



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management – Curriculum Marketing

**Digital Trasformation e Professioni  
Commerciali: aspetti evolutivi e prospettive**

Digital Transformation and Commercial Professions:  
evolutionary aspects and perspectives

Relatore: Chiar.mo  
Prof. Silvio Cardinali

Tesi di Laurea di:  
Ercoli Laura

Anno Accademico 2023– 2024



## INDICE

INTRODUZIONE .....	6
CAPITOLO 1: LA SALES TRANSFORMATION E IL PROFILO DELL'AGENTE COMMERCIALE .....	9
1.1 LA SALES TRANSFORMATION .....	9
1.2 STRATEGIE DI VENDITA: DAL TRADIZIONALE AL DIGITALE.....	14
1.2.1 Impatti e sfide della Digital Transformation.....	14
1.2.2 AI per l'ottimizzazione delle vendite.....	17
1.3 ANALISI COMPARATIVA TRA FORZA VENDITA DIRETTA E INDIRETTA .....	18
1.4 FIGURA DELL'AGENTE COMMERCIALE .....	26
1.4.1 Il Ruolo dell'Agente Commerciale.....	26
1.4.2 Rapporto Principal-Agent .....	28
1.4.3 Impatto delle Tecnologie Digitali sugli Agenti Commerciali. ....	37
1.5 ANALISI DEL CONTESTO ITALIANO.....	40
CAPITOLO 2: REVISIONE SISTEMATICA DELLA LETTERATURA .....	44
2.1 INTRODUZIONE ALLA REVISIONE SISTEMATICA .....	44
2.2 METODOLOGIA DELLA REVISIONE SISTEMATICA .....	48
2.3 PIANIFICAZIONE DELLA REVISIONE SISTEMATICA .....	51
2.4 CONDUZIONE DELLA REVISIONE SISTEMATICA.....	55
2.5 PRESENTAZIONE E INTERPRETAZIONE DEI RISULTATI .....	57
2.5.1 Analisi Descrittiva .....	57

2.5.2 Analisi Tematica .....	60
2.6 VANTAGGI OPERATIVI E RUOLO STRATEGICO DEGLI AGENTI COMMERCIALI .....	61
2.6.1 Agenti Commerciali: Vantaggi, Flessibilità e Conoscenza di Mercato	61
2.6.2 Dalla teoria dell’Agenzia ai meccanismi di controllo e incentivazione	64
2.7 LE RELAZIONI COMMERCIALI .....	69
2.8 DETERMINANTI DELLA PERFORMANCE .....	75
2.8.1 Performance e Motivazione .....	75
2.8.2 Performance e Impegno .....	78
2.8.3 Performance e Formazione .....	79
2.8.4 Performance e Tecnologie .....	83
CAPITOLO 3: L’AGENTE COMMERCIALE NEL CONTESTO DIGITALE: UN’ANALISI BASATA SUI DATI EMPIRICI .....	87
3.1 ANALISI PRIMO QUESTIONARIO .....	89
3.1.1 Analisi delle Attività degli Agenti di Commercio basata su “Importanza” e “Competenza” .....	93
3.1.2 Principali risultati emersi dall’analisi del primo questionario .....	104
3.2 ANALISI SECONDO QUESTIONARIO .....	107
3.2.1 Analisi dell’impatto della digitalizzazione e delle attività di collaborazione con il mandante degli Agenti di Commercio basata su “Importanza” e “Competenza” .....	110
3.2.2 Principali risultati emersi dall’analisi del secondo questionario .....	123
3.3 ANALISI DEI GAP .....	125

3.4 DISCUSSIONE E IMPLICAZIONI.....	126
3.4.1 Dal Teorico al Pratico: Risultati a Confronto .....	126
3.4.2 Implicazioni .....	131
CONCLUSIONI .....	134
BIBLIOGRAFIA .....	136
SITOGRAFIA.....	145
APPENDICE A: TABELLE DELLA REVISIONE SISTEMATICA DELLA LETTERATURA.....	146

## INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni, la digitalizzazione e l'innovazione tecnologica hanno trasformato numerosi settori. L'introduzione di strumenti avanzati ha spinto le aziende a integrare tecnologie come l'automazione e l'intelligenza artificiale nei processi aziendali, non solo per aumentare l'efficienza operativa ma anche per rispondere alle crescenti esigenze di clienti e buyer, permettendo l'adozione di nuove strategie e competenze per riuscire a soddisfarli in modo efficace.

La "Sales Transformation", ossia l'evoluzione dei processi di vendita in risposta alle nuove esigenze del mercato, e la "Digital Transformation", che rappresenta l'integrazione delle tecnologie digitali in tutte le aree di business, non solo modificano le modalità operative, ma ridefiniscono anche il ruolo e le competenze richieste ai professionisti delle vendite. La padronanza delle nuove tecnologie e la capacità di sfruttare i dati per prendere decisioni strategiche stanno diventando essenziali quanto le abilità di vendita tradizionali.

Questi sviluppi, oltre che richiedere un ripensamento delle strategie commerciali, stanno anche cambiando il modo in cui venditori e clienti interagiscono.

In questo panorama, la figura dell'agente commerciale assume un ruolo centrale in quanto rappresenta un punto di collegamento tra azienda e cliente grazie alla sua profonda conoscenza del mercato e delle dinamiche commerciali, costruendo e consolidando relazioni con questi ultimi.

La presente tesi di laurea si pone l'obiettivo di esplorare in profondità la figura dell'agente commerciale, analizzandone le attività e competenze, nonché il modo in cui queste vengono messe in pratica nell'attuale scenario fortemente influenzato da una crescente digitalizzazione.

In particolare, la domanda di ricerca si esplica con il seguente quesito: “gli agenti commerciali come dovrebbero adattare le proprie competenze e le modalità operative per rimanere efficaci e competitivi in un contesto in cui l'adozione di tecnologie digitali e l'innovazione dei processi di vendita stanno ridefinendo le dinamiche di interazione tra azienda e cliente?”

Tale interrogativo guiderà l'analisi del ruolo dell'agente commerciale, con un focus sulle competenze digitali necessarie e sulle strategie innovative per gestire in modo ottimale le relazioni con la clientela e soddisfare le sue aspettative.

Il primo capitolo, attraverso l'analisi della cosiddetta “Sales Transformation”, esplora le principali tendenze che hanno influenzato il settore delle vendite nel tempo, con un focus particolare sulle implicazioni della digitalizzazione. Viene presentato poi in dettaglio il ruolo dell'agente commerciale, analizzando le dinamiche delle relazioni con i mandanti e il modo in cui l'adozione delle tecnologie può trasformare il suo approccio operativo. Infine, viene proposto un focus specifico sul contesto italiano, esplorando le sfide e le opportunità che caratterizzano il mercato nazionale.

Il secondo capitolo si concentrerà sulla revisione sistematica della letteratura condotta seguendo le linee guida metodologiche di Tranfield et al. (2003), con l'obiettivo di mappare le principali aree di studio legate a questa figura professionale. I concetti chiave emersi da questa revisione verranno successivamente testati attraverso un'analisi empirica approfondita presentata nel terzo capitolo e basata su due questionari somministrati da IUCAB ad un ampio campione di agenti commerciali. Tali questionari sono stati creati ed ideati nell'ambito del progetto Erasmus Plus "LUCA" ed esplorano in dettaglio le percezioni degli agenti commerciali riguardo l'importanza e la competenza nelle diverse attività che compongono il loro lavoro quotidiano. Le attività sono state categorizzate in gruppi distinti, ognuno dei quali riflette aspetti fondamentali del loro operato, dalla gestione delle relazioni con i clienti alla capacità di adattarsi alle nuove tecnologie.

In ultima analisi vengono riportate le implicazioni pratiche emerse dalla offrendo spunti concreti per migliorare l'efficacia degli agenti commerciali e favorire l'integrazione delle nuove competenze nel loro contesto lavorativo.

## **CAPITOLO 1: LA SALES TRANSFORMATION E IL PROFILO DELL'AGENTE COMMERCIALE**

### **1.1 LA SALES TRANSFORMATION**

Le vendite individuano i fattori di valore per i clienti, trasmettono la proposta di valore dell'azienda, condividono le conoscenze di mercato all'interno dell'organizzazione e costituiscono una delle attività più tradizionali ed essenziali per le imprese (Corsaro & Maggioni, 2021).

Operando in un ambiente in continua evoluzione le aziende devono adattarsi costantemente per mantenere la propria competitività, per cui anche la loro funzione vendite sta attraversando un processo di trasformazione che coinvolge vari settori. Questo cambiamento sta ridefinendo la figura del venditore e delle organizzazioni, attraverso l'introduzione di nuove applicazioni tecnologiche e il miglioramento delle relazioni con clienti e stakeholders. Per avere successo e migliorare le performance, dunque, è essenziale sviluppare e allineare le competenze individuali, in particolare i comportamenti dei venditori, con i processi organizzativi (Corsaro & Maggioni, 2021).

A tal proposito, Sisti et al. (2015) sostengono che le imprese, per adattarsi efficacemente a tali cambiamenti, devono ridefinire il ruolo, le responsabilità e il funzionamento delle vendite attorno a cinque pilastri strategici indicati come le 5 "I":

- **Involvement:** è fondamentale coinvolgere maggiormente le vendite nella definizione delle strategie aziendali, conferendo a questa funzione un ruolo più influente all'interno dell'organizzazione.
- **Intelligence:** la conoscenza del mercato, che rappresenta una risorsa cruciale per il vantaggio competitivo, risiede in gran parte nella forza vendita. Tuttavia, viene utilizzata solo in minima parte a scopi decisionali. È quindi necessario sfruttare meglio questo potenziale nella formulazione delle strategie di mercato.
- **Integration:** è essenziale creare e mantenere relazioni interfunzionali positive tra le vendite e altre unità organizzative, in particolare il marketing, superando l'isolamento tipico dei venditori. Senza un coordinamento interfunzionale, è impossibile gestire efficacemente i processi di analisi, creazione e trasmissione di valore ai clienti, che spesso ruotano intorno al venditore come figura chiave.
- **Internal Marketing:** diventa sempre più critico utilizzare i venditori come veicoli per promuovere e diffondere la voce del cliente all'interno dell'azienda.
- **Infrastructure:** È necessario creare le strutture e i processi necessari per supportare le attività di gestione dei clienti da parte dei venditori. Questo include interventi sulla struttura organizzativa, come la creazione di strutture di key account management, e strumenti di supporto, come i

sistemi di customer relationship management (CRM) e altre tecnologie digitali, progettati in base ai processi di gestione dei clienti.

Questa evoluzione, inoltre, è il risultato di una serie di modifiche significative che stanno influenzando gli ambienti aziendali, le quali includono: il ruolo strategico della funzione acquisti, che sta assumendo una posizione sempre più centrale nelle strategie aziendali; il processo di servitizzazione, che comporta uno spostamento dalla logica tradizionale del valore nello scambio al valore nell'uso e nel contesto, evidenziando una crescente enfasi sulla fornitura di servizi in aggiunta ai prodotti; l'intelligenza artificiale per l'automazione delle vendite e il miglioramento delle interazioni tra persone e macchine (Corsaro & Maggioni, 2021).

Secondo Friedman (2004), il concetto di venditore moderno è emerso alla fine del XIX secolo. Da allora, la funzione delle vendite è diventata progressivamente più complessa e ha incorporato diverse strategie di vendita (Hartmann et al., 2018).

Inizialmente, il compito dei venditori era principalmente quello di facilitare le trattative, fornendo informazioni ai clienti sui prodotti e servizi offerti, gestendo gli ordini e assicurando l'efficienza della catena di approvvigionamento. Questo approccio, noto come orientamento transazionale della vendita, mirava a soddisfare le esigenze dei clienti allineando gli scambi commerciali con i loro requisiti e garantendo la disponibilità dei prodotti. Secondo questa visione, delineata da Haas et al. (2012), il valore di un prodotto o servizio era principalmente determinato dalla sua qualità e dalle sue caratteristiche.

Con il passare del tempo, l'approccio transazionale alla vendita si è trasformato per concentrarsi maggiormente sulla stimolazione della domanda e sulla persuasione dei clienti a scegliere i prodotti e servizi offerti dall'azienda, con l'obiettivo di ottenere risultati immediati (Jolson, 1997). Questo cambiamento è stato caratterizzato dall'adozione di tecniche di vendita più persuasive, note come "hard selling". In questo modello, il contributo delle vendite al valore aziendale è principalmente legato allo scambio diretto, con la forza vendita impegnata attivamente nell'identificare e influenzare i potenziali clienti (Jolson, 1997).

A partire dalla fine degli anni '70, l'orientamento al cliente predomina come approccio nelle strategie di vendita moderne, enfatizzando l'importanza di costruire relazioni durature per entrambe le parti (Corsaro & Maggioni, 2021).

Terho et al. (2012) identificano tre aspetti chiave di questa strategia di orientamento al cliente: comprendere il modello di business del cliente, formulare una proposta di valore convincente e comunicare efficacemente il valore dell'offerta.

Studi come quelli di Weitz e Bradford (1999) hanno evidenziato come venditori orientati al cliente siano più efficaci nel riconoscere e soddisfare i bisogni dei clienti, fornendo informazioni precise e dettagliate.

Costruire partnership durature e vantaggiose per entrambe le parti, secondo Sisti et al. (2015), non solo migliora il contatto diretto con i clienti, offrendo soluzioni personalizzate e risorse dedicate, ma incorpora anche benefici funzionali e psico-sociali derivanti dall'interazione. Il valore nelle vendite, perciò, non emerge solo

dai prodotti o servizi, ma soprattutto dalle relazioni stesse, promuovendo un approccio di vendita basato su collaborazione, iniziativa bilanciata, interazione e costruzione socio-cognitiva (Haas et al., 2012).

Nei mercati attuali, che si distinguono per la loro crescente complessità, la vendita adattiva sta emergendo come un approccio prevalente.

Questa metodologia prevede che i venditori adattino il loro approccio, le tecniche e i comportamenti di vendita in base alle circostanze riscontrate, al fine di gestire al meglio le interazioni con i clienti (Franke & Park, 2006). La capacità dei venditori di adattarsi è condizionata dalla flessibilità del processo di vendita, mentre la loro propensione all'adattamento è determinata dal grado di supporto fornito dalla direzione aziendale e dall'organizzazione nel suo insieme (Franke & Park, 2006).

La letteratura recente sta mettendo in luce un crescente interesse per l'approccio di vendita noto come "vendita sfidante" (challenger sale). Questo metodo si rivela particolarmente efficace con clienti ben informati, che hanno già identificato una possibile soluzione ai loro problemi o esplorato diverse opzioni, e cercano un fornitore che offra il servizio desiderato al minor costo possibile. In tali scenari, i venditori dovrebbero concentrarsi sull'istruire i clienti, offrendo loro informazioni e prospettive che non potrebbero ottenere autonomamente ed evidenziando il valore di tale educazione (Osmonbekov et al., 2019).

## **1.2 STRATEGIE DI VENDITA: DAL TRADIZIONALE AL DIGITALE**

### 1.2.1 Impatti e sfide della Digital Transformation

La diffusione delle tecnologie digitali ha condotto ad una trasformazione radicale delle vendite aziendali, influenzando il modo in cui le organizzazioni interagiscono con i clienti e creando una serie di opportunità e sfide.

Innanzitutto, la digitalizzazione delle vendite è in grado di condurre a significativi incrementi di produttività (Wengler et al., 2021). In secondo luogo, grazie alla crescente accessibilità a internet, la distribuzione internazionale dei prodotti si è semplificata. Inoltre, il 44% degli acquirenti millennials preferisce evitare l'interazione con i rappresentanti di vendita, e un terzo di tutti gli acquirenti predilige un'esperienza di acquisto senza la presenza di venditori (Gartner, 2020).

Le nuove tecnologie digitali, quindi, rendono più agevole e facile l'accesso alle informazioni, mettendo in discussione il ruolo tradizionale dei venditori, i quali erano la fonte primaria di informazioni per il cliente (Marcos Cuevas, 2018).

Le aziende, pertanto, per adattarsi a questa nuova generazione di clienti più informati, meno dipendenti dai venditori e che dominano nelle interazioni, devono riconsiderare il ruolo della funzione vendite ed investire ingenti risorse nella trasformazione digitale.

Nello specifico il termine "trasformazione" sottintende la capacità di adottare le azioni necessarie quando le organizzazioni si confrontano con nuove tecnologie (Wengler et al., 2021). A tal proposito, Vial (2019) definisce la "trasformazione

digitale” come un processo volto a perfezionare un’entità attraverso cambiamenti sostanziali nelle sue caratteristiche, ottenuti mediante l’impiego combinato di tecnologie informatiche, di calcolo, di comunicazione e di connettività. Questa penetrazione tecnologica ha dato vita a nuovi modi di organizzare le catene del valore e le relazioni tra le aziende, che si svolgono sempre più spesso all’interno di ecosistemi e mercati digitali.

Cennamo et al. (2020) evidenziano che la trasformazione digitale è fondamentale per la creazione del valore nell’era digitale, dove informazioni, conoscenze, persone e partner esterni sono connessi in modi innovativi, giocando un ruolo chiave nell’implementazione delle strategie digitali e nella trasformazione dei modelli di business. L’adozione delle tecnologie digitali, inoltre, ha portato a modifiche significative nella progettazione dei processi aziendali, nello sviluppo di prodotti e servizi avanzati e nelle modalità di lavoro delle persone (Wengler et al., 2021), garantendo così un miglioramento nei risultati aziendali e la generazione di valore sia per i venditori che per gli acquirenti, consentendo di soddisfare le esigenze di questi ultimi in modo più efficace ed efficiente rispetto al passato (Thaichon et al. 2018).

A partire dagli anni ‘80, gli studi nel campo delle vendite hanno focalizzato l’attenzione sull’assunzione di tecnologie digitali quali i sistemi di Customer Relationship Management (CRM) e l’automazione delle forze di vendita (SFA) (Buttle et al., 2006).

Dal 2010, l'ambito delle ricerche si è allargato includendo nuovi strumenti digitali come i social media, il marketing mobile (Lamberton & Stephen, 2016), e più recentemente, le tecnologie basate sull'intelligenza artificiale (AI) (Wengler et al., 2021).

Guenzi e Habel (2020) sostengono che per una trasformazione delle vendite di successo è fondamentale digitalizzare i processi chiave delle vendite accompagnati da un costante monitoraggio e apprendimento dalle interazioni con i clienti.

Sottolineando come la trasformazione delle vendite debba partire da un chiaro motivo (perché trasformare) e obiettivo (cosa trasformare), Guenzi e Habel (2020) hanno inoltre individuato le sei "S" (Substitute, Supplement, Simplify, Share, Support, and Service) che guidano il percorso digitale.

In questo contesto, il processo di vendita delineato da Dubinsky (1980), offre una struttura utile per comprendere le fasi che possono essere digitalizzate. Il modello di Dubinsky si articola in sette fasi sequenziali: si inizia con l'individuazione dei clienti potenziali (prospecting), seguita dalla raccolta di informazioni necessarie per qualificare i lead (preapproach). Successivamente, avviene il primo contatto con il cliente (approach) e la presentazione dell'offerta (sales presentation). A questo punto, il venditore affronta le eventuali obiezioni del cliente (handling objections), prima di procedere alla chiusura della vendita (close). L'ultima fase (Post-Sale Follow-Up) è cruciale per assicurare il cliente, migliorare l'uso del prodotto e

consolidare una relazione duratura, aspetti fondamentali per garantire il successo a lungo termine delle vendite.

Secondo Buttle et al. (2006), infine, una delle principali cause degli insuccessi nell'implementazione e nell'uso delle tecnologie digitali nelle vendite risiede nell'attuale enfasi delle aziende sugli "individui" e sulla "tecnologia", trascurando l'importanza del "processo", che è essenziale tanto quanto gli altri due elementi.

### 1.2.2 AI per l'ottimizzazione delle vendite

L'intelligenza artificiale ha il potenziale per trasformare radicalmente il tradizionale processo di vendita, aumentandone notevolmente l'efficacia e l'efficienza (Paschen et al.,2020)

L'intelligenza artificiale (AI) nelle vendite va integrata nei flussi di lavoro e sistemi già esistenti, per questo il suo impiego varia significativamente tra le diverse organizzazioni e può dipendere dal volume delle attività di vendita e dalla complessità dei processi da automatizzare (Rodriguez & Peterson, 2024).

In particolare, le imprese stanno implementando l'intelligenza artificiale (AI) e il machine learning (ML), dalla previsione delle vendite fino alle attività post-vendita, per usufruire delle loro funzionalità con l'obiettivo di identificare più efficacemente i potenziali clienti, migliorare la qualificazione dei lead, ottimizzare le campagne di contatto, avere delle previsioni più accurate, personalizzare i contenuti, e aumentare l'efficacia della formazione delle vendite (Paschen et al.,2020).

La previsione delle vendite è un'attività cruciale per la pianificazione e l'organizzazione della produzione, della distribuzione e della gestione delle scorte. Numerose imprese, grazie all'intelligenza artificiale, hanno adottato modelli di previsione in tempo reale, basati su dati storici e informazioni dei clienti, al fine di migliorare il processo decisionale (Kumar, 2020).

Data la necessità di comunicare quotidianamente con i clienti, è cruciale interagire efficacemente con loro, poiché ciò rappresenta una sfida diretta per i tassi di conversione delle vendite. L'intelligenza artificiale, utilizzando tecniche di elaborazione del linguaggio naturale (NLP), può gestire e ottimizzare le interazioni future aumentando l'efficienza e l'accuratezza delle operazioni, oltre che rendere i messaggi naturali ed efficaci (Kumar, 2020).

### **1.3 ANALISI COMPARATIVA TRA FORZA VENDITA DIRETTA E INDIRETTA**

In un mercato sempre più competitivo è necessario rispondere dinamicamente alle esigenze strategiche e operative dell'azienda, ciò rende l'organizzazione della forza di vendita non un mero compito statico, ma un processo integrato e in continuo sviluppo. Questa attività riveste un'importanza fondamentale per la direzione commerciale, dato che influenza direttamente le prestazioni di vendita (Vescovi, 2014), soprattutto alla luce delle recenti trasformazioni digitali e dell'evoluzione dei modelli di vendita discusse precedentemente.

Organizzare la forza di vendita, dunque, è un compito continuo che richiede costante attenzione e regolari adeguamenti e che consente di migliorare l'efficacia delle strategie commerciali e di consolidare legami più stretti con i clienti (Haas et al., 2012).

La scelta iniziale sulla struttura di vendita riguarda l'impiego di risorse interne, come i venditori dipendenti, oppure di risorse esterne, come agenti e rappresentanti (Anderson, 2008). Nel caso di impiego di risorse interne si parla di vendita diretta, attraverso la quale l'azienda centralizza i canali di vendita e commercializza i prodotti direttamente ai clienti; il ricorso a risorse esterne viene identificato come vendita tramite agente, questa implica una decentralizzazione dei canali di vendita, permettendo all'impresa di vendere i propri prodotti tramite intermediari al dettaglio (Vescovi, 2014).

Gli agenti di commercio sono professionisti indipendenti o società che si occupano di concludere contratti di vendita per conto delle imprese. Essi possono operare con rappresentanza, concludendo contratti di vendita direttamente per conto dell'impresa mandante, oppure senza rappresentanza, per cui il loro ruolo è solo quello di promuovere e facilitare la conclusione dei contratti (Ferrero, 2013).

