurre. Specificatamente la casa editrice ha introdotto un'iniziativa, che prende



il nome di *Glow up*, volta allo sviluppo della forza vendite, e in grado di aumentare il benessere e di creare e mantenere il talento.

La tesi non solo mira a gettare luce sulle sfide affrontate dai venditori, ma anche a suggerire soluzioni pratiche che possano essere implementate dalle aziende al fine di promuovere un equilibrio sostenibile tra risultati commerciali e benessere individuale. In questo contesto, emergono interrogativi cruciali che guideranno la nostra analisi, offrendo uno sguardo approfondito sulle complesse dinamiche legate al benessere dei venditori nel contesto aziendale odierno.

Attraverso questa indagine, ci proponiamo di fornire un contributo significativo alla comprensione di un aspetto spesso trascurato del mondo del lavoro, offrendo spunti e suggerimenti per migliorare la qualità della vita dei venditori e, di conseguenza, elevare le performance aziendali.

## **1. DAL WELFARE AZIENDALE AL WELL-BEING ORGANIZZATIVO**

Oggigiorno i temi legati a Welfare e Well-being sembrano essere consolidati nella società in cui viviamo e lavoriamo, e risultano essere capisaldi nei sistemi organizzativi che ci circondano. Per poter comprendere la loro evoluzione è necessario considerare le prime iniziative sociali che si collocano in alcuni casi anche prima della rivoluzione industriale, e proseguendo con la celebre storia dell'Olivetti degli anni '50 del Novecento.

Nasce in prima istanza il Welfare pubblico, ovvero l'insieme dei servizi e delle prestazioni ad opera dello Stato o delle istituzioni pubbliche al fine di valorizzare il benessere e la sicurezza sociale dei cittadini. Segue poi la nascita del cosiddetto secondo welfare, di tipo privatistico, che sostanzialmente affianca ed implementa il primo, difatti proprio in questo secondo Welfare rientra il Welfare aziendale.

Il concetto di Welfare aziendale si consolida nel momento in cui si cominciò a considerare il benessere dei dipendenti come parte integrante della responsabilità sociale delle imprese; difatti esso è definibile come "l'insieme di tutte le iniziative, benefit e piani messi in atto dal datore di lavoro per migliorare la qualità lavorativa e di vita delle persone. Sostanzialmente il suo benessere"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Cos'è il welfare aziendale e quali sono i benefici per i lavoratori e aziende, Edenred.it, 2023.

Adriano Olivetti prima, Enrico Mattei<sup>2</sup> dopo, sperimentano nuove forme di sostegno ai dipendenti in virtù della consapevolezza che il raggiungimento di una migliore soddisfazione dei dipendenti potesse apportare un miglioramento di tipo lavorativo e di performance raggiunta dall'azienda stessa. Il circolo virtuoso instaurato nelle aziende induce i dipendenti ad un maggior coinvolgimento aziendale volto al raggiungimento di standard qualitativi sempre più alti che permettevano il guadagno di un surplus che veniva reinvestito in Welfare.

Nel 2009, in piena crisi mondiale, Leonardo Del Vecchio con Luxottica costruisce il suo sistema di Welfare grazie all'accordo sindacale di dicembre, dopo un lungo processo di concertazione con i sindacati. Si è riconosciuta l'immediata necessità di fornire un effettivo supporto al potere di acquisto dei dipendenti, allocando risorse finanziarie destinate alle iniziative rivolte ai dipendenti stessi. Le tre iniziative che compongono il programma di Luxottica sono il carrello della spesa, del valore di centodieci euro, la cassa di assistenza sanitaria, ovvero una polizza sanitaria, e infine il rimborso totale dei libri di testo per i figli dei dipendenti.

Le aziende, dunque, iniziano a riconoscere l'importanza, ma anche l'efficacia dell'utilizzo di sistemi di Welfare aziendale, i quali permettono sia di migliorare la soddisfazione dei lavoratori e il clima aziendale, sia di incentivare la produttività del lavoro.

---

<sup>2</sup> Storia Enrico Mattei Eni, costruisce il viaggio per i dipendenti a Borca di Cadore, in provincia di Belluno.

Con l'introduzione della legge n° 208 del 28/12/2015 (Legge di Stabilità 2016), sono stati stipulati Contratti Collettivi Nazionali che hanno previsto interventi di Welfare pensati per “incrementare il benessere del lavoratore delle categorie interessate e della sua famiglia utilizzando modalità alternativa alla retribuzione.”<sup>3</sup>

In Italia lo sviluppo del Welfare aziendale è dettato anche dalla spinta forte degli sgravi fiscali introdotti con la Legge di Stabilità del 2016, successivamente ampliati con la Legge di Stabilità del 2017. Venne introdotta la tassazione agevolata, o anche detta soft, per i premi di produttività e per il welfare aziendale, introducendo la possibilità di convertire i premi di risultati soggetti ad imposta sostitutiva del 10% con importi e servizi a tassazione zero, come benefit per i figli, come la scuola, i centri estivi, le gite didattiche o le borse di studio.

In seguito, anche la Legge di Bilancio del 2018 ha comportato importanti novità nel cambio del Welfare aziendale, introducendo come misura la spesa di abbonamento per il tragitto casa-lavoro; e successivamente nel 2020 con il decreto legato alla pandemia generata dal Covid-19, il Governo ha innalzato la soglia di esenzione del *fringe benefit*.

Emerge dall'ultimo rapporto del Welfare Index Pmi<sup>4</sup> la rilevanza del Welfare aziendale inteso come una leva strategica per affrontare l'emergenza e la ripresa sostenibile del Paese; individuando il Covid-19 come un acceleratore da un lato

---

<sup>3</sup> Salvi, 2021.

<sup>4</sup> <https://www.welfareindexpmi.it/wp-content/uploads/2020/09/WIPMI-2020-Rapporto-2020.pdf>

della concentrazione su temi rilevanti come la salute, l'assistenza il sostegno economico, dall'altro dell'impresa intesa come punto di riferimento per tutti gli stakeholders, ovvero famiglie, clienti, fornitori e l'intera comunità. Lo studio evidenzia da un punto di vista statistico il superamento del 50% delle imprese italiane attive in ambito Welfare, inoltre individua che il 79% delle imprese italiane hanno confermato le iniziative attive di Welfare per i dipendenti, e il 28% ha introdotto politiche nuove o potenziato alcune delle esistenti.

La nuova frontiera del Welfare aziendale viene definito Well-being, ovvero una nuova soluzione che permette ai propri collaboratori di star bene e di lavorare meglio, incrementando la produttività dell'azienda. Difatti il Well-being non si limita ad offrire benefit e incentivi di tipo finanziario, ma promuove soprattutto un benessere psicofisico, ponendo al centro la persona. L'obiettivo che si pone il Well-being è focalizzato sul sostegno e sul miglioramento del benessere dei dipendenti nel loro ambiente lavorativo, e si tratta di una prospettiva che va oltre la mera assenza di malattie o stress sul posto di lavoro, ma si concentra sulla creazione di condizioni che favoriscano il benessere fisico, mentale ed emotivo dei lavoratori.

Come afferma il Sole24Ore "la corporate wellness governance, l'adozione di best practice e iniziative volte a migliorare lo stato di benessere psicofisico dei

dipendenti, sta entrando stabilmente a far parte della strategia di aziende italiane e internazionali”<sup>5</sup>.

Il Welfare è qualcosa legato ad un modello di produzione, e ad un modello che ha come fondamenta questioni di tipo economico, al contrario il Well-being afferisce ad una sfera più personale, relazionale, e quindi è legato al contesto in cui si agisce. Difatti Wood e Neumann definiscono il concetto di Well-being come destinato a sostituire il concetto di Welfare per il semplice fatto che l’acquisizione di competenze si sta sempre più affermando come di maggiore rilevanza rispetto alla mera protezione sociale.

---

<sup>5</sup> [https://www.sanita24.ilsole24ore.com/art/informazione-pubblicitaria/2021-12-21/dal-welfare-wellness-aziendale-113245.php?uuid=AEMNL13&refresh\\_ce=1](https://www.sanita24.ilsole24ore.com/art/informazione-pubblicitaria/2021-12-21/dal-welfare-wellness-aziendale-113245.php?uuid=AEMNL13&refresh_ce=1)

## 1.1 Il ruolo del Welfare nell'ambito aziendale: analisi dei benefici

Il ruolo del Welfare aziendale si concentra sul benessere dei dipendenti dell'organizzazione, e comprende le iniziative, le politiche e i programmi implementati dalle aziende per migliorare la qualità della vita dei propri dipendenti, oltre alla retribuzione economica tradizionale. Sostanzialmente il Welfare aziendale consente al datore di lavoro di remunerare il dipendente attraverso il pagamento di una spesa di vita privata, diminuendo lo stipendio dello stesso importo previsto.

Il Direttore del Corporate Welfare Lab Alberto Dell'Acqua ha ricordato che “il corporate welfare testimonia la grande attenzione delle aziende verso i lavoratori e affonda le proprie radici in esperienze storiche come quelle di Olivetti o Ferrero”, sottolineando come la “variabile S, ovvero quella sociale” sia “una delle più complesse e il corporate welfare è uno degli strumenti più efficaci per attuare azioni mirate di *social responsibility*. In particolare, abbiamo rilevato che è in grado di incidere positivamente su tre ambiti specifici: la performance economica dell'impresa, la capacità di trattenere le persone in azienda e assumere nuovi talenti, la decisione di diventare genitori da parte dei dipendenti.”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> <https://www.startmag.it/economia/tutti-i-numeri-del-welfare-aziendale-report/>

Attraverso questo strumento l'importo definito come spesa per il Welfare, non transitando nella busta paga, non è soggetto a contributi o imposte, ottenendo così un duplice beneficio, ovvero una maggior soddisfazione e un carico fiscale invariato. Il Welfare aziendale non mira solamente a migliorare la soddisfazione dei dipendenti, ma può anche aumentare la produttività, l'engagement e la fedeltà aziendale. Difatti le aziende che si avvicinano all'utilizzo e alla consolidazione del Welfare all'interno della propria azienda possono farlo diventare un fattore differenziante rispetto ai competitors, permettendo dunque un posizionamento differente.

Non esiste alcuna definizione normativa che esplicita il concetto di Welfare aziendale, ma J. Alber offre una soluzione pressoché completa affermando che: “il termine welfare state designa un insieme di risposte di policy al processo di modernizzazione, consistenti in interventi politici nel funzionamento dell'economia e nella distribuzione societaria delle chances di vita; tali interventi mirano a promuovere la sicurezza e l'eguaglianza dei cittadini al fine di accrescere l'integrazione sociale di società industriali fortemente mobilitate”<sup>7</sup>.

Considerando le politiche a favore del Welfare di stampo aziendale è doveroso effettuare una significativa distinzione, ovvero quella tra:

---

<sup>7</sup> J. Alber, Continuités and Change in the idea of Welfare State, in Politics and Society, 1988.



- Welfare occupazionale: questo si riferisce alla totalità dei vantaggi e delle prestazioni fornite dalle aziende ai propri dipendenti in base ai termini di un contratto di lavoro. I benefici comprendono misure a sostegno del lavoratore o della sua famiglia che hanno un impatto redistributivo e sociale, risultando quindi “passive” o comunque “neutrali” nell’ambito di lavoro;
- Welfare aziendale in senso stretto: si riferisce alle prestazioni che hanno una funzione economica e gli interventi vengono organizzati e gestiti direttamente dall’azienda stessa, senza coinvolgere necessariamente enti esterni o istituzioni pubbliche.

I beni e i servizi non monetari forniti ai lavoratori attraverso meccanismo di Welfare aziendale vengono definiti “*flexible benefits*”, come i buoni acquisto o le polizze sanitarie o i buoni per abbonamenti a teatro o al cinema. I *flexible benefits* sono stanzialmente una retribuzione complementare rispetto al compenso ordinario, d’altra parte i *fringe benefits* compongono una remunerazione aggiuntiva rispetto alla retribuzione.

I primi vengono erogati senza distinzione tra i lavoratori, dunque sono previsti per l’intero settore o categoria di lavoratore, difatti sono regolamentati dai Contratti Collettivi di Lavoro (CCNL) frutto di contrattazioni sindacali. I secondi si caratterizzano per essere erogati individualmente dalle aziende, difatti le agevolazioni previste vengono inserite nel contratto di lavoro individuale.

Il rapporto sullo stato del Welfare aziendale 2023 di Earned Italia definisce che la spesa dei *flexible benefits* prevale con il 38,6% rispetto ai *fringe benefits*; questi ultimi hanno visto il loro triplicarsi nell'arco di cinque anni, attestandosi come la prima voce di spesa in termini percentuali.

Al fine di poter creare un ambiente lavorativo positivo e sostenibile, aumentando la produttività e riducendo il *turnover*, è necessario per le aziende ricorrere allo sviluppo e alla programmazione di un piano di Welfare in grado di mettere in atto le iniziative coerenti con l'applicazione del Welfare aziendale.

Il piano di Welfare è un insieme organizzato e strutturato di iniziative, politiche e benefici che l'azienda mette in atto per migliorare il benessere e la qualità della vita dei propri dipendenti. Per costruire un programma di Welfare aziendale vengono coinvolte diverse fasi quali:

- Analisi delle esigenze, dei desideri e delle aspettative dei dipendenti, attraverso *survey* interne e *focus group*;
- Definizione degli obiettivi chiari e specifici, in linea con le esigenze;
- Progettazione dei programmi, includendo servizi sanitari, supporto alla conciliazione lavoro-famiglia, benessere mentale e fisico, benefici finanziari, formazione e sviluppo professionale;
- Pianificazione delle risorse finanziarie ed umane necessarie per implementare il piano, stabilendo un budget e determinando come le risorse verranno allocate per ciascuna iniziativa;

- Implementazione del piano, comunicando chiaramente ai dipendenti i benefici offerti e come accedervi;
- Monitoraggio e valutazione dell'efficacia del piano, utilizzando metriche e indicatori chiave per valutare i risultati e il livello di partecipazione dei dipendenti;
- Adattamento e miglioramento continuo sulla base dei risultati e dei feedback raccolti.

Costruire un piano di Welfare efficace richiede un approccio strategico, partecipativo e orientato alle esigenze dei dipendenti, oltre ad una valutazione costante per garantire il mantenimento della sua rilevanza e dell'efficacia nel tempo. Avere un piano ben strutturato di welfare aziendale indubbiamente migliora la reputazione e la credibilità aziendale, e nel momento in cui esso viene inserito nell'azienda, il dipendente assume un ruolo centrale come cliente dei servizi prestati dall'azienda stessa.

Esistono due tipi di indicatori da tenere presente per valutare l'efficacia di un piano di welfare: quelli tangibili che sono più legati alla parte economica dell'azienda e facilmente misurabili, e quelli intangibili che normalmente in un bilancio non vengono indicati, tra cui “il benessere organizzativo, la cultura aziendale, il senso di appartenenza”<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Shapeme, 2022.

Il TUIR, Testo Unico delle Imposte sui Redditi, regola il Welfare aziendale in Italia, prevedendo numerose agevolazioni con lo scopo di incoraggiare investimenti di carattere sociale nelle imprese. In Italia nel 2020 si è vista la riduzione del consumo riferito ai servizi di Welfare sociale a carattere rimborsale ex art. 51 TUIR, come spese mediche, spese scolastiche, spese socioassistenziali e integrazioni previdenziali, rispetto a oltre il 55% del 2019. Inoltre, si è rilevata una crescente importanza delle categorie di servizio ex art. 100 TUIR e fringe benefit che riguarda circa il 15% dei consumi complessivi e si riferisce a benefits erogabili attraverso voucher. Infine, è salito al 4% l'utilizzo del rimborso delle spese sostenute per il trasporto pubblico, e si attesta attorno all'11% l'utilizzo di importi relativo al mondo ludico-ricreativo<sup>9</sup>.

Le misure di agevolazione contributiva e fiscale sono state gradualmente trasformate da misure sperimentali a misure strutturali, con l'esplicito obiettivo di sostenere l'aumento della produttività e favorire la diffusione della contrattazione di secondo livello<sup>10</sup>. Il vecchio Welfare era rigido: richiedeva risorse certe e ingenti, aveva strutture di offerta estremamente standardizzate (ma non in termini di prodotto) e piuttosto generaliste.

In sintesi, il Welfare aziendale non solo porta vantaggi diretti ai dipendenti migliorando il loro benessere e la soddisfazione lavorativa, ma può anche favorire

---

<sup>9</sup> Il Well-being come nuovo paradigma del Welfare aziendale.

<sup>10</sup> Ambra, 2016.

una maggiore efficacia e successo complessivo dell'azienda attraverso la retentione del personale, l'aumento della produttività e una migliore reputazione aziendale.

### **1.2 I componenti del Well-being: aspetti fisici, emotivi, sociali e professionali**

Lo scenario attuale in cui l'Italia si trova è caratterizzato da inflazione, problemi geopolitici e incertezza economica, di conseguenza questi fattori incidono negativamente sul benessere mentale e fisico delle persone, nello specifico anche dei dipendenti che possono tradurre il malessere in un calo di produttività o di crescita.

Al contrario, i paesi e le aziende in cui si respira un'atmosfera di lavoro piacevole e un'interessante offerta di benefit aziendali, materiali e immateriali, i dipendenti sono maggiormente motivati e hanno una migliore percezione del benessere organizzativo. L'autore Mark C. Crowley afferma proprio che "i dipendenti impegnati sono il più grande vantaggio competitivo dell'azienda stessa".

In media ogni persona occupata trascorre più della metà del proprio tempo sul luogo di lavoro, sia esso fisico o virtuale; dunque, è evidente che la componente del benessere non può essere trascurata.

Per garantire il benessere dei dipendenti, le aziende devono agire principalmente su tre piani:

- Benessere fisico;

- Benessere mentale;
- Ambiente di lavoro.

Il primo elemento concerne da un lato tutto ciò che si lega al luogo di lavoro in termini di benessere, come ad esempio sedie, scrivanie, computer, dall'altro lato si riferisce al contributo nel miglioramento del benessere fisico dei dipendenti al di fuori del posto di lavoro, ad esempio stipulando convenzioni con palestre o centri medici, o anche spese mediche, oppure mense aziendali con proposte equilibrate.

Il secondo fattore, a lungo sottovalutato, oggi viene considerato come un cardine all'interno dell'azienda, in virtù anche della consapevolezza del legame tra mente e corpo. Decimo Giunio Giovenale scriveva: "*Orandum est ut sit mens sana in corpore sano*" ovvero "preghiamo gli dèi affinché possiamo avere una mente sana in un corpo sano". Il sostegno alla salute mentale viene riscontrato sia in ambito lavorativo, evitando situazioni di forte stress o di mobbing, sia al di fuori dell'ambiente lavorativo evitando ripercussioni sulla propria vita privata e lavorativa.

Il terzo piano comprende servizi, prestazioni e iniziative che l'azienda può concedere ai lavoratori per migliorare la qualità della vita delle proprie persone, ma anche il potere di acquisto del loro nucleo familiare. I benefit maggiormente riconosciuti sono l'assistenza sanitaria integrativa, la previdenza complementare, il rimborso degli interessi passivi del mutuo, progetti di istruzione e formazione

professionale, i buoni pasto o regalo, auto aziendale e telefono aziendale, supporto psicologico.

La salute dei lavoratori, intesa come benessere fisico, psicologico e sociale, dipende difatti, dal contesto lavorativo generale e dell'organizzazione di appartenenza. La salute organizzativa è l'insieme dei fattori culturali e di processo, grazie ai quali un'organizzazione è in grado di promuovere, mantenere e migliorare il benessere fisico, psicologico e sociale degli addetti ai lavori. Il rapporto tra lavoratore e salute organizzativa è in perfetta sinergia. Se la salute organizzativa e il benessere sono carenti, i possibili rischi si legano a stress, *turnover*, assenze ripetute, *burnout* e peggioramento della performance del dipendente.

Il Wellbeing è dunque un approccio olistico del benessere che non si limita al benessere fisico, ma si riferisce al benessere fisico, finanziario, emozionale, sociale e professionale. Per garantire uno stato di benessere diffuso e duraturo, occorre implementare programmi strutturati, comprendendo i bisogni mutevoli e molteplici delle persone e dei dipendenti, rispondendo a questi bisogni in modo personalizzato e ben comunicato. L'obiettivo principale è quello di costruire un piano che sia personalizzato e specifico per l'azienda stessa, dunque più efficace, e che sia costantemente monitorato.

La stabilità dal punto di vista lavorativo del dipendente è stata per decenni un caposaldo della vita dei lavoratori, ma oggi una buona parte dei dipendenti non è più disposta ad accettare condizioni lavorative non aderenti ad uno stato di

salute positivo, e quindi ricercano sempre più una migliore qualità di vita associata a quella del lavoro. I dati sostengono questa tesi, poiché secondo le ultime ricerche, negli ultimi sei mesi circa il 13% dei lavoratori ha lasciato il proprio posto di lavoro, mentre il 24% ha intenzione di cambiarlo.

Difatti i driver più importanti nella scelta di un datore di lavoro da parte del dipendente si legano all'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, ma anche un'atmosfera di lavoro piacevole, la formazione e riqualificazione professionale, così come una buona offerta di benefit e un buon rapporto con i propri manager o colleghi.

Il report “*Benefit sul luogo di lavoro in un mondo che cambia*” evidenzia come il benessere psicologico si sia classificato al terzo posto nella lista dei bisogni maggiormente rilevanti per i dipendenti, e al primo posto è stato individuato il benessere fisico e finanziario. Tra le aziende che sono state analizzate, il 70% di esse ha ritenuto di conoscere le esigenze in materia di benefit, d'altro canto solamente il 35% dei lavoratori si è ritenuto soddisfatto dell'offerta proposta dall'azienda in termini di benefits.<sup>11</sup>

Il Corriere della Sera sostiene che “l'attenzione ai dipendenti favorisca il raggiungimento di obiettivi aziendali, e ciò è un aspetto al quale le nuove generazioni danno sempre più peso”<sup>12</sup>. Il tema del benessere è un tema che riceve

---

<sup>11</sup> <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2023/06/08/benefit-dipendenti-profitti/>

<sup>12</sup> <https://www.corriere.it/native-adv/banco-bpm-03-benessere-lavoratori-nuova-sfida-impresе.shtml>



molte attenzioni da parte delle nuove generazioni, le quali ritengono siano fondamentali *benefits* e attenzioni ricevute, ma lo stesso tema è ritenuto come una priorità anche dalle imprese, che cercano di raggiungere i propri obiettivi di business.

Supportando gli individui all'interno dell'organizzazione è possibile approcciarsi alle attività attraverso delle condizioni che permettano di far sentire le persone sicure, apprezzate, coinvolte, motivate e produttive.

In conclusione, viene evidenziato come il Wellbeing non sia più un *must-to-have*, ma sia diventato un *must-have* vero e proprio, e che esso prenda proprio l'analisi dei bisogni come punto di partenza per definire il percorso stesso.

### **1.3 Come il Welfare si integra con il Well-being dei dipendenti**

Possono essere ricondotti al Welfare aziendale quei pacchetti di beni e servizi forniti alle imprese ai dipendenti, sulla base di un accordo collettivo oppure in virtù di una decisione unilaterale, al fine di accrescere il benessere personale degli stessi. Nel tempo il Welfare aziendale è diventato parte integrante del *total rewarding* del dipendente.

Affinché si possa raggiungere il Well-being dei dipendenti è necessario focalizzarsi in primo luogo sulla cultura aziendale ed organizzativa, prima di implementare servizi da offrire, come il Welfare aziendale, che sarebbero solamente dei palliativi non in grado di garantire un benessere dell'organizzazione. Il Welfare è un complemento della retribuzione, quindi se il clima aziendale rimane di tipo negativo e la fiducia all'interno dell'organizzazione scarseggia, i benefit finiscono per essere considerati come un "cerotto psicologico" che tampona i problemi, ma non aiuta le persone ad elaborare strategie per superare il malessere.

Risulta essere fondamentale creare un clima aziendale favorevole, all'interno del quale tutti i dipendenti si sentano valorizzati, rispettati e ispirati a dare il proprio contributo migliore.