Gli agenti commerciali stabiliscono perciò una relazione contrattuale con l'impresa, la quale concede loro la rappresentanza dei propri prodotti nei mercati specificati nel contratto che prevede anche criteri di esclusiva territoriale o di prodotto-marca e clausole per regolamentare la concorrenza (Vescovi, 2014).

Essi possono operare in diversi settori, come la vendita al dettaglio, con l'obiettivo di incrementare le vendite aziendali (Ferrero, 2013).

Questi agenti possono agire come monomandatari, rappresentando un'unica azienda con mandato esclusivo di rappresentanza, o come plurimandatari, rappresentando più aziende e gestendo la vendita di diversi marchi e prodotti.

Nel caso degli agenti plurimandatari, l'influenza, il controllo e la capacità di guida da parte di ciascuna singola impresa sono limitati. Questo grado di controllo ridotto è legato al valore relativo del mandato specifico dell'azienda all'interno del portafoglio complessivo degli agenti (Vescovi, 2014).

Dunque, le principali alternative strutturali per definire la propria forza di vendita sono:

- Utilizzare venditori diretti in esclusiva.
- Utilizzare agenti, che possono essere operanti in esclusiva (monomandatari) o non in esclusiva (plurimandatari).
- Utilizzare un approccio misto.

Vescovi (2014) individua i criteri per scegliere tra queste soluzioni:

- Economici
- Adattamento e flessibilità
- Strategici e di controllo
- Composizione dell'assortimento e potenziale di vendita

I criteri economici si fondano sull'analisi della struttura dei costi associati a ciascuna alternativa. Nel caso dei venditori diretti, la retribuzione è prevalentemente composta da uno stipendio fisso, a cui si aggiunge una quota variabile erogata in diverse forme per incentivare il raggiungimento di determinati obiettivi di vendita o l'espletamento di funzioni specifiche (come assistenza al cliente e merchandising). Per gli agenti, invece, anche se può essere prevista una quota fissa mensile, la maggior parte della remunerazione è basata su una provvigione percentuale sulle vendite, rendendo così il costo totale per l'azienda principalmente variabile (Vescovi, 2014). La percentuale in questione può cambiare considerevolmente a seconda della zona geografica, dove condizioni di mercato caratteristiche inducono l'applicazione di politiche salariali diverse, e del settore di cui si parla. Inoltre, anche all'interno dello stesso settore, è possibile notare variazioni basate sui diversi tipi di clientela serviti (Ferrero, 2013).

In aggiunta, la motivazione del personale di vendita è strettamente correlata a questo aspetto. I venditori diretti possono incontrare maggiori sfide nel rimanere motivati rispetto a quelli indiretti, i quali tendono ad avere livelli di motivazione più alti grazie a una retribuzione che dipende direttamente dai volumi di vendita. Questa dinamica sottolinea l'importanza della struttura retributiva, che non solo impatta sulle prestazioni, ma anche sul grado di entusiasmo e impegno dei venditori (Glackin & Adivar, 2023).

Le motivazioni economiche alla base della scelta dei canali di vendita, come evidenziato da Magrath e Hardy (1987), rappresentano solo uno dei criteri che influenzano tali decisioni. È anche essenziale considerare l'efficacia, che include misure secondarie come copertura, controllo e competenza, aspetti cruciali nella selezione dei rappresentanti.

I criteri di adattamento e flessibilità si riferiscono alla capacità di modificare la dimensione della struttura di vendita in risposta alle dinamiche di mercato. Di conseguenza, le aziende che operano in mercati turbolenti, soggetti a cambiamenti rapidi e imprevedibili, o che devono affrontare cicli di vita dei prodotti brevi, tendono a fare maggiore affidamento su agenti indipendenti per mantenere flessibilità nella vendita e nella distribuzione (Vescovi, 2014).

I criteri strategici e di controllo dipendono dalle caratteristiche dei prodotti e dei clienti e dalle funzioni principali della forza vendita, come la vendita, l'assistenza e la consulenza. Nel contesto in cui è necessaria una competenza tecnica elevata da parte dei venditori, la fornitura di un servizio di alto livello e l'offerta di soluzioni altamente personalizzate, è preferibile utilizzare una forza vendita diretta, in cui i venditori si configurano come degli specialisti dei prodotti dell'impresa (Vescovi, 2014). Questi aspetti solitamente non sono compatibili con una struttura composta da agenti indipendenti, i quali hanno una conoscenza del prodotto dell'impresa meno approfondita, ed una probabile inefficienza nello svolgimento di attività non

legate direttamente alla vendita, come quelle relative al servizio clienti (Ferrero, 2013).

In merito al controllo, con l'impiego della forza vendita diretta si ha una maggiore possibilità di coordinare le attività e mantenere coerenza tra le politiche aziendali e il comportamento dei venditori. D'altra parte, impiegando una forza vendita indiretta emergono maggiori sfide nel far convergere le politiche commerciali dell'impresa mandante con le esigenze degli agenti, oltre a difficoltà nell'elaborare un'immagine uniforme dell'azienda mandante (Anderson, 2008).

Infine, secondo i criteri relativi alla composizione dell'assortimento (gamma di prodotti che l'impresa può offrire) e al potenziale di vendita dell'azienda (quantità di vendite che l'azienda può realisticamente aspettarsi di realizzare), è necessario valutare la capacità dell'azienda di offrire un assortimento di prodotti o un volume di vendite sufficiente a coprire i costi di un venditore diretto. Se le vendite previste non sono sufficienti, l'unica soluzione praticabile è quella di utilizzare un'agente di vendita plurimandatario, che possiede un portafoglio di mandati di vendita di diverse aziende (Vescovi, 2014).

Esistono ulteriori considerazioni fondamentali da valutare quando si decide se optare per una forza vendita diretta o indiretta.

Quando si considera la conoscenza del mercato, utilizzare una forza vendita diretta può risultare meno vantaggiosa in fase di introduzione in nuovi mercati, dove il rischio di inefficienze è significativamente alto. Al contrario, la forza vendita

indiretta, grazie all'esperienza accumulata e alle relazioni sviluppate specificamente nel mercato di interesse, può garantire risultati più rapidi (Ferrero, 2013).

La dedizione è un fattore critico, considerando che i venditori diretti dell'impresa lavorano a tempo pieno, garantendo un impegno completo. Invece, nel caso degli agenti plurimandatari, esiste il rischio che il tempo da loro dedicato ai prodotti dell'impresa sia insufficiente (Ferrero, 2013).

Nel contatto tra impresa e mercato, l'uso di una forza vendita diretta permette all'impresa di mantenere un legame diretto con il mercato e di raccogliere feedback informativi più dettagliati. D'altro canto, la forza vendita indiretta crea un contatto indiretto tra impresa e mercato, risultando in una quantità minore di feedback informativi (Ferrero, 2013).

Quando un'azienda decide di utilizzare una rete di vendita indiretta, composta da agenti indipendenti, diventa essenziale il ruolo dell'area manager. Questa figura funge da ponte tra l'interno dell'azienda e gli agenti esterni (Vescovi, 2014).

L'area manager, che risponde direttamente all'azienda, ha il compito di guidare gli agenti esterni, fornendo loro assistenza e formazione. Inoltre, monitora e valuta il loro operato per assicurarsi che le azioni sul mercato siano coerenti con le politiche aziendali. In questo modo, l'area manager contribuisce a mantenere un allineamento efficace tra gli obiettivi dell'azienda e le attività dei venditori, garantendo che i prodotti siano rappresentati al meglio sul mercato (Vescovi, 2014).

In conclusione, la scelta tra l'impiego di venditori diretti o agenti esterni dipende da una serie di fattori critici che includono i costi, il controllo, la flessibilità, e le esigenze strategiche dell'azienda (Anderson, 2008). I venditori diretti risultano più adeguati in contesti di mercato con alte prospettive di vendita, permettendo un controllo più accurato e fornendo un servizio personalizzato ai clienti. Sono particolarmente adatti in situazioni in cui è necessaria una notevole competenza tecnica, oltre a essere ideali quando i clienti necessitano di una vasta gamma di servizi pre e post-vendita complessi. Tuttavia, comportano costi fissi più elevati. D'altra parte, gli agenti esterni garantiscono una maggiore flessibilità e una copertura di mercato più ampia, con costi variabili basati sulle commissioni di vendita. Questa soluzione è ideale per le aziende che operano in mercati dinamici e imprevedibili, dove l'adattamento rapido è fondamentale. La decisione finale dovrebbe quindi essere basata su un'attenta valutazione delle specifiche esigenze dell'azienda, delle caratteristiche del mercato e degli obiettivi strategici a lungo termine.

Tuttavia, in un contesto sempre più caratterizzato dalla digitalizzazione e dalla necessità di rispondere rapidamente alle mutevoli esigenze dei clienti, molte aziende stanno optando per una *hybrid sales structure*, ovvero un approccio misto. Questo approccio ibrido, come evidenziato da Thaichon et al. (2018), combina elementi di vendita interna ed esterna con canali di e-commerce, permettendo alle imprese di sfruttare sia l'efficienza dei processi digitalizzati che l'efficacia delle

interazioni personali. Tale struttura consente alle aziende di massimizzare la flessibilità operativa, mantenendo al contempo un elevato livello di controllo e coerenza nelle attività di vendita, rispondendo così in modo più completo alle diverse esigenze del mercato.

## **1.4 FIGURA DELL'AGENTE COMMERCIALE**

### 1.4.1 Il Ruolo dell'Agente Commerciale

Gli agenti di commercio operano come intermediari per conto dei loro “Principal”, ovvero le aziende mandanti che li incaricano di rappresentarle nel mercato e vendere i loro prodotti o servizi (Bergestuen et al.,2022).

Per raggiungere gli obiettivi di fatturato, gli agenti possono gestire diverse linee di prodotto, purché non siano in diretto conflitto o concorrenza tra loro (McQuiston, 2001).

Essendo il punto di contatto diretto con i clienti, sono considerati il volto dell'azienda e sono responsabili dell'impressione che lasciano su di essi. Il mandato tra impresa e agente commerciale si basa sul valore aggiunto che gli agenti possono offrire. Questo valore è dato dalle loro competenze e conoscenze che possono non essere presenti internamente all'impresa. Queste competenze possono riguardare specifici segmenti di clienti e mercato, tipologie di prodotti, particolari tecniche di vendita e di relazione con il cliente (Powers, 1987).

La loro competenza nel promuovere prodotti e servizi ai potenziali clienti è fondamentale per l'incremento delle vendite di un'azienda, infatti, una delle

principali responsabilità dei rappresentanti è la ricerca attiva di nuovi clienti per ampliare il portafoglio aziendale, identificando opportunità di vendita (Rapp, 2009).

Il compenso basato sulle prestazioni incentiva e motiva gli agenti commerciali a raggiungere e superare gli obiettivi di vendita prefissati, risultando inoltre conveniente per l'azienda che li assume (Mysen & Tronvoll, 2020).

Grazie alle loro interazioni regolari con i clienti, gli agenti tendono a sviluppare una conoscenza più dettagliata delle esigenze presenti e future dei clienti rispetto alla forza vendita interna delle aziende per cui lavorano (Matthews & Edmondson, 2022). Favoriscono anche la fedeltà e le vendite ripetute stabilendo connessioni con i clienti potenziali ed esistenti (Anderson, 2008).

Essi possono, inoltre, permettere all'azienda di ampliare il proprio mercato e velocizzare il processo di vendita disponendo di un proprio database di contatti (Anderson, 2008).

Nei mercati competitivi, le aziende devono adattarsi per sopravvivere e agire in modo da massimizzare le vendite. Contribuendo a una più efficace penetrazione del mercato e a una risposta più adeguata alle esigenze dei clienti e necessità del mercato, la collaborazione tra l'impresa e l'agente commerciale è particolarmente fruttuosa (McQuiston, 2001).

Essi, infatti, possono facilitare l'espansione geografica dell'azienda, permettendole di entrare in nuovi mercati senza la necessità di stabilire una presenza fisica nelle nuove regioni (McQuiston, 2001).

In alcuni mercati nazionali, i rappresentanti svolgono un ruolo cruciale offrendo servizi di marketing e vendita ai produttori, soprattutto a quelli con limitate risorse finanziarie. Questo supporto è particolarmente prezioso per i piccoli produttori, poiché senza i rappresentanti sarebbe molto difficile per loro raggiungere una visibilità adeguata sui mercati internazionali (Pongpatcharatorontep & Liu, 2015).

La loro specializzazione in settori specifici fornisce una conoscenza approfondita del mercato e delle esigenze dei clienti, migliorando l'efficacia delle strategie di vendita (Powers, 1987).

Rappresentano perciò una risorsa esterna che potenzia le capacità dell'impresa, svolgendo un ruolo chiave nella crescita e nel successo dell'azienda, contribuendo a generare fatturato e a sviluppare relazioni chiave con i clienti.

#### 1.4.2 Rapporto Principal-Agent

La collaborazione dell'aziende con i rappresentanti assume un ruolo sempre più importante considerando i mercati sempre più frammentati e la crescita esponenziale dei prodotti nazionali e della concorrenza internazionale, per cui questi ultimi, grazie alla loro conoscenza del mercato ed esperienza di vendita, sono in grado di immettere i prodotti sul mercato in modo più efficace ed efficiente rispetto ai produttori stessi (Powers, 1987).

In un ambiente commerciale sempre più competitivo, è essenziale sviluppare e mantenere solide relazioni tra le parti, stabilendo così un rapporto di dipendenza reciproca che favorisca il successo (Arlì et al., 2018).

Bergeusten et al (2022), hanno condotto uno studio per analizzare la relazione tra “IMR” (Independent Manufacturers’ Representative), categoria in cui rientrano gli agenti commerciali, e i “Principal”, ovvero i produttori o aziende che utilizzano i servizi degli IMR.

Questo studio ha esaminato in dettaglio il processo decisionale di entrambe le parti riguardo alla gestione e allo sviluppo delle loro relazioni, delineando e analizzando quattro fasi in cui può essere suddivisa la relazione:

- “Fase pre-relazione”: Questa fase affronta le decisioni iniziali per stabilire una relazione tra il mandante e gli agenti commerciali.
- “Fase di inizio relazione”: Questa fase si concentra sulla selezione, reclutamento e formazione degli agenti commerciali.
- “Fase di mantenimento del rapporto”: Questa fase riguarda le operazioni di vendita e i sistemi gestionali all’interno della relazione tra il mandante e l’agente commerciale.
- “Fase di fine rapporto”: Questa fase affronta le decisioni relative alla conclusione della relazione o all’uscita dei rapporti tra il mandante e l’agente commerciale

Generalmente queste quattro fasi si manifestano tipicamente durante il ciclo di vita delle relazioni tra mandanti e agenti, ma non si presume che ogni relazione attraversi necessariamente tutte queste fasi.

Nella fase “pre-relazione” si valutano le ragioni che spingono il mandante e l’agente ad iniziare una relazione.

L’azienda mandante esegue valutazioni economiche e strategiche sull’outsourcing delle funzioni di vendita, concentrandosi principalmente sui costi, sulle capacità, sulla flessibilità, sulle caratteristiche dei prodotti, sugli orientamenti strategici e percezioni manageriali.

I costi variabili associati agli agenti, principalmente sotto forma di commissioni, permettono alle aziende una maggiore flessibilità di gestione delle spese. Inoltre, l’outsourcing delle funzioni di vendita consente alle aziende di rispondere con maggiore agilità a cambiamenti economici e variazioni nella domanda, garantendo una flessibilità operativa (Rapp, 2009).

Bergeusten et al. (2022), riprendendo la teoria dei costi di transazione (TCA) di Williamson (1975) e l’integrazione proposta da Wilson e Zhang (2002), che combina questa teoria con un approccio basato sulle capacità aziendali, sottolineano che l’outsourcing della funzione vendita è vantaggioso quando gli investimenti specifici in transazione sono bassi e che la decisione di esternalizzare o mantenere internamente la forza vendita dipende dalla capacità dell’azienda di svolgere efficacemente determinate attività.

Adottando strategie “speculative” (Dishman, 1996), i mandanti hanno inoltre l’opportunità di impiegare gli agenti per intervalli di tempo circoscritti o fino al conseguimento di determinati obiettivi.

Dal lato dell’agente vengono identificati sette criteri chiave che essi impiegano per valutare i potenziali mandanti: il mercato del mandante e il potenziale di crescita dei clienti, la capacità del mandante di soddisfare le richieste del cliente, la valutazione della concorrenza nel mercato, i guadagni potenziali, la sinergia con i prodotti che già rappresentano, i “livelli di dolore”, ovvero quanto la microgestione, le interferenze nelle questioni del personale e le richieste irragionevoli da parte dei dirigenti del mandante possono complicare il loro lavoro, ed infine, i fattori umani (Bergeusten et al., 2022).

La fase di “inizio della relazione” riguarda i processi di reclutamento e selezione degli agenti da parte dei mandanti e l’avvio del rapporto tra le due parti.

I mandanti utilizzano varie fonti di informazione per individuare i potenziali agenti, attraverso raccomandazioni, conoscenza del territorio, approcci diretti, i quali sono i metodi più comuni (Moore, 1992), e partecipazione a fiere. L’agente, invece, tende a rispondere alle offerte piuttosto che cercare attivamente nuovi mandanti.

La formazione alla vendita specifica del settore offre numerosi vantaggi sia per i rappresentanti che per i produttori. Innanzitutto, consente ai rappresentanti di acquisire una conoscenza approfondita dei prodotti, comprese le loro caratteristiche tecniche e i vantaggi competitivi. Questo li rende più competenti e capaci di

rispondere efficacemente alle domande dei clienti, aumentando la loro efficacia nelle vendite (Rapp, 2009). Inoltre, una preparazione adeguata aiuta a costruire relazioni solide e durature con i clienti, favorendo la loro fidelizzazione e la soddisfazione a lungo termine (Crittenden & Crittenden, 2004).

La formazione alla vendita specifica per settore è diventata essenziale per assicurare che i rappresentanti dei produttori possano adattarsi e prosperare in un ambiente dinamico (Crittenden & Crittenden, 2004).

Nella “fase di mantenimento della relazione” l’attenzione si concentra sulla gestione delle relazioni e dei sistemi di lavoro, sia dal punto di vista dei mandanti che degli agenti.

McQuiston (2001) identifica sei “valori fondamentali” e quattro “fattori di supporto” su cui si basa il successo della relazione. I valori fondamentali includono: scopi e obiettivi condivisi, la mutua dipendenza, le linee di comunicazione aperte, la preoccupazione per la redditività dell’altro, l’impegno reciproco per la soddisfazione del cliente e la fiducia. I valori di supporto sono: impegno da parte del top management, l’impegno al miglioramento continuo, rispetto professionale e sviluppo delle relazioni personali.

Approfondendo i valori fondamentali, possiamo iniziare considerando l’importanza di obiettivi e scopi condivisi. Le relazioni di maggior successo si avviano con ciascuna parte che “preseleziona” l’altra per valutare quanto i loro obiettivi siano in linea con le opportunità offerte dal potenziale partner. È essenziale incontrarsi

all'inizio della relazione per determinare quali siano gli obiettivi comuni e assicurarsi che siano chiaramente comunicati all'altra parte (McQuiston, 2001).

La mutua dipendenza è un altro valore cruciale nella relazione tra rappresentante e mandante. Il produttore si affida al rappresentante per vendere e fornire servizi, mentre il rappresentante dipende dal produttore per la progettazione, produzione, spedizione e fatturazione tempestiva dei prodotti. Questa reciproca necessità è fondamentale poiché entrambe le parti riconoscono che l'esperienza dell'altra è essenziale per raggiungere i loro obiettivi (McQuiston, 2001).

Le linee di comunicazione aperte sono vitali non solo per la semplice trasmissione delle informazioni, ma anche per il modo in cui queste vengono fornite. Stabilire uno schema di comunicazione regolare tra le parti è fondamentale per garantire un flusso informativo efficace e costante (McQuiston, 2001).

L'impegno reciproco per la soddisfazione del cliente è un altro valore importante. Sia il rappresentante che il mandante devono considerare l'attività del cliente finale come se fosse la propria, mantenendo le esigenze del cliente come priorità assoluta e assicurandosi che vengano prese tutte le misure necessarie per soddisfarle (McQuiston, 2001).

La preoccupazione per la redditività altrui è anch'essa essenziale. Quando un produttore concede a un rappresentante i diritti esclusivi in un'area geografica, assume il rischio che il rappresentante lavori per sfruttare appieno il potenziale di mercato di quella zona. D'altra parte, il rappresentante accetta di promuovere i

prodotti con la speranza che i futuri ordini e le commissioni derivanti compensino il tempo e lo sforzo necessari per sviluppare una base di clienti in quell'area (McQuiston, 2001).

Infine, la fiducia viene definita da Ganesan (1994) come una credenza, un sentimento o un'aspettativa nei confronti di un partner di scambio, fondata sulla sua esperienza, affidabilità e intenzionalità. La fiducia riflette due aspetti principali: la credibilità, ovvero la capacità del partner di svolgere efficacemente il proprio lavoro grazie alla sua esperienza, e la benevolenza, cioè la convinzione che il partner agisca con intenzioni benefiche quando emergono nuove circostanze (Ganesan,1994). Per collaborare efficacemente con i mandanti, è fondamentale dedicare risorse considerevoli in termini di tempo, lavoro e denaro per sviluppare e mantenere una fiducia reciproca e relazioni positive e durature (McQuiston, 2001). I mandanti hanno a disposizione molteplici strumenti per gestire e incentivare le prestazioni degli agenti di vendita, che possono essere raggruppati nei cosiddetti sistemi di compensazione. Questi sistemi non solo determinano la retribuzione degli agenti, ma fungono anche da meccanismi di controllo, influenzando il comportamento e l'efficacia delle vendite (Bergeusten et al., 2022).

Nell'ambito di tali sistemi, i controlli basati sui risultati si concentrano sugli esiti desiderati, come il raggiungimento degli obiettivi di vendita, piuttosto che sui metodi utilizzati per conseguirli. Al contrario, i controlli comportamentali implicano una supervisione più intensa, concentrandosi sulle abilità e sui processi

impiegati per ottenere i risultati (Bergestuen et al., 2022). Le commissioni erogate agli agenti in funzione delle vendite rappresentano una forma di controllo orientato ai risultati. Questi incentivi finanziari sono considerati i più efficaci per stimolare la motivazione degli agenti (Moore, 1992).

Gli agenti, invece, valutano i mandanti basandosi su vari criteri come la qualità dei prodotti offerti, il potenziale di vendita e la lealtà. Altri fattori importanti includono l'affidabilità del mandante e la sua propensione al lavoro di squadra (Bergestuen et al., 2022).

Gli agenti, dovendo distribuire il loro tempo e le risorse tra diversi mandanti, cercano di mantenere buone relazioni di comunicazione e fiducia con ciascuno di essi, bilanciando le loro risorse in funzione delle opportunità e delle esigenze che ogni mandante presenta. Un prodotto vendibile, insieme a un mandante che comunica efficacemente e ispira fiducia, sono elementi fondamentali per una gestione efficace delle risorse di vendita (Bergestuen et al., 2022).

Inoltre, gli agenti spesso investono risorse specifiche per ciascun mandante, come attrezzature dedicate, formazione sul prodotto e sviluppo di territori di vendita.