Le strategie che possono essere implementate in ottica di Well-being secondo la ricerca Corporate Well-being in Italia 2020, Radical HR<sup>13</sup> sono:

---

<sup>13</sup> <https://radicalhr.it/>

- Smart working;
- Mental & Physical Wellbeing;
- Talent Management;
- Age Management;
- Career Wellbeing;
- Financial Wellbeing;
- Community Wellbeing;
- Social Wellbeing.

Per tutte queste ragioni il Well-being è da considerarsi come un processo che non può scindere dalla matrice che viene fornita dai sistemi di Welfare. Il Welfare che si fa Wellbeing è un fenomeno in costante e significativo aumento, e il Welfare stesso sta diventando sempre più cruciale, diventando il fulcro di modelli organizzativi che pongono l'individuo al centro delle strategie aziendali. Questo tipo di Welfare, come indicato da varie ricerche, si sta trasformando progressivamente in Well-being, ampliando la sua prospettiva verso il benessere del dipendente in un senso più globale.

Questa evoluzione consente alle aziende di integrare in modo efficace lo sviluppo dell'attività imprenditoriale con il progresso umano, e ciò diventa ancora più rilevante di fronte all'emergere di nuove esigenze e all'evoluzione dei modelli di vita e lavoro.

Attualmente, il concetto di Welfare aziendale è sempre più connesso al concetto di Well-being aziendale.

In questo contesto, l'azienda o l'organizzazione assume un ruolo chiave come strumento pratico per promuovere l'equilibrio tra lavoro e vita personale dei dipendenti e per valorizzare il tempo trascorso con la propria famiglia.

La *work-life balance*<sup>14</sup>, ovvero l'equilibrio tra lavoro e vita personale, è un concetto che si riferisce alla ricerca di un equilibrio ottimale tra gli impegni professionali e personali di una persona. Difatti è di fondamentale importanza trovare un punto di equilibrio tra le responsabilità lavorative e le attività che contribuiscono al benessere personale, come tempo per la famiglia, hobbies, esercizio fisico, svago e relax. Un efficace equilibrio viene raggiunto nel momento in cui si individua il modo ottimale per gestire sia il tempo che l'energia, bilanciando le responsabilità lavorative con gli aspetti personali della vita. Questo equilibrio mira a ridurre lo stress e la sensazione di essere sopraffatti dalle richieste provenienti da entrambi gli ambiti.

Ma non solo: l'implementazione di un piano di welfare aziendale può consentire un incremento del potere d'acquisto delle famiglie senza impattare sul reddito imponibile. Ciò significa che i benefit forniti attraverso il Welfare aziendale non sono oggetti a tassazione sul reddito per i dipendenti.

---

<sup>14</sup> Con il termine *work life balance*, di origine inglese, si intende letteralmente l'equilibrio tra la vita privata e il lavoro. Si tratta, dunque, della capacità di far convivere in maniera pacifica la sfera professionale e quella privata.

Definire in modo preciso il welfare aziendale non è un compito facile in quanto, sebbene l'obiettivo sia chiaro, il modo in cui viene implementato può variare a seconda delle decisioni prese dall'azienda stessa. Esistono molteplici servizi disponibili, ma è l'azienda che sceglie quali attivare, tenendo conto anche delle caratteristiche della sua popolazione di dipendenti.

#### **1.4 La relazione tra benessere organizzativo e performance**

Per benessere organizzativo si intende “la capacità di un’organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale di tutte le lavoratrici e di tutti i lavoratori che operano al suo interno<sup>15</sup>.”

Il benessere organizzativo indica le condizioni culturali e organizzative che determinano la qualità della convivenza in ambito lavorativo; quindi, evidenzia il rapporto fra la persona e il suo inquadramento all’interno dell’organizzazione lavorativa. Dunque, il benessere organizzativo è un concetto ampio, che copre una serie di fattori che fanno parte della vita lavorativa dei dipendenti, e occorre che l’organizzazione promuova la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, ma anche le pari opportunità, e la salute e sicurezza.

Secondo l’Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) il benessere sul luogo di lavoro si riferisce a “tutti gli aspetti della vita lavorativa, dalla qualità e sicurezza dell’ambiente fisico, al modo in cui i lavoratori si sentono nell’ambiente di lavoro, al clima sul posto di lavoro e all’organizzazione del lavoro”. Inoltre, “il benessere dei lavoratori è un fattore chiave nel determinare l’efficacia a lungo termine di un’organizzazione. Molti studi dimostrano un legame diretto tra livelli di produttività e la salute e il benessere generale della forza lavoro<sup>16</sup>.”

---

<sup>15</sup> <https://www.miur.gov.it/benessere-organizzativo>

<sup>16</sup> ILO, 2009.

Dunque, il benessere organizzativo si riferisce al livello generale di salute, soddisfazione, e prosperità di un'organizzazione nel suo insieme. Esso si concentra principalmente sulle condizioni di lavoro, l'ambiente aziendale e la cultura organizzativa che influenzano il benessere dei dipendenti, oltre alle prestazioni complessive dell'azienda.

All'interno di un'azienda esistono elementi fondamentali per promuovere e diffondere il benessere aziendale: il clima, la cultura e la salute organizzativa, ma anche l'equilibrio tra lavoro e vita privata, e la partecipazione e il coinvolgimento dei dipendenti.

Il clima organizzativo viene definito da Forehand e Haller come “un complesso di caratteristiche relativamente durature e distintive di un'organizzazione che deriva dalla percezione degli individui in relazione ad essa e che a sua volta condiziona il loro comportamento<sup>17</sup>.” Il benessere individuale viene raggiunto da un individuo o da un dipendente nel momento in cui il clima organizzativo è favorevole e positivo; motivo per il quale il maggior benessere del dipendente dipende proprio dallo spiccato senso di appartenenza all'organizzazione, dalla condivisione dei valori e dalla cultura.

---

<sup>17</sup> Forehand e on Haller, 1964.

A sua volta, il clima organizzativo è influenzato dalla cultura aziendale, la quale si compone di elementi come la coerenza e la condivisione dei valori da parte di tutti i soggetti coinvolti.

Occuparsi del benessere dei dipendenti non si limita esclusivamente alla sfera della salute in senso stretto. Come già evidenziato, l'assistenza sanitaria e l'assicurazione rappresentano solo alcune delle aree in cui è possibile investire per migliorare l'ambiente lavorativo. Significa invece considerare una vasta gamma di dimensioni che vanno oltre il semplice stato di salute fisica. È fondamentale non solo rilevare quando un dipendente è assente, ma anche comprendere il suo stato mentre è presente sul posto di lavoro.

I principali indicatori in grado di misurare lo stato di benessere (o malessere) all'interno dell'organizzazione vengono riassunti nella tabella seguente:

Tabella 1: Indicatori del benessere/malessere

<b>Indicatori benessere</b>	<b>Indicatori malessere</b>
Soddisfazione per l'organizzazione	Assenteismo
Voglia di impegnarsi	Disturbi psicosomatici
Sensazione di fare parte di un gruppo o team	Aggressività inusuale e nervosismo
Coinvolgimento elevato	Confusione organizzativa rispetto a ruoli e/o mansioni
Apprezzamento dei valori di cui l'organizzazione si fa portatrice	Anaffettività lavorativa

Fonte: "Report online, Wellness at Work, PWC, 2017"



Grazie agli indicatori che vengono descritti sopra emerge come gli elementi coinvolgano anche l'organizzazione strutturale e funzionale, oltre alle relazioni interpersonali tra gli individui dell'azienda e l'ambiente fisico del luogo di lavoro. Il benessere è dettato da un clima organizzativo positivo, nel quale gli individui si caratterizzano per sentimenti positivi che a loro volta garantiscono l'aumento del benessere.

La performance economico-finanziaria viene correlata al benessere tramite i dati delle riclassificazioni di bilancio 2016 presenti nella banca dati AIDA, e gli indici che vengono utilizzati sono:

- Il Return on Equity (ROE).
- Il Return on Investment (ROI).
- Il rendimento dei dipendenti.

È dunque possibile affermare che esiste una forte correlazione diretta fra la performance aziendale e il benessere organizzativo. Le performance costituiscono un elemento cruciale per il successo complessivo dell'organizzazione e influiscono positivamente sull'aumento della produttività, della redditività e sull'alto morale dei dipendenti.

I primi studi che indagano la correlazione tra il benessere e la performance collettiva, ovvero le performance aziendale, risalgono agli anni '30 del Novecento, all'interno del contesto della teoria delle relazioni umane precedentemente menzionata. Attualmente, questa correlazione è considerata come un dato

consolidato, e le numerose ricerche attuali si focalizzano sull'analisi dettagliata di singole variabili.

Maggiore benessere organizzativo sussista nell'ambito del contesto lavorativo, migliore sarà la performance dell'organizzazione, di fatti sono due concetti strettamente correlati tra loro proprio in virtù del fatto che è necessaria una più attenta gestione e motivazione delle risorse umane. Di conseguenza tanto più è alto il benessere fisico e psicologico dei lavoratori, tanto più si verifica un accrescimento dell'intero ente.

Il benessere organizzativo si riferisce al mondo in cui le persone vivono la relazione con l'organizzazione in cui lavorano. La motivazione, la collaborazione, il coinvolgimento, la corretta circolazione delle informazioni, la flessibilità e la fiducia delle persone sono tutti elementi che portano a migliorare la salute mentale e fisica dei lavoratori, la soddisfazione degli utenti, e in via finale, ad aumentare la produttività.

Il tema è intangibile e difficilmente calcolabile, proprio a causa del fatto che vi sono infinite culture aziendali che non possono essere considerate come prassi consolidate.

## 2. COMPORTAMENTI E PRATICHE PER IL SALES

### WELL-BEING

Finora è stato discusso e approfondito il tema relativo al Well-being, inteso come il benessere rivolto nei confronti dei dipendenti da parte dell'azienda; tuttavia, pochi sono gli studi in merito al Sales Well-being, ovvero al benessere specifico nella professione di vendita.

Il mercato secondo Antoine Augustine Cournot (1801-1877) si compone di forze impersonali che hanno la funzione di determinare il prezzo delle merci, e quelle stesse forze possono essere studiate e rappresentate usando strumenti matematici e modelli della fisica meccanica.

Il mercato si compone di compratori, o *buyer*, che sono coloro che determinano la domanda acquistando i beni e/o i servizi, e di venditori, o *salesman*, che sono coloro che stabiliscono l'offerta immettendo nel mercato i beni e/o i servizi offrendo un'ampia gamma di alternative. L'interazione tra i due soggetti permette l'identificarsi del prezzo di mercato, il quale rappresenta il valore monetario a cui un bene o un servizio viene scambiato o venduto sul mercato, ed è determinato dall'interazione tra domanda e offerta.

Il venditore, dunque, si trova a svolgere quattro compiti principali<sup>18</sup>:

---

<sup>18</sup> R. Fiocca, E. Snehota, A. Tunisini, Marketing business to business, McGraw-Hill, 2009.

- Negoziazione e vendita. Si tratta di due fasi distinte, ma strettamente collegate che si riferiscono alla vendita come concetto più ampio, mentre la negoziazione si riferisce alla discussione e all'accordo sulle condizioni di vendita;
- Offerta di servizi al cliente. Al fine di migliorare l'esperienza complessiva del cliente, il venditore deve garantire un'offerta di servizi efficaci che permettono di consolidare il rapporto e di raggiungere la soddisfazione;
- Interazione con il cliente per risolvere eventuali problemi che sorgono nel corso della relazione fornitore-cliente. Aspetto cruciale della gestione delle relazioni con i clienti, attraverso elementi come empatia, comunicazione chiara, apprendimento e miglioramento;
- Ascolto del cliente e raccolta delle informazioni, risoluzione dei problemi e soddisfazione delle esigenze. Questo approccio completo contribuisce a migliorare significativamente la relazione con i clienti e a garantirne un servizio di qualità.

Nel momento in cui venditore e compratore sono a contatto, il primo dovrà mettersi in ascolto e favorire un dialogo costruttivo con il secondo, cercando di analizzare i segnali dell'interlocutore, e si deve anche preparare sulla gestione dei componenti non verbali dalla comunicazione.

Proprio in virtù di queste definizioni il processo di vendita viene considerato come un percorso molto complesso e pieno di ostacoli da superare; si compone di un

insieme di fasi sequenziali che il venditore deve mettere in atto per acquisire un cliente, soddisfacendo le sue esigenze e concludendo anche la transazione. Il ciclo è caratterizzato dalla customizzazione, nonché dalla personalizzazione in base alle specifiche esigenze del cliente e delle circostanze della vendita. A ciò si aggiungono la tecnologia e gli strumenti moderni che vengono integrati nel processo di vendita per migliorarne l'efficienza e la produttività.

Un venditore di successo non solo segue questo processo, ma lo adatta in modo flessibile per essere nel miglior modo possibile aderente alle caratteristiche dei diversi clienti e alle situazioni uniche che affronta durante la sua attività.

I venditori hanno capacità e competenze comunicative rappresentando l'impresa nel contesto esterno, difatti “la conoscenza e l'intelletto umano sono risorse chiave che contribuiscono alla competitività e alla creazione di ricchezza in un'organizzazione”<sup>19</sup>, e di conseguenza rappresentano uno degli asset economicamente più costosi nel budget della funzione vendita delle imprese. Il set di *skill* che viene richiesto ai venditori si riferisce alla capacità di adattamento, ascolto e comprensione delle reali esigenze del cliente, di percezione dei rischi e di soluzione dei conflitti, di comunicazione del valore, di costruzione e sviluppo di alleanze strategiche e di accordi di lungo periodo.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Marulanda et al., 2016; e Ramadan et al., 2017

<sup>20</sup> Gregori G. L. & Perna A., BtoB marketing: Il business marketing tra teoria e managerialità, EGEA, Milano, 2019.

Considerando i venditori, questi ultimi devono possedere le cosiddette competenze, le quali sono definite come “la comprovata capacità di utilizzare consone, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche, in situazioni di lavoro e nello sviluppo professionale e personale”.<sup>21</sup> Tale definizione permette di identificare le competenze predittive della *performance* della forza vendita.

Difatti “tutti gli esperti e studiosi del mondo del lavoro concordano su un fatto: le competenze tecniche, le cosiddette *hard skills*, sono oggi subordinate alle *soft skills*, ovvero le competenze trasversali che stanno diventando le abilità primarie in qualunque settore”.<sup>22</sup>

Essere un venditore di successo richiede una combinazione di abilità, approccio strategico e atteggiamento positivo. Il *salesman* deve possedere strumenti come smartphone, pc o tablet in grado di generare opportunità di business senza uscire dal proprio ufficio, in quando si amplificano le possibilità di contatto con il cliente, e dunque la *customer satisfaction*<sup>23</sup>.

Per garantire l'eccellenza della funzione vendite è cruciale individuare le competenze commerciali che hanno un impatto diretto sulle performance aziendali.

---

<sup>21</sup> Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio del 23.04.2008 sulla Costituzione del Quadro Europeo delle Qualifiche per l'Apprendimento Permanente.

<sup>22</sup> J. Hauser, G.J. Tellis, A. Griffin, Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science», Marketing Science, 25(6), 2006, pp. 687-717.

<sup>23</sup> La customer satisfaction indica la soddisfazione del cliente, intesa come un articolato processo volto a rilevare il grado di soddisfazione di un cliente/utente nell'ottica del miglioramento del prodotto/servizio offerto.

Attraverso un'indagine empirica e una ricognizione della letteratura sono state individuate sette competenze fondamentali<sup>24</sup>:

- Selling-related knowledge;
- Capacità di adattamento;
- Capacità di personal selling;
- Interpersonal mentalizing ability;
- Cognitive aptitude;
- Orientamento al risultato;
- Capitale psicologico positivo.

Secondo le recenti stime del Global Sales Barometer, è stato rilevato che i venditori sono responsabili di generare circa l'83% del reddito medio di un'azienda. Il restante 17% viene distribuito tra altri canali, come l'8% del direct marketing, il 3% del call center & tele-selling, il 5% dell'e-commerce e l'1% del mobile commerce. Sorge quindi la necessità di dover selezionare e incrementare le competenze di coloro i quali lavorano nel campo del *sale*.

Il ciclo della carriera del venditore evidenzia la capacità di recupero dello stesso, ovvero l'abilità del management di essere in grado di salvare un venditore da un declino prematuro grazie ad un'efficace risoluzione dei problemi o ad una

---

<sup>24</sup> <https://emplus.egeaonline.it/it/61/archivio-rivista/rivista/3393466/articolo/3393484>

consulenza da parte del management, o a maggiori incentivi, o a nuovi sforzi autogenerati da parte del venditore.

Il mestiere del venditore sta attraversando una fase di modificazione del proprio essere, in virtù della necessità di costruire un rapporto di fiducia con il cliente, oggi al centro dell'attività d'impresa. Nasce difatti il ruolo del Key Account Manager, capace di costruire rapporti di lungo periodo, attraverso lo studio del cliente e dei rapporti che si instaurano con esso.

“Key account management is a strategy used by suppliers to target and serve high-potential customers with complex needs by providing them with special treatment in the area of marketing, administration and service<sup>25</sup>”.

Il KAM è un approccio adottato dalle imprese venditrici che mirano costruire un portafoglio di clienti chiave fedeli, offrendo loro un pacchetto di prodotti/servizi su misura ai rispettivi bisogni.<sup>26</sup> Il Key Account Manager è un costruttore di relazioni, un curioso viaggiatore, un *problem solver*, ma è anche un buon mediatore, in grado di relazionarsi tra il cliente mondiale e l'azienda, essendo competente su aspetti teorici e pratici.

Nel 1994 Cranfield e Chartered Institute of Marketing hanno individuato i fattori che hanno determinato l'ascesa del Key Account Manager, quali:

- L'internazionalizzazione del business;

---

<sup>25</sup> Jobber D. & Lancaster G., *Selling and sales management*, pag. 282.

<sup>26</sup> Millman, 1994.



- La maturità del mercato;
- Il potere contrattuale dei clienti.

Questi elementi hanno favorito l'evoluzione della relazione singola tra venditore e buyer al Key Account Manager, apportando maggior rilevanza al concetto di cliente strategico.<sup>27</sup> Mentre inizialmente il venditore era orientato alla mera raccolta di ordinativi, nel tempo l'attività del venditore si è maggiormente concentrata in termini di sviluppo di una capacità di soddisfazione del cliente sempre con un approccio di breve periodo.

Il cliente chiave viene gestito attraverso lo studio e la conoscenza dell'organigramma del cliente stesso, ovvero delle relazioni che instaura, ma anche attraverso l'analisi delle relazioni che si instaurano con il cliente del cliente. I clienti sono sempre più formati e competenti riguardo i prodotti e i servizi che desiderano acquistare, questo grazie all'accesso facilitato alle informazioni tramite internet e le varie piattaforme digitali.

Prima di effettuare un acquisto, i consumatori possono sfruttare al massimo le risorse a loro disposizione, come recensioni online, comparazioni di prodotti, testimonianze di acquirenti e informazioni dettagliate sui beni o servizi desiderati. L'utilizzo di strumenti tecnologici, quali social media, siti web, forum online e

---

<sup>27</sup> [https://tesi.supsi.ch/510/1/MaurizioMandorino\\_tesi\\_Master.pdf](https://tesi.supsi.ch/510/1/MaurizioMandorino_tesi_Master.pdf)

piattaforme di e-commerce, consente ai clienti di ottenere una visione completa e dettagliata dei prodotti o servizi prima della decisione di acquisto.

Di conseguenza, le aziende devono adattare le proprie strategie di marketing e di vendita al fine di soddisfare le esigenze di questo nuovo tipo di consumatore, garantendo informazioni accurate, trasparenti e dettagliate sui loro prodotti o servizi. Inoltre, devono considerare anche l'importanza di fornire un ottimo servizio ai clienti gestendo in modo efficace le recensioni e i feedback dei clienti stessi, poiché queste informazioni influenzano le decisioni di acquisto di altri potenziali acquirenti.

Nel contesto degli scambi nel mercato Business-to-Business si osserva un orientamento prevalentemente volto alle relazioni, anziché alle transazioni. In questo approccio le aziende concentrano l'attenzione sulla costruzione di relazioni durature con i clienti, trasformando ogni singola interazione in un momento all'interno di un quadro relazionale più ampio. Di conseguenza, il ruolo del venditore si trasforma in quello di un autentico gestore delle relazioni e la conoscenza approfondita del cliente rappresenta una risorsa cruciale per l'azienda, fondamentale per sviluppare un vantaggio competitivo duraturo e difendibile<sup>28</sup>.

La trasformazione della professione del venditore e della gestione dell'organizzazione delle vendite è fondamentale per offrire servizi di alto valore ai

---

<sup>28</sup> Weitz & Bradford, 1999.

clienti e all'impresa. Il venditore diventa dunque una figura pronta a risolvere i problemi che vengono posti dal cliente, e il processo di vendita si aggiudica uno tra i primi posti per il raggiungimento di un vantaggio competitivo, grazie alla rilevante valenza strategica che assume.

I venditori appaiono forti, consapevoli del proprio controllo e delle proprie capacità di vendita; tuttavia, si verificano situazioni di ansia e burnout in grado di prendere il sopravvento sullo stato mentale danneggiando in modo significativo la concentrazione e le prestazioni del venditore stesso.

Il settore delle vendite si caratterizza per avere una reputazione che lo dipinge come un settore frenetico e stressante, che spesso non conosce orari e comporta un'attivazione mentale costante. La funzione di vendita è particolarmente suscettibile ad alcune delle sfide associate al mantenimento di una cultura incentrata sul benessere, se si considera che i venditori lottano con il benessere mentale a livelli quasi doppi rispetto a quelli degli altri dipendenti, come riporta il Sales Health Alliance.<sup>29</sup> Ciò nonostante, i datori di lavoro devono concentrarsi sul benessere per garantire che la salute e l'efficienza dei dipendenti siano sempre raggiunti, di fatto il team di vendita rappresenta il volto dell'attività, e i loro comportamenti riflettono direttamente il marchio.

---

<sup>29</sup> <https://saleshealthalliance.com/>

Sempre più nei mercati è diventato rilevante il “come si vende”, piuttosto che il “ciò che si vende”, dunque l’azienda deve porre estrema attenzione nelle competenze dei venditori, nonché sulla loro selezione, formazione e performance.

Il presente capitolo affronta il tema del Well-being che viene considerato come un prerequisito per operare sul mercato, ma soprattutto affronta il tema relativo al Sales Well-being, analizzando in profondità gli argomenti relativi al benessere dei venditori e alla modalità con cui vengono risolti problemi. In questo senso, viene studiato il driver fondante del Welfare che in periodo storico come questo funge da “cuscino” utile a superare gli ostacoli.

## 2.1 Coltivare il benessere attraverso l'equilibrio

Il benessere fisico e mentale sono dimensioni chiave che contribuiscono a migliorare l'esperienza dei dipendenti. Motivo per il quale il benessere è divenuto un costo considerevole che grava notevolmente sul bilancio aziendale; tuttavia, esso può variare in considerazione di alcuni fattori, tra cui la dimensione dell'azienda, l'industria, la localizzazione geografica e la portata dei programmi offerti.

La divisione Health & Benefits di Aon Italia ha pubblicato la terza edizione del Report Benefits and Trends Italia<sup>30</sup> grazie all'osservazione dei cambiamenti del mondo del lavoro conducendo un'indagine su un campione di 5.000 aziende.

La ricerca ha permesso di individuare che il 79% delle organizzazioni analizzate hanno confermato di aver o di pianificare l'implementazione di una strategia di Welfare. Inoltre, il 50% degli intervistati ha segnalato risultati positivi in termini di attrazione di talenti, motivazione, coinvolgimento e senso di appartenenza all'azienda. Tra i servizi più diffusi per favorire il supporto economico e migliorare il bilanciamento tra vita lavorativa e personale, sono stati individuati per il 14% il CAF in ufficio, seguito con il 10% la presenza di una palestra aziendale o di un'attività di benessere in loco, e anche con l'8% il *carpooling* aziendale<sup>31</sup>.

Inoltre, lo studio evidenzia come per circa l'85% dei rispondenti tra i lavoratori il datore di lavoro sia il responsabile diretto della salute e del benessere dei lavoratori.

---

<sup>30</sup> <https://www.aon.com/employee-rewards-and-benefits-portal/it/data-insights/>

<sup>31</sup> Per *carpooling* aziendale si intende viaggiare insieme per andare al lavoro.

“Nel 2022 la percentuale di crescita della quota Welfare media pro capite (10,6%) è stata superiore alla crescita dell’inflazione media annua (8,1%) confermando l'utilità della misura nel contrasto alla perdita del potere d'acquisto delle famiglie”.<sup>32</sup> Questi valori forniti dalla rivista Start Magazine indicano che l’aumento della spesa destinata al Welfare aziendale è stata più elevata rispetto all’incremento medio dei prezzi e dei servizi considerati nello stesso periodo. Questa analisi può essere interpretata positivamente nel senso che gli investimenti in Welfare hanno superato l’aumento dei costi, il che potrebbe tradursi in un miglioramento o mantenimento del livello di assistenza, dei servizi sociali o della sicurezza economica forniti alle famiglie.

In sostanza, mettere l’accento sul benessere non solo rappresenta un’etica corretta, ma costituisce anche una prassi aziendale vantaggiosa che produce impatti notevolmente favorevoli sui profitti dell’azienda. Difatti in questo contesto il tema relativo al benessere inizia ad essere studiato nelle aule accademiche e recentemente sono stati dedicati articoli sulla promozione del benessere dei consumatori, della società e dell’ambiente.

Nonostante ciò, l’attenzione rivolta al benessere della funzione vendita rimane un tema tendenzialmente poco esplorato benché l’impatto dei *salesmen* sia notevole nei confronti della varietà di *stakeholders* interni ed esterni.

---

<sup>32</sup> <https://www.startmag.it/economia/tutti-i-numeri-del-welfare-aziendale-report/>

La ricerca di Dungan afferma dunque “il benessere delle vendite come una filosofia aziendale che guida la funzione di vendita a sviluppare e implementare strategie che promuovano il benessere eudemonico ed edonico per i membri della funzione di vendita e i suoi stakeholder al fine di ottenere risultati di performance migliori a livello individuale, organizzativo e sociale”.<sup>33</sup>

In effetti l’approccio al benessere di un’organizzazione o di un’azienda influisce positivamente, o negativamente, sui propri dipendenti, pertanto anche sui venditori, che a loro volta possiedono il potere di influenzare il benessere degli altri stakeholders, come i fornitori, i clienti, la comunità, la Pubblica Amministrazione. Lo studio condotto da Dungan et al. sostiene che il benessere della forza vendita deve essere considerato sulla base di una distinzione principale tra:

- Il benessere eudemonico, detto anche benessere psicologico, che si riferisce ad uno stato di salute mentale positivo e soddisfacente, che va oltre la semplice assenza di disturbi mentali.
- Il benessere edonico, detto anche benessere soggettivo, che è una dimensione che si concentra sulla ricerca del piacere, della felicità e della soddisfazione delle esperienze positive nella vita di una persona.

Il primo si concentra sulle emozioni positive, nonché sulle relazioni significative e sulla realizzazione personale, difatti il benessere eudemonico della relazione

---

<sup>33</sup> Sales Well Being – a salesperson focused framework for individual, organizational, and societal Well Being.

cliente-venditore si può ravvisare nel coinvolgimento nell'attività, piuttosto che nella qualità della relazione o nella percezione di equità. Il benessere psicologico viene considerato come un aspetto cruciale della salute complessiva di un individuo e sostanzialmente riguarda lo scopo e il significato.

Il secondo pone le basi nella corrente filosofica edonista che attribuisce al piacere e alla felicità il massimo valore della vita umana, sostenendo che il fine ultimo delle azioni umane è massimizzare il piacere e minimizzare il dolore. Il termine edonismo deriva del greco ἡδονή «piacere», ovvero una “concezione filosofica che riconosce come fine dell'azione umana il piacere; nella storia della filosofia è rappresentata soprattutto dalle dottrine dei filosofi greci Aristippo di Cirene e Epicuro”.<sup>34</sup> Il benessere soggettivo corrisponde alla ricerca di piaceri come l'amicizia e la moderazione, in effetti Hannah Arendt affermava che “il principio di ogni edonismo non è il piacere, ma l'assenza di dolore”<sup>35</sup>. In virtù di ciò il benessere dei venditori deriva dalla soddisfazione per il loro lavoro, dalla felicità e dall'affetto verso colleghi e manager, ovvero riguarda principalmente il piacere e l'affetto.

Il concetto di Sales Well-being può essere esplorato considerando l'impatto che suscita il benessere dei venditori sul benessere degli stakeholders esterni, difatti questa impostazione modifica completamente gli assunti presi in esame finora. Se fino a questo momento storico il Well-being veniva considerato solamente con

---

<sup>34</sup> <https://www.treccani.it/vocabolario/edonismo/>

<sup>35</sup> Arendt H., Vita activa - La condizione umana, 1958.



riferimento al benessere dei dipendenti dell'azienda, inteso come un mero studio della cultura organizzativa di un'azienda e sul suo impatto, questa analisi pone l'accento su una fattispecie che era ritenuta inesplorata.

Il *salesman* ricopre una posizione unica e di confine, ed è colui che è in grado di trasmettere indirettamente al cliente la cultura del benessere della propria organizzazione. Effettivamente, come affermava Kotler un'azienda deve “vendere ai propri sostenitori, fornitori, dipendenti, governo, pubblico in generale, agenti e altri pubblici chiave”<sup>36</sup>, quindi è necessario adottare un approccio al benessere della funzione di vendita che sia orientata alla salute psicologica e soggettiva delle relazioni di scambio, piuttosto che limitarsi al valore derivante da tali transazioni.

La ricerca e il raggiungimento del benessere della funzione di vendita è un indicatore della salute dei fornitori e anche della comunità esterna, che a sua volta incide positivamente sul lungo termine sia da un punto di vista redditivo che di relazione.

La capacità per un'azienda di conseguire il benessere inteso in senso ampio garantisce l'ottenimento di un Well-being che non si pone come unico obiettivo quello di raggiungere un risultato finale, bensì si pone come scopo ambizioso quello di contribuire allo sviluppo e al miglioramento della comunità di cui fa parte, così

---

<sup>36</sup> Kotler, 2011.

da permettere anche un impatto positivo sulla percezione del marchio e del team di vendita.

Il ruolo del venditore è importante perché “rappresenta l’interfaccia comunicativa tra l’impresa e il contesto esterno”<sup>37</sup>, e assume quindi una rilevante influenza sulle percezioni e sul valore creato dall’impresa. D’altro canto, i venditori rappresentano uno degli asset economicamente più costosi nei budget della funzione vendita delle imprese.

Il conseguimento del benessere dei venditori può avvenire attraverso iniziative che hanno un riscontro individuale, ovvero attraverso le persone, oppure un riscontro organizzativo attraverso i processi, infine un riscontro sociale attraverso le prestazioni e le performance nell’organizzazione di vendita.

### *2.1.1 Il benessere individuale*

Il Sales Well-being, se considerato dal punto di vista del benessere individuale, pone la sua attenzione sulle persone che gravitano attorno all’azienda, ovvero venditori, clienti e fornitori.

Il raggiungimento del benessere necessita di un significativo consenso da parte del vertice aziendale, il quale dovrà essere in grado di favorire e promuovere un impatto a lungo termine sui propri clienti e dipendenti; ciò nonostante, risulta essere di fondamentale importanza l’ottenimento del consenso, in primo luogo, da parte dei

---

<sup>37</sup> Jobber, Lancaster 2006; Hakansson, Snehota, 1995.

responsabili delle vendite. Il venditore deve concordare con i vertici dell'impresa i gradi di libertà e gli spazi di flessibilità che lo stesso deve rispettare nello svolgimento della sua funzione. Questi ultimi percepiscono il benessere nel momento in cui ritengono di operare ed offrire un lavoro che permette una crescita personale o l'aumento della soddisfazione complessiva della vita<sup>38</sup>.

Nello specifico ogni venditore, in relazione alla fase della propria vita lavorativa in cui si trova, avrà modalità differenti di raggiungimento della soddisfazione lavorativa; quindi, le aziende devono considerare i venditori in maniera differente in base alle fasi della propria carriera. Dunque, le relazioni devono essere gestite in modo personalizzato.

Il benessere del venditore ha a sua volta un impatto significativo sul benessere dei clienti, non solo considerando la redditività come prova sufficiente del raggiungimento del Well-being, ma anche evidenziando come lo scambio tra i due soggetti possa garantire un beneficio sia per il venditore, sia per il cliente a livello di scambio relazionale e di fiducia. Difatti una dimensione influente è proprio quella dello sviluppo e del mantenimento delle relazioni.

Infine, l'organizzazione ha anche un impatto sul benessere dei fornitori, infatti è necessario porre l'attenzione a fornire un giusto salario piuttosto che una bassa retribuzione, che potrebbe avere un impatto sociale sugli individui lungo la catena

---

<sup>38</sup> Schwepker et al. 2021.

di fornitura. Di fatti bisognerebbe adottare una politica aziendale volta a garantire un compenso equo nei confronti del fornitore.

Ad esempio, realtà internazionali come PwC<sup>39</sup> hanno adottato iniziative incentrate sulla ricerca e l'ottenimento del Well-being. Nello specifico l'azienda ha deciso di istituire la Habit Bank, ovvero una banca che mira a fornire incentivi per abitudini positive nella dimensione<sup>40</sup>:

- Fisica, come maggior riposo o esercizio fisico;
- Emotiva, come la cura o la gratitudine;
- Mentale, come la concentrazione;
- Spirituale, come l'ispirazione;
- Finanziaria, come i risparmi e gli investimenti;
- Sociale, come le relazioni.

L'invito è quello di avviare due nuove abitudini e mantenerle per almeno ventuno giorni condividendo le scelte con un amico responsabilizzandosi a vicenda; e in questo modo hanno creato un ROI elevato nel lungo termine.

Anche Elica S.p.A., realtà italiana, ma con un profilo ormai del tutto internazionale, diffonde i valori e la cultura del benessere con iniziative come Aerò<sup>41</sup>, la palestra

---

<sup>39</sup> <https://www.pwc.com/it/it.html>

<sup>40</sup> <https://www.pwc.com/us/en/about-us/purpose-and-values/be-well-work-well/habit-bank.html>

<sup>41</sup> <https://people.elica.com/it/elica-life.html>

aziendale attiva dal 2010 volta alla cura fisica per arrivare al benessere mentale e sociale.

### *2.1.2 Il benessere organizzativo*

Gli effetti del benessere organizzativo sui processi della funzione di vendita si evincono dal grado in cui vengono coinvolti diversi aspetti, tra cui la cultura aziendale, la leadership, le politiche di gestione del personale, l'equilibrio tra lavoro e vita privata e il supporto alle esigenze psicologiche e fisiche dei dipendenti.

Di conseguenza emerge come i processi di vendita si pongano come obiettivo quello di “costruire una relazione tra il venditore e il compratore, accantonando l'ottica di breve periodo volta alla conclusione del singolo affare<sup>42</sup>”, e orientandosi verso un successo a lungo termine dell'azienda.

Un'organizzazione orientata al benessere in ambito vendite riconosce in primo luogo l'importanza di adottare decisioni di assunzione strategiche, che abbiano da un lato lo scopo di ottenere risultati finanziari superiori, dall'altro anche di costruire e mantenere una cultura aziendale positiva.

Inoltre, le organizzazioni orientate al benessere enfatizzano lo sviluppo professionale interno ed esterno all'azienda, promuovendo la conoscenza delle opportunità di sviluppo lavorative.

---

<sup>42</sup> Gregori G. L. & Perna A., BtoB marketing: Il business marketing tra teoria e managerialità, EGEA, Milano, 2019.

Certamente sarà necessario per le aziende condividere la cultura e le norme aziendali all'interno dell'organizzazione, progettando attentamente le proprie modalità di lavoro per consentire flessibilità.

Per giunta concorrono al raggiungimento del benessere organizzativo sia il ruolo della tecnologia sia l'impegno della comunità.

In particolare, la tecnologia può influenzare sia positivamente che negativamente le fasi del processo di vendita, nel primo caso garantendo nuovi approcci che consentirebbero di sfruttare il tempo nel miglior modo possibile, d'altra parte potrebbe rendere più difficile per i venditori concludere la vendita, e potrebbe fungere da "strumento sostitutivo piuttosto che utile"<sup>43</sup>.

Un'organizzazione orientata al benessere riconosce il suo impegno verso le comunità circostanti e dunque promuove un dialogo aperto e reciproco tra i rappresentanti dell'azienda e gli *stakeholders* della comunità. L'impegno si ravvisa anche nelle iniziative filantropiche e ambientali volte a contribuire al benessere della comunità di appartenenza.

Aziende come Google hanno introdotto processi orientati alla funzione vendite, e in particolare la stessa offre, a partire dal 2021, programmi di salute e benessere, ad esempio, programmi di assistenza per la salute mentale e sistemazioni sul posto di lavoro per problemi di salute fisica o mentale, ma anche corsi di yoga gratuiti e

---

<sup>43</sup> Sigh et al., 2019.

assortimento di snack. Google offre anche flessibilità lavorativa e tempo libero, ad esempio, modello di lavoro ibrido e opportunità di lavoro a distanza, con l'obiettivo di migliorare il benessere dei dipendenti<sup>44</sup>.

### 2.1.3 *Il benessere sociale*

Il benessere sociale ha una sua rilevanza se viene considerato sulla base delle prestazioni, nonché delle performance della funzione vendita.

La valutazione della prestazione del venditore può utilizzare approcci come la *Balanced Scorecard*<sup>45</sup>, che però non tiene conto dell'impatto che le aziende hanno sulle comunità in cui sono situate.

Per analizzare la performance vengono considerati fattori che si riferiscono alla dimensione oggettiva e soggettiva, quali "skill, attitudini, personalità, motivazione e percezione del ruolo"<sup>46</sup>. Gli studi dimostrano che secondo lo Human Spaces Global Report inserire elementi naturali sul posto di lavoro aumenta la produttività del 6% e la creatività del 15%. E non solo: uno studio dell'Università di Harvard ha rilevato nei dipendenti immersi in spazi green prestazioni cognitive doppie rispetto a chi lavora in ambienti convenzionali.

---

<sup>44</sup> Sales Well Being – a salesperson focused framework for individual, organizational, and societal Well Being.

<sup>45</sup> Il modello *Balanced Scorecard* è caratterizzato da un bilanciamento tra misure di performance di natura puramente economica (lagging indicators), e misure di performance di natura non economica (leading indicators), tra misure di risultato e misure che indirizzano le performance future.

<sup>46</sup> Churchill et al. 1985.

Inoltre, i venditori dovrebbero cercare di trasmettere le giuste informazioni per la sicurezza dei propri clienti, così come i dipendenti si assicurano della propria sicurezza.

E infine, l'organizzazione, al fine di raggiungere uno stato di benessere sociale, dovrebbe essere consapevole delle situazioni in cui si potrebbe trovare il venditore, e dunque adottare delle politiche che a primo impatto aumenterebbero temporaneamente i costi per l'azienda, ma agevolerebbero il responsabile delle vendite grazie all'aiuto di un altro membro del *team*.

Il Centro WISE dell'OCSE ha creato il Quadro sul Benessere che propone e misura la performance non finanziaria focalizzata sull'impatto del benessere di quattro grandi categorie di *stakeholder*: dipendenti, consumatori, comunità locali e società nel suo insieme<sup>47</sup>.

In conclusione, l'approccio al benessere per la funzione di vendita si estende oltre la concettualizzazione della funzione di vendita e marketing basata sulla relazione, ovvero lo considera come un approccio al benessere orientato agli stakeholders, considerando attivamente il benessere di coloro con cui interagiscono.

---

<sup>47</sup> [https://www.dt.mef.gov.it/it/news/2022/conferenza\\_ocse\\_08062022.html](https://www.dt.mef.gov.it/it/news/2022/conferenza_ocse_08062022.html)



## **2.2 I principali fattori che influenzano il benessere dei venditori**

Il benessere dei venditori è influenzato da una serie di fattori che possono variare in base al settore, all'organizzazione e alle dinamiche specifiche del lavoro di vendita. Investire nel benessere permette di ottenere risultati in termini di coinvolgimento e produttività dei dipendenti, ma per fare ciò non può bastare un semplice aumento dei salari, bensì è necessario creare le giuste condizioni attraverso le quali i dipendenti si possano sentire appagati e stimolati in un ambiente di lavoro piacevole e salutare.

Sebbene la psicologia tradizionale possa aiutare i venditori ad affrontare le sfide, poche ricerche hanno esplorato come i venditori possano prosperare, nonostante le prove relative ai costrutti psicologici positivi e ai loro effetti diretti sulle prestazioni<sup>48</sup>.

Effettivamente Teidorlan e Lyngdoha hanno studiato e considerato i costrutti della psicologia positiva rilevanti nel contesto della gestione delle vendite, e nello specifico hanno evidenziato che il benessere soggettivo o individuale (SWB) è in grado di migliorare la vendita adattiva e la creatività di vendita<sup>49</sup>. Questa ricerca conferma che investire nel miglioramento del benessere dei venditori rappresenta una scelta strategica che incide positivamente sulle prestazioni di vendita.

---

<sup>48</sup> Luthans & Youssef, 2007.

<sup>49</sup> Lyngdoh T. et al., 2018.

In virtù di ciò, le organizzazioni del settore vendite dovrebbero considerare l'integrazione del benessere soggettivo come parte essenziale del processo di selezione, reclutamento e formazione.

La promozione del benessere soggettivo tra i venditori non solo contribuisce al loro equilibrio e benessere personale, ma si traduce anche in una maggiore focalizzazione sugli obiettivi di vendita. Maggiore è il benessere soggettivo, maggiore è la sua adattabilità.

Tale approccio può quindi divenire un elemento cruciale per il successo complessivo delle attività di vendita, influenzando positivamente la motivazione, l'efficacia e la resilienza dei professionisti del settore.

Elyria Kemp, nel maggio 2011, studia e approfondisce il tema del responsabile delle vendite e sviluppa "un modello concettuale che chiarisce l'impatto del supporto del responsabile delle vendite sul benessere emotivo dei venditori e successivamente sull'efficacia dei venditori".<sup>50</sup> È stata condotta una valutazione esplorativa del rapporto tra il responsabile delle vendite e la salute emotiva intervistando professionisti delle vendite di diversi settori, successivamente è stato sviluppato un modello concettuale che definisce l'impatto e la sua efficacia.

I risultati indicano che il supporto del responsabile delle vendite è correlato negativamente all'esaurimento emotivo, ma associato positivamente alla

---

<sup>50</sup> Kemp E. et al., 2011.

promozione di ambienti di lavoro positivi e aspettative future. La ricerca definisce quindi che il coaching dei responsabili delle vendite influisce in modo specifico sugli elementi della salute emotiva di un venditore, difatti trovare modi per motivare i venditori è una delle principali responsabilità del responsabile delle vendite.

Di conseguenza le organizzazioni devono porre molta attenzione sullo sviluppo e la formazione dei responsabili delle vendite anche attraverso una guida all'implementazione dei programmi di formazione dei responsabili delle vendite.

Certamente il settore delle vendite è intrinsecamente dinamico e coinvolge una serie complessa di variabili che possono influenzare il benessere dei venditori. Comprendere a fondo i fattori chiave che modellano il loro benessere è di fondamentale importanza per promuovere un ambiente lavorativo sano e migliorare le prestazioni complessive.

Secondo Pietro Martani, imprenditore e manager italiano, esistono sei fattori cruciali per migliorare il Well-being<sup>51</sup>. Questi fattori si riferiscono alla possibilità di raggiungere uno stato di benessere per i lavoratori dell'azienda, sia che essi siano dipendenti sia che siano personale di vendita, e nello specifico sono:

- Luce: la qualità e la quantità di luce assorbita quotidianamente hanno un impatto rilevante sulla salute fisica e mentale nonché sui livelli di concentrazione e produttività. Di fatti lavorare in ambienti caratterizzati da

---

<sup>51</sup> <https://forbes.it/2021/02/25/come-promuovere-il-benessere-dei-dipendenti-6-ingredienti-per-la-produttivita-individuale/>

una scarsa illuminazione possono provocare affaticamento visivo, stress, stanchezza, mal di testa, riducendo notevolmente l'attenzione e le performance lavorative. La luce naturale dovrebbe essere quella utilizzata maggiormente negli uffici, in grado di contribuire al benessere fisico e mentale dei dipendenti, e avendo anche un impatto economico positivo.

Vige anche una normativa in materia di illuminazione che si rifà al D.lgs. 81/08 all'Allegato IV specifica quanto segue: "A meno che non sia richiesto diversamente dalle necessità delle lavorazioni e salvo che non si tratti di locali sotterranei, i luoghi di lavoro devono disporre di sufficiente luce naturale. In ogni caso, tutti i già menzionati locali e luoghi di lavoro devono essere dotati di dispositivi che consentano un'illuminazione artificiale adeguata a salvaguardare la sicurezza, la salute e il benessere di lavoratori".<sup>52</sup>

- Natura: la creazione di uno spazio di lavoro improntato al concetto di sostenibilità è ormai diventato un elemento cruciale per qualsiasi azienda che miri a potenziare le prestazioni e la produttività dei propri dipendenti. L'interazione con l'ambiente naturale si rivela fondamentale per il benessere psicofisico, difatti la presenza di elementi verdi induce relax, riduce lo stress e l'affaticamento, mitiga la tensione e contribuisce allo

---

<sup>52</sup> D.lgs. 81/08 all'Allegato IV, Requisiti dei luoghi di lavoro, Ambienti di Lavoro, al punto 1.10. Illuminazione naturale ed artificiale dei luoghi di lavoro.

sviluppo di emozioni positive. Secondo lo Human Spaces Global Report, l'inclusione di tali elementi comporta un aumento del 6% nella produttività e del 15% nella creatività. Uno studio condotto dall'Università di Cardiff condotta da Marlon Nieuwenhuis conferma che “investire sulle piante per arredare gli uffici garantisce un ritorno in termini di qualità della vita e produttività dei lavoratori”.

- Arte: il processo di progettazione degli spazi dell'ufficio non si limita a una mera scelta estetica, proprio in virtù del fatto che essere immersi in un ambiente visivamente gradevole non solo migliora prestazioni e umore, ma contribuisce anche al benessere complessivo rafforzando i legami interpersonali e promuovendo la socialità. Le ricerche condotte da Knight confermano questa teoria, evidenziando che i lavoratori che operano in ambienti arricchiti da opere d'arte e piante mostrano una produttività superiore fino al 32% rispetto a quelli che lavorano in spazi essenziali e funzionali. Un esempio emblematico è la Deutsche Bank, che detiene la più vasta collezione artistica aziendale con 60,000 opere distribuite in 900 uffici in tutto il mondo proprio perché “l'arte diffonde nuove idee che danno forma al nostro futuro, ispirano le persone, amplificano le nuove prospettive e ci permettono di trovare soluzioni insolite e innovative”.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> [https://country.db.com/italia/chi-siamo/enThe-commitment-to-artdeLimpegno-per-larte/index?language\\_id=3](https://country.db.com/italia/chi-siamo/enThe-commitment-to-artdeLimpegno-per-larte/index?language_id=3)

- Food: la selezione degli alimenti che includiamo nella nostra dieta assume un ruolo cruciale sul benessere e sulla performance individuali, in effetti n rapporto del 2005 dell'Ufficio Internazionale del Lavoro (ILO) che indica come un regime alimentare inadeguato sul luogo di lavoro possa provocare un calo del 20% nella produttività. Il nostro organismo converte gran parte degli alimenti in glucosio, il quale fornisce al cervello l'energia necessaria per il suo corretto funzionamento/ in caso di carenza, sperimentiamo la difficoltà di concentrazione e la nostra attenzione tende a disperdersi. I pasti consumati durante l'orario lavorativo dovrebbero essere moderati, di facile digestione, bilanciati e accompagnati da un adeguato apporto idrico. I responsabili delle organizzazioni devono comprendere che la carenza di una corretta alimentazione è correlata all'assenteismo, all'incidenza delle malattie, all'abbassamento del morale e all'aumento dei tassi di incidenti sul posto di lavoro. Deloitte Global ha condotto una ricerca dal nome "Indagine Millennials 2021" che evidenzia come i dipendenti all'interno di un'organizzazione stiano esercitando pressioni affinché si sviluppi una cultura aziendale attenta all'ambiente. Di conseguenza, le imprese sono chiamate a rispondere a tali richieste non solo in risposta alle esigenze del mercato e dei clienti, ma anche internamente, tenendo in considerazione il benessere del proprio personale.