La “fase di conclusione della relazione” tratta la risoluzione dei rapporti tra mandanti e agenti, la quale può essere intrapresa da entrambe le parti.

I produttori spesso considerano la possibilità di interrompere la collaborazione con gli agenti di vendita per passare a una forza vendita interna. Tra le principali motivazioni per questa transizione vi sono la percezione che i principali concorrenti

utilizzano forze di vendita interne, la mancanza di conoscenza su come motivare efficacemente gli agenti, l'utilizzo degli agenti come capro espiatorio per giustificare scarse performance, e la sottovalutazione dei costi associati alla transizione a una forza vendita interna (Anderson et al., 2003). Inoltre, la mancanza di soddisfazione con gli agenti attuali, la presenza di conti gestiti internamente nei territori degli agenti e le difficoltà nell'accurata valutazione delle loro prestazioni possono ulteriormente spingere verso questa decisione (Weiss & Anderson, 1992). Paradossalmente, rientra tra le motivazioni anche la cosiddetta "curse of success": quando un agente ottiene risultati particolarmente positivi, il produttore può temere di perdere il controllo sulle vendite o di diventare eccessivamente dipendente da una singola figura esterna, portando così i dirigenti a voler internalizzare la forza vendita per consolidare il controllo diretto e gestire personalmente il mercato favorevole creato dall'agente stesso (Anderson et al., 2003).

Gli agenti soddisfatti dei loro mandanti sono meno propensi a chiudere la relazione. La percezione dell'adeguatezza e della qualità dei piani di remunerazione ha un impatto sulla soddisfazione complessiva del lavoro. La soddisfazione degli agenti è principalmente influenzata da climi interpersonali positivi e congruenza degli obiettivi (Bergestuen et al., 2022).

### 1.4.3 Impatto delle Tecnologie Digitali sugli Agenti Commerciali.

Essendo l'influenza delle tecnologie digitali sempre più evidente, i rappresentanti che si adattano per sfruttare le opportunità fornite da esse potranno beneficiare delle possibilità offerte dal commercio elettronico (Gulati et al.,2004).

Inoltre, le tecnologie digitali supportano gli agenti in varie fasi del processo di vendita, quali la ricerca di potenziali clienti, l'acquisizione di informazioni e la comunicazione con stakeholder e clienti (Paschen et al.,2020).

Con il passaggio dei marketer business-to-business al digitale, i vantaggi competitivi emergeranno attraverso lo sviluppo di nuovi modelli di business che si baseranno sull'uso delle informazioni per comunicare e interagire con i clienti, fornendo servizi che superano le capacità della concorrenza (Paschen et al.,2020).

Nello studio di Gulati et al. (2004), gli autori hanno esaminato come le caratteristiche personali e situazionali influenzano l'uso delle tecnologie da parte degli agenti di vendita indipendenti e come questo uso possa migliorare le loro prestazioni. Questi costrutti sono sintetizzati dagli autori nel modello di Utilizzo di Internet e Performance del venditore (modello IUP), e sono:

- Orientamento all'apprendimento: L'orientamento all'apprendimento di un individuo è una caratteristica della personalità intrinseca che stimola l'individuo a imparare per accrescere le proprie competenze e diventare più abile nell'eseguire compiti rilevanti. Un agente di vendita con un forte orientamento all'apprendimento tenderebbe a essere più incline e abile

nell'impiegare sforzi per apprendere l'uso delle tecnologie a fini commerciali.

- Locus of Control: Rotter (1966) descrive il locus of control come una caratteristica della personalità che stabilisce quanto un individuo ritenga che il proprio comportamento abbia un impatto diretto sugli eventi successivi. Gli agenti di vendita che possiedono un locus of control interno tendono a percepire la disponibilità delle risorse tecnologiche come un'opportunità, sono inclini a prendere l'iniziativa nella loro adozione e nell'utilizzo di Internet, e sono capaci di impiegare queste risorse in modo efficace.
- Età: Le ricerche sull'adozione di nuove tecnologie indicano prevalentemente una relazione negativa tra l'età e l'uso di queste tecnologie.
- Formazione: Agarwal e Prasad (1999) hanno rilevato che la formazione ricevuta da un individuo su un'innovazione tecnologica nel settore dell'informazione si correla positivamente con le convinzioni dell'individuo sull'utilità e la facilità d'uso di tale tecnologia. Un agente di vendita che partecipa a una formazione sull'utilizzo delle tecnologie per fini aziendali acquisirà maggiori informazioni su questi strumenti, sperimenterà meno incertezze e ansia riguardo al loro utilizzo e, di conseguenza, tenderà a impiegare le tecnologie in modo più completo nelle sue attività di vendita.
- Esperienza: Agarwal e Prasad (1999) hanno ipotizzato e dimostrato che l'esperienza pregressa di un individuo con tecnologie simili è positivamente

correlata alle sue convinzioni sull'utilità e sulla facilità d'uso di un'innovazione tecnologica nel campo dell'informazione. La precedente esposizione di un agente di vendita a tecnologie simili è probabile che generi intenzioni più favorevoli e convinzioni più forti sull'utilità di queste tecnologie per fini aziendali. Il modello IUP dell'agente di vendita illustra una relazione positiva e diretta tra l'esperienza pregressa di utilizzo di tecnologie per scopi non commerciali e l'impiego di tali tecnologie nelle attività di vendita.

Gulati et al. (2004) hanno dedotto dal loro studio che gli agenti che adoperano le tecnologie digitali per fini aziendali hanno migliorato lo scambio di informazioni con i loro mandanti. Si ipotizza che gli agenti che impiegano le tecnologie digitali per ricercare, comunicare e offrire servizi ai loro clienti saranno capaci di effettuare queste attività con maggiore efficacia. Il modello IUP rappresenta proprio questa connessione attraverso un percorso diretto che lega l'uso delle tecnologie digitali alla performance.

Tuttavia, gli sviluppi nell'adozione di tecnologie avanzate, come lo scambio elettronico di dati, stanno rendendo possibile l'eliminazione del ruolo del rappresentante di vendita, dato che gli ordini tra il mandante e i clienti possono essere processati elettronicamente, generando un impatto negativo su molte delle relazioni esistenti tra il mandante e l'agente (Gulati et al., 2002).

In questo nuovo contesto diventa perciò ancora più critico per i rappresentanti sviluppare relazioni solide con i loro mandanti per offrire rapidamente sia i prodotti che le informazioni necessarie in modo chiaro e conciso (Gulati et al., 2002).

### **1.5 ANALISI DEL CONTESTO ITALIANO**

In Italia, l'ascesa del commercio online ha portato a profonde trasformazioni nel settore vendite, condizionando la professione dell'agente di commercio.

FNAARC (Federazione Nazionale Associazioni Agenti e Rappresentanti di Commercio) e Confcommercio hanno commissionato un'indagine a Format Research che si è conclusa nei primi mesi del 2020, la quale aveva lo scopo di esaminare e descrivere l'evoluzione della figura dell'agente di commercio analizzando l'impatto del commercio elettronico.

In questa indagine è emerso che negli ultimi 6 anni, gli agenti di commercio in attività sono passati da 272.696 a 221.975, registrando una diminuzione del 12,6% pari a oltre 50.000 professionisti.

Durante lo stesso intervallo temporale, l'età media degli agenti di commercio è aumentata di oltre due anni, passando da 46 anni e 3 mesi a 48 anni e 9 mesi, evidenziando un basso ricambio generazionale.

Gli uomini costituiscono l'87% del totale degli agenti di commercio, mentre la rappresentanza femminile, nonostante sia sensibilmente inferiore, è rimasta relativamente stabile nel tempo passando dal 12,5% nel 2013 al 13,2% nel 2019.

Le donne nella professione, inoltre, tendono ad essere più giovani rispetto ai loro colleghi maschi.

Riguardo alle tipologie degli agenti di commercio, i plurimandatari costituiscono il 73,7% del totale, un lieve aumento rispetto al 72,0% del 2013. D'altra parte, gli agenti monomandatari tendono ad essere più giovani rispetto a quelli plurimandatari: il 42,8% di questi ha meno di 45 anni, confrontato con il 33,9% dei plurimandatari.

Dai principali risultati riguardanti invece l'impatto dell'e-commerce si evince che il 63,3% degli agenti, pur avendo svolto un ruolo nelle vendite online delle loro aziende mandanti, segnala che questo contributo non viene riconosciuto in termini economici. Inoltre, il 68,6% degli agenti percepisce l'e-commerce come una minaccia alla propria professione. Mentre il 58,8% ritiene che l'e-commerce stia progressivamente sostituendo la figura dell'agente di commercio, solo il 21,7% vede l'e-commerce come una potenziale opportunità. Il 58,7% degli intervistati, sia agenti che imprese mandanti, crede che una riduzione del numero di agenti di commercio comporterebbe una diminuzione dei ricavi aziendali. Il 52% delle imprese mandanti afferma che l'e-commerce ha influenzato la loro rete di vendita. Tuttavia, solo il 34,7% delle imprese vede l'e-commerce e Internet in generale come un'opportunità per gli agenti di commercio. Infine, appena l'11% delle imprese prevede che le reti di vendita tradizionali possano essere completamente sostituite dall'e-commerce nel prossimo futuro.

Secondo il rapporto sull'analisi della distribuzione nel settore commerciale in Italia per l'anno 2022, condotto dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy, nell'analizzare le principali categorie merceologiche gestite dagli intermediari (escludendo gli intermediari del settore automobilistico) si nota che la figura predominante è rappresentata dagli "agenti e rappresentanti", che totalizzano 145.979 posizioni, costituendo circa il 69% del totale. Le cifre relative ai "procacciatori d'affari" e ai "mediatori" sono nettamente inferiori, rispettivamente pari a 38.002 e 2.541. Tuttavia, è rilevante il numero di intermediari che non specificano la propria figura professionale ammonta a 19.886 unità.

Esaminando i dati relativi alla consistenza delle singole specifiche merceologiche e agli agenti rappresentanti, emerge una panoramica dettagliata delle variazioni annuali e delle tendenze prevalenti in vari segmenti di mercato per l'anno 2022 rispetto al 2021.

Nel settore delle materie prime agricole, tessili, semilavorati e animali vivi, il numero degli agenti e rappresentanti è passato da 2.989 a 2.940, mostrando una variazione negativa dell'1,6%. Anche nel settore dei combustibili, minerali, metalli e prodotti chimici si è verificata una diminuzione, passando da 5.762 a 5.660 agenti, con una variazione negativa dell'1,8%.

Per quanto riguarda il settore del legname e dei materiali da costruzione, il numero degli agenti e rappresentanti è diminuito da 11.878 nel 2021 a 11.735 nel 2022, segnando una variazione negativa dell'1,2%. Nel settore dei macchinari, impianti

industriali, navi, aeromobili e mobili, articoli per la casa e ferramenta, la variazione negativa è stata maggiore: una diminuzione del 2,8% per i primi (da 11.052 a 10.740) e del 2,6% per i secondi (da 10.546 a 10.271).

Il settore dei tessili, dell'abbigliamento, delle calzature e degli articoli in cuoio ha registrato una leggera diminuzione del numero degli agenti e rappresentanti, passando da 10.146 a 9.899, con una variazione negativa del 2,4%. Al contrario, il settore degli alimentari, delle bevande e del tabacco ha mostrato una crescita, con un aumento degli agenti e rappresentanti da 21.887 a 22.105, segnando un incremento dell'1%.

Il settore specializzato in altri prodotti non classificati (n.c.a.) ha mostrato una variazione negativa del 2,2%, con una riduzione del numero degli agenti da 47.152 a 46.138. Inoltre, il settore despecializzato ha registrato un incremento dell'1,2%, passando da 26.181 agenti nel 2021 a 26.491 nel 2022.

Infine, secondo un più recente questionario condotto dall'Osservatorio Usarci, dato raccolto in data 30 luglio nella pagina web di Usarci, risulta che il 33,1% degli agenti di commercio prevede un lieve peggioramento della propria situazione economica nel 2024, mentre il 19,8% teme un peggioramento netto. Solo il 23,2% si aspetta una stabilità sostanziale, e un esiguo 17,7% prevede un leggero miglioramento della propria posizione.

## **CAPITOLO 2: REVISIONE SISTEMATICA DELLA LETTERATURA**

Nella ricerca manageriale, il processo di revisione della letteratura rappresenta uno strumento fondamentale per gestire la diversità delle conoscenze disponibili su un determinato argomento. In linea con questo approccio, si è deciso di condurre una revisione sistematica della letteratura esistente sulla figura dell'agente commerciale, seguendo le linee guida metodologiche proposte da Tranfield et al. (2003). L'obiettivo di questa revisione è quello di mappare e valutare il territorio intellettuale esistente, identificando le principali aree tematiche e questioni aperte che caratterizzano la letteratura su questo tema.

In questo capitolo, verranno descritte in dettaglio le tre fasi chiave del processo di revisione sistematica: la pianificazione, l'esecuzione e la sintesi dei risultati.

Questo processo consente di individuare e organizzare vari aspetti rilevanti, che costituiranno il fondamento per le analisi approfondite presentate successivamente.

La revisione della letteratura offre così un'opportunità per valutare i contributi attuali e per evidenziare le implicazioni principali per la teoria e la pratica del management.

### **2.1 INTRODUZIONE ALLA REVISIONE SISTEMATICA**

Le revisioni sistematiche sono emerse dalla necessità, identificata inizialmente nel Regno Unito, di migliorare la ricerca basata sull'evidenza nella professione medica. Successivamente, questo approccio si è diffuso in numerose altre discipline, comprese le scienze e le scienze sociali, includendo anche la ricerca manageriale

(Tranfield et al., 2003). L'obiettivo centrale di una revisione sistematica è quello di raccogliere e sintetizzare il maggior numero possibile di studi basati su dati concreti già esistenti, rilevanti per la ricerca in corso.

Nel campo della ricerca manageriale, la revisione della letteratura rappresenta uno strumento fondamentale per gestire e comprendere la vasta gamma di conoscenze esistenti su un determinato argomento. Questa attività permette ai ricercatori di mappare e valutare il panorama intellettuale attuale, identificando le lacune e formulando nuove domande di ricerca che possono contribuire allo sviluppo ulteriore del corpo di conoscenze esistente. Tuttavia, le revisioni della letteratura nel management sono spesso di natura narrativa e descrittiva, e sono state criticate per la loro tendenza a presentare resoconti singolari e selettivi, influenzati dai pregiudizi impliciti dei ricercatori.

La revisione sistematica, così come delineata da Tranfield et al. (2003) e successivamente adottata e ampliata da Thorpe et al. (2005), si fonda su una serie di principi essenziali che ne orientano l'intero processo. Questi principi sono stati concepiti per migliorare la qualità e l'affidabilità delle revisioni della letteratura, garantendo che vengano condotte con rigore, trasparenza e un chiaro orientamento verso l'applicazione pratica.

Il primo principio è quello della trasparenza. In ogni revisione sistematica, tutte le fasi del processo, dalla ricerca degli studi alla loro selezione, vengono documentate con grande attenzione. Ciò significa che ogni decisione presa, come i criteri di

rilevanza utilizzati per includere o escludere studi, viene registrata e resa esplicita. Questa trasparenza non solo rende il processo replicabile, ma permette anche ad altri ricercatori di verificarne la validità e, se necessario, aggiornare i risultati in futuro.

Un altro principio chiave è la chiarezza. La metodologia della revisione sistematica è strutturata in modo tale da rendere ogni passaggio del processo chiaro e ben definito. Questo consente a qualsiasi lettore di seguire il percorso che ha portato alla selezione finale degli studi inclusi nella revisione. In questo modo, la revisione non solo diventa più comprensibile, ma anche più robusta dal punto di vista metodologico.

Il focus è un altro elemento cruciale. La revisione sistematica è progettata per mantenere una stretta connessione tra la domanda di ricerca e le prove primarie identificate. Questo significa che ogni studio incluso deve contribuire direttamente a rispondere alla domanda posta, garantendo così che la revisione sia rilevante e mirata.

Un aspetto importante della metodologia è la sua capacità di unificare le comunità di ricerca e di pratica. Estendendo la portata della revisione oltre i confini accademici tradizionali, la metodologia sistematica mira a produrre risultati che siano utili non solo ai ricercatori, ma anche ai professionisti del settore. In questo modo, la revisione può influenzare tanto le politiche quanto le pratiche operative, creando un ponte tra teoria e applicazione.

Il principio di uguaglianza sottolinea l'importanza di valutare gli studi in base ai loro meriti, indipendentemente dalla natura o dal tipo di pubblicazione. In questo modo, la revisione evita pregiudizi e garantisce che tutte le fonti di informazione rilevanti vengano considerate equamente.

Un altro principio fondamentale è quello dell'accessibilità. I risultati delle revisioni sistematiche sono progettati per essere accessibili non solo alla comunità accademica, ma anche a un pubblico più ampio, come professionisti e decisori politici. Questo viene realizzato attraverso la pubblicazione di rapporti e la creazione di database consultabili, rendendo le informazioni raccolte facilmente utilizzabili.

La metodologia sistematica si distingue anche per la sua ampia copertura. Grazie all'uso di protocolli di ricerca dettagliati e stringhe di ricerca avanzate, i revisori sono in grado di esplorare una vasta gamma di fonti e forme di pubblicazione. Questo assicura che nessuno studio rilevante venga tralasciato, aumentando la completezza della revisione.

Infine, il principio della sintesi permette di confrontare e collegare i risultati provenienti da diversi campi di ricerca. Questo approccio non solo consente di identificare nuovi pattern e tendenze, ma può anche contribuire allo sviluppo di nuove teorie e comprensioni all'interno del campo di studio.

Questi principi, combinati tra loro, rendono la revisione sistematica uno strumento potente per raccogliere e sintetizzare le conoscenze esistenti, con l'obiettivo di

informare la ricerca futura e guidare le pratiche professionali in modo basato sulle evidenze.

## **2.2 METODOLOGIA DELLA REVISIONE SISTEMATICA**

La revisione sistematica è un approccio metodologico strutturato e rigoroso, concepito per raccogliere, analizzare e sintetizzare in modo esaustivo le evidenze disponibili su un particolare tema di ricerca. Questo processo si sviluppa attraverso tre fasi principali - pianificazione, esecuzione e sintesi - ognuna delle quali è fondamentale per garantire che la revisione sia completa, trasparente e riproducibile. Le sezioni seguenti illustreranno in dettaglio ciascuna di queste fasi, mettendo in evidenza i passaggi essenziali e i criteri adottati per condurre una revisione sistematica efficace e coerente.

### **1. Pianificazione della revisione**

La fase di pianificazione della revisione sistematica inizia con l'identificazione del bisogno centrale che motiva la necessità di condurre una revisione sistematica della letteratura. Questo passaggio è cruciale per definire con precisione il tema principale all'interno di un'area di ricerca specifica e stabilire chi sarà responsabile del processo di revisione, includendo la raccolta, la sintesi e l'interpretazione dei dati.

Nel contesto della ricerca manageriale, è importante condurre studi preliminari, noti come "studi di scoping". Questi studi hanno lo scopo di mappare l'ampiezza e la profondità della letteratura esistente su un determinato

argomento. Essi aiutano a valutare la rilevanza del tema scelto e a delimitare l'area specifica su cui concentrarsi. Inoltre, gli studi di scoping permettono di esplorare come l'argomento è stato affrontato in altre discipline o attraverso prospettive diverse, garantendo che la revisione prenda in considerazione tutti gli aspetti rilevanti e non si limiti a una sola prospettiva disciplinare.

Un passo cruciale in questa fase è la redazione del protocollo di revisione, che formalizza la domanda di ricerca e guida l'intero processo. Il protocollo descrive in dettaglio le fasi della revisione, inclusi i criteri per la selezione degli studi, la popolazione di riferimento e la strategia di ricerca per identificare la letteratura rilevante. Questo documento è essenziale per garantire che la revisione sia condotta in modo oggettivo e trasparente.

## 2. Conduzione della Revisione

La conduzione della revisione rappresenta la fase centrale del processo, nella quale vengono seguiti con precisione gli step delineati nel protocollo di revisione. Questo processo, pur richiedendo tempo e attenzione ai dettagli, è considerato il metodo più efficiente e di alta qualità per identificare e valutare un'ampia gamma di studi.

La fase iniziale consiste nell'identificazione delle parole chiave di ricerca, termini di ricerca e dei database da utilizzare, sviluppati sulla base degli studi di scoping preliminari. Successivamente, una volta raccolti i dati, si procede applicando i criteri di inclusione ed esclusione specificati nel protocollo. Solo

gli studi che soddisfano questi criteri rigorosi vengono integrati nella revisione. Ogni fase della selezione e valutazione degli studi viene documentata con cura, assicurando che siano chiaramente evidenziate le ragioni per l'esclusione di determinati studi.

La valutazione della qualità degli studi inclusi è un aspetto cruciale e può basarsi su criteri predeterminati e liste di controllo, adattati per tenere conto della natura specifica degli studi qualitativi e quantitativi.

Infine, vengono utilizzati moduli di estrazione dei dati, che registrano tutte le informazioni rilevanti degli studi inclusi. Questi moduli sono essenziali per costruire tabelle riassuntive e sintetizzare i dati in modo coerente, garantendo al contempo una traccia storica delle decisioni prese durante il processo.

### 3. Presentazione e interpretazione dei risultati.

Dopo aver definito la lista degli articoli da includere nella revisione, il passo successivo consiste nella presentazione e interpretazione dei risultati. Questa fase si articola in due parti principali: l'analisi descrittiva e l'analisi tematica.

L'analisi descrittiva fornisce una panoramica dettagliata delle caratteristiche principali degli studi selezionati. Vengono esaminati elementi come l'autore, l'anno di pubblicazione, la rivista, il Paese di origine, la tipologia di articolo e la metodologia utilizzata. Questo approccio consente di mappare il contesto della letteratura esaminata, offrendo una visione chiara della distribuzione geografica e temporale delle ricerche, nonché delle metodologie prevalenti nel

campo. Successivamente, si passa all'analisi tematica, che si concentra sull'identificazione e la sintesi dei concetti e delle tematiche centrali affrontate dagli autori. Questa fase permette di mettere in luce i temi ricorrenti, le questioni emergenti e il grado di consenso tra i vari studi. L'analisi tematica, quindi, fornisce una visione approfondita delle principali aree di discussione e delle prospettive teoriche all'interno del campo di ricerca, facilitando così una comprensione più integrata delle evidenze disponibili.

### **2.3 PIANIFICAZIONE DELLA REVISIONE SISTEMATICA**

In quest'analisi, l'attenzione si concentra sulla figura dell'agente commerciale, un ruolo chiave nelle vendite e nelle relazioni commerciali. L'obiettivo è approfondire la comprensione di questo attore fondamentale nelle dinamiche di mercato e nell'interazione tra imprese e clienti. Con le recenti evoluzioni tecnologiche e le trasformazioni economiche globali, le professioni commerciali si trovano oggi ad affrontare nuove sfide, legate principalmente alla digitalizzazione e all'innovazione nei processi di vendita. In questo scenario, diventa cruciale comprendere come l'agente commerciale possa evolversi per mantenere la sua rilevanza e competitività nel mercato attuale.