- Movimento: l'impatto negativo della sedentarietà sulla salute è una constatazione consolidata. La permanenza prolungata in posizione seduta di fronte alla scrivania durante l'intera giornata lavorativa è associata al raddoppio del rischio di sviluppare malattie cardiache, diabete, obesità, nonché a un aumento della probabilità di manifestare disturbi del metabolismo, depressione e ansia, come evidenziato da una vasta serie di studi scientifici. Secondo uno studio condotto dall'Università di Stanford, camminare stimola il pensiero divergente, incrementando la creatività fino all'81%. Google, ad esempio, non solo fornisce centri *fitness* interni, ma offre anche oltre 200 lezioni di ginnastica, bowling e addirittura piste da hockey. La capacità di portare all'interno delle aziende eventi di tipo sportivo permette il diffondersi del valore dello sport tra i dipendenti (e anche di fare team building), apportano benefici misurabili sul conto economico, effetti positivi sulla produttività e fedeltà dell'organico<sup>54</sup>.
- Socialità: le dinamiche relazionali all'interno del contesto lavorativo rivestono un ruolo di estrema rilevanza per il benessere psicofisico dei dipendenti. Abraham Maslow, psicologo statunitense, tra i requisiti basilari che motivano il comportamento umano, equiparandoli a esigenze fondamentali come cibo, acqua e sonno, introduce il bisogno di socialità e

---

<sup>54</sup> <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2023/08/01/sport-salute-sanita/>

appartenenza posizionandolo all'interno della sua piramide al terzo posto a partire dal basso. Spesso però nel contesto lavorativo i dipendenti non riescono a sviluppare relazioni sociali positive, a volte anche a causa del luogo in cui viene svolto il lavoro (spesso ormai *smart-working*). Per ovviare a questi problemi è necessario attuare una soluzione che sia in grado di creare spazi di lavoro aperti e flessibili, in cui i dipendenti possano muoversi liberamente e interagire tra loro, evitando l'isolamento legato alla casa o alla scrivania. E.ON, azienda internazionale di produzione di energia a capitale privato, negli ultimi anni ha dedicato sempre maggiore importanza al tema della salute psicofisica dei dipendenti attraverso servizi di consulenza psicologica, programmi di webinar, appuntamenti di *mindfulness*. "Riconoscere il ruolo centrale della persona e mettere in pratica la *people-centricity* è per noi una prassi e una priorità quotidiana. Creare un ambiente di lavoro stimolante e gratificante migliora anche la produttività dell'organizzazione, un abilitatore e un acceleratore importante nel raggiungimento degli obiettivi individuali e aziendali"<sup>55</sup> afferma Martina Ganzarolli, direttore HR di E.ON Italia.

Un altro esperto, Josh Bersin, ricercatore e consulente Deloitte, ha teorizzato un percorso che porta l'azienda ad essere considerata sana dal dipendente, e nello

---

<sup>55</sup>[https://www.ilmessaggero.it/economia/welfare/e\\_on\\_people\\_centricity\\_salute\\_inclusivita\\_ambiente-7688041.html?refresh\\_ce](https://www.ilmessaggero.it/economia/welfare/e_on_people_centricity_salute_inclusivita_ambiente-7688041.html?refresh_ce)



specifico prevede quattro livelli che devono essere raggiunti dall'organizzazione. Il primo livello prevede la sicurezza dei dipendenti, intesa come sicurezza fisica e psicologica, nonché quella skill che permetta all'azienda di essere considerata sicura. Al livello successivo si posiziona il benessere dei dipendenti, raggiungibile tramite programmi di benessere *ad hoc* sostenuti spesso da applicazioni. Al terzo livello viene previsto il lavoro sano, ovvero la capacità dell'azienda di far percepire al dipendente di avere gli strumenti giusti, le risorse e il tempo giusti per ottemperare ai loro doveri, facendoli sentire così rilassati e produttivi. Infine, l'ultimo livello prevede un'organizzazione sana, ciò comporta con molta probabilità di essere leader del mercato e perfino con le migliori performance finanziarie del settore.

In conclusione, l'analisi dei principali fattori che influenzano il benessere dei venditori evidenzia l'importanza di affrontare questo tema in modo strategico, con una marcata attenzione alle molteplici sfaccettature che incidono sul benessere individuale. D'altro canto, le organizzazioni devono impegnarsi in modo continuo nell'ascoltare le esigenze e le preoccupazioni dei venditori, adattando le politiche e le pratiche aziendali di conseguenza.

### **2.3 Sviluppo della scala del benessere dei dipendenti**

Investire nel benessere e nella salute dei lavoratori significa investire nella salute e nel benessere dell'azienda. Il benessere dei dipendenti secondo Sirgy<sup>56</sup> consiste in:

- Un lavoro significativo;
- Una risposta efficace all'ambiente di lavoro;
- Il rapporto tra miglioramenti lavorativi e problemi lavorativi;
- Soddisfazione dei bisogni;
- Soddisfazione nella vita lavorativa;
- Una componente del concetto più ampio di benessere dei dipendenti;
- Benessere specifico per il lavoro e benessere indipendente dal contesto;
- Definizione di qualità del lavoro della Commissione europea.

In effetti il benessere dei dipendenti ha un impatto sulle decisioni e sulle scelte che attua il dipendente stesso durante il ciclo lavorativo.

Secondo un articolo dell'Harvard Business Review<sup>57</sup> “il più grande vantaggio nell'economia moderna è una forza lavoro felice e impegnata”; in effetti la ricerca dimostra che la felicità migliora i risultati aziendali attraverso un aumento delle vendite del 37% e della produttività del 31%.

---

<sup>56</sup> Sirgy et al. 2012.

<sup>57</sup> <https://hbr.org/2011/06/the-happiness-dividend>

La ricerca della qualità sul luogo di lavoro è diventata sempre più rilevante nell'attuale panorama aziendale, difatti sempre più il raggiungimento di uno stato di benessere del dipendente diventa indicatore di crescita aziendale.

Le aziende hanno la possibilità di ambire all'ottenimento del miglior posto di lavoro attraverso l'affermarsi di un clima aziendale positivo, di una maggiore flessibilità e di un equilibrio di genere che permettono una crescita del fatturato, a sua volta ciò permette un aumento della redditività che offre l'opportunità di potenziare settori cruciali per promuovere un ambiente di lavoro ispirato da un forte senso di appartenenza tra i dipendenti. L'innescarsi di questo circolo virtuoso permette a sua volta l'investimento di quella fetta di redditività nella ricerca di un maggior bilanciamento tra vita professionale e personale.

La classifica dei Best Workplace ad opera di Great place to work identifica che “le migliori aziende aumentano in media del 15% la loro forza lavoro rispetto allo scorso anno, hanno il 95% di fiducia nella propria leadership e riescono a raggiungere risultati importanti su temi difficili da affrontare come la meritocrazia, con il +23% rispetto al panel delle 303 aziende analizzate, e la correttezza, con il +19%”.<sup>58</sup>

Dunque, è evidente che il tema relativo alla necessità di garantire un maggior benessere del dipendente è ormai centrale non solo per lo stesso, ma soprattutto per

---

<sup>58</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/ecco-migliori-posti-lavoro-dove-benessere-sposa-crescita-AETiOLHD>

l'azienda. Ciò nonostante, sono presenti poche analisi strutturate in grado di definire quali siano i criteri che permettano l'individuazione di una scala del benessere per i venditori, e tantomeno degli strumenti di misurazione completi.

La creazione di una scala del benessere dei venditori richiede un approccio ponderato e una considerazione attenta dei diversi elementi che contribuiscono alla creazione del benessere complessivo.

Pradhan et al. hanno sviluppato e teorizzato una scala di trentuno item che misura le dimensioni del benessere dei dipendenti considerando in primo luogo una fondamentale precisazione sulla letteratura sulla salute e il benessere mentale grazie al contributo di Page e Vella-Brodrick<sup>59</sup>, i quali hanno sostenuto che il benessere dei dipendenti (EWB) dovrebbe essere misurato in termini di:

- Benessere psicologico (PWB);
- Benessere sul posto di lavoro;
- Benessere soggettivo (SWB).

La scala definita nello studio di Pradhan et al. si posiziona come uno strumento analitico che consente ai lavoratori di monitorare e migliorare il proprio benessere personale, promuovendo simultaneamente un aumento delle prestazioni sul luogo di lavoro. l'incremento delle prestazioni lavorative, cruciale per l'organizzazione, costituisce altresì la base per l'avanzamento professionale e personale.

---

<sup>59</sup> Page e Vella-Brodrick, 2009.

La scala EWB svolge un ruolo significativo nell'empowerment individuale, fornendo una comprensione intuitiva e approfondita del benessere personale, aiutando gli individui a implementare cambiamenti essenziali per migliorare il proprio benessere, raggiungendo di fatto obiettivi lavorativi più elevati, maggior coinvolgimento, equilibrio tra vita professionale e privata.

Inoltre, dallo studio emerge che il benessere del dipendente non si limita alla sola soddisfazione lavorativa, ma abbraccia anche il benessere psicologico, il benessere sul posto di lavoro e il benessere soggettivo. Dunque, la salute mentale dei dipendenti, la stabilità nella vita lavorativa, la felicità familiare e la crescita individuale diventano temi a cui i manager devono attribuire un'adequata importanza. I manager devono essere consapevoli che il benessere dei dipendenti non può essere misurato solamente attraverso metriche tradizionali di produttività, ma deve abbracciare la complessità delle loro vite.

In conclusione, l'adozione di una prospettiva integrata sul benessere dei dipendenti, basata sulla nuova scala EWB, rappresenta un passo avanti nella creazione di luoghi di lavoro che non solo eccellono nelle prestazioni aziendali, ma che anche nutrono e supportano l'individuo in tutte le sfaccettature della sua vita.

Lo studio "Understanding" ha creato e convalidato una scala eudemonica (EWWS), ovvero relativa al benessere psicologico, del benessere sul posto di lavoro per consentire agli studiosi di isolare e studiare il benessere sul posto di lavoro di un dipendente specificatamente dalla prospettiva eudemonica riflettendo sia la

dimensione intrapersonale che quella interpersonale. L'EWWS è una misura bidimensionale che può essere utilizzata da sola come misura del benessere eudemonico sul posto di lavoro o può essere combinata con la soddisfazione lavorativa per creare un costrutto di tre fattori di ordine superiore del benessere generale sul posto di lavoro.

Il miglioramento delle performance di un'organizzazione passa per una più attenta gestione e motivazione del suo personale. L'analisi e alla misurazione dei fattori che influenzano quello che viene definito il "benessere organizzativo", inteso come la capacità di un'organizzazione di promuovere e conservare il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori, può avere un importante impatto sullo stato di "salute" dell'intera organizzazione.<sup>60</sup>

L'influenza del benessere sulla performance è evidente, e pertanto valutare il benessere di un'organizzazione pubblica diventa essenziale per comprendere se sta adempiendo in modo efficace ai propri compiti nei confronti della comunità esterna. In conclusione, gli approcci che possono essere utilizzati per la misurazione del benessere dei dipendenti attraverso metodi quantitativi e qualitativi possono essere:

- Sondaggi e questionari: attraverso la costruzione della sopracitata scala EWB specifica per misurare il benessere dei dipendenti, oppure attraverso indagini periodiche in grado di raccogliere feedback.

---

<sup>60</sup> Franco M., Gregori G.L., Marcone M.R., *Le opportunità oltre la crisi. Prospettive manageriali e strategie pubbliche dei Paesi dell'Europa del Sud*, Società Editrice Esculapio, Bologna, 2012.

- Indicatori di performance organizzativa: attraverso il calcolo dei tassi di assenze e di turnover aziendale, ma anche analizzando la produttività, ovvero le prestazioni individuali e di squadra.
- Interviste e focus group: le prime volte ad ottenere una comprensione approfondita delle esperienze dei dipendenti, e le seconde volte a riunire gruppi di dipendenti per discutere apertamente del loro benessere.

Questi approcci consentono alle aziende di identificare aree di miglioramento e di adottare strategie mirate a promuovere un ambiente di lavoro sano e sostenibile. Nei contesti in cui il personale è motivato a lavorare in modo attivo ed efficace, è molto probabile che si raggiunga una performance operativa di qualità, nonostante in linea generale un benessere organizzativo elevato non costituisca una garanzia automatica di efficienza organizzativa.

È fondamentale che il lavoro non venga considerato come una fonte di malessere o di disagio per i lavoratori, ma piuttosto un'opportunità di valorizzazione e sviluppo della loro personalità.

### 3. CARATTERISTICHE E PROFILO PSICOLOGICO DEL VENDITORE

Le aziende si compongono di risorse materiali e di risorse immateriali, ove queste ultime si caratterizzano per l'assenza di tangibilità, la volatilità o l'escludibilità parziale. Ci si riferisce al concetto di capitale intellettuale come sistema delle risorse immateriali aziendali, che si articolano nelle componenti: capitale umano, capitale organizzativo, capitale relazione<sup>61</sup>. L'insieme delle conoscenze, delle competenze e delle capacità possedute dalle persone che lavorano all'interno dell'organizzazione compongono il capitale umano che non è di proprietà dell'azienda, difatti la proprietà è dei dipendenti. L'impresa deve essere in grado di catturarle, coltivarle, strutturarle e trattenerle, e per raggiungere questo obiettivo si possono percorrere due strade:

- Convertire la conoscenza tacita e individuale in conoscenza strutturata e condivisa (piattaforme in cloud);
- Rafforzare il rapporto tra capitale umano e azienda, consolidando l'interesse degli individui a restare nell'organizzazione (*stock options*).

---

<sup>61</sup> PASTORE A., VERNUCCIO M., *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, 2008.



D'altra parte, il capitale organizzativo rappresenta la conoscenza codificata, strutturata in qualche elemento tangibile in modo da poter essere condivisa e trasmessa nel tempo e nello spazio. Infine, il capitale relazionale è il patrimonio di relazioni instaurate con il mercato, con gli stakeholders, con i fornitori e, soprattutto, con i clienti attuali e potenziali. La fiducia che si crea nell'ambito di una relazione è il frutto del contributo di entrambi e potrebbe cambiare per intenzione di ognuna delle due parti.

Dunque, il focus sulle risorse umane, nonché sui venditori, rappresenta la base del funzionamento di tutta l'organizzazione, in quanto si focalizza sul capitale umano impiegato in azienda che rappresenta uno dei temi più delicati.

Si genera un processo di scambio ricco di interazioni e interdipendenze, dove la transazione è solo un episodio di un processo più lungo, complesso ed anche in parte imprevedibile, quindi difficilmente pianificabile.

Il canale di vendita comprende alcune tipologie di attori che non acquisiscono la proprietà del prodotto, ma negoziano le vendite per conto terzi, ed esso si distingue dal canale di distribuzione, che è un percorso effettuato dal produttore all'acquirente finale o all'utilizzatore. Nello specifico i principali attori dei canali distributivi di vendita sono:

- Il canale distributivo, composto da distributori, grossisti, OEM, VAR;
- Il canale di vendita, rappresentato da agenti o broker;
- Altri operatori come i servizi di supporto.

Le imprese tendono a considerare la forza vendita in modo omogeneo, ma in realtà esistono differenze non solo tra venditori diretti e indiretti, ma anche all'interno delle stesse tipologie di operatori. Una prima distinzione è tra agente e rappresentante, ove il primo promuove la conclusione con terzi di contratti perfezionati dal proponente, mentre il secondo conclude contratti in nome dell'azienda mandante in una zona determinata. Un'altra distinzione è tra gli agenti che operano per grandi imprese di marca con margini di autonomia molto ridotti nella realizzazione delle loro attività, e gli intermediari del secondo gruppo che operano in prevalenza per piccole e medie imprese con prodotti non di marca e in settori come la moda o la meccanica strumentale. Un altro modo di analizzare la forza di vendita consiste nel classificarla distinguendo i beni e servizi rappresentati. Un ulteriore criterio si fonda sul fatto che questi abbiano o meno il deposito, e infine un'altra classificazione può essere realizzata a seconda che la gente operi singolarmente o nell'ambito di un'agenzia organizzata.

Sorge la necessità di mappare le differenti tipologie di relazioni tra imprese mandanti e agenti rappresentanti; dunque, se ne possono individuare differenti tipologie sulla base di variabili quali il grado di sostituibilità dell'impresa o agente; la complessità delle funzioni svolte da quest'ultimo; dalla sua incidenza sul fatturato aziendale e il supporto che riceve dall'impresa. Questi schemi consentono un'interpretazione parziale delle differenti situazioni e devono essere integrate con altre variabili come il livello di fidelizzazione della gente; il grado di copertura del

mercato da parte dell'intermediario; la solvibilità della clientela; la numerosità e la tipologia dei conflitti e delle problematiche riscontrate; grado di soddisfacimento da parte di entrambi i soggetti; la coerenza tra le tipologie di clientela e la strategia aziendale però la percentuale di realizzazione degli obiettivi<sup>62</sup>.

Il venditore, secondo l'articolo 1470 del Codice civile, trasferisce la proprietà di un bene o di un altro diritto a un'altra parte (il "compratore" o "acquirente"), la quale si obbliga a pagare un corrispettivo (il "prezzo"). Dunque, esso ha il compito di persuadere i clienti affinché essi scelgano di acquistare dall'azienda che esso rappresenta, e di conseguenza devono essere capaci di creare un legame di fiducia con l'acquirente.

L'articolo 1476 del Codice civile definisce le principali obbligazioni del venditore, quali:

- Quella di consegnare la cosa al compratore;
- Quella di fargli acquistare la proprietà della cosa o il diritto, se l'acquisto non è effetto immediato del contratto;
- Quella di garantire il compratore dall'evizione e dai vizi della cosa.

Il processo di vendita è riassumibile in sette fasi:

---

<sup>62</sup> Gregori G. L. & Perna A., BtoB marketing: Il business marketing tra teoria e managerialità, EGEA, Milano, 2019.

1. **Opening.** La fase di apertura è la fase che deve creare una buona impressione sul compratore, grazie alla cura dell'aspetto e dell'abbigliamento del venditore, ma anche alla capacità comunicativa.
2. **Identificazione dei bisogni.** Il venditore deve porre alcune domande, solitamente aperte, al cliente per identificare le necessità dello stesso.
3. **Presentazione e dimostrazione.** È importante presentare i prodotti adeguati in base alle necessità espresse nella fase precedente ricorrendo a proiezioni multimediali, essendo preparato anche a proporre soluzioni ai problemi espressi dal cliente.
4. **Gestione delle obiezioni.** Il venditore deve convincere il cliente tramite risposte oculate che non facciano sentire in errore il cliente.
5. **Negoziazione.** Prima della fase della vendita si affronta la fase della negoziazione tra venditore e compratore, che consiste nel fissare determinate condizioni di fornitura, come il prezzo, i termini di consegna e di pagamento.
6. **Conclusione della vendita.** Accettazione formale da parte del cliente della proposta.
7. **Follow-up.** Il venditore deve assicurarsi che il cliente sia soddisfatto dell'acquisto effettuato e che non abbia riscontrato problemi.

Secondo Perna e Gregori i venditori del futuro dovranno porre particolare attenzione allo sviluppo di conoscenze tecniche relative all'impresa e capacità

personali di varia natura, come ad esempio la capacità di analisi, di *problem solving*, di ascolto e di gestione dei conflitti. Difatti la scelta e il reclutamento del personale di vendita è una fase estremamente delicata che dovrebbe avere lo stesso peso della scelta dei clienti in target.

Come opportunamente sottolineato da Weitz e Bradford, "...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<sup>63</sup>".

Anche la motivazione è uno degli elementi principali da cui deriva il successo dell'azienda, e dunque secondo Herzberg (uno dei maggiori studiosi dei meccanismi motivazionali) esistono<sup>64</sup>:

- Fattori igienici, cioè sono attivi sulla non-motivazione (se presenti non permettono la motivazione), come il livello di fiducia verso i colleghi, la giustizia nell'attribuzione dei meriti e la chiarezza dei ruoli e del processo decisionale.

---

<sup>63</sup> Witz e Bradford, 1999 p. 241.

<sup>64</sup> <https://www.entersoftware.it/motivazione-venditori/>

- Fattori motivanti (aumentano la motivazione), come i risultati e gli obiettivi raggiunti, il miglioramento delle capacità professionali, la buona relazione con i colleghi.

Prima di tutto è necessario eliminare gli elementi che non permettono di attivare alcuna motivazione nelle persone, qualunque sia l'incentivo posto in essere. Si evince come l'aspetto economico non basti per raggiungere ed aumentare la motivazione, effettivamente gli studi affermano che dopo tre o quattro mesi l'effetto diminuisce fino a quasi ad annullarsi.

In sostanza, i compiti che vengono assegnati al personale di vendita si distinguono tra attività primarie e secondarie, ove le prime sono focalizzate sull'esecuzione di compiti immediati volti alla conclusione di una vendita nel breve periodo, mentre le seconde sono strategiche per il successo a lungo termine delle vendite. Le attività primarie si concludono con la vendita, dunque concernono il ciclo di vendita che può essere in alcuni casi breve e semplice, oppure lungo e complesso, a seconda del prodotto, del mercato e anche dello specifico cliente servito. I principali obiettivi della forza vendita riguardano la ricerca di nuovi clienti, l'incremento della penetrazione presso i clienti esistenti aumentandone i prodotti e i volumi trattati, il miglioramento del servizio al distributore e il mantenimento della posizione di vendita acquisita presso i clienti attuali.

Il sales management ha il compito di gestire il personale di vendita in modo tale da consentire il raggiungimento degli obiettivi aziendali, e nello specifico riguarda:

- La selezione della forza vendita. Processo critico per assicurarsi di avere individui qualificati e motivati a rappresentare e vendere i prodotti o i servizi di un'azienda, il quale passa per la definizione dei requisiti per lo sviluppo del profilo ideale alla valutazione delle candidature fino alla formazione.
- Il training della forza vendita. Si tratta di un elemento chiave per assicurarsi che i rappresentanti commerciali siano preparati, competenti e in grado di raggiungere gli obiettivi di vendita attraverso un processo continuo per adattarsi alle nuove sfide del mercato e ai cambiamenti nei prodotti e servizi offerti dall'azienda.
- L'organizzazione dell'attività. Necessaria per massimizzare l'efficacia e l'efficienza delle operazioni commerciali, attraverso le scelte compiute su aspetti come la tipologia di struttura organizzativa, la definizione del territorio di vendita e la struttura del sistema retributivo.
- La motivazione. Elemento fondamentale per garantire prestazioni elevate e risultati di vendita positivi, difatti motivare i rappresentanti di vendita può contribuire a migliorare l'impegno, la produttività e la soddisfazione lavorativa.
- L'assegnazione di obiettivi. Si tratta di una pratica chiave per guidare le prestazioni individuali e di squadra attraverso obiettivi chiari, misurabili, realistici e collegati agli obiettivi strategici dell'azienda.

- La valutazione della performance. Definiti gli obiettivi dell'Area Vendite<sup>65</sup> ed elaborata la strategia di vendita, è necessario orientare il comportamento della forza vendita verso la realizzazione della strategia e il conseguimento degli obiettivi. Il processo di valutazione si fonda prevalentemente sul livello di fatturato ottenuto, considerando maggiormente i risultati piuttosto che i comportamenti. Difatti, i sistemi di remunerazione dei venditori dovrebbero essere basati sui profitti generati, piuttosto che sul volume delle vendite o sulla quota di mercato.