Questo studio si inserisce nell'area di interesse del Dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche, in particolare nell'ambito del progetto LUCA (Leveling up Commercial Agents' Competencies: Technologisation and Internationalisation of European Commercial Agents), un'iniziativa finanziata dal

programma Erasmus+ volta a migliorare le competenze digitali degli agenti commerciali europei. Il progetto mira a creare un percorso di formazione online basato sulle reali esigenze del mercato del lavoro, aiutando gli agenti commerciali ad adattarsi a un mondo degli affari sempre più digitalizzato e internazionale. LUCA si distingue non solo per l'obiettivo di potenziare le competenze digitali, ma anche per lo sviluppo di contenuti multimediali innovativi che facilitino la certificazione delle competenze acquisite.

La seguente ricerca si concentra quindi sull'analisi della letteratura esistente e delle attività pratiche riguardanti la figura dell'agente commerciale, con l'obiettivo di evidenziare le dinamiche operative che caratterizzano il suo ruolo e fornire una comprensione più approfondita delle competenze necessarie per affrontare le sfide moderne. L'approccio metodologico adottato riflette perciò l'impostazione tematica e le parole chiave che sono al centro dell'area di studio di questo progetto. L'obiettivo, dunque, è stato quello di raccogliere studi che offrirono una visione completa e articolata di questa figura professionale, con particolare attenzione alle attività svolte e alle competenze richieste, nonché al ruolo nella gestione delle relazioni con i clienti e i mandanti.

Per garantire una copertura completa e affidabile della letteratura, è stato scelto Scopus come principale database di ricerca. La sua vasta gamma di riviste accademiche, conferenze e pubblicazioni di alta qualità ne fanno uno strumento

ideale per condurre una revisione sistematica, assicurando l'accesso a studi diversificati e basati su evidenze solide.

Le parole chiave utilizzate includono: **Commercial agent, Sales agent, Middleman, Sale outsourcing, Independent sales professionals, Manufacturers' representative, Manufacturers' agent, Independent sales force, External sales force, Independent sales representatives, Inside vs outside sales, Outside sales rep.**

Questi termini sono stati scelti per coprire le diverse denominazioni e sfumature del ruolo, permettendo così di raccogliere un campione rappresentativo di studi pertinenti.

Per garantire la rilevanza degli studi inclusi nella revisione sistematica, sono stati stabiliti specifici criteri di inclusione:

- **Attività e Autonomia Professionale**

Con questo criterio si intende selezionare studi che si focalizzano sulla figura del venditore autonomo, ossia un professionista che opera in modo indipendente e non come dipendente di un'azienda, senza essere legati da un rapporto di lavoro subordinato. Questo approccio di ricerca offre la possibilità di studiare gli agenti commerciali che, nonostante operino in modo indipendente e non siano impiegati direttamente da un'azienda, riescono a concludere contratti per conto di essa. L'attenzione si focalizza sulle attività specifiche che questi agenti svolgono nel loro lavoro quotidiano e su come la loro indipendenza influenzi

tali attività. L'obiettivo è quello di comprendere più a fondo il loro ruolo, consentendo di analizzare le competenze richieste e le dinamiche operative che caratterizzano questi professionisti nel mercato.

- **Individualità del Ruolo**

Questo criterio indica che la revisione deve esaminare studi che trattano la figura del venditore come un singolo individuo, escludendo quelli relativi ad agenzie di rappresentanza e a strutture organizzative più ampie. L'obiettivo è di approfondire la comprensione del venditore indipendente, che gestisce la propria attività di vendita senza far parte di un'agenzia o di un team collettivo. In questo modo, la revisione mira a evidenziare le sfide e le opportunità uniche che caratterizzano l'agente commerciale come professionista autonomo, fornendo una visione chiara e specifica del suo ruolo nel panorama commerciale attuale.

Per rimanere coerenti con il focus del mio studio e con i criteri di inclusione stabiliti, si escludono gli articoli che trattano le agenzie di rappresentanza o venditori impiegati direttamente dalle aziende.

Sono stati esclusi dalla revisione anche gli studi riguardanti agenti assicurativi, immobiliari e broker, in quanto questi professionisti appartengono a categorie teoricamente distinte che non rientrano nella definizione di agente commerciale considerata in questa ricerca.

Inoltre, sono stati esclusi gli studi che trattano la figura dell'intermediario, come rivenditori o grossisti. Questi ruoli, pur essendo collegati al commercio, differiscono sostanzialmente dall'agente commerciale indipendente, il cui lavoro di mediazione non comporta l'acquisizione della proprietà del prodotto.

#### **2.4 CONDUZIONE DELLA REVISIONE SISTEMATICA**

La conduzione della revisione sistematica rappresenta il cuore del processo di ricerca, dove vengono messe in pratica le strategie pianificate nella fase precedente. Questa fase consiste nell'applicazione rigorosa dei criteri di inclusione ed esclusione definiti, nell'identificazione e selezione degli studi rilevanti e nella loro successiva valutazione critica.

Utilizzando le parole chiave definite durante la pianificazione, è stata effettuata una ricerca sistematica nei database selezionati, in questo caso Scopus. L'obiettivo di questa ricerca era raccogliere il maggior numero possibile di studi pertinenti alla figura dell'agente commerciale, assicurandosi che fossero allineati con i criteri di inclusione stabiliti.

Dopo l'identificazione iniziale degli studi, è stata effettuata una revisione preliminare che ha coinvolto la lettura degli abstract di tutti gli articoli recuperati. Questo passaggio ha permesso di effettuare una prima scrematura degli studi, eliminando quelli che non rispondevano ai criteri di inclusione definiti. Per gli studi che sembravano potenzialmente rilevanti sulla base dell'abstract, è stata condotta una lettura completa del testo per determinare con maggiore precisione la loro

pertinenza. Gli studi non conformi ai criteri di inclusione, come quelli focalizzati su agenzie di rappresentanza, dipendenti diretti dell'azienda, intermediari che prendono proprietà del bene, o agenti assicurativi, immobiliari e broker, sono stati esclusi.

Nonostante l'ampia disponibilità di studi riguardanti il settore delle vendite in generale, è emerso che la figura specifica dell'agente commerciale, come singolo individuo non appartenente ad agenzie di rappresentanza, è ancora poco esplorata in letteratura.

Ricapitolando brevemente, il processo seguito per la conduzione della revisione sistematica è stato il seguente:

1. Ricerca delle parole chiave nel database Scopus.
2. Revisione del titolo e degli abstract degli articoli recuperati.
3. Applicazione dei criteri di inclusione ed esclusione definiti in fase di pianificazione.
4. Selezione degli articoli rilevanti in funzione del focus della ricerca.
5. Recupero e lettura completa dei testi selezionati.
6. Presentazione e discussione dei risultati.

Nel complesso, la selezione finale ha portato all'inclusione di 29 articoli che coprono diverse aree tematiche.

## **2.5 PRESENTAZIONE E INTERPRETAZIONE DEI RISULTATI**

Dopo aver definito la lista degli articoli da includere nella revisione sistematica, è stata avviata la presentazione e l'interpretazione dei risultati ottenuti. Questa fase è stata suddivisa in due parti principali: l'analisi descrittiva e l'analisi tematica.

### 2.5.1 Analisi Descrittiva

L'analisi descrittiva condotta fornisce una visione dettagliata delle principali caratteristiche degli studi selezionati, riportati nell'**appendice A**, mettendo in luce le tendenze e le metodologie prevalenti nel campo della gestione della forza vendita e delle relazioni tra produttori e agenti.

In questa sezione vengono esaminate le principali caratteristiche degli studi inclusi, offrendo il contesto necessario per l'interpretazione dei risultati. Sono stati analizzati aspetti quali gli autori, l'anno di pubblicazione, le riviste di riferimento, il Paese di origine, la tipologia degli articoli (teorici o empirici) e le metodologie adottate. Questo approccio ha consentito di mappare in modo chiaro il contesto della letteratura analizzata, delineando la distribuzione geografica e temporale delle ricerche e identificando le metodologie più diffuse nel settore. L'analisi descrittiva ha quindi fornito una solida base per comprendere in modo approfondito il panorama generale degli studi sugli agenti commerciali.

Il presente studio ha analizzato un totale di 29 articoli pubblicati con un focus che spazia dagli anni '80 fino al 2023.

La distribuzione temporale degli articoli mostra un chiaro aumento delle pubblicazioni a partire dal 2000, con un'attenzione particolare alla gestione della forza vendita e alle relazioni tra produttori e agenti.

L'evoluzione temporale dei temi trattati dagli studi analizzati riflette un cambiamento significativo nelle priorità di ricerca. Negli anni '80 e '90, la letteratura si concentrava prevalentemente su modelli di transazione e problemi di agenzia, esplorando le decisioni strategiche legate all'uso di agenti indipendenti o una forza vendita interna. Con l'avvento del nuovo millennio, si è assistito a un crescente interesse verso la gestione delle relazioni tra produttore e agente e l'uso della tecnologia per ottimizzare la gestione delle vendite.

Il trend osservato evidenzia un crescente interesse accademico per le complesse dinamiche della forza vendita, per il ruolo degli agenti commerciali con particolare attenzione ai contesti globalizzati. Questo interesse è probabilmente correlato ai significativi cambiamenti tecnologici e organizzativi che hanno trasformato il settore delle vendite negli ultimi anni.

L'analisi della distribuzione geografica degli studi rivela una predominanza di ricerche provenienti dagli Stati Uniti e dall'Europa, con un focus differenziato tra queste aree.

Questi articoli coprono un'ampia gamma di riviste accademiche, prevalentemente nel campo del marketing, della gestione delle vendite e delle scienze aziendali.

La rivista più rappresentata è “Industrial Marketing Management” con 6 articoli, riflettendo la centralità del tema nelle discussioni di marketing industriale. “Journal of Business Research” è presente con 2 articoli, mentre le altre riviste includono essenzialmente un solo articolo ciascuna, riflettendo una distribuzione più frammentata delle pubblicazioni su questo argomento.

Dal punto di vista metodologico, la maggior parte degli studi empirici adotta un approccio quantitativo, impiegando modelli di regressione, modellazione a equazioni strutturali (SEM) e analisi dei dati raccolti tramite questionari. Gli studi qualitativi, seppur meno frequenti, utilizzano interviste o studi di caso e forniscono approfondimenti preziosi sulle dinamiche relazionali e culturali tra agenti e produttori che possono avere un impatto significativo sulla performance degli agenti di vendita.

Inoltre, gli articoli teorici e concettuali si concentrano principalmente su modelli concettuali e analisi riguardanti la progettazione organizzativa, i costi di transazione e le dinamiche tra gli agenti commerciali e produttori.

La predominanza di articoli empirici, per cui si privilegia l’uso di dati concreti e misurabili, indica una forte enfasi sulla raccolta e analisi dei dati reali, riflettendo la necessità di evidenze concrete per supportare le pratiche di gestione delle vendite. Nel complesso, gli studi esaminati offrono un contributo significativo alla comprensione delle dinamiche della forza vendita, della gestione efficace delle

relazioni interpersonali e di come l'utilizzo delle tecnologie possa potenziare le performance di vendita.

### 2.5.2 Analisi Tematica

Successivamente è stata condotta un'analisi tematica focalizzata sullo studio approfondito dei 29 articoli selezionati che ha reso possibile l'individuazione di una serie di concetti fondamentali che delineano il ruolo dell'agente commerciale, consentendo dunque, di evidenziare i temi ricorrenti e le questioni emergenti. Nell'ambito delle professioni commerciali, l'agente commerciale riveste un ruolo cruciale, fungendo da ponte diretto tra le aziende e i loro mercati di riferimento. Gli articoli selezionati esplorano una gamma variegata di tematiche che intersecano la pratica professionale di questa figura.

Sono state identificate tre macroaree tematiche che risultano essere particolarmente salienti e che verranno analizzate nei prossimi paragrafi:

1. Vantaggi Operativi e Ruolo Strategico degli Agenti Commerciali
2. Relazioni Commerciali
3. Determinanti della Performance

## **2.6 VANTAGGI OPERATIVI E RUOLO STRATEGICO DEGLI AGENTI COMMERCIALI**

I rappresentanti rivestono un ruolo strategico per le aziende, offrendo numerosi vantaggi competitivi, come la capacità di personalizzare l'approccio al cliente e di adattarsi rapidamente alle esigenze del mercato locale. Supportati dalla teoria dell'Agenzia, il loro impiego si rivela efficace nel migliorare la gestione e ridurre i costi operativi.

### 2.6.1 Agenti Commerciali: Vantaggi, Flessibilità e Conoscenza di Mercato

Gli agenti commerciali occupano una posizione distintiva nel canale di distribuzione, operando in un'ampia gamma di settori e offrendo alle aziende l'opportunità di accedere a mercati diversificati a livello globale (McQuiston, 2001; Rapp, 2009). Storicamente, questi agenti hanno ottenuto un vantaggio competitivo grazie alla loro profonda conoscenza del mercato e alla capacità di abbinare le caratteristiche dei prodotti alle esigenze specifiche dei clienti. Questo li rende particolarmente efficaci nella penetrazione dei mercati rispetto ai venditori diretti, offrendo al contempo la flessibilità necessaria per entrare in nuovi mercati senza richiedere ingenti investimenti in risorse interne (McQuiston, 2001).

Powers (1987) evidenzia che gli agenti rappresentanti offrono notevoli vantaggi per le aziende industriali, tra cui l'assenza di costi fissi e un'ampia copertura del mercato a costi contenuti. Essi permettono alle aziende di mantenere flessibili le loro operazioni e di ridurre al minimo i rischi finanziari, soprattutto in mercati con

vendite volatili o in espansione. Inoltre, grazie alla loro competenza tecnica e alla capacità di sviluppare nuovi account e gestire quelli più importanti, possono ampliare efficacemente la base clienti (Matthews & Edmondson, 2022). Questi vantaggi contribuiscono a migliorare l'efficacia complessiva delle strategie di vendita.

Secondo Preiss (1998), il successo di un agente commerciale dipende dalla sua capacità di comprendere a fondo il prodotto, inclusi la sua storia, le sue caratteristiche e i suoi vantaggi, e di comunicarlo in modo efficace al consumatore, rendendolo attraente e rispettando al contempo la visione e gli interessi del preponente. Gli agenti di successo, grazie alla loro avanzata capacità cognitiva, sono in grado di “mappare” mentalmente le competenze critiche per il successo e di adattarsi flessibilmente alle dinamiche del mercato, consentendo loro di apprendere rapidamente dalle esperienze, di innovare continuamente e di gestire efficacemente la complessità delle relazioni commerciali, migliorando così la loro performance e contribuendo al successo del prodotto sul mercato (Preiss, 1998).

In particolare, la ricerca condotta da Pongpatcharatorontep e Liu (2015) ha dimostrato che l'adozione di agenti come canale di distribuzione rappresenta una strategia particolarmente efficace per penetrare mercati esteri, offrendo inoltre alle aziende un maggiore controllo sulle operazioni di vendita e sulle relazioni con i clienti rispetto ai distributori. Gli agenti, infatti, tendono a collaborare strettamente

con l'esportatore, riducendo l'esposizione a variabili esterne incontrollabili e migliorando così le performance delle esportazioni (Mysen e Tronvoll, 2020).

A differenza dei distributori, che operano in modo più indipendente e possono introdurre incertezze, gli agenti permettono di mantenere un legame più diretto con il mercato. Questa caratteristica è particolarmente vantaggiosa nei mercati esteri, ma trova applicazione anche in mercati più piccoli e geograficamente concentrati. Jackson e d'Amico (1989) hanno infatti evidenziato che i produttori che preferiscono utilizzare agenti tendono a concentrarsi su questi mercati che, sebbene ridotti, permettono un controllo più diretto e un rapporto più stretto con i clienti.

In contesti dove la vicinanza e la specializzazione del servizio sono essenziali, gli agenti, gestendo ordini di maggiore valore, sebbene meno frequenti, e prodotti più complessi e personalizzati sono preferiti ai distributori (Jackson & d'Amico, 1989).

I prodotti e i servizi venduti dagli agenti commerciali vengono spesso proposti direttamente ai consumatori attraverso interazioni personali o eventi organizzati nelle abitazioni. Questo approccio consente ai clienti di esplorare e valutare i prodotti in un ambiente familiare e confortevole, facilitando decisioni di acquisto più consapevoli. La gamma di prodotti offerti è ampia e diversificata, includendo articoli tradizionali, ma anche prodotti più specializzati, rispondendo così alle esigenze e preferenze variegata dei consumatori (Crittenden & Crittenden, 2004).

Ciò implica frequenti viaggi nei territori assegnati per incontrare clienti attuali e potenziali, dato che il loro lavoro si basa ancora prevalentemente sull'interazione

faccia a faccia. Tuttavia, l'impiego di agenti indipendenti consente anche risparmi su spese di viaggio, pacchetti di benefici e spese amministrative, poiché essi sostengono personalmente tutti i costi legati alla loro attività indipendentemente dal successo delle trattative (Rapp, 2009). Essi, dunque, negoziano contratti di vendita, forniscono dettagli su nuovi prodotti e aggiornamenti, e gestiscono con competenza le interazioni dirette con i clienti (Matthews & Edmondson, 2022).

Inoltre, possono ottenere un vantaggio diventando fornitori di informazioni; infatti, dall'analisi dei dati sugli acquisti dei clienti possono infatti sviluppare una conoscenza approfondita delle loro esigenze, permettendogli di offrire non solo il prodotto giusto, ma anche informazioni cruciali sulle caratteristiche e applicazioni (McQuiston, 2001). Questo valore aggiunto può essere trasmesso sia attraverso le tradizionali chiamate di vendita faccia a faccia, sia tramite informazioni dettagliate disponibili nei siti web o in collaborazione diretta con i committenti, rafforzando così la loro posizione sul mercato (McQuiston, 2001).

#### 2.6.2 Dalla teoria dell'Agenzia ai meccanismi di controllo e incentivazione

Per comprendere a fondo come queste dinamiche operative possano essere ottimizzate e gestite efficacemente, Kistruck et al. (2013) concentrano il loro studio sulla teoria dell'agenzia, un quadro teorico fondamentale per analizzare come la divisione del lavoro tra chi delega (il mandante) e chi esegue (l'agente) possa generare costi e inefficienze. Questi costi, noti come costi di agenzia, emergono quando gli agenti, operando per conto del mandante, mostrano razionalità limitata,

interessi personali e avversione al rischio. L'asimmetria informativa e le divergenze di interesse tra mandante e agente amplificano questi costi, portando spesso a comportamenti opportunistici, come la pratica dello "shirking", che possono compromettere le performance complessive dell'azienda.

Per affrontare questi problemi, i mandanti devono adottare strategie specifiche volte a ridurre i conflitti di interesse e ad allineare gli obiettivi degli agenti con quelli aziendali. Tra le strategie più efficaci rientrano l'investimento in sistemi di monitoraggio e la formulazione di contratti con incentivi.

Bergestuen et al. (2022) esplorano due approcci di controllo rilevanti per queste relazioni: il controllo sui comportamenti e il controllo sui risultati. Il controllo sui comportamenti si basa sull'idea che promuovere atteggiamenti positivi verso comportamenti desiderati aumenti la probabilità che questi vengano adottati, migliorando così l'efficacia dell'agente nelle vendite. Questo approccio richiede una supervisione rigorosa e l'adozione di misure della performance, come il monitoraggio delle chiamate di vendita e la richiesta di rapporti dettagliati.

D'altra parte, il controllo basato sui risultati si concentra sull'imposizione di standard prestazionali chiari e definiti che gli agenti devono raggiungere, come il volume delle vendite (Sauers et al., 1990). In contesti in cui gli agenti operano in modo indipendente, limitando la visibilità dei mandanti sulle loro attività, il controllo basato sui risultati o l'acquisizione di informazioni per applicare controlli comportamentali diventano cruciali.

Un'altra strategia rilevante, particolarmente adatta per la gestione degli agenti di commercio indipendenti, è la Gestione Comportamentale di Sé (BSM). Questo metodo incoraggia gli agenti a utilizzare tecniche di auto-monitoraggio e a definire obiettivi personali, formalizzando i comportamenti desiderati e migliorando la consapevolezza e l'efficacia nella gestione delle proprie attività (Sauers et al., 1990). Rispetto ai sistemi di controllo esterno tradizionali, il BSM può ridurre i costi aziendali e aumentare l'autonomia dei venditori, migliorando l'efficacia complessiva della gestione delle vendite.

L'asimmetria informativa rappresenta un ulteriore problema nelle relazioni Principal-agent, in quanto gli agenti detengono spesso informazioni private, come segnali di mercato e dinamiche di vendita, non accessibili direttamente dall'azienda (Peng & Tian, 2022). Per ridurre questa asimmetria, Kistruck et al. (2013) suggeriscono di costruire contratti basati su incentivi, come bonus legati alle performance, che motivino l'agente ad allineare i propri interessi con quelli del preponente, aumentando così l'impegno per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Peng e Tian (2022) approfondiscono ulteriormente la questione degli incentivi, proponendo contratti specifici come il Menù di Contratti Lineari (MLC), una serie di contratti che mirano ad allineare gli interessi tra il mandante e l'agente. Questi contratti, progettati per risolvere i problemi di asimmetria informativa, assicurano che l'agente sia incentivato a riportare accuratamente i segnali di mercato e a

investire il giusto livello di sforzo nelle attività di vendita, massimizzando così i profitti per l'azienda.

Le aziende possono adottare vari tipi di incentivi per gestire gli agenti. Incentivi monetari sono impiegati quando l'autorità sui prezzi è centralizzata, per stimolare la ricerca di nuovi clienti. Invece, quando si delega l'autorità sui prezzi, si possono utilizzare incentivi impliciti che sfruttano la conoscenza degli agenti per ridurre sconti eccessivi e limitare i costi di contrattazione (Kräkel & Schöttner, 2022). Infine, in situazioni di forte incertezza del mercato, dove la distribuzione della domanda e gli effetti dello sforzo dell'agente sono incerti, Li e Kirshner (2021) propongono l'uso di contratti robusti. Questi contratti sono progettati per garantire l'efficacia degli incentivi anche nelle condizioni più avverse. Al contrario, in situazioni stabili, si utilizzano contratti lineari, dove la retribuzione è proporzionale ai risultati di vendita (Li & Kirshner, 2021).

Tab II.1: Prima area tematica

AREA TEMATICA	FONTI
Vantaggi Operativi e Ruolo Strategico degli Agenti Commerciali	Glackin e Adivar (2023); Bergestuen, Thompson e Strutton (2022); Matthews & Edmondson (2022); Peng & Tian (2022); Kräkel & Schöttner (2022); Li & Kirshner (2021); Mysen & Tronvoll (2020); Pongpatcharatorontep & Liu (2015); Rapp (2009); McQuiston (2001); Crittenden & Crittenden (2004); Sauers, Hunt, & Bass (1990); Jackson & d'Amico (1989); Preiss (1998); Powers (1987).

Fonte: elaborazione personale

## **2.7 LE RELAZIONI COMMERCIALI**

La gestione strategica delle relazioni tra i rappresentanti e i loro mandanti è essenziale per garantire la stabilità della rete di vendita e il successo commerciale a lungo termine. Investire in tecnologie che migliorano la comunicazione, offrire formazione continua e adottare approcci gestionali flessibili sono strategie chiave per rispondere alle esigenze specifiche dei rappresentanti e rafforzare il legame con l'organizzazione (Bergestuen et al., 2022).