Come sottolineato da Jobber D. e Lancaster G.<sup>66</sup>: "For an evaluation and control system to work efficiently, it is important for the sales team to understand its purpose. For them to view it simply as a means for management to catch them out and criticise performance is likely to breed resentment. It should be used, and be perceived, as a means of assisting salespeople in improving performance. Indeed, the quantitative output measures can be used as a basis for rewarding performance when targets are met. In essence, controls should be viewed in a positive manner, not a negative one."

In sintesi, il ruolo del venditore è poliedrico e richiede una combinazione di competenze interpersonali, tecniche e strategiche per avere successo nel mercato. Mentre inizialmente il venditore era orientato alla mera raccolta di ordinativi, nel

---

<sup>65</sup> I quali possono essere di tipo finanziario (valore delle vendite e margine), di tipo market-orientated (quota di mercato), o di tipo customer-based (customer satisfaction e livello di servizio).

<sup>66</sup> Jobber D. & Lancaster G., *Selling and sales management*, pag. 503.



tempo l'attività del venditore sia maggiormente concentrata in termini di sviluppo di una capacità di soddisfazione del cliente sempre con un approccio di breve periodo. Un venditore efficace è in grado di costruire relazioni solide con i clienti, adattarsi ai cambiamenti del mercato e contribuire in modo significativo al successo aziendale.

### **3.1 Tecniche di gestione dello stress nel contesto delle vendite**

Il concetto di stress fu introdotto in biologia e in medicina da H. Selye definendolo come la tensione o lo sforzo cui viene sottoposto un materiale rigido in condizioni di sollecitazione<sup>67</sup>. Nel linguaggio attuale lo stress è una risposta fisiologica e psicologica del corpo a situazioni che richiedono un adattamento o una risposta, e può essere innescato da fattori fisici, emotivi o ambientali, e la sua intensità può variare da grave a lieve.

L'Organizzazione mondiale della sanità (OMS) ha definito lo stesso come il “male del XXI secolo”, difatti ha individuato determinate categorie di malattie stress-dipendenti, come ad esempio il disturbo d'adattamento e il disturbo da stress post-traumatico. Inoltre, “il burnout - si legge sul sito dell'agenzia speciale dell'Onu per la salute - è incluso nell'undicesima revisione dell'International Classification of Diseases (ICD-11) come un fenomeno occupazionale (stress da lavoro). Non è classificata come una condizione medica<sup>68</sup>”.

La gestione dello stress è fondamentale nel contesto delle vendite, dove i professionisti devono affrontare spesso situazioni ad alte pressioni e interazioni intense con i clienti.

---

<sup>67</sup> [https://www.treccani.it/enciclopedia/stress\\_\(Universo-del-Corpo\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/stress_(Universo-del-Corpo)/)

<sup>68</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/stress-lavoro-burnout-riconosciuto-oms-come-sindrome-ACwBssJ>

Il settore delle vendite è definito come stressante perché è influenzato da elementi come l'aspettativa costante di raggiungere e superare gli obiettivi, ma anche il rifiuto ripetuto da parte dei clienti, e il reddito incerto che causa fluttuazioni finanziarie, infine anche il ritmo veloce caratterizzato da una concorrenza agguerrita e un mercato dinamico<sup>69</sup>.

Tutti questi elementi concorrono a determinare i contorni del contesto delle vendite, per il quale è facilmente intuibile che una buona salute mentale definisca una buona performance nelle vendite. Effettivamente Ollie Sharpe, ex amministratore delegato di Salesloft affermava che “la qualità del lavoro di un venditore diminuisce quanto più è stressato. E più sono stressati, più è probabile che restino a letto con il raffreddore e fuori uso per qualche giorno.”

L'importanza del benessere nel posto di lavoro non può essere sottovalutata e trascurata, in virtù del fatto che una forza di lavoro stanca, nervosa o malata non sarà in grado di fornire buoni risultati per l'azienda, non garantendo nemmeno la possibilità di uno sviluppo futuro. Secondo ACAS.org circa l'8% del campione di aziende considerate afferma che la propria organizzazione è molto brava nel prevenire che i dipendenti si sentano stressati e/o ansiosi riguardo al lavoro.

---

<sup>69</sup> <https://www.cognism.com/blog/mental-wellbeing-b2b-sales>

L'Oms ha anche specificato che il *burnout* è una condizione che fa riferimento al contesto lavorativo, e non può essere estesa anche ad altri contesti. I venditori corrono un rischio maggiore di *burnout*, a causa della natura stressante del ruolo lavorativo, difatti quest'ultimo è un processo che si sviluppa nel tempo come un processo sequenziale<sup>70</sup>. Il burnout è un grave problema di salute pubblica<sup>71</sup> ed è diventato ormai un tema di grande interesse da parte di ricercatori, manager e policy maker negli ultimi anni.

Quando si verifica una situazione di stress, il burnout non influenza solamente il livello individuale della persona, bensì tutta la dimensione organizzativa ne risente, e di conseguenza non considera il burnout individuale nel tempo, ma si considera una sezione temporale trasversale.

Il burnout è una condizione in cui gli individui si esauriscono in risposta al lavoro a lungo termine di fattori di stress<sup>72</sup> ed è costituito da tre componenti:

- Esaurimento emotivo, nonché uno stato di affaticamento e di stanchezza emotiva che può verificarsi in seguito ad una prolungata esposizione a stress emotivi o situazioni che richiedono una risposta emotiva intensa. Ciò comporta una riduzione della capacità di provare empatia o di rispondere in modo coinvolto alle esigenze degli altri.

---

<sup>70</sup> A longitudinal examination of salesperson burnout: understanding the within-person burnout process and how it can be managed.

<sup>71</sup> Shanafelt, Dyrbye e West, 2017.

<sup>72</sup> Schonfield, Verkuilen e Bianchi, 2019.

- Diminuzione del senso di realizzazione personale, ovvero una percezione ridotta di successo e soddisfazione personale del proprio lavoro, e in questo senso si verifica un senso di inefficacia e di insoddisfazione delle prestazioni.
- Depersonalizzazione, cioè un distacco emotivo rispetto a coloro con cui si interagisce, sviluppando una certa indifferenza o cinismo nei confronti dei clienti, dei pazienti o delle persone a cui prestano servizio.

Secondo lo studio la prima fase del *burnout* è la diminuzione della realizzazione personale, nonché della *leadership*, cui segue la depersonalizzazione e infine l'esaurimento emotivo, contrapponendosi al modello di Shepherd et al. che sostenevano che era proprio l'esaurimento emotivo il primo step per il raggiungimento del *burnout*. Ciò nonostante, l'articolo scientifico ha permesso di identificare il processo temporale di sviluppo del burnout, ma anche le variabili che possono influenzare i futuri sintomi di burnout di un venditore attraverso elementi come lo stile di coping, il luogo di controllo e la positività del feedback.

Le vendite sono considerate come un ruolo 24 ore su 24, 7 giorni su 7, difatti il sondaggio promosso da UNCrushed ha riscontrato che il 74% degli intervistati è d'accordo/fortemente d'accordo sul fatto di sentirsi reperibile sempre e di dover rispondere immediatamente ai clienti altrimenti ciò avrà un impatto sulla

relazione<sup>73</sup>. La forza vendite ha insegnato al cliente di essere sempre presente; quindi, è diventato necessario rispondere sempre ed essere a disposizione del cliente non conoscendo orari, giorni, ferie o vita privata. Tutto ciò porta alla creazione di problemi di salute mentale come l'ansia o il burnout, e la loro prevenzione deriva dalla costruzione di un ambiente lavorativo sano e sostenibile, attraverso la promozione di strategie di gestione dello *stress*, di equilibrio tra lavoro e vita personale.

Il precursore del *burnout* è individuabile nel cosiddetto stress lavoro correlato, riconosciuto con l'accordo Quadro del 2004 “a livello internazionale, europeo e nazionale come oggetto di preoccupazione sia per i datori di lavoro che per i lavoratori<sup>74</sup>”. Lo stress da lavoro viene definito come “uno stato che si accompagna a malessere e disfunzioni fisiche, psicologiche o sociali e che deriva dal fatto che le persone non si sentono in grado di superare i *gap* rispetto alle richieste o alle attese nei loro confronti. L'individuo è capace di reagire alle pressioni a cui è sottoposto nel breve termine, e queste possono essere considerate positive, ma di fronte ad un'esposizione prolungata a forti pressioni egli avverte grosse difficoltà di reazione”. Dunque, lo stress da lavoro correlato concerne quella situazione per la quale il lavoratore dipendente percepisce una disparità tra ciò che gli viene richiesto come obiettivo da raggiungere, e ciò che ha a disposizione per raggiungerlo.

---

<sup>73</sup> <https://community.thriveglobal.com/the-state-of-burnout-in-the-sales-industry/>

<sup>74</sup> Accordo europeo, 8 ottobre 2004, Stress nei luoghi di lavoro, art. 1.

A partire dal 2010 è divenuto obbligatorio per il datore di lavoro, valutare tutti i possibili rischi dell'organizzazione, nello specifico “anche quelli collegati allo stress da lavoro correlato, secondo i contenuti dell'accordo europeo 08/10/2004”.

La valutazione dei rischi permette di analizzare in primo luogo gli eventi sentinella, ovvero i sintomi tipici che vengono individuati nello stress lavorativo (come infortuni sul lavoro, assenza per malattia, turnover), e successivamente la rilevazione e l'analisi degli indicatori di Contenuto (come ambiente di lavoro e attrezzature, orario di lavoro e turni) e di Contesto (come comunicazione, conflitti interpersonali) del lavoro. A cui seguono poi questionari, focus group e interviste semi-strutturate, che permettono di effettuare una valutazione maggiormente approfondita sul tema.

Le cause di stress sono ravvisabili in elementi come l'incertezza dei ruoli che vengono ricoperti, la pressione da parte dei superiori, la conflittualità con i colleghi, ma anche l'inadeguatezza del ruolo assunto. L'impatto che ha lo stress in azienda è traducibile in un danno di natura economica per la stessa, basti pensare al costo derivante dall'assenteismo, piuttosto che dalla malattia o perfino dall'improduttività.

Dunque, le organizzazioni devono essere in grado di identificare i potenziali pericoli e fattori di rischio, e devono attuare interventi mirati per mitigare la possibilità di sviluppo di stress-lavoro correlato.

In conclusione, per migliorare il benessere nelle vendite è fondamentale garantire prestazioni sostenibili e una soddisfazione duratura nel lavoro, ma anche una pratica della consapevolezza capace di mantenere la calma in situazioni stressanti, e ancora una pianificazione efficiente del tempo in grado di ridurre lo stress associato alle scadenze. A ciò si associa anche una maggior preparazione per affrontare le obiezioni attraverso una conoscenza approfondita del prodotto e una miglior competenza comunicativa atta ad evitare malintesi.

L'implementazione di queste tecniche può variare in base alle preferenze personali e alle esigenze specifiche del venditore, ma un approccio olistico alla gestione dello stress può contribuire a migliorare la resilienza e l'efficacia nel settore delle vendite.



### **3.2 Strategie per migliorare l'equilibrio lavoro-vita privata del venditore**

In inglese il concetto di equilibrio tra lavoro e vita personale prende il nome di *work life balance*, rappresentando un'ideologia emersa nella cultura organizzativa e nelle discussioni sulla gestione del tempo e del lavoro a partire dagli anni '80 e '90 del XX secolo.

A partire dalla Carta dei Diritti Fondamentali<sup>75</sup> che all'art. 33 si riferisce alla vita familiare e professionale, e cita che “al fine di poter conciliare vita familiare e vita professionale, ogni individuo ha il diritto di essere tutelato contro il licenziamento per un motivo legato alla maternità e il diritto a un congedo di maternità retribuito e a un congedo parentale dopo la nascita o l'adozione di un figlio”, fino alla Direttiva europea 1158 del 2019 che mira a favorire un equilibrio tra attività professionale e vita familiare per genitori e prestatori di assistenza, la giurisprudenza non si è limitata ad esprimersi sul tema.

Negli ultimi decenni, la crescente complessità delle dinamiche lavorative e l'avvento di nuove tecnologie hanno portato a una crescente consapevolezza dell'importanza di conciliare gli impegni professionali con quelli personali per garantire il benessere complessivo.

L'equilibrio tra lavoro e vita privata si riferisce al mantenimento di una proporzionata distribuzione di tempo ed energie tra gli impegni professionali e

---

<sup>75</sup> [https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text\\_it.pdf](https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_it.pdf)

quelli personali. Questo equilibrio è cruciale per il benessere complessivo di un individuo, poiché consente di soddisfare le esigenze della vita lavorativa e di quelle personali senza che una parte prevalga in modo sproporzionato sull'altra.

Si tratta di un vero e proprio concetto esistenziale che vede nella massima felicità del dipendente una leva per un lavoro produttivo e soddisfacente, e che mette datore di lavoro e dipendente sullo stesso piano di responsabilità<sup>76</sup>.

Considerando il settore della forza vendita, come precedentemente affermato, esso rappresenta una porzione di organizzazione prevalentemente soggetta a una riduzione significativa del tempo libero e del tempo dedicato alla famiglia in favore di un maggior tempo investito nel mondo del lavoro. D'altra parte, viene evidenziato come i *salesmen* stiano cercando sempre più un bilanciamento tra lavoro e vita privata, costringendo i datori di lavoro ad attuare misure mirate per promuoverlo.

Nello specifico le imprese si sono pertanto trovate nella necessità di ancorare la propria competitività alla capacità di soddisfare le diverse esigenze di mercato e di sviluppare soluzioni personalizzate per la propria clientela. Al fine di conseguire tale obiettivo, è indispensabile disporre di un corpo di lavoratori dotato di competenze sempre più specializzate e interscambiabili, in grado di rispondere prontamente alle mutevoli richieste di un mercato in continua evoluzione.

---

<sup>76</sup> <https://www.danielecanuti.com/work-life-balance-cose-ibenefici-per-aziende-e-dipendenti/>, 13-04-2020

Parallelamente, i lavoratori stessi hanno iniziato a non limitare le proprie aspettative alla mera retribuzione e alle opportunità di avanzamento di carriera, nonché a non transigere su aspetti cruciali come il benessere organizzativo e personale, un ambiente di lavoro positivo favorito da un clima di fiducia e la possibilità di conciliare in modo ottimale la vita privata con quella lavorativa. Difatti ogni lavoratore è stato in grado di esprimere esigenze le une diverse dalle altre in considerazione dei valori e della specificità della persona.

Risulta evidente da vari studi condotti, che le organizzazioni più esperte e virtuose manifestano una maggiore propensione ad abbandonare i modelli organizzativi considerati obsoleti e a creare condizioni di lavoro che non solo rispondano alle nuove esigenze delle persone, ma che contribuiscano anche a migliorare e incrementare l'efficienza del lavoro, riducendo al contempo i costi aziendali.

Inoltre, tali organizzazioni hanno riconosciuto che la tensione derivante dal tentativo di bilanciare i ruoli familiari e lavorativi, può, nel tempo, generare uno stato di stress significativo e, di conseguenza, provocare una marcata diminuzione del benessere psicologico e fisico dei lavoratori, oltre a un crescente livello di insoddisfazione nei confronti del proprio lavoro. Questa situazione avrà inevitabilmente impatti negativi sulla produttività complessiva dell'azienda.

La forza lavoro mostra la crescente necessità di una maggiore flessibilità e autonomia nelle scelte, sia in famiglia che sul lavoro; in risposta a ciò le aziende attuano soluzioni organizzative che prevedono ad esempio soluzioni di smart

working, oppure flessibilità nella gestione del monte ore annuale, ma anche programmi di assistenza specifici e aiuti per le cure dei bambini.

La ricerca Randstand Employer Brand ha evidenziato come “il fattore più importante ricercato dagli italiani in un posto di lavoro è l’equilibrio tra vita lavorativa e privata. Poi arrivano l’atmosfera di lavoro piacevole, la sicurezza del posto, la retribuzione, i benefit, il lavoro stimolante, sfidante<sup>77</sup>”.

Anche la ricerca Global Workforce of The Future di Adecco Group<sup>78</sup> indaga sul mercato del lavoro nei diversi paesi, e ha individuato come, ad oggi, gli italiani non siano soddisfatti, si lamentano del troppo lavoro, delle troppe responsabilità rispetto alla posizione ricoperta e agli introiti, e della mancanza di supporto della leadership. Ed effettivamente tutto ciò viene supportato dai numeri, ovvero solamente il 18% degli italiani si è dichiarato soddisfatto del proprio bilanciamento vita-lavoro, e circa il 27% tra i 30.000 intervistati vuole cambiare occupazione nei prossimi dodici mesi.

Tutto ciò evidenzia come l’Italia sia ancora un paese arretrato rispetto alle esigenze sempre più presenti ed insistenti della Gen Z<sup>79</sup>, che tendono a ritenere questo aspetto come primario nella scelta del proprio luogo di lavoro.

---

<sup>77</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/per-lavoratori-italiani-niente-e-così-importante-come-work-life-balance--AEwpgD4>

<sup>78</sup> <https://adeccogroup.it/global-workforce-of-the-future-the-adecco-group-presenta-la-nuova-ricerca-che-analizza-il-fenomeno-delle-grandi-dimissioni-e-le-sue-evoluzioni/>

<sup>79</sup> La Generazione Z, in breve Gen Z, è la generazione dei nati tra il 1997 e il 2012.

Gli effetti dell'applicazione di un equilibrio adeguato tra lavoro e vita privata si riflettono sia sul piano individuale che sul piano organizzativo. A livello individuale, un buon equilibrio può contribuire a una maggiore soddisfazione lavorativa, a una migliore salute mentale e fisica, nonché a una maggiore motivazione e impegno. A livello organizzativo, le aziende che promuovono un ambiente di lavoro che favorisce l'equilibrio tra lavoro e vita privata spesso godono di una maggiore produttività, di un miglior clima organizzativo e di una maggiore fedeltà dei lavoratori.

In conclusione, l'equilibrio tra lavoro e vita privata è diventato un aspetto fondamentale nella gestione moderna delle risorse umane. La comprensione di questo equilibrio e l'implementazione di politiche mirate possono portare a un ambiente lavorativo più sano, soddisfacente e sostenibile, con benefici tangibili sia per gli individui che per le organizzazioni. La ricerca e l'implementazione continue sono necessarie per adattarsi alle dinamiche sempre mutevoli del mondo del lavoro.

### 3.3 L'importanza delle tecnologie nella vendita

L'evoluzione delle tecnologie ha rivoluzionato il settore della vendita, svolgendo un ruolo fondamentale nell'adattamento e nello sviluppo delle strategie commerciali. L'importanza crescente delle tecnologie nel contesto della vendita, analizzato con strumenti digitali avanzati e soluzioni innovative, ha trasformato il panorama delle transazioni commerciali.

Il venditore, come già anticipato precedentemente, si pone come una figura preposta alla veicolazione della conoscenza tra gli attori della relazione, in quanto dialoga in prima persona con i referenti della funzione acquisti dell'azienda cliente e in tal modo incrementa la capacità del fornitore di configurare un'offerta che sia in grado di soddisfare le esigenze espresse<sup>80</sup>. Di conseguenza il salesman si afferma come un vero e proprio relationship manager in grado di detenere una maggior valenza strategica per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In questo contesto, “il ricorso alla *Sales Technology* consente al venditore di potenziare la propria posizione sia nelle relazioni esterne con i clienti sia in quelle interne al proprio team di vendita<sup>81</sup>”.

Le tecnologie hanno introdotto soluzioni di automazione dei processi di vendita, consentendo alle aziende di gestire in modo efficiente le attività quotidiane, grazie soprattutto all'avvento del Web 3.0 che ha coinciso con l'*Internet of Things*, ovvero

---

<sup>80</sup> Verbeke et al., 2011.

<sup>81</sup> Guenzi & Habel, 2020.

“una rete di entità collegate tra loro tramite qualsiasi forma di sensore, consentendo a queste entità di essere identificate, individuate e persino gestite<sup>82</sup>”.

L'Intelligenza Artificiale (AI) utilizza le informazioni esterne ottenute tramite l'IoT, o altre fonti di *big data*, come input per l'identificazione di regole e schemi sottostanti facendo affidamento sui sistemi di *machine learning*, ovvero metodi di apprendimento automatico attraverso i quali i computer sono in grado di identificare dei pattern di dati<sup>83</sup>. Ad esempio, le *chatbot* sono dei programmi per computer che automatizzano determinate attività, in genere chattando con un utente attraverso un'interfaccia di conversazione<sup>84</sup>, in questo modo viene garantita una comunicazione immediata e contestualizzata che garantisce all'azienda di raggiungere il consumatore in ogni momento, in qualsiasi luogo esso si trovi.

La letteratura ha inizialmente individuato una forte applicazione della tecnologia in ambito *sales*, ovvero attraverso il *Customer Relationship Management (CRM)*, che ha permesso l'introduzione dell'automazione dei processi di vendita, consentendo alle aziende di gestire in modo efficiente le attività quotidiane. Baraldi considera “i sistemi CRM alla stregua di strumenti che interagiscono con individui preposti all'inserimento dei dati per ottenere informazioni processate che possono essere successivamente utilizzate al fine di gestire le relazioni di business”. Il CRM

---

<sup>82</sup> Ng & Wakenshaw, 2017.

<sup>83</sup> Gregori G., Pascucci F., Il digital marketing come fattore competitivo. Verso un approccio integrato “strumenti” e “strategia”, FrancoAngeli, 2019.

<sup>84</sup> <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/53/assets/hubspot.com/year-in-review/2016/yir-2016.pdf>

sicuramente fa parte della strategia per la forza vendita, ed è importante per il futuro dell'organizzazione, ma non tutti i venditori devono necessariamente trarre vantaggio dall'uso della tecnologia.

Tale definizione esprime come l'AI e l'analisi dei dati siano diventati strumenti cruciali per migliorare la gestione del ciclo di vita del cliente, consentendo un approccio più personalizzato e orientato ai risultati. A ciò si associano strumenti come il *social selling*, il quale consiste nell'utilizzo dei social media e di altri canali digitali al fine di creare opportunità per connettersi con i potenziali clienti, costruendo relazioni e generando opportunità di business. Esso si concentra inoltre sull'uso strategico delle reti sociali per creare fiducia e autenticità, facilitando il processo di vendita. Pertanto, il social selling è costituito dall'integrazione di tre attività principali: l'acquisizione tramite i canali digitali di informazioni relative alle figure con cui il venditore interagisce; il contatto con questi interlocutori al fine di sviluppare un network di relazioni; il coinvolgimento dei vari attori mediante la condivisione di contenuti di valore durante le interazioni<sup>85</sup>.

Nasce successivamente un nuovo strumento, ovvero *Agent Relationship Management* (ARM), con cui si intende un innovativo approccio al monitoraggio della forza vendita orientato alla qualità e allo sviluppo delle relazioni tra imprese e personali di vendita. I principi e i metodi applicati sono gli stessi del CRM, ma al

---

<sup>85</sup> Gregori & Perna, 2019.



centro dell'attenzione si pone il venditore e viene data enfasi alle attività di comunicazione tra quest'ultimo e l'impresa per la quale opera, piuttosto che sulla relazione con il cliente. Alla base vi è la consapevolezza che lo scambio reciproco e continuativo di informazioni, agevolato dalle tecnologie a disposizione, consente di generare conoscenza utile sia al venditore sia al management, con l'obiettivo di migliorare le attività di vendita e conseguire così performance superiori<sup>86</sup>.

A tutto ciò si aggiungono anche elementi come l'e-commerce e le piattaforme digitali che hanno aperto nuovi orizzonti alla vendita, rappresentando una vera e propria *innovazione disruptive*<sup>87</sup>. Le aziende possono raggiungere un pubblico globale, offrendo prodotti e servizi online, facilitando transazioni veloci e fornendo un'esperienza personalizzata ai clienti.

Inoltre, la tecnologia ha reso possibile una comunicazione più efficace e mirata. Le piattaforme di *social media*, l'*e-mail marketing*<sup>88</sup> e gli strumenti di automazione consentono alle aziende di interagire con i clienti in modo tempestivo e personalizzato, costruendo relazioni più solide e durature. I social media si caratterizzano per essere interattivi, partecipativi, ma anche redditizi ed in grado di

---

<sup>86</sup> Gregori & Perna, 2019.