Le relazioni tra agenti commerciali e mandanti si basano su sei valori fondamentali identificati dalla ricerca di McQuiston (2001), che sono cruciali per garantire il successo reciproco. È fondamentale che entrambe le parti condividano obiettivi e scopi comuni, con una chiara comunicazione sin dall'inizio della collaborazione. La dipendenza reciproca richiede che agenti e mandanti cooperino strettamente, creando una simmetria di potere che favorisce un impegno bilaterale. Una comunicazione aperta e continua è fondamentale per mantenere la solidità della relazione, inclusa la capacità di affrontare e risolvere i conflitti in modo efficace. L'impegno condiviso verso la soddisfazione del cliente finale è un ulteriore pilastro, poiché il successo della relazione è strettamente legato alla capacità di soddisfare le esigenze dei clienti. La preoccupazione reciproca per la redditività dell'altra parte sottolinea l'interdipendenza economica, dove il successo finanziario di ciascuno dipende da quello dell'altro. Infine, la fiducia è la pietra angolare di queste relazioni, costruita attraverso azioni coerenti e trasparenza nel tempo (McQuiston, 2001).

Le relazioni tra agenti commerciali e mandanti sono fortemente influenzate dalla qualità della comunicazione e dallo scambio di informazioni. Quando gli agenti utilizzano efficacemente le tecnologie digitali per comunicare con i produttori, il flusso di informazioni aumenta, rendendo il ruolo dell'agente più rilevante e migliorando la collaborazione e quindi la soddisfazione percepita nella relazione (Gulati et al., 2002).

Un altro aspetto fondamentale è la gestione del potere. Le relazioni tra produttori e rappresentanti sono analizzate attraverso la lente del potere nello studio di Hunt et al. (1987), che pone particolare attenzione a come diverse fonti di potere non coercitive, come il potere di ricompensa, esperto, referenziale e legittimo, influenzino la conformità dei rappresentanti alle richieste dei produttori. La percezione del potere da parte dei rappresentanti può determinare la loro disponibilità a conformarsi alle direttive dei produttori, e fattori come il desiderio di autonomia e l'importanza attribuita alle decisioni possono moderare tale conformità. Una gestione attenta delle fonti di potere può favorire relazioni più stabili e soddisfacenti all'interno del canale di distribuzione, evidenziando l'importanza della comunicazione e della percezione del potere come elementi fondamentali per il mantenimento di relazioni efficaci tra produttori e rappresentanti (Hunt et al., 1987).

Dallo studio di McQuiston (2001) emergono elementi di supporto che sono essenziali per garantire una collaborazione efficace e produttiva tra agenti

commerciali e mandanti. Il primo elemento è il supporto del top management nelle collaborazioni, essenziale per garantire l'adozione dei cambiamenti organizzativi, promuovere una cultura collaborativa e dimostrare impegno diretto e sincero, motivando così a contribuire al successo della partnership. Il secondo elemento è il miglioramento continuo nelle collaborazioni, il quale si basa sull'impegno costante e reciproco nel migliorare la relazione, adottando un approccio graduale e proattivo per evitare l'insoddisfazione e promuovere l'integrazione dei cambiamenti nelle pratiche operative. Il terzo elemento è il rispetto professionale reciproco, fondamentale per il successo delle collaborazioni, poiché valorizza le competenze dell'altra parte e richiede di mantenere un comportamento professionale e integrità. La mancanza di rispetto e di professionalità può infatti compromettere rapidamente la relazione. Infine, l'ultimo elemento è lo sviluppo di una relazione personale tra le parti coinvolte. Andare oltre il semplice rapporto d'affari è fondamentale per costruire collaborazioni di successo poiché riduce rischi e incertezze e facilita uno scambio più aperto e produttivo di informazioni (McQuiston, 2001).

Nelle relazioni tra agenti commerciali e produttori esistono due tipi principali di investimenti: quelli orientati verso il cliente e quelli orientati verso il produttore (Weiss & Kurland, 1997). Gli investimenti verso il cliente includono tutte le risorse e gli sforzi dedicati a comprendere e soddisfare le esigenze specifiche dei clienti finali. Questi investimenti possono portare a una maggiore dipendenza asimmetrica, in cui il rappresentante diventa sempre più essenziale per il produttore, ma al

contempo aumenta il rischio di conflitti e comportamenti opportunistici, specialmente nelle relazioni di lunga durata (Weiss & Kurland, 1997). Dall'altra parte, gli investimenti verso il produttore riguardano principalmente l'acquisizione di competenze specifiche e la conoscenza approfondita dei suoi prodotti. Questi investimenti rafforzano il legame tra le parti, poiché la perdita di competenze difficilmente trasferibili ad altri rappresenterebbe un costo significativo che renderebbe l'investimento "irrecuperabile" riducendo così la probabilità che il produttore scelga di interrompere la collaborazione (Weiss & Kurland, 1997).

Le relazioni tra produttori e agenti commerciali sono fondamentali nel contesto della distribuzione moderna, caratterizzata da una crescente specializzazione e dalla necessità di adattarsi a un ambiente economico in rapida evoluzione. Queste relazioni, un tempo basate principalmente su tensioni e conflitti, si sono evolute verso un modello più collaborativo e interdipendente. Caratterizzate da una crescente specializzazione e condivisione delle risorse sono viste come partnership collaborative dove entrambe le parti lavorano insieme per ottenere benefici reciproci. Questo nuovo modello relazionale è essenziale per affrontare le sfide del mercato moderno e garantire il successo e la sostenibilità delle operazioni (Olsson et al., 2013).

Le relazioni tra organizzazioni internazionali, in modo particolare quelle tra esportatori e distributori stranieri, sono significativamente influenzate dalla distanza culturale e dalla qualità della comunicazione tra le parti. La distanza

culturale, che riflette le differenze nei valori, nelle norme e nelle pratiche tra le nazioni, può ostacolare la fiducia reciproca e complicare la cooperazione. In questo contesto, una comunicazione efficace è vitale poiché serve non solo a mitigare le sfide imposte dalla distanza fisica e culturale, ma anche a costruire e mantenere la fiducia nel tempo, la quale emerge come un pilastro fondamentale che facilita interazioni più fluide e meno conflittuali. Pertanto, un approccio sensibile alle dinamiche culturali e l'impegno reciproco nel mantenimento di una comunicazione chiara e costante sono essenziali per navigare con successo l'arena complessa del commercio globale (Nes et al., 2007).

Le relazioni personali tra venditori e clienti, invece, sono una componente fondamentale del successo nella vendita. Anche queste relazioni si basano sulla fiducia e sull'integrità, poiché i clienti si affidano all'esperienza e alla conoscenza dei rappresentanti per fare scelte di acquisto informate. Inoltre, il valore percepito dei prodotti è fortemente influenzato dalla qualità delle interazioni tra venditore e cliente (Crittenden & Crittenden, 2004).

Tab II.2: Seconda area tematica

AREA TEMATICA	FONTI
Le relazioni commerciali	Bergestuen, Thompson, & Strutton (2022); Olsson, Gadde, & Hulthén (2013); Nes, Solberg, & Silkoset (2007); Gulati, Bristow, & Dou (2002); Crittenden & Crittenden (2004); McQuiston (2001); Weiss & Kurland (1997); Hunt, Mentzer, & Danes (1987).

Fonte: elaborazione personale

## **2.8 DETERMINANTI DELLA PERFORMANCE**

I vari elementi che influenzano le prestazioni degli agenti commerciali, come la motivazione, l'impegno, la formazione e l'uso delle tecnologie, giocano un ruolo cruciale nel determinare il successo delle vendite. Questi aspetti, analizzati sia a livello individuale che organizzativo, contribuiscono in modo significativo al miglioramento delle performance. La motivazione, sia intrinseca che estrinseca, emerge come un fattore determinante per l'efficacia degli agenti commerciali, mentre l'impegno, in particolare quello affettivo, è strettamente legato alle prestazioni. La formazione non solo sviluppa le competenze necessarie, ma rafforza anche il legame dei rappresentanti con l'organizzazione. Inoltre, l'adozione di tecnologie moderne è fondamentale per ottimizzare le prestazioni di vendita, migliorando la comunicazione con i clienti e rafforzando le relazioni commerciali.

### 2.8.1 Performance e Motivazione

Lo studio condotto da Glackin e Adivar (2023) esplora in modo approfondito i diversi fattori che influenzano le prestazioni dei rappresentanti indipendenti. Combinando l'analisi predittiva con teorie motivazionali e di performance consolidate, gli autori offrono una nuova prospettiva su questo argomento complesso. Il modello proposto rivela come l'interazione tra l'ambiente aziendale, i fattori personali e motivazionali, e la cultura imprenditoriale sia determinante per le prestazioni di vendita. In particolare, elementi come il tempo investito nella

vendita, le aspettative ben definite dei ruoli e l'adozione di tecnologie emergenti, come la videoconferenza, si dimostrano particolarmente influenti.

Secondo Glackin e Adivar (2023), esistono cinque fattori principali che influenzano la motivazione dei rappresentanti: Aspettative e Valenza, Benefici Sociali e di Rete, Impegno Individuale, Caratteristiche dell'organizzazione e Fattori Personali. La motivazione di questi rappresentanti è cruciale per le loro performance, e le teorie dell'aspettativa e dei due fattori offrono una chiave di lettura per comprendere come vari aspetti della motivazione interagiscano con le prestazioni individuali.

La Teoria dell'Aspettativa di Vroom (1964) sottolinea l'importanza delle aspettative dei rappresentanti riguardo all'efficacia delle loro azioni e ai risultati desiderati. Queste aspettative sono fondamentali per motivarli a perseguire il successo nelle vendite, influenzando direttamente le loro prestazioni. D'altra parte, la Teoria dei Due Fattori di Herzberg (1959) evidenzia l'importanza dei motivatori come responsabilità, supervisione e relazioni interpersonali, fattori particolarmente rilevanti per i rappresentanti di vendita indipendenti (Glackin & Adivar, 2023).

La motivazione, intesa come lo stato psicologico che determina il livello di impegno che un venditore è disposto a investire nelle varie attività legate al proprio ruolo, si distingue in due forme principali: motivazione estrinseca, influenzata da fattori esterni come bonus, aumenti salariali o incentivi finanziari, e motivazione intrinseca, che nasce dal piacere derivante dall'attività stessa, includendo elementi

come la soddisfazione personale, il desiderio di eccellenza e la sensazione di essere utili (Matthews & Edmondson, 2022).

I rappresentanti che operano in modo autonomo e lontano da un ambiente di ufficio tradizionale sono particolarmente influenzati dalla motivazione intrinseca, poiché il loro impegno e la loro produttività dipendono fortemente dal piacere e dalla soddisfazione legati all'attività di vendita stessa. Questi rappresentanti tendono a valorizzare aspetti come la realizzazione personale e il senso di competenza. Sebbene siano anche influenzati da motivatori estrinseci come compensi e bonus, la loro performance è sostenuta in modo significativo dal desiderio di realizzare obiettivi personali e dalla gratificazione che deriva dal raggiungimento di questi traguardi (Matthews & Edmondson, 2022).

I programmi di retribuzione sono considerati elementi fondamentali per incentivare le prestazioni, ma da soli non sono sufficienti. È cruciale implementare un sistema di riconoscimento che valorizzi e apprezzi il lavoro dei venditori, rafforzando così il loro senso di appartenenza e soddisfazione (Crittenden & Crittenden, 2004). Inoltre, un sistema di motivazione efficace dovrebbe includere un supporto continuo e un contatto diretto da parte dei manager, al fine di evitare l'abbandono dei rappresentanti e mantenerli coinvolti (Crittenden & Crittenden, 2004).

La soddisfazione lavorativa, che comprende gli aspetti gratificanti del lavoro e dell'ambiente, influisce direttamente sulle prestazioni dei rappresentanti. Una maggiore soddisfazione aiuta a ridurre l'esaurimento emotivo, cioè la sensazione di

essere sovraccarichi e senza energie, e minimizza il rischio di turnover (Matthews & Edmondson, 2022). I venditori soddisfatti tendono a essere più motivati e a mantenere prestazioni elevate, rimanendo nell'azienda nonostante le difficoltà emotive. Questo è particolarmente rilevante per i rappresentanti che, lavorando in modo più isolato e autonomo, possono essere più suscettibili all'esaurimento emotivo, che influisce sulla loro permanenza nell'organizzazione (Matthews & Edmondson, 2022).

#### 2.8.2 Performance e Impegno

Nel contesto internazionale, l'impegno nei confronti degli agenti commerciali emerge come un fattore rilevante che può influenzare significativamente le prestazioni finanziarie (Nes et al., 2007).

Le performance di vendita sono strettamente legate all'identificazione organizzativa, che gioca un ruolo chiave nel sostenere l'impegno e la motivazione dei rappresentanti. Quando i rappresentanti si identificano profondamente con l'organizzazione, questo senso di appartenenza stimola un impegno maggiore e una motivazione più forte, traducendosi in una produttività superiore e in un maggiore successo nelle vendite (Finch et al., 2018).

In particolare, l'impegno affettivo, che si manifesta attraverso un forte legame emotivo con l'organizzazione e la condivisione di valori e obiettivi, è strettamente legato alle performance. Questo legame emotivo porta a una maggiore dedizione e a prestazioni di vendita più elevate (Sant'Anna et al., 2020). Inoltre, fattori come il

senso di obbligo a raggiungere gli obiettivi aziendali, la soddisfazione, il benessere, le ricompense e la formazione sono essenziali per rafforzare l'impegno dei rappresentanti, migliorando così le loro performance.

Un ulteriore elemento cruciale è il professionalismo collaborativo, caratterizzato da una cultura organizzativa che valorizza la collaborazione e la competenza professionale. Questo approccio potenzia l'impegno dei rappresentanti, portando a risultati di vendita più elevati (Sant'Anna et al., 2020).

L'identificazione organizzativa è ulteriormente rafforzata attraverso benefici finanziari, di marketing e operativi, nonché grazie alla congruenza valoriale e a un alto livello di embeddedness all'interno dell'organizzazione (Finch et al., 2018).

### 2.8.3 Performance e Formazione

La formazione rappresenta una pratica organizzativa fondamentale che incide direttamente sull'impegno e sulle prestazioni dei rappresentanti. Investire nella formazione non solo sviluppa le competenze professionali dei rappresentanti, ma rafforza anche il loro legame con l'organizzazione, aumentando il coinvolgimento emotivo e professionale. Quando i rappresentanti percepiscono che l'azienda investe nella loro crescita, si sentono più motivati, e questo si traduce in migliori risultati di vendita. Di conseguenza, le pratiche di formazione sono essenziali per creare un ambiente di lavoro positivo che stimola l'impegno e favorisce prestazioni elevate (Sant'Anna et al., 2020).

La formazione, quindi, diventa un investimento strategico che non solo affina le abilità esistenti, ma genera anche risultati di vendita tangibili (Rapp, 2009).

Un metodo di formazione efficace, che permette ai rappresentanti di sviluppare competenze specifiche attraverso l'esperienza diretta, è il "learning by doing".

Questo tipo di formazione promuove un apprendimento continuo e aumenta l'efficacia nelle interazioni quotidiane con i clienti, aspetti essenziali per il successo nelle vendite e la soddisfazione del cliente (Heide et al., 2007). Inoltre, quando la complessità dei prodotti è alta diventa essenziale sviluppare programmi di formazione mirati e strategici. Un approccio flessibile e interattivo, che integra materiali stampati con strumenti digitali come giochi e quiz, può coinvolgere efficacemente i partecipanti e migliorare l'apprendimento (Meller & Mann, 2001).

È fondamentale che i programmi di formazione non si limitino solo alla conoscenza del prodotto, ma includano anche tecniche di vendita e follow-up con i clienti. Nello studio di Crittenden e W. Crittenden (2004), viene sottolineata l'importanza di un approccio strutturato e iterativo alla formazione, che comprende selezione, formazione, esperienza sul campo e processi continui di valutazione. Questo approccio è essenziale per dotare i rappresentanti delle competenze necessarie per gestire efficacemente tutte le fasi della vendita, dalla formazione dell'acquirente fino alla chiusura delle vendite.

Utilizzare profili di personalità e test durante il processo di selezione aiuta a identificare i candidati con il potenziale per eccellere in un ruolo che richiede forti

capacità interpersonali e un alto grado di indipendenza. Una volta selezionati, i rappresentanti devono ricevere una formazione esaustiva che non solo li prepara a vendere efficacemente, ma anche a costruire e mantenere relazioni durature con i clienti, gestendo al contempo le registrazioni e i processi necessari per supportare le vendite ripetute (Crittenden & Crittenden, 2004).

Dunque, un robusto programma di formazione combinato con un reclutamento mirato e una valutazione regolare delle prestazioni, può notevolmente aumentare il coinvolgimento e migliorare le performance dei rappresentanti (Crittenden & Crittenden, 2004).

La necessità di programmi di formazione personalizzati è ulteriormente supportata dal lavoro di Moore et al. (1986), che mostrano come gli agenti di vendita attribuiscono un valore particolarmente alto a competenze specifiche come l'ascolto attivo e l'identificazione delle esigenze del cliente. La gerarchia di competenze proposta nel loro studio serve come strumento essenziale per le organizzazioni che mirano a perfezionare le loro strategie di formazione e reclutamento, garantendo che gli agenti siano equipaggiati con le abilità necessarie per eccellere nel mercato competitivo.

In aggiunta, la formazione specifica sull'uso delle tecnologie si rivela fondamentale per ridurre l'incertezza e aumentare la fiducia dei rappresentanti, portando a un utilizzo più efficace delle risorse online nelle loro attività. Attraverso l'acquisizione di informazioni rilevanti e l'esperienza pratica con strumenti digitali, i

rappresentanti sono in grado di ottimizzare le loro interazioni con i clienti e migliorare significativamente i risultati di vendita (Gulati, et al., 2002; Gulati et al., 2004).

Secondo la teoria dei due fattori di Herzberg (1959), la formazione può svolgere un ruolo fondamentale nel migliorare la soddisfazione lavorativa, poiché contribuisce a potenziare aspetti come la responsabilità, le relazioni interpersonali e la supervisione. Implementare programmi di formazione mirati può incrementare la motivazione intrinseca dei rappresentanti, con un impatto positivo sulle loro prestazioni (Glackin & Adivar, 2023). Parallelamente, il modello delle Richieste e delle Risorse Lavorative (JD-R) proposto da Bakker e Demerouti (2007) suggerisce che risorse lavorative come la formazione e il coaching possono ridurre il burnout e aumentare il coinvolgimento e le prestazioni dei rappresentanti. In questo scenario, la formazione non è solo un mezzo per acquisire competenze, ma diventa anche uno strumento per creare un ambiente di lavoro favorevole che promuove un impegno e una performance sostenibili nel lungo periodo (Glackin & Adivar, 2023). In particolare, le Direct Selling Organizations (DSO) adottano un approccio imprenditoriale per la formazione dei loro rappresentanti, offrendo loro un pacchetto completo che comprende prodotti di alta qualità, strumenti di marketing, formazione aziendale, e risorse digitali per lo sviluppo sia professionale che personale. Questo metodo, spesso descritto come un “business in a box”, fornisce ai rappresentanti tutto il necessario per raggiungere il successo in un mercato

competitivo. Inoltre, con l'uso dell'analitica predittiva, si possono personalizzare ulteriormente i programmi di formazione, adattandoli alle caratteristiche specifiche dei rappresentanti, riducendo gli sprechi di risorse e implementando programmi di supporto che aumentino la motivazione e l'efficacia dei rappresentanti (Glackin & Adivar, 2023).

#### 2.8.4 Performance e Tecnologie

L'adozione e l'utilizzo efficace delle tecnologie digitali sono diventati elementi chiave per migliorare le performance dei rappresentanti di vendita indipendenti. L'uso delle tecnologie digitali facilita lo scambio di informazioni tra agenti e preponenti, migliorando non solo la comunicazione e la soddisfazione nella relazione lavorativa, ma anche la rilevanza del loro ruolo. Questo si traduce in un miglioramento significativo delle performance di vendita (Gulati et al., 2002).

Tuttavia, mentre l'uso delle tecnologie digitali potenzia le prestazioni degli agenti, esso porta con sé la consapevolezza del rischio di disintermediazione, ovvero la possibilità che la tecnologia possa ridurre il loro ruolo nelle transazioni future. Per minimizzare questi timori e massimizzare le performance, diventa cruciale adattare le relazioni tra produttori e acquirenti, tenendo conto delle specificità del prodotto e del mercato (Gulati et al., 2002).

Nonostante queste preoccupazioni, l'integrazione delle tecnologie digitali si rivela un vantaggio strategico per gli agenti di vendita. L'uso efficace delle risorse online non solo migliora la comunicazione con i clienti, ma ottimizza anche tutte le attività

di vendita, come la ricerca di nuovi clienti e il servizio post-vendita. Gli agenti che sfruttano al massimo le potenzialità delle tecnologie digitali sono in grado di costruire relazioni più solide e durature con i clienti, il che si traduce direttamente in prestazioni di vendita superiori e in una maggiore fidelizzazione della clientela. Questo contrasta con l'idea che la tecnologia possa disintermediare gli agenti di vendita, posizionandola invece come uno strumento prezioso per avanzare nei loro obiettivi di business (Gulati et al., 2004).

Strumenti come il CRM (Customer Relationship Management) e i sistemi di automazione della forza vendita (SFA) migliorano significativamente l'orientamento al cliente e il coordinamento interfunzionale. L'adozione di queste tecnologie consente ai rappresentanti di rispondere più rapidamente alle esigenze del mercato, di pianificare le vendite in modo più efficiente e di rafforzare le relazioni con i clienti, portando ad una loro maggiore soddisfazione e lealtà (Rapp et al. 2012).

L'efficacia delle attività di vendita esterna può essere ulteriormente potenziata grazie all'integrazione di tecnologie di e-Learning e strumenti di telecomunicazione. Questi non solo migliorano le prestazioni complessive dei venditori esterni, ma contribuiscono anche al successo finanziario dell'azienda, facilitando un orientamento ottimale al cliente e una gestione efficiente dei costi operativi (Rapp et al., 2012).

Inoltre, la tecnologia si sta affermando come un elemento trasformativo cruciale nel settore della vendita multilinea, in particolare grazie ad di Internet e all'e-commerce. L'adozione della tecnologia è quindi diventata essenziale per ottenere un vantaggio competitivo, non solo attraverso le tradizionali strategie di marketing e gestione della qualità, ma anche sfruttando in modo innovativo i dati per interagire in modo più efficace con i clienti. Di conseguenza, i rappresentanti stanno evolvendo nel loro ruolo, trasformandosi da semplici venditori di prodotti a veri e propri esperti nella gestione di informazioni. Questo cambiamento implica la capacità di analizzare i dati sugli acquisti e le preferenze dei clienti, al fine di comprendere al meglio le loro esigenze e rispondere tempestivamente attraverso canali digitali come siti web e piattaforme online (McQuiston, 2001).

Infine, Glackin e Adivar (2023) evidenziano come la tecnologia giochi un ruolo chiave nell'applicazione dell'analitica predittiva e dell'apprendimento automatico per ottimizzare le performance dei rappresentanti di vendita indipendenti. I modelli predittivi, sviluppati tramite algoritmi di apprendimento supervisionato, permettono di identificare i fattori principali che influenzano la produttività di vendita, offrendo così alle organizzazioni la capacità di personalizzare le strategie di supporto e formazione durante l'intera carriera dei rappresentanti. In questo modo, la tecnologia diventa uno strumento indispensabile per monitorare e incentivare le performance, aumentando l'efficienza nella gestione delle risorse

umane e migliorando le decisioni strategiche, con effetti positivi sulle performance complessive dell'azienda (Glackin & Adivar, 2023).