<sup>87</sup> Gregori G., Pascucci F., Il digital marketing come fattore competitivo. Verso un approccio integrato "strumenti" e "strategia", FrancoAngeli, 2019, pag. 49.

<sup>88</sup> È una forma del direct marketing (marketing diretto) che sfrutta la posta elettronica per veicolare un messaggio commerciale, in breve DEM, a un numeroso gruppo di destinatari che hanno aderito ad una lista, mailing-list, di un marchio o di un prodotto.

influenzare la percezione del brand, generare risposte comportamentali e aumentare l'intenzione di acquisto<sup>89</sup>.

Ed infine l'adozione di tecnologie emergenti, come la realtà aumentata e la blockchain, sta ridefinendo l'esperienza di acquisto. La realtà aumentata integra elementi digitali nel mondo reale, quindi consente ai clienti di provare virtualmente i prodotti prima dell'acquisto, mentre la virtualità aumentata prevede l'integrazione di contenuti e oggetti della realtà all'interno dell'ambiente virtuale dell'utente.

La blockchain, letteralmente catena di blocchi, offre una maggiore trasparenza nella catena di approvvigionamento e nelle transazioni, nello specifico è un meccanismo di database avanzato che permette la condivisione trasparente di informazioni all'interno di una rete aziendale.

Tra le cause ci sono anche possibili problemi negativi associati all'utilizzo delle tecnologie, ed effettivamente “è noto che i professionisti delle vendite sperimentano il *tecnostress*, o stress dovuto all'uso delle tecnologie di vendita<sup>90</sup>”. Essi sperimentano questo tipo di stress quando percepiscono che queste tecnologie li costringono a fare più lavoro solo per usarle, come invasive e invadenti nel loro tempo non lavorativo, come complesse e difficili da usare e come una minaccia per la sicurezza del lavoro, in caso di impossibilità a utilizzarli<sup>91</sup>.

---

<sup>89</sup> Barcelos et. al., 2018.

<sup>90</sup> Pullins et al., 2020.

<sup>91</sup> Tarafdar et al., 2015.

Di conseguenza esistono studi che confermano l'esito positivo delle aziende che adottano un sistema CRM nella loro organizzazione, ma altri studi dimostrano che solo il 30% delle organizzazioni che hanno introdotto la tecnologia di vendita hanno ottenuto un miglioramento nella prestazione<sup>92</sup>. E difatti l'introduzione di tecnologie di vendita, come CRM, potrebbe comportare un impatto negativo sulla soddisfazione lavorativa della forza vendita.

Gli studi sul tecnostress sperimentato dai professionisti delle vendite devono ancora identificare fattori e meccanismi che aiuterebbero a moderare gli effetti dei creatori di tecnostress su risultati come la soddisfazione lavorativa e lo stress da ruolo<sup>93</sup>.

La ricerca *The dark side of sales Technologies* è la prima ad identificare un aumento dello stress da ruolo e una diminuzione della soddisfazione lavorativa, derivanti da condizioni di creazione di tecnostress associate all'implementazione di nuove tecnologie per la forza vendita. Le ricerche precedenti hanno dimostrato che le condizioni di creazione di tecnostress derivanti dalla tecnologia di vendita sono correlate positivamente con lo stress di ruolo e che il tecnostress derivante da informazioni organizzative generali individua la tecnologia con una correlazione negativa rispetto alla soddisfazione lavorativa. L'altra scoperta inaspettata è stata che i dipendenti con un minore impegno lavorativo hanno sperimentato un effetto

---

<sup>92</sup> Chang et. al., 2006.

<sup>93</sup> Tarafdar et al., 2015.

negativo più forte dei creatori di tecnostress sul cambiamento della soddisfazione lavorativa.

Anche se le tecnologie di vendita esistono da molto tempo, i loro impatti negativi, e in particolare il loro rapporto con lo stress tecnologico sperimentato dai professionisti delle vendite che le utilizzano, sono poco studiati nonostante la tecnologia abbia rivoluzionato il modo in cui le aziende affrontano il processo di vendita, contribuendo a migliorare l'efficienza, l'efficacia e la soddisfazione del cliente.

In sintesi, l'adozione e l'integrazione strategica delle tecnologie nella vendita sono diventate un imperativo per le aziende che desiderano rimanere competitive. Le tecnologie non solo ottimizzano i processi esistenti, ma aprono anche nuove opportunità per creare esperienze di acquisto innovative e personalizzate. La capacità di abbracciare e capitalizzare sulle tecnologie emergenti determinerà il successo a lungo termine delle aziende nel mondo dinamico della vendita.

### **3.4 Impatti dell'attività fisica sul benessere del venditore**

L'attività fisica è un elemento cruciale nella promozione del benessere generale, e la sua influenza positiva sul contesto lavorativo è sempre più riconosciuta. Risulta dunque necessario esplorare e analizzare l'impatto specifico dell'attività fisica sul benessere dei venditori, evidenziando i benefici che possono derivare da una pratica regolare e strutturata.

L'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) definisce attività fisica “qualsiasi movimento corporeo prodotto dall'apparato muscolo-scheletrico che richiede dispendio energetico”, includendo le attività che fanno parte della vita quotidiana dell'individuo, sia lavorative che private. Secondo le linee guida dell'OMS viene raccomandata l'esecuzione dell'attività aerobica a intensità moderata per almeno 150 minuti settimanali, o alternativamente, almeno 75 minuti di attività aerobica ad alta intensità. Tuttavia, risulta che globalmente, uno su quattro adulti non aderisce a tali raccomandazioni e presenta un livello di attività fisica insufficiente. Tale proporzione aumenta ulteriormente quando si considera la popolazione adolescenziale, con meno del 20% di questi ultimi impegnati in un livello di attività motoria ritenuto sufficiente, come stabilito dalle direttive dell'OMS.

L'attività fisica permette inoltre di giovare al benessere fisico, ma soprattutto al benessere psicologico. Nello specifico l'esercizio influisce sui livelli di serotonina, stimolando contemporaneamente gli ormoni adrenalina e noradrenalina, contribuendo così a migliorare l'umore del praticante, inoltre favorisce il rilascio di

endorfine, sostanze chimiche cerebrali che regolano l'umore, risultando in una significativa riduzione dei livelli di stress.

Non solo la partecipazione agli sport di squadra è correlata ad un miglioramento della resilienza, dell'empatia e delle abilità sociali, offrendo un contributo tangibile al benessere psicosociale del partecipante, ma è anche associata al miglioramento dello sviluppo cognitivo, della creatività e della concentrazione, suggerendo una stretta correlazione tra movimento fisico e benessere mentale<sup>94</sup>.

In particolare, è stato riscontrato che l'attività fisica influisce su un ampio spettro di fattori legati alla salute mentale: dall'emozione, all'umore, alla qualità della vita, all'autostima, all'attività sociale e al funzionamento cognitivo<sup>95</sup>.

I lavoratori trascorrono in media il 60% delle loro ore giornaliere sul posto di lavoro; dunque, è diventato sempre più rilevante approfondire l'impatto che hanno gli interventi di attività fisica sul luogo di lavoro da parte sia delle organizzazioni sia dei ricercatori. Alle organizzazioni interessa la possibilità di attrarre lavoratori, migliorare l'atteggiamento verso il lavoro e la lealtà nei confronti dell'organizzazione, mostrare interesse per aspetti della vita delle persone che non sono legate al lavoro e infine incrementare la produttività. Per i ricercatori, invece,

---

<sup>94</sup> <https://www.humanitas-care.it/news/psicologia-lo-sport-come-terapia-mentale/>

<sup>95</sup> [https://www.cooss.it/wp-content/uploads/cooss.it/2019/01/MENS\\_PUBBLICAZIONE\\_policy-papers\\_IT-1.pdf#page=73](https://www.cooss.it/wp-content/uploads/cooss.it/2019/01/MENS_PUBBLICAZIONE_policy-papers_IT-1.pdf#page=73)

il luogo di lavoro può essere un setting utile alla valutazione e alla creazione di strategie per il miglioramento dei livelli di salute<sup>96</sup>.

L'attività fisica attenua le influenze negative dei fattori di stress lavorativo e influenza la depressione e la soddisfazione, agendo come una fonte di risorse che contribuisce al miglioramento della salute fisica. Può fornire risorse sotto forma di miglioramento della salute fisica che consentono agli individui di far fronte alle richieste e ai fattori di stress<sup>97</sup>. In altre parole, l'attività fisica può contribuire a proteggere la salute mentale e fisica, fornendo alle persone strumenti per affrontare in modo più efficace le sfide lavorative e ridurre l'impatto negativo dello stress.

È importante evidenziare che l'attività fisica non solo agisce come un mezzo per ridurre gli effetti negativi dello stress lavorativo, ma può anche influenzare positivamente diversi aspetti della salute mentale e fisica. Gli effetti benefici dell'attività fisica possono includere un aumento della resistenza psicologica, una migliore gestione delle emozioni e un aumento della concentrazione. La pratica regolare di attività fisica è stata associata a una riduzione del rischio di sviluppare sintomi depressivi e ad un miglioramento della qualità della vita. Secondo l'OMS circa il 5% della popolazione mondiale manifesta sintomi legati alla depressione, e ciò è divenuto proprio una delle cause di disabilità nel mondo. La depressione, oltre

---

<sup>96</sup> Falkenberg, 1987.

<sup>97</sup> Sliter, KA, Sinclair, R., Cheung, J., & McFadden, Prove iniziali dell'effetto tampone dell'attività fisica sulla relazione tra posto di lavoro fattori di stress e risultati individuali, *Giornale internazionale di gestione dello stress*, 2014, 21(4), 348–360.

ad avere un impatto sulla vita privata dell'individuo, è associata a tassi ridotti di partecipazione della forza lavoro pari al 46,4% nel caso degli uomini e del 28,6% nel caso delle donne<sup>98</sup>.

Inoltre, la partecipazione a programmi di esercizio può favorire un senso di realizzazione personale e di autostima, elementi fondamentali nel processo di gestione dello stress. E ancora, l'attività fisica può ridurre l'assenteismo, il *turnover* dei dipendenti, e al contempo aumentare il morale influenzando positivamente sulla produttività.

Nella letteratura scientifica, diversi studi hanno investigato il rapporto esistente tra l'attività fisica e le prestazioni lavorative. In particolare, Coulson e altri colleghi hanno condotto una ricerca volta ad esaminare gli effetti dell'attività fisica sull'umore e sulla produttività all'interno di un gruppo di individui durante i giorni in cui si allenano e quelli in cui non si allenano<sup>99</sup>. Questo studio ha coinvolto 201 partecipanti provenienti da tre diverse aziende che offrivano opportunità di allenamento sul luogo di lavoro.

L'indagine è stata condotta attraverso un processo randomizzato, stabilendo l'ordine di risposta ai questionari tra la condizione di esercizio (ExD) e quella senza esercizio (NoExD). Nei giorni NoExD, i partecipanti compilavano il Physical Activity Affect Scale (PAAS) per valutare l'umore, il diario dell'umore due volte al

---

<sup>98</sup> Bender & Farvolden, 2008.

<sup>99</sup> Coulson, J., McKenna, J., & Field, M. P. (2008). Exercising at work and self-reported work performance, *International Journal of Workplace Health Management*.



giorno e il *Work Limitations Questionnaire* (WLQ) alla fine della giornata lavorativa, esaminando tre domini:

- Tempo;
- Mentale-interpersonale;
- Output richiesti.

Nei giorni ExD, il PAAS veniva compilato prima e dopo l'attività fisica, con le altre misurazioni simili a quelli dei giorni NoExD. I partecipanti avevano il controllo sulla tipologia, la durata e l'intensità dell'attività fisica, e il 75,1% ha dichiarato di praticare attività fisica per 45 minuti o meno. Le categorie di allenamento includevano cardiovascolare (72%), pesi (12%) e sport (16%). I risultati hanno indicato un significativo miglioramento dell'umore. Riguardo alle prestazioni, nove su dieci hanno riportato miglioramenti in almeno una delle dimensioni del WLQ, con più della metà evidenziando miglioramenti in tutte e tre le dimensioni. Percentuali considerevoli di miglioramenti sono state registrate nella gestione del tempo (72%), nel dominio mentale-interpersonale (79%) e nella gestione dei risultati richiesti (74%). Anche coloro che non hanno riportato miglioramenti nella performance hanno dichiarato maggiore energia e miglioramento dell'umore.

Nonostante le conclusioni positive di Coulson, la letteratura scientifica presenta risultati contrastanti. Pereira, da una rassegna della letteratura<sup>100</sup>, hanno rilevato

---

<sup>100</sup> Pereira et. al, 2015.

esiti divergenti sulla relazione tra attività fisica e produttività. Mentre alcuni studi evidenziano una relazione positiva tra attività fisica e prestazioni lavorative, altri non mostrano alcuna correlazione. Nonostante le incertezze sugli effetti sulla produttività, nessuno studio ha segnalato impatti negativi, suggerendo che l'implementazione di programmi di attività fisica sul luogo di lavoro potrebbe essere comunque una strategia utile per migliorare le prestazioni.

È interessante notare che l'attività fisica può anche agire come un potente stimolo per la socializzazione, favorire legami sociali positivi e creare un ambiente di supporto reciproco tra gli individui coinvolti in attività fisiche comuni. Questa dimensione sociale può contribuire ulteriormente alla resilienza psicologica e al benessere generale.

Finora mancano studi esaustivi che siano in grado di dimostrare inequivocabilmente una correlazione tra attività fisica e benessere. La mancanza di comprensione in questo campo può essere attribuita, almeno in parte, alla complessità delle variabili coinvolte, suscitando dubbi sulla possibilità di condurre studi definitivi in materia. Nonostante le sfide intrinseche alla ricerca, un dato rimane innegabile: lo sport si configura come uno strumento efficace nella promozione del benessere individuale. La sua comprovata capacità di migliorare la salute fisica, il benessere emotivo e le interazioni sociali contribuisce a stabilirne il valore. Pur non essendo ancora possibile affermare con certezza l'esistenza di una correlazione diretta tra il benessere individuale e quello organizzativo derivante dall'attività fisica,

l'intrinseco valore dello sport nel favorire il benessere organizzativo rimane incontrovertibile. Questo solido punto di partenza può servire da fondamento per future ricerche che mirano a esplorare in dettaglio le sfaccettature di questa complessa relazione.

In sintesi, l'integrazione dell'attività fisica nella vita quotidiana può svolgere un ruolo cruciale nella gestione dello stress lavorativo, migliorando la salute mentale, la soddisfazione personale e promuovendo un ambiente lavorativo più positivo e sano. In questo modo, l'attività fisica diventa una risorsa preziosa nella sfida quotidiana di bilanciare le esigenze lavorative con la salute e il benessere personali. L'esercizio fisico si rivela come un elemento multifattoriale nella promozione del benessere psicofisico. Gli impatti positivi sull'energia, lo stress, le capacità cognitive, la salute fisica generale, l'immagine personale e il team building sottolineano l'importanza di integrare l'esercizio fisico nella routine quotidiana dei professionisti delle vendite. Considerare l'attività fisica come un investimento nel benessere può portare a una forza lavoro più sana, motivata ed efficace.

### **3.5 Approcci di leadership e supporto manageriale per favorire il benessere**

Promuovere il benessere dei dipendenti, e nello specifico dei venditori, è sicuramente definibile come uno degli aspetti cruciali per migliorare la produttività, la soddisfazione sul lavoro e la retention del personale.

Nel corso della storia, i mutamenti ambientali e sociali hanno accompagnato un intensificarsi della complessità del contesto, in cui è cresciuta l'esigenza di accompagnare l'organizzazione da un buon supporto manageriale per gestirle al meglio, e di conseguenza sono mutati i fattori incidenti sulla strategia e sul suo successo<sup>101</sup>. Secondo Chandler: "La strategia consiste nella determinazione delle finalità e degli obiettivi di lungo periodo dell'impresa e nell'adozione delle azioni necessarie per il loro conseguimento. La scelta di un determinato percorso strategico rappresenta una risposta alle dinamiche ambientali ed è il risultato della capacità dell'azienda di interpretare e adattarsi agli input provenienti dal contesto esterno".

Dunque, emerge la necessità di avere manager, all'interno della propria organizzazione, che abbiano uno stile di *leadership* di *management* che metta in risalto i concetti di comunicazione, partecipazione, spirito d'iniziativa e innovazione dei dipendenti.

---

<sup>101</sup> Marasca S., Cattaneo C., Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021.

Nelle aziende è ormai diventato importante che ciascuno al suo interno faccia della strategia il lavoro quotidiano, ovvero le aziende orientate alla strategia richiedono a tutti i dipendenti di comprendere la strategia e svolgere la propria attività quotidiana in modo da contribuire al successo di quella strategia. Ciò si realizza concretamente attraverso diversi processi, quali:

- Comunicazione e istruzione: comunicare la vision, comunicare la strategia, verificare che i dipendenti abbiano compreso il messaggio, accertarsi che le persone istruite siano in grado di insegnare agli altri come applicare la strategia. Tutto ciò accompagnato anche da un'enfasi nel confronto incoraggiando la comunicazione bidirezionale.
- Definizione di obiettivi personali e di squadra: affinché la strategia acquisisca un vero significato per i dipendenti, gli obiettivi personali e le mete da raggiungere devono essere allineati con gli obiettivi dell'organizzazione.
- Introduzione di sistemi di incentivazione e retribuzione: la correlazione tra strategia formulata dal top management e attività quotidiana si realizza quando le imprese correlano programmi di incentivazione e retribuzione. La focalizzazione dei dipendenti viene orientata sulle misure più importanti per l'implementazione della strategia. L'effetto motivazionale è estrinseco perché i dipendenti sono ricompensati quando raggiungono i loro obiettivi personali, contribuendo al raggiungimento di quelli aziendali. Il

riconoscimento può anche essere di tipo verbale, attraverso l'apprezzamento per gli sforzi compiuti, ma anche attraverso il coinvolgimento in progetti e iniziative condivise.

Il *leader*, nonché colui che esercita la leadership, deve possedere alcune peculiarità, ovvero deve ricoprire una posizione di preminenza, nonché una funzione di guida, difatti a figura che ricopre questo ruolo ha come obiettivo quello di persuadere le persone verso il raggiungimento di un obiettivo comune<sup>102</sup>. Egli assume un ruolo informale, che può emergere da qualsiasi livello gerarchico e si associa all'innovazione e al cambiamento, con uno sguardo attento al futuro.

Il *manager*, d'altro canto, opera all'interno di una struttura gerarchica predefinita, esercitando un'autorità formale e focalizzandosi sul controllo, sulla pianificazione e sull'organizzazione delle risorse per raggiungere gli obiettivi. Si orientano all'implementazione pratica di strategie e piani, eseguendo le attività in modo efficace ed ottimale.

Tuttavia, è importante notare che molte persone ricoprono entrambi i ruoli, e la combinazione di competenze manageriali e leadership può essere cruciale per il successo complessivo di un'organizzazione. Nello specifico, se consideriamo il raggiungimento del benessere organizzativo, sicuramente essi hanno maggiore effetto insieme.

---

<sup>102</sup> Goleman, 2011.

Quando consideriamo il supporto manageriale e l'approccio di leadership che viene adottato nell'organizzazione per il raggiungimento del benessere, devono essere considerati anche altri elementi quali:

- Valorizzazione del capitale umano: offrire opportunità di formazione e di sviluppo professionale all'interno dell'organizzazione aiutando i dipendenti a definire e raggiungere obiettivi di carriera. Un buon *leader* deve essere in grado di gestire il team in modo ottimale, comunicando chiaramente e massimizzando la collaborazione tra i diversi reparti, ma anche delegando i compiti in modo coerente, fornendo riconoscimenti e feedback e gestendo le problematiche.
- Empowerment: si tratta di un processo di crescita, sia del gruppo che dell'individuo che è capace di liberare il potenziale personale e professionale per raggiungere con piena soddisfazione obiettivi rilevanti per sé stessi e per l'impresa stessa<sup>103</sup>. L'empowerment permette all'individuo di avere una maggior consapevolezza di sé, dei propri punti di forza e di debolezza, delle proprie competenze e delle proprie azioni, sia nell'ambito lavorativo che nell'ambito sociale. Il leader difatti deve essere un modello positivo di comportamento, dimostrando una mentalità di apprendimento e di adattabilità forte.

---

<sup>103</sup> Capogna, 2019.

- Il sostegno socio-emotivo: essere empatici e dimostrare comprensione verso le sfide personali dei dipendenti creando allo stesso tempo un ambiente in cui i dipendenti si possano sentire liberi di esprimere i loro sentimenti. L'intelligenza emotiva può essere allenata nei contesti organizzativi, e in effetti la consapevolezza di sé stessi risulta essere molto importante per riconoscere con precisione le proprie emozioni, i propri pensieri e la loro influenza sul nostro comportamento<sup>104</sup>.
- Il bilanciamento lavoro-vita personale: come visto in precedenza, promuovere politiche di lavoro flessibili e orari flessibili garantisce al dipendente di ottenere un maggior benessere psico-fisico. Ma anche un'apertura al cambiamento e alla flessibilità, nonché un adattamento delle politiche aziendali in base alle esigenze mutevoli dei dipendenti. A ciò si aggiunge la capacità di rispettare i confini tra il lavoro e la vita privata, sempre più difficile quando consideriamo un salesman.
- Incentivare uno stile di vita sano: promuovere l'importanza di una vita sana attraverso programmi di benessere e fornendo servizi come la palestra in azienda o le consulenze nutrizionali. È necessario implementare programmi di supporto come consulenze psicologiche o servizi di assistenza legale, in modo tale da rendere i dipendenti consapevoli di tali risorse. A ciò si associa

---

<sup>104</sup> Goleman, 2012.



anche un ambiente di lavoro positivo e inclusivo, caratterizzato da spazi che siano confortevoli e sicuri.

Le competenze chiave di un vero leader includono la capacità di gestire e sviluppare un gruppo di lavoro, risolvere problemi, prendere decisioni, ascoltare e comunicare efficacemente. Nonostante queste caratteristiche possano variare nelle diverse realtà aziendali, i professionisti delle risorse umane ritengono cruciale investire nella formazione continua. Questo processo mira ad aggiornare costantemente le competenze, adattandole alle trasformazioni del mercato. Particolare attenzione dovrebbe essere rivolta alle soft skill del leader, focalizzandosi sulla leadership emotiva, che tiene conto delle emozioni dei collaboratori. Questo approccio promuove l'espressione e la condivisione di sensazioni, creando spazi per il lavoro individuale o di gruppo e ambienti aperti al dialogo e allo scambio di idee. Le abilità peculiari richieste ai leader includono l'influenza, la comunicazione, la leadership inclusiva, la gestione del cambiamento, la risoluzione dei conflitti e la collaborazione. Costruire relazioni basate sulla fiducia, essere disponibili, dimostrare rispetto e apprezzamento sono fondamentali per stabilire e mantenere relazioni sane e gratificanti.

Le persone desiderano un ambiente lavorativo sano che offra opportunità di crescita professionale e promuova il benessere organizzativo. La comunicazione chiara, la delega coerente dei compiti, il riconoscimento e il feedback costruttivo sono elementi fondamentali per un leader che ispira e motiva il team.

Le organizzazioni stanno lavorando per attrarre e trattenere talenti, valorizzando le persone attraverso processi di *onboarding* e percorsi formativi. L'incentivo economico è ancora utilizzato, ma è necessario un focus su una leadership inclusiva gestita in modo efficace, che renda i collaboratori sicuri, soddisfatti e produttivi.

In conclusione, promuovere il benessere richiede un impegno costante e una cultura organizzativa che valorizzi l'equilibrio tra lavoro e vita, la salute mentale e fisica, e favorisca un ambiente di lavoro positivo.