Tab II.3: terza area tematica

AREA TEMATICA	FONTI
Determinanti della Performance	Glackin & Adivar (2023); Matthews & Edmondson (2022); Sant'Anna, Mussi, Xavier, & Luna (2020); Finch et al. (2018); Heide, Wathne e Rokkan (2007); Nes, Solberg, & Silkoset (2007); Rapp, Beitelspacher, Schillewaert, & Baker (2012); Gulati, Bristow & Dou (2004); Crittenden & Crittenden (2004); Gulati, Bristow, & Dou (2002); Rapp (2009); McQuiston (2001); Meller & Mann (2001); Moore, Eckrich & Carlson (1986).

Fonte: elaborazione personale

### **CAPITOLO 3: L'AGENTE COMMERCIALE NEL CONTESTO**

#### **DIGITALE: UN'ANALISI BASATA SUI DATI EMPIRICI**

Il secondo capitolo ha presentato una revisione sistematica della letteratura da cui sono emersi concetti centrali che riflettono l'importanza crescente della digitalizzazione, la necessità di sviluppare e mantenere solide relazioni commerciali, e il ruolo fondamentale della formazione per garantire il successo in un mercato in continua evoluzione.

Il presente capitolo si propone di verificare empiricamente come questi concetti teorici siano effettivamente percepiti e applicati dagli agenti commerciali nella loro pratica quotidiana. Si analizza perciò come le tendenze descritte dalla letteratura trovino riscontro nelle esperienze reali degli agenti. In particolare:

- La digitalizzazione, identificata come un fattore centrale nel miglioramento della competitività e dell'efficacia operativa, richiede di essere esplorata dal punto di vista pratico, per comprendere in che modo gli agenti commerciali percepiscono l'integrazione delle tecnologie digitali nel loro lavoro quotidiano.
- Le relazioni commerciali, indicate come un elemento essenziale per la gestione dei clienti e dei mandanti, necessitano di essere validate attraverso dati empirici che esaminino le capacità relazionali e la loro rilevanza percepita da parte degli agenti.
- La formazione, emersa come un requisito essenziale per affrontare i rapidi cambiamenti del mercato, deve essere investigata empiricamente per

comprendere quanto gli agenti considerino importante l'aggiornamento professionale e quali competenze ritengano fondamentali per il futuro.

Ciò che è stato rilevato a livello teorico viene quindi messo alla prova tramite l'analisi dei dati provenienti da due questionari somministrati ad un ampio campione di agenti. Tali questionari non sono stati né ideati e né sviluppati dalla sottoscritta, ma sono stati realizzati nell'ambito del lavoro svolto per il Progetto Europeo Erasmus Plus "LUCA" e somministrati successivamente da IUCAB (Internationally United Commercial Agents and Brokers), un'organizzazione internazionale che rappresenta gli agenti commerciali e i broker a livello globale.

Questi risultano adatti a questo studio in quanto pongono un focus particolare sulle percezioni degli agenti riguardo all'importanza e alla competenza nelle diverse attività che compongono il loro lavoro quotidiano, infatti l'analisi dei questionari si concentra su come questi professionisti affrontano le sfide emergenti legate alla digitalizzazione, con particolare attenzione alla loro capacità di adattarsi alle nuove tecnologie, di mantenere relazioni efficaci con i clienti e i mandanti e sulle competenze ritenute fondamentali per il successo professionale.

Questa analisi ha quindi un duplice obiettivo: validare le conclusioni emerse dalla letteratura ed esplorare come le tendenze identificate si riflettano nella pratica quotidiana degli agenti. In particolare, si cercherà di comprendere in che modo la digitalizzazione, le relazioni commerciali e i fattori di performance vengono quindi

percepiti e gestiti dagli agenti sul campo, con l'intento di identificare possibili aree di miglioramento e sviluppo futuro.

### 3.1 ANALISI PRIMO QUESTIONARIO

Il primo questionario ha ricevuto risposte da un totale di 821 agenti di commercio. Di seguito è presentata la distribuzione dei rispondenti per Nazione in ordine decrescente:

Tab III.4: Distribuzione risposte del primo questionario per Nazione

Italia	Francia	Germania	Austria	Spagna	Paesi Bassi
691	43	30	28	16	6

Fonte: elaborazione personale dei dati del Progetto Erasmus Plus "LUCA"

Nelle nazioni del Regno Unito e Irlanda, Finlandia, Slovenia, Svezia, Svizzera, Norvegia, nonché in una categoria denominata "Altri", è stata registrata soltanto una risposta per ciascuna di esse nel questionario. Questo suggerisce che la partecipazione in queste aree è stata estremamente limitata.

Dall'analisi dei settori industriali in cui operano gli agenti, emerge che i cinque settori più rappresentati sono:

Tab III.5: Distribuzione risposte primo questionario per settore

Attrezzature tecniche	Alimentare	Elettronica (attrezzature)	Tessile	Macchinari
138	110	105	96	95

Fonte: elaborazione personale dei dati del Progetto Erasmus Plus "LUCA"

Gli agenti di commercio, inoltre, sono classificati nel seguente modo:

Tab III.6: Distribuzione risposte primo questionario per impiego

Imprenditore individuale	PMI (con dipendenti)	Dipendente in agenzia
708	105	8

Fonte: elaborazione personale dei dati del Progetto Erasmus Plus "LUCA"

Dall'analisi dei dati traspare che la stragrande maggioranza degli agenti partecipanti al sondaggio opera come imprenditore autonomo (86,24%). Solo una minoranza rappresenta piccole o medie imprese con dipendenti (12,79%), mentre una frazione molto ridotta è impiegata presso agenzie (0,97%). Questi risultati suggeriscono che il mercato degli agenti è dominato da professionisti che gestiscono autonomamente la propria attività, con un numero limitato di agenti che operano in contesti aziendali più strutturati. Questo può indicare una forte prevalenza di flessibilità operativa e gestione indipendente nel settore.

Inoltre, la maggior parte degli agenti partecipanti al sondaggio opera esclusivamente nel mercato nazionale (709 risposte; 86,34%). Solo una minoranza (112 risposte; 13,64%) ha dichiarato di essere attiva anche a livello internazionale. Si evince perciò una predominanza di attività focalizzate sul mercato interno, con meno agenti che espandono la loro operatività oltre i confini nazionali.

L'analisi dei risultati relativi alla domanda sugli anni di esperienza come agente mostra una vasta gamma di risposte, che variano da 1 a 50 anni. Tale varietà potrebbe indicare un mercato che attrae sia professionisti esperti sia nuovi entranti. La distribuzione delle risposte evidenzia che gli agenti hanno livelli molto diversi di esperienza, con una concentrazione maggiore in corrispondenza di 20, 25, 30 e 40 anni di attività. Gli agenti intervistati hanno un'esperienza media di 27,55 anni di attività.

La maggior parte degli agenti rappresenta un numero limitato di mandanti (tra 1 e 4). Il numero massimo di mandanti rappresentati è 60, ma questi casi sono rari (2 rispondenti). Questo suggerisce che, mentre la maggioranza degli agenti gestisce un numero contenuto di relazioni, esistono anche coloro che operano in contesti più complessi e strutturati, con un portafoglio di mandanti significativamente ampio.

Tab III.7: Distribuzione risposte primo questionario per età

18-24 anni	25-34 anni	35-44 anni	45-54 anni	55-64 anni	65 anni o più
1	6	44	207	405	158

Fonte: elaborazione personale dei dati del Progetto Erasmus Plus "LUCA"

L'analisi delle fasce d'età degli agenti rivela che la maggioranza dei partecipanti al sondaggio si colloca tra i 55 e i 64 anni (49,33%), seguita dalla fascia 45-54 anni (25,21%) e dagli agenti di 65 anni o più (19,24%). Le fasce d'età più giovani (18-44 anni) sono molto meno rappresentate, con solo il 6,33% dei rispondenti. Questi

dati suggeriscono che la professione di agente è prevalentemente occupata da persone con un'età più avanzata.

L'analisi dei dati relativi al genere mostra una predominanza maschile con il 95,37% degli agenti identificati come uomini (783 rispondenti). Solo il 8,89% ha indicato di essere donna (73 rispondenti), mentre una piccola percentuale (1%) ha preferito non dichiarare il proprio genere o ha selezionato "Altro".

Tab III.8: Distribuzione risposte primo questionario per livello di istruzione

Nessuna qualifica	Certificato di scuola secondaria	Diploma di Maturità	Laurea universitaria
10	118	523	170

Fonte: elaborazione personale dei dati del Progetto Erasmus Plus "LUCA"

Per quanto riguarda il livello di istruzione, la maggioranza degli agenti (63,7%) ha conseguito un diploma di scuola superiore, mentre il 20,71% ha ottenuto un titolo universitario. Un ulteriore 14,37% ha un certificato di scuola secondaria, e solo l'1,22% ha dichiarato di non avere alcuna qualifica formale. Questi dati suggeriscono che la maggior parte degli agenti ha una formazione scolastica solida, con una significativa minoranza che ha proseguito gli studi a livello universitario.

### 3.1.1 Analisi delle Attività degli Agenti di Commercio basata su “Importanza” e “Competenza”

Nel questionario le attività degli agenti di commercio sono state categorizzate in quattro gruppi principali, ognuno dei quali riflette aspetti essenziali del loro lavoro quotidiano. Per una valutazione approfondita di queste attività, sono state impiegate due scale distinte di valutazione, consentendo agli agenti di esprimere non solo quanto ritengono che certe pratiche siano importanti per il successo del loro business, ma anche quanto si considerano competenti nell'eseguirle.

1. Scala dell'Importanza (scala 1): Gli agenti sono stati invitati a valutare “quanto sono importanti le seguenti attività per avere successo nel tuo business” su una scala da 1 a 7, dove 1 indica “molto poco importante” e 7 “molto importante”. Questa scala aiuta a identificare quali attività sono percepite come vitali per il loro successo commerciale.
2. Scala della Competenza (scala 2): Parallela alla valutazione dell'importanza, questa scala misura “quanto sei bravo a svolgere queste attività”, anch'essa su una scala da 1 a 7, con 1 che sta per “molto scarso” e 7 per “molto buono”. Questa misura rivela la confidenza degli agenti nelle loro capacità di eseguire le attività.

## PRIMO GRUPPO DI ATTIVITÀ

Il primo gruppo comprende le seguenti attività di cui è stata calcolata la media per entrambe le scale.

Tab III.9: Media Primo gruppo di attività primo questionario

Attività	Media scala 1	Media scala 2
Studio delle esigenze dei clienti	6.12	6.68
Apprendimento delle caratteristiche dei prodotti da vendere	6.31	6.66
Ricerca sul background dei clienti	5.58	5.94
Monitoraggio dei prodotti dei concorrenti	5.59	6.12
Aggiornamento su nuove informazioni relative ai prodotti dei mandanti	6.06	6.30
Previsione della domanda e progettazione del piano di vendite	5.57	6.10
Ricerca presso le aziende clienti	5.31	5.62
Utilizzo dei social media per fare ricerche sui clienti	4.84	5.26
Contattare potenziali clienti	5.48	5.98
Stabilire appuntamenti con i clienti	5.96	6.37
Contattare il top management dei clienti	5.44	5.76
Utilizzo delle piattaforme social per scopi di vendita	4.05	4.84
Uso di ChatGPT per assistere nelle vendite	2.82	3.93

Fonte: elaborazione personale dei dati del Progetto Erasmus Plus "LUCA"

L'analisi delle risposte al questionario fornite dai partecipanti ha evidenziato diversi punti chiave riguardanti l'importanza percepita delle diverse attività di vendita e la competenza dichiarata nello svolgimento di tali attività. Le medie delle risposte su entrambe le scale indicano che le attività tradizionalmente fondamentali nel contesto commerciale tendono a raggiungere valori alti. Attività come "Studio delle esigenze dei clienti" (Media Scala 1: 6.12; Media Scala 2: 6.68), "Apprendimento delle caratteristiche dei prodotti da vendere" (Media Scala 1: 6.31; Media Scala 2: 6.66), "Monitoraggio dei prodotti dei concorrenti" (Media Scala 1: 5.59; Media Scala 2: 6.12), e "Aggiornamento su nuove informazioni relative ai prodotti dei mandanti" (Media Scala 1: 6.06; Media Scala 2: 6.30) riflettono chiaramente questa tendenza. La concentrazione delle risposte verso i valori più alti suggerisce quindi che gli agenti commerciali attribuiscono grande importanza a queste pratiche e confidano nelle loro abilità per eseguirle con successo.

D'altra parte, emerge un quadro diverso quando si considerano le attività legate all'uso di tecnologie emergenti, come l'utilizzo di ChatGPT per assistere le vendite. Qui, le medie delle risposte mostrano una tendenza verso valori più bassi della scala (Media Scala 1: 2.82; Media Scala 2: 3.93). Questo indica che, attualmente, queste tecnologie digitali avanzate sono percepite come meno rilevanti per il successo aziendale e che gli agenti commerciali non si sentono ancora pienamente competenti nel loro utilizzo. Questa discrepanza potrebbe derivare da una mancanza

di familiarità con questi strumenti o da un'adozione ancora limitata delle tecnologie digitali nel processo di vendita.

## SECONDO GRUPPO DI ATTIVITÀ

Tab III.10: Media secondo gruppo di attività primo questionario

Attività	Media scala 1	Media scala 2
Presentare una presentazione di vendita	6.13	6.43
Portare campioni/prototipi ai clienti	5.95	6.20
Introdurre nuovi prodotti	6.25	6.52
Supportare il cliente nella scelta del prodotto/soluzione giusta	6.34	6.56
Dimostrare il prodotto	6.13	6.35
Fornire cataloghi fisici/digitali	6.05	6.14
Personalizzare l'offerta per soddisfare le esigenze uniche dei clienti	6.31	6.47
Fornire informazioni tecniche ai clienti	6.32	6.45
Partecipare a conferenze dei clienti	4.93	5.24
Vendere servizi a valore aggiunto	5.47	5.76
Partecipare a fiere ed eventi	5.20	5.49
Utilizzare la Realtà Virtuale/Aumentata (VR/AR) per le dimostrazioni dei prodotti	3.36	4.32
Sensibilizzare sulla sostenibilità	5.06	5.33
Usare lo storytelling come modo per convincere i clienti	4.91	5.18

Fonte: Elaborazione personale dei dati del Progetto Erasmus Plus "LUCA"

L'analisi delle risposte dei partecipanti al questionario per il secondo gruppo di attività di vendita rivela tendenze chiare e coerenti riguardo all'importanza percepita di queste attività e alla competenza dichiarata nello svolgimento delle stesse.

Per attività tradizionali e ben consolidate come “Presentare una presentazioni di vendita” (Media Scala 1: 6.13; Media Scala 2: 6.43), “Introdurre nuovi prodotti” (Media Scala 1: 6.25; Media Scala 2: 6.52) “Supportare il cliente nella scelta del prodotto” (Media Scala 1: 6.34; Media Scala 2: 6.56), “Dimostrare il prodotto” (Media Scala 1: 6.13; Media Scala 2: 6.35) e “Fornire informazioni tecniche” (Media Scala 1: 6.32; Media Scala 2: 6.45), le medie delle risposte si concentrano prevalentemente sui valori più alti. Questo indica che la maggioranza degli agenti commerciali non solo considera queste attività fondamentali per il successo del loro business, ma si sente anche molto competente nello svolgimento. Pochi rispondenti valutano queste attività come poco importanti o si dichiarano poco abili nello svolgerle, confermando la centralità di queste pratiche nelle loro strategie di vendita.

Un'analisi simile emerge per le attività relative al “Fornire cataloghi fisici/digitali” (Media Scala 1: 6.05; Media Scala 2: 6.14) e “Personalizzare l'offerta per soddisfare le esigenze uniche dei clienti” (Media Scala 1: 6.31; Media Scala 2: 6.47) dove sia l'importanza percepita che la competenza sono elevate. Questo riflette l'importanza attribuita all'interazione diretta con i clienti e alla capacità di adattare l'offerta per

rispondere meglio alle loro esigenze. D'altro canto, attività come "Partecipare a conferenze di clienti" (Media Scala 1: 4.93; Media Scala 2: 5.24) e "Utilizzare lo storytelling come modo per convincere i clienti" (Media Scala 1: 4.91; Media Scala 2: 5.18) mostrano una distribuzione delle risposte leggermente più variegata. Sebbene siano considerate importanti, con la maggioranza delle risposte concentrate sui valori alti, c'è una maggiore variabilità rispetto ad altre attività. Tuttavia, la competenza percepita rimane alta, suggerendo che gli agenti commerciali si sentono preparati, anche se queste attività potrebbero non essere considerate essenziali in tutti i contesti.

Un punto di divergenza significativo emerge quando si analizzano le attività legate alle nuove tecnologie, come l'uso della Realtà Virtuale/Aumentata (VR/AR) per le dimostrazioni dei prodotti. La media delle risposte per l'importanza di questa attività è relativamente bassa (Media Scala 1: 3.36), e la distribuzione mostra che molti agenti la considerano poco rilevante per il loro successo. Tuttavia, c'è una certa competenza percepita in quest'area (Media Scala 2: 4.32), suggerendo che, sebbene la tecnologia non sia ancora ampiamente adottata o percepita come cruciale, esiste una base di competenza che potrebbe essere sviluppata ulteriormente. Infine, l'attività di "Sensibilizzare sulla sostenibilità" è percepita come rilevante, con medie di 5.06 sulla Scala 1 e 5.33 sulla Scala 2. Questo indica non solo un riconoscimento diffuso dell'importanza della sostenibilità, riflettendo un cambiamento positivo verso pratiche di vendita più responsabili e consapevoli.

## TERZO GRUPPO DI ATTIVITÀ

Tab III.11: Media terzo gruppo di attività primo questionario

Attività	Media scala 1	Media scala 2
Superare le obiezioni	5.76	6.42
Chiudere la vendita e ottenere l'ordine	5.90	6.57
Ascoltare/fare domande	6.32	6.66
Leggere il linguaggio del corpo	5.49	6.18
Vendere competenze uniche	5.78	6.17
Intrattenere i clienti (cene, eventi sportivi)	4.74	5.29
Sviluppare relazioni e costruire una rete professionale	5.19	5.87
Costruire relazioni con diverse persone nell'organizzazione del cliente	5.55	5.83
Impegnarsi nella costruzione del brand personale/agenzia	4.80	5.35

Fonte: elaborazione personale dei dati del Progetto Erasmus Plus "LUCA"

L'analisi delle risposte dei partecipanti al questionario per il terzo gruppo di attività di vendita evidenzia una chiara tendenza a riconoscere l'importanza delle interazioni dirette con i clienti. Le medie delle risposte sulla Scala 1 indicano un'alta percezione dell'importanza di attività come "Superare le obiezioni" (Media Scala 1: 5.76; Media Scala 2: 6.42), "Chiudere la vendita e ottenere l'ordine" (Media Scala 1: 5.90; Media Scala 2: 6.57), "Ascoltare/fare domande" (Media Scala 1:

6.32; Media Scala 2: 6.66) , “Leggere il linguaggio del corpo” (Media Scala 1: 5.49; Media Scala 2: 6.18) e “Vendere competenze uniche” (Media Scala 1: 5.78; Media Scala 2: 6.17). Le medie sulla Scala 2, invece, rilevano una forte fiducia da parte degli agenti commerciali nelle loro capacità di eseguirle. Questo equilibrio tra importanza percepita e competenza suggerisce che gli agenti si sentono adeguatamente preparati per affrontare queste sfide chiave.

Analogamente, le attività relazionali, come “Sviluppare relazioni e costruire una rete professionale” (Media Scala 1: 5.19; Media Scala 2: 5.87) e “Costruire relazioni con diverse persone nell’organizzazione del cliente” (Media Scala 1: 5.55; Media Scala 2: 5.83), sono valutate positivamente. Queste medie riflettono l’importanza attribuita alla costruzione di relazioni solide nel contesto delle vendite, un fattore essenziale per la fidelizzazione dei clienti e il successo a lungo termine. La competenza percepita in queste aree indica che gli agenti si sentono capaci di gestire efficacemente le dinamiche relazionali.

Le attività di “Intrattenere i clienti (cene, eventi sportivi)” e “Impegnarsi nella costruzione del brand personale/agenzia” mostrano una maggiore variabilità nelle risposte, con medie di 4.74 sulla Scala 1 e 5.29 sulla Scala 2. Questi dati indicano che, sebbene siano riconosciute per il loro valore, non sono considerate prioritarie da tutti gli agenti commerciali, soprattutto rispetto ad altre competenze chiave. Tuttavia, la competenza percepita in queste aree rimane relativamente alta (Media Scala 2: 5.29 per l’intrattenimento dei clienti e 5.35 per il branding). Questo

equilibrio riflette il fatto che l'importanza attribuita a queste pratiche può variare a seconda del contesto e delle preferenze individuali, ma per chi le riconosce come strategiche, rappresentano comunque un contributo al successo nelle vendite.

#### QUARTO GRUPPO DI ATTIVITÀ

Tab III.12: Media secondo gruppo di attività primo questionario

Attività	Media scala 1	Media scala 2
Pianificare la routine quotidiana	5.61	6.33
Gestire i problemi di consegna relativi ai clienti	6.09	6.45
Seguire e accelerare l'ordine del cliente	6.06	6.36
Supportare il cliente nel processo di ordinazione	6.28	6.42
Raccogliere conti scaduti	5.79	6.21
Ordinare campioni	5.66	5.77
Distribuire volantini	4.34	4.43
Rispondere ai referral	6.15	6.36
Aggiornare i file dei clienti	5.51	6.05
Creare newsletter e/o gestire campagne e-mail	4.45	5.34
Gestire ordini arretrati	5.77	6.06
Utilizzare sistemi CRM	4.70	5.35

Adattarsi / impostare attività per essere conformi alle regole GDPR	4.36	5.11
Sfruttare le recensioni e i testimonial dei clienti	5.30	5.80
Supervisionare l'installazione di prodotti/servizi	5.47	5.80

Fonte: elaborazione personale dei dati del Progetto Erasmus Plus "LUCA"

L'analisi delle risposte dei partecipanti al questionario per il quarto gruppo di attività di vendita evidenzia che molte delle attività chiave legate alla gestione quotidiana delle operazioni sono considerate fondamentali per il successo del business, con gli agenti commerciali che si sentono competenti nel loro svolgimento.

Attività operative essenziali come "Pianificare la routine quotidiana" (Media Scala 1: 5.61; Media Scala 2: 6.33), "Gestire i problemi di consegna relativi ai clienti" (Media Scala 1: 6.09; Media Scala 2: 6.45), "Raccogliere conti scaduti" (Media Scala 1: 5.79; Media Scala 2: 6.21), "Ordinare campioni" (Media Scala 1: 5.66; Media Scala 2: 5.72), "Aggiornare file cliente" (Media Scala 1: 5.51; Media Scala 2: 6.05), e "Gestire ordini arretrati" (Media Scala 1: 5.77; Media Scala 2: 6.06) sono tutte valutate come importanti, con la maggior parte delle medie concentrate sui valori alti della Scala 1. Queste attività sono centrali per garantire un'operatività efficiente e una gestione accurata delle operazioni quotidiane. La competenza percepita in queste aree è altrettanto alta, con medie elevate sulla Scala 2, riflettendo

una buona padronanza nello svolgere queste attività da parte degli agenti commerciali.

D'altra parte, attività come “Seguire e accelerare l'ordine del cliente” (Media Scala 1: 6.06; Media Scala 2: 6.36), “Supportare il cliente nel processo di ordinazione” (Media Scala 1: 6.28; Media Scala 2: 6.42), “Rispondere ai referral” (Media Scala 1: 6.15; Media Scala 2: 6.36), “Sfruttare le recensioni e i testimonial dei clienti” (Media Scala 1: 5.30; Media Scala 2: 5.80) e “Supervisionare l'installazione di prodotti/servizi” (Media Scala 1: 5.47; Media Scala 2: 5.80) sono considerate essenziali sia durante il processo di vendita che nel post-vendita. Queste attività sono fondamentali per rafforzare la fiducia del cliente e garantire un'esperienza di acquisto positiva. Inoltre, le medie della scala delle competenze suggeriscono che gli agenti si sentono preparati e capaci di gestire efficacemente queste interazioni con i clienti.

Alcune attività, come “Utilizzare sistemi CRM” (Media Scala 1: 4.70; Media Scala 2: 5.35) presentano medie più moderate, suggerendo che, pur riconoscendone l'importanza, gli agenti non la considerano prioritaria rispetto ad altre. Tuttavia, la competenza percepita è moderatamente alta, indicando che gli agenti si sentono abbastanza competenti nell'uso dei sistemi CRM.

Altre attività mostrano una percezione di importanza più variabile. “Distribuire volantini” (Media Scala 1: 4.34; Media Scala 2: 4.43) e “Creare newsletter e/o gestire campagne email” (Media Scala 1: 4.45; Media Scala 2: 5.34) presentano

medie più basse sulla Scala 1, suggerendo che non tutti i partecipanti le considerano cruciali. Nonostante ciò, chi pratica queste attività si sente generalmente competente, sebbene i valori non siano particolarmente alti. Questo suggerisce una certa specializzazione in queste aree e confidenza nelle attività di marketing nonostante la loro importanza potrebbe variare a seconda delle strategie adottate.

Le attività legate alla conformità normativa, come “Adattarsi / impostare attività per essere conformi alle regole GDPR” (Media Scala 1: 4.36; Media Scala 2: 5.11) mostrano una percezione simile. Anche se la conformità al GDPR viene riconosciuta come moderatamente importante, non è da considerarsi prioritaria rispetto ad altre attività operative. La competenza percepita, infine, è moderata, suggerendo che chi deve adattare l’attività per conformarsi alle regole GDPR si sente ben preparato.

### 3.1.2 Principali risultati emersi dall’analisi del primo questionario

L’analisi delle risposte al questionario evidenzia come gli agenti di commercio attribuiscono grande importanza alle attività tradizionali che costituiscono il nucleo del loro lavoro.

Queste attività tradizionali, come la presentazione delle vendite, il supporto al cliente nella scelta dei prodotti, la gestione delle relazioni con i clienti e la negoziazione e chiusura delle vendite emergono come pilastri fondamentali del lavoro degli agenti di commercio. Le medie elevate su entrambe le scale indicano un consenso diffuso non solo sull’importanza di queste attività, ma anche sulla

fiducia che gli agenti ripongono nelle proprie capacità di svolgerle efficacemente. Questo suggerisce che gli agenti dispongono di una solida base di competenze, che continua a sostenere non solo l'efficacia delle vendite, ma anche la costruzione di relazioni durature con i clienti.

Lo "studio delle esigenze dei clienti" si distingue come una pratica fondamentale con medie alte in entrambe le scale, poiché consente agli agenti di comprendere a fondo le necessità e le aspettative dei clienti, potendo così porre le basi per costruire relazioni di fiducia e offrire soluzioni mirate.

Parallelamente, "l'apprendimento delle caratteristiche dei prodotti da vendere" è considerato essenziale, riflettendo l'importanza di una conoscenza approfondita dei prodotti per rafforzare la capacità degli agenti di convincere i clienti durante le presentazioni di vendita e posizionarsi anche come consulenti di fiducia.

Le attività che rappresentano l'essenza dell'interazione diretta tra agente e cliente, ovvero "Contattare potenziali clienti" e "Stabilire appuntamenti con i clienti" sono valutate con un'alta importanza e competenza, evidenziando la centralità di queste pratiche nelle strategie di vendita degli agenti.

Le attività relazionali come "Sviluppare relazioni e costruire una rete professionale" e "Costruire relazioni con diverse persone nell'organizzazione del cliente" sono considerate anch'esse importanti. Gli agenti si sentono particolarmente competenti in queste aree, evidenziando l'importanza della creazione di reti professionali solide

e della gestione delle dinamiche relazionali per la fidelizzazione dei clienti e il successo a lungo termine.

Tuttavia, l'adozione di nuove tecnologie, come l'uso di strumenti digitali avanzati e tecnologie emergenti come la Realtà Virtuale/Aumentata (VR/AR) o ChatGPT, risulta ancora limitata. Le medie basse per queste attività indicano infatti una percezione di minore rilevanza e competenza in questi ambiti. Questo suggerisce che, sebbene le tecnologie digitali di base siano state integrate con successo, esistono ancora barriere significative nell'adozione di tali strumenti tecnologici più avanzati, ma anche opportunità per migliorare la formazione e l'integrazione di queste tecnologie nelle pratiche commerciali, offrendo potenzialmente un vantaggio competitivo agli agenti che riusciranno a padroneggiarle. In sintesi, l'analisi dei quattro gruppi di attività offre una visione articolata delle priorità operative e delle competenze percepite dagli agenti di commercio. Mentre le attività tradizionali continuano a essere fondamentali, c'è spazio per l'evoluzione e l'integrazione di nuove tecnologie e pratiche.

### 3.2 ANALISI SECONDO QUESTIONARIO

Il secondo questionario ha ricevuto risposte da un totale di 354 agenti di commercio.

Di seguito è presentata la distribuzione dei rispondenti per Nazione in ordine decrescente:

Tab III.13: Distribuzione risposte secondo questionario per Nazione

Italia	Germania	Francia	Olanda	Austria	Finlandia	Cipro
308	15	9	6	5	4	4

Fonte: elaborazione personale dei dati del Progetto Erasmus Plus "LUCA"

Nelle nazioni Svizzera, Svezia e Norvegia è stata registrata soltanto una risposta al questionario per ciascuna di esse.

L'analisi dei risultati del questionario evidenzia come l'Italia ha il numero più alto di risposte rispetto alle altre nazioni.

Analizzando i settori industriali in cui operano gli agenti, emerge che i 5 settori più rappresentati sono:

Tab III.14: Distribuzione risposte secondo questionario per settore

Attrezzature tecniche	Alimentare	Elettronica (attrezzature)	Macchinari	Tessile
55	47	44	44	43

Fonte: elaborazione personale dei dati del Progetto Erasmus Plus "LUCA"

Gli agenti di commercio sono classificati nel seguente modo:

Tab III.15: Distribuzione risposte secondo questionario per impiego

Imprenditore individuale	PMI (con dipendenti)	Dipendente in agenzia
303	46	5

Fonte: elaborazione personale dei dati del Progetto Erasmus Plus "LUCA"

Dall'analisi del tipo di agente, emerge che la grande maggioranza dei rispondenti (85,59%) opera come imprenditore autonomo. Questo indica che, come nel primo questionario, gli agenti preferiscono operare in maniera autonoma, senza dipendenti, probabilmente per la flessibilità e il controllo diretto sul proprio lavoro. Un ulteriore 12,99% degli agenti si identifica come piccola e media impresa (PMI) con dipendenti e solo l'1,41% degli agenti lavora all'interno di un'agenzia più grande, suggerendo che questa modalità di lavoro è molto meno comune tra i rispondenti.

La distribuzione delle risposte mostra che la grande maggioranza degli agenti preferisce concentrarsi sul mercato domestico, con 299 agenti (86.46%) che indicano di essere attivi solo nel proprio Paese; al contrario, 55 agenti (15.54%) hanno dichiarato di essere attivi anche su scala internazionale, indicando una propensione all'espansione e alla ricerca di nuove opportunità al di fuori del proprio Paese.

Nell'analisi dei dati raccolti dal sondaggio, è emerso che gli agenti intervistati hanno un'esperienza media di 27,42 anni di attività. Questo dato indica una

popolazione di rispondenti con una notevole esperienza nel settore. Tuttavia, l'esperienza varia significativamente tra gli agenti, con un minimo di 0 anni e un massimo di 50 anni.

Per quanto riguarda il numero di mandanti rappresentati, la media è di circa 5 mandanti per agente, con una distribuzione che va da 0 a 51. Emerge inoltre che la maggior parte degli agenti intervistati rappresenta un solo mandante (moda pari a 1). Questi dati suggeriscono che è comune per gli agenti avere un rapporto focalizzato con un singolo o pochi mandanti, piuttosto che gestire un portafoglio più ampio.

Tab III.16: Distribuzione risposte secondo questionario per età

18 -24 anni	25-34 anni	35-44 anni	45-54 anni	55-64 anni	65 anni o più
0	3	22	91	183	55

Fonte: elaborazione personale dei dati del Progetto Erasmus Plus "LUCA"

L'analisi dei dati demografici rivela che la maggior parte degli agenti nel campione appartiene a fasce d'età più avanzate, con oltre la metà (51,69%) nella fascia tra i 55 e i 64 anni. Questo suggerisce che il settore è caratterizzato da professionisti che probabilmente hanno accumulato una lunga esperienza nel corso degli anni. Le fasce d'età più giovani (sotto i 45 anni) sono poco rappresentate.

Per quanto riguarda il genere, il campione è fortemente sbilanciato verso i maschi, che rappresentano il 92.09 % dei rispondenti (326). La presenza femminile è molto

limitata (23), e le persone che scelgono di non dichiarare il proprio genere (4) o si identificano con un genere diverso sono pochissime (1).

Tab III.17: Distribuzione risposte secondo questionario per livello di istruzione

Nessuna qualifica	Certificato di scuola secondaria	Diploma di Maturità	Laurea universitaria
2	38	241	73

Fonte: elaborazione personale dei dati del Progetto Erasmus Plus “LUCA”

Con il 68,08% dei rispondenti, la maggior parte degli agenti ha un diploma di scuola superiore o equivalente. Un quinto del campione ha conseguito una laurea universitaria. Il 10,73% ha ottenuto un certificato di scuola secondaria, indicando una partecipazione rilevante anche da parte di persone con un livello di istruzione inferiore rispetto alla maturità. Solo una piccola frazione, meno dell’1%, non ha alcuna qualifica formale.

### 3.2.1 Analisi dell’impatto della digitalizzazione e delle attività di collaborazione con il mandante degli Agenti di Commercio basata su “Importanza” e “Competenza”

All’interno di questo questionario è presente una sezione dedicata all’impatto della digitalizzazione e tre sezioni dedicate alle attività di collaborazione con il mandante. Analizzando le risposte alle domande relative alla prima sezione, valutate su una scala da 1 (fortemente in disaccordo) a 7 (fortemente d’accordo), risultano le seguenti medie:

Tab III.18: Media impatto della digitalizzazione secondo questionario

Impatto della digitalizzazione	Media
Credo di dover utilizzare le tecnologie digitali per interagire con i miei clienti	5.61
Credo di dover adottare un approccio ibrido (combinazione di approccio digitale e incontri faccia a faccia) per interagire con i miei clienti	6.25
Penso che i clienti oggi siano più proattivi e non aspettino che li visiti di persona	4.60
I miei clienti si sentono a loro agio con tutte le interazioni in formato digitale	3.63
I miei clienti preferiscono un approccio misto (alcuni incontri faccia a faccia più incontri digitali)	5.19
Utilizzo strumenti digitali come Zoom, MS Teams, webinar, campagne e-mail per acquisire clienti	4.43
Utilizzo strumenti digitali come i social media per trovare o contattare nuovi clienti	3.97
Utilizzo strumenti digitali per fare ricerche sui miei clienti	4.96
Utilizzo intelligenza artificiale generativa come ChatGPT per preparare proposte per i miei clienti	2.30
Utilizzo strumenti digitali per costruire e mantenere relazioni con i miei clienti	4.25
Utilizzo strumenti digitali per costruire e mantenere relazioni con i miei mandanti	4.38

Fonte: elaborazione personali dei dati del Progetto Erasmus Plus "LUCA"

L'analisi delle risposte fornite dai partecipanti al sondaggio evidenzia una tendenza significativa verso l'integrazione delle tecnologie digitali nelle attività quotidiane degli agenti commerciali. Con una media di 5.61, la maggioranza degli agenti riconosce l'importanza dell'utilizzo delle tecnologie digitali per interagire con i clienti. Questo dato riflette una crescente accettazione delle tecnologie digitali come parte integrante del processo di vendita.

In particolare, con una media di 6.25, riconoscono come efficace un approccio ibrido che combina interazioni digitali con incontri faccia a faccia. Questo approccio bilanciato è percepito come necessario per soddisfare le esigenze dei clienti, mantenendo al contempo un forte legame personale che rimane principale in molte interazioni commerciali. Questo è ulteriormente confermato dalla domanda "I miei clienti preferiscono un approccio misto (alcuni incontri faccia a faccia più incontri digitali)" che ha ottenuto una media di 5.19.

Parallelamente, emerge anche l'opinione che i clienti oggi siano più proattivi e non aspettino che li si visiti di persona, con una media di 4,60. Questo dato suggerisce una crescente autonomia dei clienti, che preferiscono spesso prendere l'iniziativa, riducendo la necessità di incontri faccia a faccia.

Tuttavia, l'analisi rivela anche alcune aree di incertezza e variabilità. Con una media di 3.63 emerge una percezione meno uniforme riguardo al comfort dei clienti con interazioni completamente digitali. Questo suggerisce che, mentre alcuni clienti sono a loro agio con l'interazione digitale, altri preferiscono ancora un contatto più

personale. Ciò sottolinea la necessità di un approccio flessibile e adattabile per soddisfare le diverse preferenze dei clienti.

L'uso di strumenti digitali specifici per fare ricerche, contattare e acquisire nuovi clienti, come Zoom, MS Teams, webinar, campagne e-mail e i social media, mostra un'adozione moderata, con medie che vanno da 3.97 a 4.96. Questo indica che, sebbene questi strumenti siano presenti, non sono ancora fortemente utilizzati nelle pratiche quotidiane degli agenti. In particolare, l'adozione di tecnologie più avanzate, come l'intelligenza artificiale generativa (ad esempio, ChatGPT), rimane bassa, con una media di 2.30, segnalando una resistenza a questi strumenti innovativi.

Infine, l'uso di strumenti digitali per costruire e mantenere relazioni con i clienti e i mandanti mostra un'adozione moderata, con medie rispettivamente di 4.25 e 4.38. Questo suggerisce che molti agenti continuano a fare affidamento su metodi più tradizionali per mantenere relazioni solide.

## PRIMO GRUPPO DI ATTIVITÀ

Tab III.19: Media primo gruppo attività secondo questionario

Attività	Media scala 1	Media scala 2
Comprendere le tendenze di mercato	5.76	6.52
Comprendere l'intensità competitiva	5.69	6.19
Comprendere la dimensione totale del mercato per i prodotti del Mandante	5.6	6.22
Identificare i diversi segmenti di clientela	6.01	6.41
Comprendere le esigenze di segmenti specifici	5.9	6.35
Comprendere i tempi medi del ciclo vendita	5.73	6.11
Definire i criteri per la selezione del mandante	5.66	6.22
Classificare i mandanti in A, B, C	5.33	5.78
Scegliere il mandante giusto con cui lavorare	5.73	6.52
Sviluppare un piano d'azione per attrarre il mandante	4.69	5.69
Sviluppare proposte di lavoro per attrarre i mandanti	4.90	5.77
Prendere tempo per conoscere l'organizzazione e le persone chiave del mandante	5.43	6.01

Fonte: elaborazione personale dei dati del Progetto Erasmus Plus "LUCA"

L'analisi delle risposte fornite dai partecipanti al sondaggio, relative alle attività di collaborazione con il mandante, ha fornito insight significativi sia sull'importanza percepita di queste attività sia sulle competenze auto-valutate nello svolgerle.

L'analisi delle medie rivela che la maggior parte delle attività esaminate è considerata estremamente importante dai rispondenti.

In particolare, attività come “Comprendere le tendenze di mercato” (Media Scala 1: 5.76; Media Scala 2: 6.52), “Comprendere l'intensità competitiva” (Media Scala 1: 5.69; Media Scala 2: 6.19) “Identificare i diversi segmenti di clientela” (Media Scala 1: 6.01; Media Scala 2: 6.41) e “Comprendere le esigenze di segmenti specifici” (Media Scala 1: 5.90; Media Scala 2: 6.35) emergono come fondamentali per il successo professionale degli agenti. Inoltre, altre attività come “Comprendere la dimensione totale del mercato per i prodotti del Mandante” (Media Scala 1: 5.6; Media Scala 2: 6.22) e “Comprendere i tempi medi del ciclo vendita” (Media Scala 1: 5.73; Media Scala 2: 6.11) sono valutate molto positivamente. Le medie elevate su entrambe le scale indicano che gli agenti non solo riconoscono l'importanza strategica di queste attività, ma si sentono anche molto competenti nel loro svolgimento, sottolineando la loro capacità di utilizzare queste informazioni per guidare decisioni strategiche e operazioni di successo.

Analogamente, le attività legate alla gestione dei mandanti, come “Definire i criteri per la selezione del mandante” (Media Scala 1: 5.66; Media Scala 2: 6.22), “Classificare i mandanti in A, B, C” (Media Scala 1: 5.33; Media Scala 2: 5.78),

“Scegliere il mandante giusto con cui lavorare” (Media Scala 1: 5.73; Media Scala 2: 6.52) e “Prendere tempo per conoscere l’organizzazione e le persone chiave del mandante” (Media Scala 1: 5.43; Media Scala 2: 6.01) sono considerate strategicamente rilevanti. Queste mostrano l’importanza di un’approfondita valutazione e conoscenza dei mandanti che è essenziale per costruire collaborazioni efficaci e durature. Dalle risposte emerge che i partecipanti si sentono ben preparati nell’affrontare le sfide legate alla gestione dei mandanti, assicurando così una selezione accurata e una profonda comprensione delle dinamiche interne dei partner commerciali.

Le iniziative rivolte ad attirare nuovi mandanti, come “Sviluppare un piano d’azione per attrarre il mandante” (Media Scala 1: 4.69; Media Scala 2: 5.69) e “Sviluppare proposte di lavoro per attrarre i mandanti” (Media Scala 1: 4.90; Media Scala 2: 5.77) presentano punteggi di importanza leggermente inferiori rispetto alle altre attività, suggerendo che gli agenti potrebbero percepire un’importanza minore rispetto ad altre priorità strategiche.

## SECONDO GRUPPO DI ATTIVITÀ

Tab III.20: Media secondo gruppo attività secondo questionario

Attività	Media scala 1	Media scala 2
Negoziare termini e condizioni con il mandante	5.33	6.50
Discutere il portafoglio prodotti rilevanti per il mercato con il mandante	5.67	6.37
Discutere l'ambito delle attività di servizio per il mandante	5.55	6.20
Spiegare la propria struttura dei costi per informare/educare il mandante	5.26	6.01
Discutere la struttura delle commissioni con il mandante	5.30	6.23
Discutere obiettivi, quote e controllo con il mandante	5.46	6.31
Discutere le potenziali aree di conflitto con il mandante	5.52	6.34
Discutere con il mandante le capacità da sviluppare per soddisfare le esigenze del mercato	5.70	6.41
Discutere con il mandante le dinamiche competitive e analizzare i concorrenti	5.76	6.41
Discutere l'ambito del supporto con il mandante	5.63	6.24
Discutere l'allocazione delle risorse al mandante	5.33	5.92

Fonte: elaborazione personale dei dati del Progetto Erasmus Plus "LUCA"

Questo gruppo di attività mostra valori particolarmente elevati nella scala delle competenze, indicando una forte fiducia degli agenti nelle proprie capacità di gestirle con successo. Questa fiducia è particolarmente evidente in attività chiave come “Negoziare termini e condizioni con il mandante” (Media Scala 1: 5.33; Media Scala 2: 6.50), “Discutere il portafoglio prodotti rilevanti per il mercato con il mandante” (Media Scala 1: 5.67; Media Scala 2: 6.37) “Discutere obiettivi, quote e controllo con il mandante” (Media Scala 1: 5.52; Media Scala 2: 6.31) e “Discutere la struttura delle commissioni con il mandante” (Media Scala 1:5.30; Media Scala 2: 6.23). Queste rappresentano momenti importanti tra agenti e mandanti, in cui si definiscono le condizioni operative e si stabiliscono gli obiettivi comuni.

Altri esempi che ricevono una valutazione alta in termini di competenza percepita sono “Discutere con il mandante le capacità da sviluppare per soddisfare le esigenze del mercato” (Media Scala 1: 5.70; Media Scala 2: 6.41) e “Discutere con il mandante le dinamiche competitive e analizzare i concorrenti” (Media Scala 1: 5.76; Media Scala 2: 6.41). Queste attività riflettono la necessità di una stretta collaborazione per rispondere alle mutevoli richieste del mercato, segnalando un impegno congiunto nell’adattamento strategico.

Attività come “Discutere le potenziali aree di conflitto con il mandante” (Media Scala 1: 5.52; Media Scala 2: 6.34), “Discutere l’ambito del supporto con il mandante” (Media Scala 1: 5.63; Media Scala 2: 6.24) e “Discutere l’ambito delle

attività di servizio per il mandante” (Media Scala 1:5.55; Media Scala 2: 6.20) sottolineano l’importanza di un dialogo approfondito e proattivo tra agenti e mandanti. Ciò suggerisce che gli agenti si sentono pronti ad affrontare e risolvere eventuali conflitti, un aspetto fondamentale per mantenere relazioni di lavoro armoniose e produttive.

Infine, sebbene “Discutere l’allocazione delle risorse al mandante” (Media Scala 1: 5.33; Media Scala 2: 5.92) e “Spiegare la propria struttura dei costi per informare/educare il mandante” (Media Scala 1: 5.26; Media Scala 2: 6.01) abbiano ricevuto valutazioni leggermente inferiori in termini di importanza percepita rispetto ad altre, i punteggi di competenza sono comunque elevati. Questo rafforza l’idea che una gestione efficace delle risorse e una comunicazione trasparente siano componenti chiave per una partnership di successo e per il mantenimento di relazioni di lavoro solide e produttive.