#### 4. CASO STUDIO: RIZZOLI EDUCATION

La storia italiana è stata arricchita da figure di spicco che, con il loro impegno, la loro passione e dedizione, hanno profondamente influenzato il panorama editoriale del paese. Personaggi come Mondadori, Rizzoli, Fabbri, Einaudi e molti altri hanno assunto il ruolo centrale dell'editore, manifestandosi come mecenate impegnato nella scoperta di novità e nella genuina coltivazione dei talenti all'interno del proprio ambito.

Mondadori per primo, e successivamente dopo la Seconda guerra mondiale anche Einaudi e Rizzoli vennero definiti come Editori protagonisti<sup>105</sup>, ovvero quegli individui che, alla guida delle case editrici più prestigiose del paese, hanno rivoluzionato non solo la figura dell'editore, ma anche il modo in cui questi si relazionano con gli altri scrittori.

La Rizzoli Education è una casa editrice italiana specializzata nell'editoria scolastica e educativa. La sua storia risale al 1927, anno in cui venne fondata la "Edizioni Rizzoli Scuola" da Angelo Rizzoli. Rizzoli nasce nel 1889 a distanza di due giorni da Aroldo Mondadori, che sarà suo compagno di scontri per tutta la vita, e che spirerà l'uno a otto mesi di distanza dall'altro.

---

<sup>105</sup> Ferretti G., Storia dell'editoria letteraria in Italia. 1945-2003, Torino, Einaudi, 2004.

Effettivamente, sono proprio loro i primi a rendersi conto del divario significativo tra il prezzo di vendita della stampa cartacea e i costi associati alla carta e alla stampa stessa. Questa differenza rappresenterà dunque un sostanziale margine di profitto.

La storia dei due si divide quando Rizzoli sceglie di continuare la carriera da tipografo, stampando su commissione, e dunque cercando di ottemperare ai problemi legati al numero sufficiente di clienti e commissioni per mantenere le macchine operative. Dall'altro lato, Mondadori sceglie di stampare autonomamente ciò che desidera, sfidando la possibilità di trovare un numero adeguato di acquirenti per le proprie pubblicazioni.

Entrambe le scelte sono segnate dall'importanza del pubblico, e si percepisce come il *client* assuma un ruolo decisivo nel successo di un'azienda, inoltre la loro crescita è caratterizzata dall'introduzione di nuovi macchinari, dalla realizzazione di nuovi impianti e dall'apertura di nuovi stabilimenti.

Inizialmente, il ruolo dell'editore era prevalentemente secondario per Rizzoli, in prima battuta era importante dedicarsi alla tipografia che stampava per conto terzi e successivamente dedicarsi ai periodici, con una focalizzazione minore sui libri. La motivazione di Rizzoli era principalmente orientata agli affari, senza escludere settori come l'editoria, l'immobiliare o addirittura il cinema, e difatti la sua peculiarità risiedeva nella mancanza di un mercato specifico di riferimento, cercando, al contrario, di abbracciarne il più possibile. Era noto per la sua generosità

verso i collaboratori, ma allo stesso tempo era un individuo avido, benefattore, ma anche mondano e appassionato giocatore d'azzardo.

Tutto ciò sembra così contraddittorio, ed effettivamente questa discordanza si rifletteva chiaramente anche sulle pubblicazioni stesse della casa editrice, da una parte vi erano lussuose collane, e dall'altra parte edizioni economiche, riviste o fotoromanzi.

Angelo Rizzoli, nel 1949, attraverso la BUR (Biblioteca Universale Rizzoli) che nasce in formato tascabile, ha svolto un notevole compito distinguendosi dalle raccolte precedenti, e creando una biblioteca universale che abbracciava i classici di tutte le epoche. A differenza di Mondadori e Bompiani, la BUR si distingueva per la sua eccezionale stensione temporale e per l'ampia inclusione di autori tra l'Ottocento e il Novecento. Per molti, questa collana rappresentava l'unico modo per acquistare libri sia per studio che per piacere, e nonostante fossero edizioni economiche, la qualità e il contenuto dei testi non venivano mai trascurati.

Nel 1970 scompare il fondatore, così la guida viene assunta dagli eredi, nonché Angelo, Andrea e Angelo junior, e la gestione diventa di tipo manageriale con le prime esposizioni finanziarie, quali ad esempio l'acquisizione de "Il Corriere" per 60 miliardi.

Tuttavia, la crisi si aggrava, e a causa di un deficit mensile di quattro miliardi, la casa editrice è costretta a chiedere ai partiti un'intermediazione bancaria per ottenere prestiti. In cambio, deve acquisire una serie di quotidiani locali per favorire notabili

e leader politici. Rizzoli riceve sostegno e supporto durante la crisi da Montedison, ma anche dall'intervento di capitali del Banco Ambrosiano, così il direttore amministrativo e finanziario propone la creazione della Rizzoli Finanziaria per raccogliere capitali attraverso una rete di società assicurative. Nel 1977, per pagare il debito con la Montedison, è necessaria una nuova ricapitalizzazione e l'apertura di un nuovo credito di 20 miliardi da parte del Banco Ambrosiano. I Rizzoli perdono la proprietà de "Il Corriere", e ciò non basta a risollevarsi poiché necessitano anche di un'ulteriore ricapitalizzazione solamente dopo due anni.

Con l'arresto di Roberto Calvi del Banco Ambrosiano segue quello di Angelo Rizzoli tra il 1982 e il 1983 che porta dopo altri due anni all'acquisizione della Rizzoli da parte di una cordata composta da FIAT, Pirelli e Mediobanca. Nel 1986, il gruppo assume il nome di RCS Editori SpA (di cui ne fa parte fino al 2015), e negli anni successivi avviene il risanamento e il consolidamento del bilancio<sup>106</sup>.

La crisi dell'editoria si posiziona in un periodo che si colloca negli anni Novanta dello scorso secolo, iniziando a subire trasformazioni sostanziali e trovandosi costretta a rinnovarsi costantemente per evitare un crollo definitivo.

L'avanzamento tecnologico, la crescente disaffezione del pubblico verso la lettura su supporto cartaceo e gli impatti della crisi economica che ha colpito l'intero Occidente hanno portato a una trasformazione degli imperi editoriali in regni

---

<sup>106</sup> Gianfranco Tortorelli, "L'editoria italiana tra otto e novecento", Bologna, Analisi, 1986.

traballanti, posti sotto assedio. In particolare, il settore editoriale incentrato sull'informazione, la pubblicazione di giornali e periodici, ha sperimentato pesanti perdite economiche. La qualità del prodotto è diminuita costantemente, causando il progressivo abbandono da parte del pubblico e portando a una diminuzione degli investimenti pubblicitari sui giornali cartacei.

L'avvento di nuovi mezzi, processi di integrazione multimediale e modalità innovative di fruizione e condivisione dei contenuti, derivanti dall'era digitale, ha provocato profondi sconvolgimenti negli equilibri preesistenti. Questo ha imposto nuovi modelli di business la cui redditività, almeno per i mezzi tradizionali, appare ancora incerta, generando incertezze sulle prospettive in un mercato della comunicazione attraversato da impetuose correnti innovative che ne modificano la fisionomia e gli spazi di operatività.

Il calo delle vendite di giornali in Italia, così come nel resto del mondo, è un fatto noto e i dati disponibili sembrano confermare questa allarmante realtà.

In sintesi, la Rizzoli è stata inizialmente focalizzata sulla produzione di libri di testo per le scuole elementari e medie. Nel corso degli anni, Rizzoli Education ha ampliato la sua offerta includendo materiali didattici per diverse fasce d'età, coprendo l'intero percorso scolastico dall'infanzia all'università. La casa editrice si è distinta per la qualità dei suoi prodotti e per l'attenzione ai cambiamenti nel mondo dell'istruzione, adattando costantemente i suoi materiali alle nuove esigenze e metodologie didattiche.

D'altra parte, il Gruppo Mondadori rimane una grande industria operante nei settori più innovativi, in costante evoluzione e aderente ai cambiamenti del mercato. Si specializza nella produzione di libri, nella stampa di importanti riviste e nell'ambito del retail, gestendo oltre seicento punti vendita in tutto il territorio nazionale. Attualmente, detiene una leadership assoluta nel settore librario con una quota di mercato del 29,3%, consolidata attraverso l'acquisizione delle principali case editrici italiane, tra cui spiccano nomi come Rizzoli, Einaudi, Piemme e Sperling & Kupfer. Di fatti a partire dal 2016 Rizzoli è stata acquisita dal Gruppo Mondadori cambiando il nome in Rizzoli Libri.

Rizzoli Education si compone di un catalogo che comprende varie case editrici, ciascuna specializzata su temi e metodologie di insegnamento specifiche con libri di testo rivolti a studenti e insegnanti, nello specifico<sup>107</sup>:

- Calderini;
- Edagricole;
- Edinumen;
- Etas;
- Fabbri;
- La nuova Italia;
- Markes;

---

<sup>107</sup> <https://www.rizzolieducation.it/marchi/>



- Oxford University Press;
- Sansoni per la scuola;
- Tramontana.

#### **4.1 Obiettivi della ricerca**

La ricerca si pone come obiettivo quello di voler indagare lo sviluppo delle azioni attuate dalla Rizzoli Education per promuovere lo sviluppo del benessere dei dipendenti, ma anche dei venditori. Si tratta di un'attività che vuole, ed è in grado, di aumentare le conoscenze, andando a verificare o falsificare le ipotesi. Inoltre, la ricerca non viene strutturata attraverso una metodologia quantitativa dettata dalla raccolta di dati numerici con i quali misurare successivamente le variabili, bensì si tratta di una ricerca qualitativa che dunque pone minore enfasi su statistiche e dati strutturati e si serve di informazioni di tipo testuali. La ricerca qualitativa si concentra sulla raccolta e sull'analisi di dati ottenuti attraverso interviste, osservazioni partecipative, documenti, narrazioni; difatti viene definita come "successione di informazioni per produrre risposte a domande sulla realtà"<sup>108</sup>.

Al fine di verificare empiricamente le considerazioni che sono state espresse nei precedenti capitoli riguardo al tema sopra citato, si procederà con l'analisi approfondita di un caso aziendale di rilevanza, focalizzando l'attenzione sulla rete commerciale. Lo studio di un caso aziendale permette di testare le teorie proposte nei capitoli passati, individuando nuove sfide e garantendo la coerenza tra la teoria e la pratica, altresì andando ad individuare delle discordanze tra i due.

---

<sup>108</sup> Ricolfi, 1997.

Nello specifico, l'obiettivo del presente paragrafo è sicuramente quello di voler dare una maggiore tangibilità a tutti gli elementi che sono stati considerati precedentemente, nonché una dimostrazione della concretezza dei temi discussi in un contesto aziendale reale, ma anche utilizzare il caso aziendale come mezzo per testare o validare teorie o concetti esposti nella letteratura di riferimento.

Attraverso l'analisi del caso Rizzoli Education è possibile individuare sfide o problematiche che possono risultare uniche nel contesto aziendale studiato, contribuendo così alla comprensione delle dinamiche specifiche del settore.

Questa ricerca permette inoltre di formulare delle raccomandazioni pratiche basate sull'analisi del caso, che potrebbero essere utili per miglioramenti interni o decisioni aziendali future, nonché come *benchmark* per competitors diretti o indiretti. Difatti, è possibile mostrare come la teoria aziendale sia applicabile ed integrabile con la pratica attraverso il caso studio, e come le lezioni apprese nello stesso possano essere trasferite ad altre aziende o contesti simili.

In generale, la possibilità di reperire informazioni da parte di un'azienda o di un'organizzazione permette di avere maggior materiale non empirico da rielaborare e confrontare, e inoltre permette di essere in contatto e di recepire il pensiero di chi si trova nelle posizioni apicali di un'azienda, arricchendo la conoscenza nel settore e aggiungendo nuove informazioni o prospettive alla letteratura esistente nel campo di studio.

## **4.2 Metodologia adottata**

La metodologia utilizzata per individuare e raggiungere gli obiettivi sopracitati è stata quella di sottoporre alla Dott.ssa Annalisa Aceti, Direttrice generale, commerciale e marketing di Rizzoli Education, un questionario volto ad individuare spunti interessanti sul tema sopracitato.

In particolare, la ricerca ha visto un primo momento in cui l'azienda è stata studiata dal punto di vista formale, e la parte centrale è invece costituita dall'intervista rivolta alla Direttrice Generale, Commerciale e Marketing dell'azienda analizzata, consentendo di approfondire il tema dell'elaborato attraverso l'esperienza personale e professionale dell'intervistato. Questo approccio ha permesso di raccogliere ed analizzare dati utili da poter confrontare con quelli già discussi nei capitoli precedenti attraverso un confronto specifico.

Il soggetto intervistato è la Dott.ssa Annalisa Aceti, laureata in Marketing presso la facoltà di Scienze Statistiche dell'Università "La Sapienza", con un percorso ventennale in area Sales, Channel e Marketing a supporto delle reti commerciali e dei canali diretti per prodotti editoriali cartacei e digitali. Vanata un percorso che inizia con una carriera decennale nel Gruppo Editoriale De Agostini, passando per Wolters Kluwers Italia, fino ad oggi all'interno del Gruppo Mondadori, nonché in Rizzoli Education.

L'intervista è stata strutturata attraverso un set di domande aperte da rivolgere al soggetto coinvolto attraverso videoconferenza, ricorrendo alla piattaforma Google Meet, ed ha avuto una durata di circa 60 minuti.

La metodologia adottata ha previsto l'elaborazione di un elenco predeterminato di domande che sono state poste al soggetto intervistato, senza seguire necessariamente l'ordine, e dunque in una modalità maggiormente flessibile.

Queste ultime, rispetto alle domande chiuse, sono in grado di fornire all'intervistato maggiori spunti per la risposta, che di conseguenza risulta più articolata e completa.

L'intervista è stata registrata, con il consenso del partecipante, e successivamente è stata trascritta alla lettera (trascrizione integrale), ovvero includendo ogni parola e pausa, dal linguaggio parlato ad un formato scritto. In seguito, è stato necessario rivedere, e dunque, modificare la trascrizione per verificarne l'accuratezza e la chiarezza delle affermazioni, ripulendo l'elaborato (trascrizione intelligente).

In particolare, i temi che sono stati affrontati vengono suddivisi in cinque macrocategorie, rinvenibili in:

- *Background.*
- Definizione e motivazioni.
- Fattori.
- Attività ed *outcome.*
- Misurazione e chiusura.

La traccia, rinvenibile in appendice, ha rappresentato il filo conduttore degli argomenti trattati, sebbene si stata adattata durante lo svolgimento dell'intervista stessa, in relazione all'evoluzione della discussione.

Nel paragrafo successivo, vengono presentati i risultati ottenuti dalla ricerca, nonché l'interpretazione degli stessi alla luce degli obiettivi di ricerca, collegandoli alla letteratura esistente.

Il risultato dell'intervista viene integrato nel contesto più ampio della tesi, presentando in modo chiaro le conclusioni raggiunte.

### 4.3 Risultati e prospettive future

La ricerca si è concentrata prevalentemente sull'analisi del benessere del personale di vendita attraverso il caso studio aziendale, esplorando i fattori che hanno influenzato il livello di soddisfazione e di performance sul lavoro. Il case study ha consentito un'apertura riguardo le teorie che si utilizzano e i diversi modi di raccolta dei dati<sup>109</sup>.

Nello specifico, come evidenziato in appendice, il questionario posto alla Dott.ssa Aceti ha permesso di individuare alcuni filoni narrativi introdotti e presentati nei capitoli precedenti.

#### 4.3.1 Motivazioni legate all'investimento nel benessere

Il personale di vendita svolge un ruolo fondamentale per il successo dell'azienda e riveste un'importanza cruciale in diversi aspetti essendo un asset prezioso per qualsiasi organizzazione. Il venditore è responsabile della generazione di entrate e del raggiungimento degli obiettivi di vendita, e si interfaccia costantemente con il cliente. Dunque, l'importanza del lavoro e del benessere dei lavoratori deve ritenersi come cruciale per il mantenimento dell'efficacia e della produttività sul posto di lavoro. Dall'intervista emerge come si sia affermata una differente visione nella mente dei *salesmen*, i quali non considerano più il lavoro come unica finalità della propria vita, nonché come unico strumento in grado di identificare il proprio

---

<sup>109</sup> Meyer C.B., "A Case in Case Study Methodology", *Field Methods*, 2001, pp. 329-352.

percorso identitario, bensì il lavoro stesso viene assimilato ad un luogo nel quale devono essere espresse le potenzialità della persona.

Nel momento in cui i lavoratori si sentono soddisfatti del loro lavoro e del loro ambiente lavorativo, sono più propensi ad essere impegnati, motivati e a contribuire positivamente al successo dell'azienda. Al contrario, quando il lavoro diventa fonte di stress e insoddisfazione, possono verificarsi conseguenze negative, tra cui il rischio di dimissioni da parte dei dipendenti.

L'Associazione italiana direzione personale, ha individuato dei dati significativi sulle dimissioni, e nello specifico la percentuale si aggira attorno al 60% delle dimissioni volontarie, soprattutto per gli addetti fra i 26 e i 35 anni<sup>110</sup>. Un tema ormai centrale è proprio quello che prende il nome di *great resignation*, ovvero il significativo aumento delle dimissioni, che vede un numero crescente di individui lasciare il proprio lavoro. Le motivazioni si ravvedono nell'eccessivo stress-lavoro correlato con una partenza che si aggira attorno al 36%, ma anche il clima aziendale e le relazioni professionali con un 34.9%, e successivamente per la prospettiva di uno stipendio migliore aggiudicandosi un 29.5%.

Di conseguenza, non soltanto per le generazioni più giovani, ma anche per quelle più adulte, il tema del benessere diventa cruciale.

---

<sup>110</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/great-resignation-perche-e-fenomeno-crescita-e-come-rallentarla-AEU3sfLB>



La Dott.ssa Aceti individua, dunque, cinque motivazioni principali che portano all'affermarsi del concetto sopracitato, e nello specifico sono:

- Le istanze dei giovani, che come accennato pocanzi, mostrano le loro esigenze e rifiutano gli ambienti tossici ed iper-performativi.
- Le istanze delle donne che vogliono far valere i propri diritti anche per ciò che riguarda la cura parentale, e hanno mostrato più consapevolezza delle proprie competenze.
- La convivenza di molte generazioni all'interno della stessa azienda, e spesso dello stesso ufficio, e ciò è un inedito assoluto della nostra società.
- Lo stress tecnologico, nonché il Remote working e l'accelerazione trasformativa della tecnologia provocano stress rendendo l'individuo velocemente inadeguato e volto al doversi confrontare con il re-skilling.
- La gratifica economica, infine, non è più efficace come un tempo, difatti le persone non sono più disposte a tutto per il mero avanzamento di carriera.

Di conseguenza, per trattenere i talenti, per reclutare i giovani e per creare le condizioni per rendere disponibili i dipendenti senior a riqualificare le competenze, dunque per fare tutto ciò, è doveroso pensare al benessere.

Il benessere viene spesso considerato come tale nel momento in cui si verifica il raggiungimento dello stesso da parte dei dipendenti, ma ciò che è stato definito precedentemente, spesso non vale anche per la rete commerciale, proprio perché il venditore non sempre è un dipendente, bensì è una figura esterna all'azienda. La

vendita può essere organizzata in modalità diretta, formata da venditori che sono legati all'impresa da un rapporto di lavoro dipendente, in modalità indiretta, costituita da collaboratori autonomi, non vincolati all'impresa da un rapporto di lavoro dipendente, o in modalità mista, come mix delle due tipologie<sup>111</sup>. Inoltre, in alcuni casi la rete commerciale oltre ad essere esterna o indiretta, può anche essere plurimandataria, per cui l'agente o il rappresentante opera contrattualmente con più ditte, contrapponendosi al monomandatario che esercita l'attività esclusivamente in favore di una sola ditta. Di conseguenza sorge un preconcetto nella mente delle aziende, che ritengono il venditore come un fornitore, e dunque non sorge la preoccupazione per il benessere dello stesso, soprattutto in funzione del fatto che in alcuni casi è plurimadatarario.

Infine, essendo la forza vendita spesso esterna o indiretta, dal punto di vista legale e giuridico non è possibile accedere a piani di Welfare.

Per la Direttrice generale di Rizzoli è essenziale doversi riferire ai venditori allo stesso modo dei dipendenti, e dunque le motivazioni che spingono ad una ricerca del benessere per i dipendenti devono essere adattate anche a quelle per i venditori. Le motivazioni restano le stesse, ma cambiano le modalità e i mezzi con cui raggiungere gli stessi obiettivi, nonostante resti fermo che alcune azioni di

---

<sup>111</sup> <https://www.benedetti-co.it/marketing-la-rete-di-vendita-diretta-indiretta-o-mista/>

benessere in azienda non possano essere applicabili alla rete commerciale fatta di esterni.

#### 4.3.2 *Fattori abilitanti del Well-being*

In base allo studio condotto, la Rizzoli Education è una delle poche realtà italiane che si sta specializzando nel tema dibattuto pocanzi. Nello specifico la Dott.ssa Aceti ha ideato un progetto che è racchiuso all'interno di un'iniziativa chiamata *Glow Up*, e volta a identificare l'ispirazione per implementare le iniziative volte allo sviluppo della rete commerciale, e soprattutto del grado di benessere della stessa creando un contesto lavorativo e formativo inclusivo.

Le azioni si distinguono in:

- Ascolto strutturato, ovvero attraverso due modalità. La prima è composta dalla creazione di focus group con i vari esponenti della rete al fine di conoscere il loro punto vista sulle diverse aree, dunque nello specifico il punto di vista sul mercato piuttosto che sul prodotto. La seconda prevede degli *assesment* su variabili tipo human, volti alla scoperta e alla definizione delle vocazioni personali degli individui. Successivamente vengono costruiti in co-progettazione i piani di sviluppo individuali, composti da vari step con un minimo garantito. La formazione che viene prevista è sulle competenze tecnologiche, ma anche sulle competenze human.

- *Empowerment*, inteso come il rafforzamento della fiducia in sé stessi con l'obiettivo di raggiungere un maggiore impatto sul proprio lavoro e sulla propria vita. Nello specifico Rizzoli Education ha previsto, per tutti i giovani della rete commerciale che stanno assumendo il ruolo da *leader*, un percorso della durata di alcuni mesi volto al potenziamento della *leadership*.
- *Inspiring Webinar*, azione rivolta alle donne della rete commerciale. Sono state chiamate delle ospiti prestigiose che hanno raccontato la propria storia di successo attraverso i racconti e le interviste di una coach. L'obiettivo è quello di ascoltare un testimonial in grado di ispirare gli altri, ricoprendo la figura del *role model*.
- *Share Your Voice*, iniziativa realizzata attraverso l'istituzione di piccoli gruppi, su base volontaria, in grado di condividere con gli altri partecipanti "quella volta che", ovvero quella volta in cui ci si è ritrovati di fronte ad un pregiudizio o ad un ostacolo legato alla differenza di genere.
- Istruzioni per riconoscere e superare la sindrome dell'impostora, grazie all'intervento di psicologi.
- *Mindfulness*, ovvero sessioni volontarie in cui è possibile lavorare sul *mindset*, soprattutto nei periodi di campagna promozionale in cui si concentra un elevato indice di stress.
- *Onboarding strutturato*, caratterizzato dall'elevata attenzione nei confronti dei collaboratori di agenzie, donne e uomini, attraverso un sistema di

accoglienza strutturato in modo tale da accompagnare le varie figure all'interno dell'azienda senza far percepire un senso di smarrimento.

L'organizzazione ha dunque adottato queste iniziative rivolte alla rete commerciale con lo scopo di migliorare la percezione del benessere dei venditori.

#### 4.3.3 *Definizione degli outcome e dei metodi di misurazione*

La Dott.ssa Aceti ha altresì individuato delle metodologie e delle metriche utili per analizzare il raggiungimento del benessere.

In primo luogo, alla Rizzoli Education, viene effettuata una *survey* di gradimento piuttosto approfondita su ogni iniziativa che viene proposta, ciò permette in maniera alquanto rapida di capire il grado dell'impatto positivo o negativo che si è riscontrato. La *survey* è uno strumento utilizzato per raccogliere opinioni e feedback con l'obiettivo principale di misurare il livello di soddisfazione o insoddisfazione degli individui in merito ad un particolare argomento.

Un'altra metrica che può essere utilizzata è il calcolo del tasso di *turnover*, che nel caso sia basso indica un buon livello di benessere, poiché l'indicatore si riferisce al tasso o alla percentuale di dipendenti che lasciano un'organizzazione e devono essere sostituiti durante un determinato periodo di tempo. A ciò si aggiunge che il turnover commerciale ha un costo molto alto per l'azienda, sia dal lato della formazione, sia dal lato delle risorse e delle energie che vengono impiegate, inoltre

richiede un lungo periodo di tempo sia per gli stessi venditori che per i clienti ad abituarsi ai nuovi venditori.

Un altro elemento importante nel settore dell'editoria, secondo la Dott.ssa Aceti, è dettato dal numero di attacchi da parte della concorrenza, poiché più la concorrenza aumenta, più significa che si sta percependo la pressione nel mercato di appartenenza.

Infine, una metrica importante è certamente il fatturato, che nonostante sia la somma di tante cause, permette di individuare il benessere della rete, anche attraverso l'utilizzo di eventuali nuovi strumenti. Effettivamente, maggiore è il grado di appartenenza all'organizzazione, maggiore è il tasso di utilizzo dei nuovi strumenti. A ciò si lega anche il tasso di aggiornamento del CRM, che è un ottimo indicatore di quanto si abbia un valido seguito da parte della rete, che è propensa all'ascolto e all'apprendimento senza ostilità. In questo contesto, la creazione di un ambiente in cui tutti si sentono inclusi e ascoltati, e hanno la libertà di esprimersi, stimola le persone a dare il massimo delle loro capacità.

Dunque, misurare il benessere non è certamente semplice, e può variare da settore a settore, però le metriche appena citate possono essere spunti riflessivi anche per altre aziende.

In conclusione, gli obiettivi futuri e le prospettive future delineate dalla Dott.ssa Aceti sono molteplici, e nello specifico in prima battuta una maggiore

collaborazione intergenerazionale, ovvero tradurre la differenza tra generazioni in un fattore critico di successo, ad esempio attraverso il *reverse mentoring*.

A ciò si aggiunge anche un'implementazione sul tema del reclutamento inclusivo e della forza vendita stessa che deve ormai rispecchiare la diversità del mercato e le diversità generazionali, cercando di rendere ancora più speculare il venditore con l'interlocutore. Dunque, è fondamentale avere il giusto linguaggio del mercato di riferimento, caratterizzato dal fatto che un mercato eterogeneo necessita di una forte eterogeneità anche all'interno della rete commerciale.

Un altro tema di interesse è quello relativo all'attenzione rivolta alla parità di genere e al linguaggio inclusivo, ma anche alla necessaria lontananza da pregiudizi e stereotipi. L'idea si basa sull'istituzione di sessioni per le singole agenzie volte a identificare le modalità con cui è possibile migliorare il linguaggio e i comportamenti in grado di identificare atteggiamenti il più possibile lontani da stereotipi di genere.

In sintesi, il lavoro svolto finora dalla Dott.ssa Aceti mostra una cultura radicata nel mondo del *sales*, ma anche un contesto estremamente sensibile alle tematiche sopracitate, nonché una forte visione comune che pervade tutta l'organizzazione. L'esperienza pluridecennale dell'intervistata ha permesso di immagazzinare e recepire le necessità della rete commerciale attraverso l'osservazione, e attraverso un contesto aziendale favorevole, è riuscita a creare una nuova prospettiva per la rete di vendita.

#### 4.3.4 *Elaborazione di un modello di benessere*

Sulla base delle analisi svolte finora, per massimizzare l’impatto delle iniziative di benessere, è necessario sviluppare un modello integrato in grado di tener conto dei diversi aspetti del benessere del personale di vendita. Grazie alla letteratura nazionale e internazionale a disposizione, e grazie ai risultati ottenuti attraverso il caso studio proposto, è possibile definire un modello in grado di includere elementi quali programmi volti alla promozione della salute fisica e mentale, iniziative mirate allo sviluppo professionale e sistemi di supporto specifici per la gestione efficace dello stress e del carico di lavoro.

Il tema del Well-being occupa un ruolo centrale nel contesto aziendale generale; dunque, l’azienda deve promuovere un modello finalizzato a generare e perseverare benessere attraverso la realizzazione di azioni volte ad aumentare la consapevolezza e la competenza diffusa riguardo la cura del proprio benessere.

Nello specifico, affinché vi sia una spiccata sensibilizzazione sul tema, è necessario abilitare i manager ad essere essi stessi i primi promotori della ricerca del benessere e dell’applicazione di buone pratiche aziendali, agendo così da *role model* nei confronti dell’organizzazione. I manager, appartenenti alle diverse aree aziendali, devono veicolare e comunicare le iniziative proposte, e devono sperimentare in prima persona le azioni promosse dall’azienda, al fine di testarne l’efficacia.



A ciò si associa una definizione chiara e mirata delle iniziative, strutturata su uno studio basato sulla propria forza vendite, nonché sull'ascolto delle necessità e delle problematiche identificate dal personale di vendita stesso.

L'adozione di un approccio integrato consente di affrontare le diverse dimensioni del benessere dei venditori in modo sinergico, contribuendo così alla creazione di un ambiente lavorativo che favorisce la salute, la produttività e la soddisfazione del personale di vendita. Tale approccio multidimensionale è fondamentale per l'ottimizzazione dell'efficacia delle politiche e delle pratiche aziendali volte a migliorare il benessere e le performance complessive dei lavoratori.

Il benessere viene riconosciuto come un elemento che apporta da un lato valore personale, e dall'altro valore aziendale, e ciò contribuisce a costruire una visione del cambiamento per cui il benessere è considerato come un fattore positivo, e in definitiva necessario per il successo organizzativo.

## CONCLUSIONI

La presente ricerca, partendo dalla definizione del contesto aziendale e del concetto di benessere, ha delineato i tratti caratteristici del venditore, definendo i passaggi per individuare una rete di vendita capace di condividere con tutto il team la missione e la visione aziendale. Sono stati identificati diversi fattori in grado di influenzare il benessere della rete commerciale, tra cui la cultura aziendale, il supporto organizzativo, il bilanciamento tra vita professionale e privata, le opportunità di crescita e sviluppo, la retribuzione e i benefici, nonché il livello di coinvolgimento e partecipazione dei dipendenti alle decisioni aziendali.

Inoltre, la ricerca ha mostrato che il benessere dei membri della rete commerciale ha un forte impatto sulle prestazioni complessive dell'azienda, convalidando le ipotesi iniziali, anche grazie al contributo del *case study*. Un ambiente di lavoro positivo e supportivo è in grado di aumentare la motivazione, la produttività e la soddisfazione dei dipendenti, contribuendo così al successo dell'organizzazione.

Basandosi sui risultati dell'elaborato, è possibile individuare una serie di strategie ed interventi mirati volti al miglioramento del benessere dei venditori. Queste possono includere, ad esempio, l'implementazione di programmi di benessere aziendale, la promozione di una cultura del lavoro flessibile, l'offerta di opportunità

di formazione e sviluppo professionale, nonché l'adozione di politiche retributive e di incentivazione che riconoscano e premiano il contributo dei dipendenti.

A ciò si aggiunge la necessità di incentivare e motivare la forza vendita definendo obiettivi chiari e raggiungibili e supportando la creazione di rapporti solidi tra i collaboratori, ma anche l'importanza di formare un *team* affiatato ed efficiente.

Ciò nonostante, è di fondamentale importanza riconoscere che ci sono sfide e limitazioni nel migliorare il benessere della rete commerciale, tra cui vincoli finanziari, resistenza al cambiamento organizzativo, discrepanze culturali e problematiche di gestione delle risorse umane. Affrontare queste sfide richiederà un impegno continuo da parte dei leader aziendali e un approccio olistico alla gestione delle risorse umane.

Le conclusioni della ricerca hanno implicazioni significative per la pratica manageriale, evidenziando l'importanza di investire nelle risorse umane e nel benessere dei dipendenti, e anche dei venditori, come elemento chiave per il successo a lungo termine dell'azienda, nonché come fattore critico di successo. I manager devono essere consapevoli dei fattori che influenzano il benessere della propria rete commerciale, e dunque devono essere in grado di adottare misure proattive per creare un ambiente che possa essere definito come sano, inclusivo e motivante da parte di tutta l'organizzazione.

Infine, potrebbe essere rilevante effettuare degli studi che possano considerare l'impatto a lungo termine delle iniziative di benessere, effettuando ricerche

comparative tra industrie e contesti culturali differenti, sebbene realtà come Rizzoli Education si siano già mossi in questa direzione.

In definitiva, il benessere dei venditori rappresenta un elemento cruciale per la sostenibilità e il successo delle organizzazioni, e dunque investire in esso dovrebbe essere una priorità strategica per le aziende che mirano a prosperare in un ambiente competitivo e in continua evoluzione.

## APPENDICE

- a) Può fare una breve panoramica della Rizzoli Education?
- b) Qual è il suo ruolo?
- c) Come definisce e interpreta il concetto di benessere?
- d) Secondo lei è importante investire nel benessere dei dipendenti? Se sì, perché?
- e) Quali sono state le motivazioni o gli eventi chiave che hanno portato il tema del Well-being dei venditori all'attenzione della direzione?
- f) Ci sono state specifiche richieste da parte dei venditori riguardo alla necessità di concentrarsi sul loro benessere?
- g) Quali sono stati i fattori interni personali e/o organizzativi che hanno maggiore impatto sul benessere dei venditori? In che modo impattano?
- h) Ci sono invece fattori esterni che hanno un impatto sul benessere dei venditori? In che modo impattano?
- i) Quali attività sono state attuate per migliorare il benessere dei venditori? Come funzionano e come sono state scelte?
- j) Quali cambiamenti positivi avete osservato da quando avete iniziato a focalizzarvi sul benessere dei venditori?
- k) Ci sono stati effetti inaspettati o sfide che avete dovuto affrontare?

- l) Vi ponete obiettivi e utilizzate metodologie o metriche per misurare il benessere dei venditori?
- m) Quali sono i piani futuri di Rizzoli Education per migliorare ulteriormente il benessere?

## BIBLIOGRAFIA

ACHOR S., «The Happiness Dividend», in *Harvard Business Review*, 2011,  
<https://hbr.org/2011/06/the-happiness-dividend>, [15/12/2023]

ALBER J., «Continuities and Change in the idea of Welfare State», in *Politics and Society*, 1988.

AMBRA M., «Come rendere più inclusivo il welfare contrattuale e aziendale», in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2016, 197-211.

AON, *Report Benefits and Trends Italia 2022-2023*, 2023,  
<https://www.aon.com/employee-rewards-and-benefits-portal/it/data-insights/>,  
[29/12/2023]

ARENDT H., *Vita activa - La condizione umana*, Bompiani, Milano, 2017.

BANCO BPM, «Benessere dei lavoratori: la nuova sfida delle imprese», in *Corriere.it*, 2023, <https://www.corriere.it/native-adv/banco-bpm-03-benessere-lavoratori-nuova-sfida-impresе.shtml>, [03/01/2024]

BARCELOS, RENATO HÜBNER, DANTAS, DANILO C., SÉNÉCAL, SYLVAIN, «Watch Your Tone: How a Brand's Tone of Voice on Social Media Influences Consumer Responses», in *Journal of Interactive Marketing*, 2018, vol. 41(C), 60-80.

BENDER A. & FARVOLDEN P., «Depression and the Workplace: A Progress Report», in *Current Psychiatry Reports*, 2008, 10, 73-79.

BIONDI M. & PANCHERI P., «Stress», in *Trattato italiano di psichiatria*, Milano, 1993, [https://www.treccani.it/enciclopedia/stress\\_\(Universo-del-Corpo\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/stress_(Universo-del-Corpo)/), [03/01/2024]

BOVA T., «The State of Burnout in the Sales Industry», in *Thrive Global*, 2019, <https://community.thriveglobal.com/the-state-of-burnout-in-the-sales-industry/>, [07/01/2024]

CAIAZZO P., CITO M. C. & TAGGIASCO G., «Extraordinary salespeople», in *Economie & Management*, 2017.

CAPOGNA S., «Empowerment organizzativo e competenze trasversali tra retorico e virtù», in *Sviluppo & organizzazione*, 2019, 82-91.



CASADEI C., «Ecco i migliori posti di lavoro 2023, dove il benessere sposa la crescita», in *Il Sole 24 Ore*, 2023, <https://www.ilsole24ore.com/art/ecco-migliori-posti-lavoro-dove-benessere-sposa-crescita-AETiOLHD>, [10/01/2024]

CASADEI C., «Per i lavoratori italiani niente è così importante come il work life balance», in *Il Sole 24 Ore*, 2017, <https://www.ilsole24ore.com/art/per-lavoratori-italiani-niente-e-cosi-importante-come-work-life-balance--AEwpgD4>, [10/01/2024]

CESARONI F., MORICI M. & GHERARDI G., «Il ruolo preventivo dell'attività fisica per la salute mentale», in *Mens Project Policy Paper*, 2017, [https://www.cooss.it/wp-content/uploads/cooss.it/2019/01/MENS\\_PUBBLICAZIONE\\_policy-papers\\_IT-1.pdf#page=73](https://www.cooss.it/wp-content/uploads/cooss.it/2019/01/MENS_PUBBLICAZIONE_policy-papers_IT-1.pdf#page=73), [07/01/2024]

CHANG, W., PARK, J.E. & CHAIY. S., «How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability», in *Journal of Business Research*, 2010, Vol. 63 No. 8, 849-855.

CHURCHILL, G.A. JR, FORD, N.M., HARTLEY, S.W. & WALKER, O.C. JR, «The determinants of salesperson performance: a meta-analysis», in *Journal of Marketing Research*, 1985, Vol. 22 No. 2, 103-118.

COULSON, J., MCKENNA, J., & FIELD, M. P., «Exercising at work and self-reported work performance», in *International Journal of Workplace Health Management*, 2008.

DEUTSCHE BANK, *L'impegno per l'arte*, 2022, [https://country.db.com/italia/chisiamo/enThe-commitment-to-artdeLimpegno-per-larte/index?language\\_id=3](https://country.db.com/italia/chisiamo/enThe-commitment-to-artdeLimpegno-per-larte/index?language_id=3), [10/01/2024]

DUNGAN R., «Sales Well Being – a salesperson focused framework for individual, organizational, and societal Well Being», in *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 2022.

EDENRED, *Cos'è il welfare aziendale e quali sono i benefici per lavoratori e aziende*, 2023, <https://www.welfareindexpmi.it/wp-content/uploads/2020/09/WIPMI-2020-Rapporto-2020.pdf>, [15/12/2023]

ENTER SRL, *La motivazione dei venditori*, 2018,  
<https://www.entersoftware.it/motivazione-venditori/>, [16/01/2024]

FALKENBERG L. E., «Employee fitness programs: Their impact on the employee and the organization», in *The Academy of Management Review*, 1987, 12(3), 511–522.

FERRETTI G., *Storia dell'editoria letteraria in Italia. 1945-2003*, Einaudi, Torino, 2004.

FIOCCA R., SNEHOTA E. & TUNISINI A., *Marketing business to business*, McGraw-Hill, Boston, 2009.

FOREHAND G. A. & VON HALLER G., «Environmental variation in studies of organizational behavior», in *Psychological Bulletin*, 1964, 62(6), 361–382.

FORESTI L. & MUSA M., «Fare sport (anche in azienda) salva la salute e il sistema sanitario», in *Il Sole 24 Ore*, 2023,  
<https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2023/08/01/sport-salute-sanita/>,  
[22/12/2023]

FRANCO M., GREGORI G.L. & MARCONE M.R., *Le opportunità oltre la crisi. Prospettive manageriali e strategie pubbliche dei Paesi dell'Europa del Sud*, Società Editrice Esculapio, Bologna, 2012.

GOLEMAN D., *Intelligenza emotiva: che cos'è e perché può renderci felici*, Rizzoli Libri, Milano, 2011.

GOLEMAN D., *Essere leader: Guidare gli altri grazie all'intelligenza emotiva*, Rizzoli Libri, Milano, 2012.

GREGORI G. L. & PERNA A., *BtoB marketing: Il business marketing tra teoria e managerialità*, EGEA, Milano, 2019.

GREGORI G. & PASCUCCI F., *Il digital marketing come fattore competitivo. Verso un approccio integrato "strumenti" e "strategia"*, FrancoAngeli, Milano, 2019.

GUENZI P., «Marketing relazionale e forza di vendita: un'indagine empirica nel contesto italiano», Convegno '*Le tendenze del marketing in Europa*', novembre 2000.

HÅKANSSON H. & SNEHOTA I., «Developing relationships in business networks», in *London: Routledge*, 1995.

HAUSER J., TELLIS G.J. & GRIFFIN A., «Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science», in *Marketing Science*, 25(6), 2006.

HUMANITAS MEDICAL CARE, *Psicologia, lo sport come terapia mentale*, 2022, <https://www.humanitas-care.it/news/psicologia-lo-sport-come-terapia-mentale/>, [18/01/2024]

IL MESSAGGERO, *E.ON People Centricity: salute, inclusività, ambiente*, 2023, [https://www.ilmessaggero.it/economia/welfare/e\\_on\\_people\\_centricity\\_salute\\_inclusivita\\_ambiente-7688041.html?refresh\\_ce](https://www.ilmessaggero.it/economia/welfare/e_on_people_centricity_salute_inclusivita_ambiente-7688041.html?refresh_ce), [19/12/2023]

IL SOLE 24 ORE, *Stressa da lavoro, il burnout riconosciuto dall'Oms come una sindrome*, 2019, <https://www.ilsole24ore.com/art/stress-lavoro-burnout-riconosciuto-oms-come-sindrome-ACwBssJ>, [09/01/2024]

JOBBER D. & LANCASTER G., *Selling and Sales Management*, Prentice Hall, New York, 2006.

KEMP E., BORDERS A. L. & RICKS J. M., «Sales manager support: fostering emotional health in salespeople», in *European Journal of Marketing*, 2011.

KOTLER P., RACKHAM N. & KRISHNASWAMY S., «Ending the war between sales and marketing», in *Harvard Business Review*, 2006.

KOTLER P., ARMSTRONG G., ANCARANI F., COSTABILE M., *Principi di marketing*, Pearson, Milano, 2019.

LEATI S., «Benefit e oltre: così soddisfare i dipendenti aiuta a migliorare i profitti», in *Il Sole 24 Ore*, 2023, <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2023/06/08/benefit-dipendenti-profitti/>, [05/01/2024]

LYNGDOH T., LIU A. H. & SRIDHAR G., «Applying positive psychology to selling behaviors: A moderated-mediation analysis integrating subjective well-being, coping and organizational identity», in *Journal of Business Research*, 2018.

LUTHANS F., & YOUSSEF C. M., «Emerging positive organizational behavior», in *Journal of Management*, 2007, 33(3), 321–349.

MARASCA S. & CATTANEO C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021.

MARTANI P., *I 6 fattori cruciali per migliorare il benessere e la produttività dei lavoratori*, 2021, <https://forbes.it/2021/02/25/come-promuovere-il-benessere-dei-dipendenti-6-ingredienti-per-la-produttivita-individuale/>, [10/01/2024]

NG, I.C.L., WAKENSHAW, S.Y.L., «The Internet-of-Things: Review and Research Directions», in *International Journal of Research in Marketing*, 2017, 34, 3-21.

PAGE K. M. & VELLA-BRODRICK D. A., «The ‘what’, ‘why’ and ‘how’ of employee well-being: A new model», in *Social Indicators Research*, 2009, 90(3), 441–458.

PASTORE A. & VERNUCCIO M., *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano, 2008.

PEACOCK D., «Strategies for Mental Wellbeing in Sales», in *Cognism*, 2023, <https://www.cognism.com/blog/mental-wellbeing-b2b-sales>, [12/01/2024]

PULLINS E., TARAFDAR M. & PHAN P., «The dark side of sales technologies: how technostress affects sales professionals», in *Journal of Effectiveness: People and Performance*, 2020.

PWC, *Habit Bank*, 2018, <https://www.pwc.com/us/en/about-us/purpose-and-values/be-well-work-well/habit-bank.html>, [10/01/2024]

SANITÀ 24, «Dal welfare alla wellness aziendale», in *Il Sole 24 Ore*, 2024, [https://www.sanita24.ilsole24ore.com/art/informazione-pubblicitaria/2021-12-21/dal-welfare-wellness-aziendale-113245.php?uuid=AEMNL13&refresh\\_ce=1](https://www.sanita24.ilsole24ore.com/art/informazione-pubblicitaria/2021-12-21/dal-welfare-wellness-aziendale-113245.php?uuid=AEMNL13&refresh_ce=1), [18/01/2024]

SCHONFELD I. S., VERKUILEN J., & BIANCHI, R., «Inquiry into the correlation between burnout and depression», in *Journal of occupational health psychology*, 2019, 24 (6), 603–616.

SCHWEPKER C. H., & GOOD D. J., «Sales quotas: Unintended consequences on trust in organization, customer-oriented selling, and sales performance», in *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2012, 20(4), 437–452.



SHANAFELT T. D., DYRBYE L. N., & WEST C. P., «Addressing physician burnout: the way forward», in *Jama*, 2017, 317(9), 901-902.

SHAPEME, in *shapeme.it.*, 2022, <https://www.shapeme.it/blog/come-misurare-limpatto-del-welfare-aziendale-antonio-manzoni/>, [21/12/2023]

SIRGY, M. J., *The psychology of quality of life*, Vol. 50, pp. 269–274, New York, NY; London, UK; Dordrecht, Netherlands; Heidelberg, Germany: Springer, 2012.

SLITER KA, SINCLAIR R., CHEUNG J., & MCFADDEN A., «Prove iniziali dell'effetto tampone dell'attività fisica sulla relazione tra posto di lavoro fattori di stress e risultati individuali», in *Giornale internazionale di gestione dello stress*, 21(4), 2014.

TARAFDAR M., PULLINS E.B. & RAGU-NATHAN T.S., «Technostress: negative effect on performance and possible mitigations», in *Information Systems Journal*, 2015, Vol. 25 No. 2, 103-132.

THE ADECCO GROUP, *Global Workforce of the Future*, 2023, <https://adeccogroup.it/global-workforce-of-the-future-the-adecco-group-presenta->

[la-nuova-ricerca-che-analizza-il-fenomeno-delle-grandi-dimissioni-e-le-sue-evoluzioni/](#), [28/12/2023]

TORTORELLI G., *L'editoria italiana tra otto e novecento*, Analisi, Bologna, 1986.

TREZZANO C., «Tutti i numeri del welfare aziendale», in *StartMagazine*, 2023, <https://www.startmag.it/economia/tutti-i-numeri-del-welfare-aziendale-report/>, [29/12/2023]

VERBEKE, W., DIETZ, B., & VERWAAL, E., «Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? », in *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2011, 39(3), 407–428.

WEITZ B. A. & BRADFORD K. D., «Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective», in *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1999, 27 (2), 241-254.

## SITOGRAFIA

ELICA S.P.A. <https://people.elica.com/it/elica-life.html>

FORBES <https://www.forbes.com/?sh=40a685ca2254>

GREAT PLACE TO WORK [www.greatplacetowork.it](http://www.greatplacetowork.it)

HARVARD BUSINESS REVIEW <https://hbr.org/>

MIUR <https://www.miur.gov.it/>

PWC <https://www.pwc.com/it/it.html>

RADICAL HR <https://radicalhr.it/>

RIZZOLI EDUCATION <https://www.rizzolieducation.it/marchi/>

SALES HEALTH ALLIANCE <https://saleshealthalliance.com/>

SALESFORCE RESEARCH <https://www.salesforce.com/research/>

TOP EMPLOYERS [www.top-employers.com/it-IT/](http://www.top-employers.com/it-IT/)

WE ARE SOCIAL <https://wearesocial.com/>

WELFARE INDEX PMI <https://www.welfareindexpmi.it/>

YOUTUBE [www.youtube.it](http://www.youtube.it)