### TERZO GRUPPO DI ATTIVITÀ

Tab III.21: Media terza gruppo attività secondo questionario

Attività	Media scala 1	Media scala 2
Comunicare frequentemente con i mandanti	5.89	6.36
Rispettare il contratto concordato con il mandante	6.52	6.67
Concordare e adattare obiettivi con il mandante	5.86	6.34
Riferire dati di vendita e attività al mandante	5.67	5.96
Gestione del rischio con il mandante	5.67	6.21
Gestire le crisi insieme al mandante (quando necessario)	5.82	6.36
Organizzare corsi di formazione per le vendite per il proprio personale eseguiti dal mandante	5.42	6.14
Gestione del tempo per ogni mandante rappresentato	5.38	6.12
Partecipare alle riunioni degli agenti	6.13	6.12
Valutare le performance reciprocamente con il mandante	5.81	6.08
Partecipare alle riunioni regionali del mandante	6.04	6.11
Partecipare a formazione periodica	5.94	6.26
Coordinarsi con l'organizzazione del mandante	6.12	6.34
Coordinare le attività con il mandante	5.92	6.18
Fornire feedback dai clienti al mandante	6.19	6.39

Fonte: elaborazione personale dei dati del Progetto Erasmus Plus "LUCA"

Queste attività di collaborazione con i mandanti sono percepite come estremamente importanti dai partecipanti, con medie sulla Scala 1 che indicano un'elevata rilevanza, e medie sulla Scala 2 che riflettono una forte competenza percepita nello svolgimento delle stesse. In particolare, "Rispettare il contratto concordato con il mandante" (Media Scala 1: 6.52; Media Scala 2: 6.67), ha ricevuto un punteggio particolarmente elevato. Questo risultato sottolinea l'importanza fondamentale che gli agenti attribuiscono all'impegno di mantenere gli accordi stabiliti. Un contratto rispettato non solo garantisce la continuità della collaborazione, ma rafforza anche la reputazione dell'agente come partner affidabile e professionale.

Altre attività che hanno ricevuto valutazioni elevate sono "Comunicare frequentemente con i mandanti" (Media Scala 1: 5.89; Media Scala 2: 6.36), "Concordare e adattare obiettivi con il mandante" (Media Scala 1: 5.86; Media Scala 2: 6.34), "Gestire le crisi insieme al mandante (quando necessario)" (Media Scala 1: 5.82; Media Scala 2: 6.36), "Coordinarsi con l'organizzazione del mandante" (Media Scala 1: 6.12; Media Scala 2: 6.34)", "Coordinare le attività con il mandante" (Media Scala 1: 5.92; Media Scala 2: 6.18) e "Fornire feedback dai clienti al mandante" (Media Scala 1: 6.19; Media Scala 2: 6.39), le quali evidenziano l'importanza di una stretta collaborazione e di un flusso continuo di informazioni tra gli agenti e i loro mandanti. Queste attività sono essenziali per garantire che le strategie siano allineate e che le esigenze dei clienti siano costantemente integrate nelle decisioni strategiche.

Le attività di “Valutare le performance reciprocamente con il mandante” (Media Scala 1: 5.81; Media Scala 2: 6.08), “Gestione del rischio con il mandante” (Media Scala 1: 5.67; Media Scala 2: 6.21) e “Riferire dati di vendita e attività al mandante” (Media Scala 1: 5.67; Media Scala 2: 5.96) evidenziano l’importanza di un monitoraggio continuo e condiviso delle prestazioni.

L’attività “Gestione del tempo per ogni mandante rappresentato” (Media Scala 1: 5.38; Media Scala 2: 6.12) riflette la capacità degli agenti di organizzare il loro lavoro in modo da soddisfare le esigenze di ogni mandante, evitando così sovrapposizioni o carenze che potrebbero compromettere le relazioni.

Infine, attività come “Organizzare corsi di formazione per le vendite per il proprio personale eseguiti dal mandante” (Media Scala 1: 5.42; Media Scala 2: 6.14), “Partecipare alle riunioni degli agenti” (Media Scala 1: 6.13; Media Scala 2: 6.12) “Partecipare alle riunioni regionali del mandante” (Media Scala 1: 6.04; Media Scala 2: 6.11), e “Partecipare a formazione periodica” (Media Scala 1: 5.94; Media Scala 2: 6.26) evidenziano l’interesse della partecipazione attiva nelle dinamiche aziendali e regionali e riflettono l’importanza di fornire al personale una formazione mirata ed un forte impegno degli agenti verso il miglioramento continuo.

### 3.2.2 Principali risultati emersi dall'analisi del secondo questionario

L'analisi delle risposte al questionario evidenzia chiaramente che la digitalizzazione sta assumendo un ruolo sempre più centrale nelle pratiche quotidiane degli agenti di commercio. La maggioranza degli agenti riconosce l'importanza dell'utilizzo delle tecnologie digitali per interagire con i clienti, riflettendo una crescente accettazione delle stesse come parte integrante del processo di vendita. In particolare l'approccio ibrido, che combina interazioni digitali con incontri faccia a faccia, è considerato efficace.

Tuttavia, è emerso che l'adozione dell'intelligenza artificiale generativa, come ChatGPT, è ancora limitata. Le valutazioni meno elevate relative all'utilizzo di queste tecnologie avanzate indicano una possibile resistenza o una mancanza di familiarità con le stesse. Questo potrebbe suggerire che, sebbene la digitalizzazione sia ampiamente accettata, esistono ancora barriere all'adozione di strumenti più innovativi, probabilmente dovute alla percezione che essi non siano ancora essenziali o che richiedano ulteriori competenze per essere utilizzati efficacemente. Le attività di collaborazione con i mandanti sono considerate fondamentali per il successo professionale come dimostrato dalle medie elevate sia nella scala di importanza che in quella di competenza. Gli agenti di commercio riconoscono chiaramente l'importanza strategica di attività come comprendere le tendenze di mercato, identificare i segmenti di clientela e negoziare con i mandanti.

L'attenzione alla scelta accurata e alla classificazione dei mandanti permette agli agenti di focalizzare le proprie risorse ed energie sui partner più strategici, massimizzando così l'efficacia della collaborazione.

Attività come "Prendere tempo per conoscere l'organizzazione e le persone chiave del mandante" riflettono una consapevolezza dell'importanza di costruire relazioni personali e solide con i mandanti. Inoltre, le attività di partecipazioni a riunioni e formazione evidenziano l'impegno degli agenti commerciali di rimanere sempre aggiornati per migliorare le loro competenze, mantenere un allineamento strategico con i mandanti e garantire il successo continuo nel mercato competitivo.

Questo impegno, combinato con una comunicazione efficace e una gestione condivisa delle attività, rafforza il legame tra agenti e mandanti, creando una base solida per collaborazioni durature e proficue.

Questi risultati suggeriscono che, mentre gli agenti di commercio sono ben attrezzati per gestire le sfide attuali, esistono aree di miglioramento, in particolare riguardo all'attuazione di nuove tecnologie che potrebbero ulteriormente rafforzare le loro capacità di successo nel mercato.

### **3.3 ANALISI DEI GAP**

L'analisi dei dati sottolinea che, nonostante un generale allineamento tra l'importanza percepita e la competenza dichiarata nelle attività tradizionali degli agenti di commercio, si osservano significative carenze nelle attività legate alle tecnologie avanzate.

Nonostante l'importanza crescente di questi strumenti digitali nel settore delle vendite, la competenza percepita degli agenti rimane relativamente bassa, suggerendo una difficoltà nell'implementazione efficace di tali tecnologie nella pratica quotidiana. Infatti, l'uso di ChatGPT nella preparazione delle proposte e, l'applicazione della Realtà Virtuale/Aumentata (VR/AR) nelle dimostrazioni dei prodotti presentano valori bassi sia in termini di importanza percepita che di competenza dichiarata. Questa situazione evidenzia un chiaro divario tra il potenziale di queste tecnologie e la loro effettiva adozione nel processo di vendita. Nonostante il potenziale riconosciuto a questi strumenti, il loro utilizzo limitato può essere attribuito a vari fattori. Oltre alla percezione di non necessità e alla mancanza di formazione adeguata, emerge un ulteriore elemento: la possibilità che anche i clienti non siano completamente a loro agio o pronti a interagire con queste tecnologie avanzate. Questa mancanza di familiarità, sia da parte degli agenti sia da parte dei clienti, può contribuire a una riluttanza generale nell'integrarle nelle pratiche di vendita quotidiane.

### **3.4 DISCUSSIONE E IMPLICAZIONI**

#### 3.4.1 Dal Teorico al Pratico: Risultati a Confronto

L'analisi dei dati raccolti e la revisione della letteratura hanno messo in luce una serie di considerazioni chiave riguardanti il ruolo degli agenti commerciali nel contesto attuale, segnato da rapidi cambiamenti tecnologici e da una crescente importanza delle relazioni interpersonali. Questo paragrafo si propone di discutere le principali evidenze emerse dall'analisi, confrontando i risultati ottenuti con la teoria.

La revisione della letteratura ha messo in luce il ruolo fondamentale degli agenti commerciali all'interno del canale distributivo, principalmente grazie alla loro capacità di adattarsi rapidamente alle esigenze del mercato e di offrire un approccio personalizzato ai clienti, come già evidenziato da McQuiston (2001) e Rapp (2009). Questa visione è stata confermata dai risultati del questionario, in cui gli agenti commerciali hanno attribuito punteggi molto alti alle attività tradizionali, come il contatto con potenziali clienti, la presentazione delle vendite, l'assistenza nella scelta dei prodotti, la gestione delle relazioni e la chiusura delle vendite. Questo dimostra come gli agenti continuino a considerare queste attività essenziali per il loro successo, sottolineando che, nonostante l'evoluzione del mercato e l'introduzione di nuove tecnologie, le abilità degli agenti commerciali rimangono essenziali per il loro contributo strategico alle aziende.

In particolare, attività come l'introduzione di nuovi prodotti e la fornitura di informazioni tecniche ai clienti hanno ricevuto valutazioni estremamente positive. Queste attività confermano l'affermazione di Matthews e Edmondson (2022) secondo cui gli agenti non solo negoziano contratti di vendita, ma forniscono anche dettagli aggiornati sui nuovi prodotti, gestendo con competenza le interazioni dirette con i clienti. La capacità degli agenti di gestire queste attività con un alto livello di competenza dimostra la loro rilevanza strategica e il valore che apportano alle aziende che rappresentano.

Il questionario evidenzia che la maggior parte degli agenti opera come imprenditori individuali, con un forte orientamento verso il mercato Nazionale. Questa indipendenza consente loro di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato e alle esigenze specifiche dei clienti. Inoltre, molti scelgono di collaborare con un numero ristretto di mandanti, instaurando relazioni personali che potenziano la loro capacità di offrire soluzioni su misura, in linea con quanto affermato da Matthews e Edmondson (2022) e McQuiston (2001).

Gli agenti intervistati vantano in media oltre 27 anni di esperienza nel settore, con molti che superano i 40 anni di attività. Questa vasta esperienza non solo rafforza la loro competenza nelle attività tradizionali, ma li rende anche figure di riferimento nel settore, capaci di offrire consulenze strategiche basate su una profonda conoscenza del mercato e delle dinamiche commerciali. La loro esperienza è un

fattore chiave che contribuisce alla capacità di mantenere e sviluppare relazioni commerciali durature.

Gli agenti considerano fondamentale non solo l'apprendimento delle caratteristiche dei prodotti ma anche una profonda comprensione delle esigenze dei clienti, mostrando un elevato livello di competenza in queste aree. Questa conoscenza approfondita può permettere loro di assumere il ruolo anche di consulenti di fiducia per i clienti, aumentando così la loro rilevanza strategica all'interno delle reti di distribuzione. Inoltre, gli agenti dichiarano di essere capaci di comprendere le tendenze di mercato e l'intensità competitiva, e di monitorare efficacemente i prodotti dei concorrenti. Queste capacità sono valutate positivamente sia in termini di importanza che di competenza, sottolineando il loro ruolo strategico essenziale nella pianificazione e nell'esecuzione delle strategie di vendita.

La gestione delle relazioni commerciali emerge come un aspetto centrale, confermato sia dall'analisi tematica che dai risultati del questionario. Infatti la letteratura sottolinea ripetutamente l'importanza di una comunicazione aperta, della fiducia reciproca e di un approccio collaborativo per mantenere relazioni forti e produttive tra agenti e mandanti. In particolare, McQuiston (2001) e Rapp (2009) evidenziano come la qualità delle relazioni tra questi sia determinante per il successo delle attività commerciali, poiché relazioni basate sulla fiducia consentono di affrontare le sfide del mercato in modo più efficace e resiliente.

I risultati del questionario confermano pienamente questa visione, mostrando che gli agenti intervistati attribuiscono grande importanza alle attività relazionali. Attività come la costruzione di una rete professionale sono valutate positivamente, sia per importanza che per la competenza necessaria per svolgerle. Allo stesso modo, costruire relazioni con diverse persone all'interno dell'organizzazione del cliente è considerata fondamentale, evidenziando quanto queste competenze siano centrali nel loro ruolo commerciale.

Queste pratiche non solo migliorano la collaborazione, ma facilitano anche la risoluzione di eventuali conflitti e problemi, come evidenziato da Matthews e Edmondson (2022) che sottolineano come una gestione efficace delle relazioni sia essenziale per mantenere un vantaggio competitivo.

A maggior supporto di questa visione altre attività riportate nel questionario sono state valutate positivamente, evidenziando ulteriormente l'importanza delle relazioni nel contesto commerciale. Fornire al mandante i feedback dei clienti emerge come una pratica fondamentale per mantenere una comunicazione aperta e trasparente, facilitando così il flusso di informazioni e allineando le aspettative reciproche. Inoltre, coordinarsi con l'organizzazione del mandante è necessario per assicurare che tutte le parti coinvolte lavorino sinergicamente verso obiettivi condivisi, consolidando ulteriormente la fiducia reciproca.

Infine, discutere le potenziali aree di conflitto con il mandante si rivela una pratica indispensabile per prevenire malintesi e gestire proattivamente le problematiche che

potrebbero insorgere. Come sottolineato da Olsson et al. (2013), la gestione efficace delle relazioni tra produttori e rappresentanti è cruciale per mantenere rilevanza e competitività, evolvendo verso un modello più collaborativo e interdipendente che riflette la necessità di una cooperazione continua e adattativa.

L'adozione delle tecnologie digitali in letteratura pone particolare attenzione all'importanza dei sistemi CRM (Customer Relationship Management) per migliorare l'efficacia operativa e il coordinamento tra le funzioni aziendali. Rapp et al. (2012) sottolineano come l'adozione di questi sistemi possa migliorare significativamente l'orientamento al cliente, permettendo agli agenti di rispondere più rapidamente alle esigenze dei clienti e di rafforzare le relazioni. Tuttavia, i risultati del questionario indicano che l'importanza e la competenza percepite nell'utilizzo dei sistemi CRM sono moderate. Questo suggerisce che, nonostante il riconoscimento del loro valore, esiste un margine significativo per migliorare l'integrazione e la formazione su questi strumenti, al fine di ottimizzare i benefici derivanti dal loro impiego.

Gulati et al. (2002, 2004) sottolineano l'importanza della formazione specifica sull'uso di tecnologie per ridurre l'incertezza e aumentare la fiducia tra i rappresentanti, migliorando così l'efficacia nell'utilizzo delle risorse online nelle loro attività quotidiane. Questa formazione non solo dota gli agenti delle competenze tecniche necessarie, ma anche della sicurezza per integrare queste tecnologie nel loro lavoro quotidiano. I risultati del questionario riflettono questa

necessità: l'utilizzo di strumenti digitali, come i social media per fare ricerche sui clienti, sono stati valutati con una media di importanza di 3.97, mentre le competenze percepite in quest'area hanno una media di 4.96. Questo suggerisce che, nonostante un certo livello di familiarità con questi strumenti, gli agenti potrebbero beneficiare significativamente di una formazione aggiuntiva che permetterebbe loro di sfruttare appieno queste piattaforme.

McQuiston (2001) sottolinea che l'adozione della tecnologia è diventata essenziale per ottenere un vantaggio competitivo non solo attraverso strategie di marketing tradizionali, ma anche sfruttando i dati per interagire in modo più efficace con i clienti. Tuttavia i risultati del questionario indicano che, mentre gli agenti commerciali concordano fortemente sull'importanza dell'adozione delle tecnologie digitali, si osserva una chiara discrepanza tra competenza percepita e l'effettiva adozione di queste.

#### 3.4.2 Implicazioni

L'analisi del questionario ha rivelato una serie di implicazioni pratiche che sono fondamentali sia per gli agenti commerciali che per le aziende che essi rappresentano. Mentre le competenze tradizionali degli agenti, come la gestione delle relazioni e le capacità di vendita, rimangono solide e ben sviluppate, emergono chiari segnali di opportunità e necessità di sviluppo nell'integrazione di strumenti digitali. L'importanza di questi strumenti appare limitata, anche se gli agenti dichiarano di possedere competenze nell'utilizzo delle tecnologie di base.

Le aziende potrebbero trarre perciò benefici nell'investire in formazione tecnologica per i loro agenti commerciali, assicurando così che essi possano sfruttare appieno le nuove tecnologie disponibili. Questo investimento non solo migliorerebbe l'efficienza operativa, ma anche la capacità degli agenti di rispondere rapidamente e in modo personalizzato alle esigenze dei clienti, rafforzando ulteriormente le relazioni commerciali.

Come evidenziato sia dalla revisione della letteratura che dai risultati del questionario, gli agenti che dedicano tempo e risorse nello sviluppo di relazioni forti sono più propensi a gestire con successo le aspettative dei mandanti.

Un ulteriore divario emerge confrontando queste tecnologie di base con quelle più avanzate, come l'intelligenza artificiale generativa e la realtà virtuale/aumentata che ad oggi ricevono ancora scarsa attenzione.

Questa situazione rappresenta una chiara lacuna ma anche una grande opportunità per le aziende. Investire nel miglioramento del supporto tecnologico e nella formazione avanzata potrebbe non solo colmare questo distacco, ma anche dare agli agenti un vantaggio competitivo nel mercato. Le aziende potrebbero quindi considerare la promozione di queste tecnologie avanzate come un elemento chiave nelle loro strategie di sviluppo, incoraggiando gli agenti ad adottarle per migliorare l'efficacia operativa e creare esperienze di vendita più coinvolgenti e personalizzate. In questo modo, le imprese non solo modernizzerebbero il loro

approccio alle vendite, ma rafforzerebbero anche la capacità degli agenti di rispondere alle esigenze dei clienti con maggiore innovazione e precisione.

Le aziende dovrebbero investire in queste aree per assicurare che gli agenti commerciali siano attrezzati per affrontare le sfide future e cogliere le opportunità emergenti, consolidando al contempo le relazioni esistenti e costruendone di nuove.

Le aziende devono dunque investire in formazione tecnologica, facilitare l'accesso a piattaforme digitali semplici e intuitive e supportare l'adozione di tecnologie avanzate per assicurare che gli agenti possano affrontare con successo le sfide future e cogliere le opportunità emergenti.

## CONCLUSIONI

La presente tesi ha indagato il ruolo dell'agente commerciale nel contesto della "Sales Transformation", con particolare attenzione all'impatto delle tecnologie digitali e all'evoluzione delle competenze necessarie per operare in un mercato sempre più dinamico.

Attraverso la revisione sistematica della letteratura è emerso che gli agenti commerciali sono chiamati a svolgere un ruolo sempre più complesso e strategico che va oltre la semplice intermediazione nella vendita di beni e servizi. La gestione efficace delle relazioni con i clienti e i mandanti e l'adozione di tecnologie avanzate sono fattori chiave per il successo degli agenti in questo nuovo contesto.

Il contributo principale di questa tesi risiede nell'analisi dei questionari provenienti dal Progetto Europeo Erasmus Plus "LUCA" che ha fornito una panoramica dettagliata delle percezioni degli agenti commerciali riguardo alle loro competenze e alle attività che svolgono quotidianamente. I risultati hanno evidenziato un forte divario tra l'uso delle tecnologie di base e l'adozione di tecnologie più avanzate, come l'intelligenza artificiale e la realtà virtuale/aumentata. Mentre le tecnologie di base sono ampiamente utilizzate e percepite come importanti, quelle avanzate sono ancora poco diffuse e considerate meno rilevanti, nonostante il loro potenziale per migliorare significativamente l'efficacia operativa e la personalizzazione delle interazioni con i clienti.

Questi risultati suggeriscono che esiste una significativa opportunità per le aziende di migliorare le performance dei loro agenti commerciali investendo in formazione tecnologica. La formazione mirata non solo colmerebbe il divario di competenze, ma permetterebbe agli agenti di sfruttare appieno le potenzialità delle tecnologie emergenti, rafforzando le relazioni commerciali e aumentando la loro capacità di rispondere in modo rapido alle esigenze dei clienti.

In sintesi, questa tesi mira a fornire una comprensione dettagliata delle dinamiche operative e delle competenze richieste agli agenti commerciali e ha messo in luce l'importanza di un approccio integrato che combini l'adozione delle tecnologie avanzate con lo sviluppo delle competenze relazionali e tecnologiche. Le implicazioni pratiche di questi risultati offrono spunti preziosi per le aziende che desiderano rimanere competitive in un mercato in rapida evoluzione.

## BIBLIOGRAFIA

- Agarwal, R., & Prasad, J. (1999). Are individual differences germane to the acceptance of new information technologies?. *Decision sciences*, 30(2), 361-391.
- Anderson, E. (2008). The salesperson as outside agent or employee: A transaction cost analysis. *Marketing science*, 27(1), 70-84.
- Anderson, E., Dalsace, F., & Ross, W. T. (2003). *Path dependence in personal selling: a meso-analysis of vertical integration*. Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris.
- Arli, D., Bauer, C., & Palmatier, R. W. (2018). Relational selling: Past, present and future. *Industrial Marketing Management*, 69, 169-184.
- Bergestuen, T., Thompson, K., & Strutton, D. (2022). Principal-independent manufacturers' representative relationships: Review, synthesis, directions for future research. *Industrial Marketing Management*, 102, 421-437.
- Buttle, F., Ang, L., & Iriana, R. (2006). Sales force automation: review, critique, research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 8(4), 213-231.
- Corsaro, D., & Maggioni, I. (2021). Managing the sales transformation process in B2B: between human and digital. *Italian Journal of Marketing*, 2021(1), 25-56.
- Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2004). Developing the sales force, growing the business: The direct selling experience. *Business Horizons*, 47(5), 39-44.

- Cuevas, J. M. (2018). The transformation of professional selling: Implications for leading the modern sales organization. *Industrial Marketing Management*, 69, 198-208.
- Dishman, P. (1996). Exploring strategies for companies that use manufacturers' representatives as their sales force. *Industrial Marketing Management*, 25(5), 453-461.
- Dubinsky, A. J. (1981). A factor analytic study of the personal selling process. *Journal of personal selling & sales management*, 1(1), 26-33.
- Egor, P. (2020, July). Digital Transformation of Industrial Companies: What is Management 4.0?. In *Proceedings of the 2020 11th International Conference on E-business, Management and Economics* (pp. 131-138).
- Ferrero, G. (2013). *Marketing e creazione del valore*. G. Giappichelli Editore.
- Finch, D. J., Abeza, G., O'Reilly, N., & Hillenbrand, C. (2018). Organizational identification and independent sales contractor performance in professional services. *Journal of Services Marketing*, 32(4), 373-386.
- Fischer, H., Seidenstricker, S., & Poepelbuss, J. (2023). The triggers and consequences of digital sales: a systematic literature review. *Journal of Personal selling & sales Management*, 43(1), 5-23.
- Franke, G. R., & Park, J. E. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of marketing Research*, 43(4), 693-702.

- Glackin, C., & Adivar, M. (2023). Modeling independent sales representative performance: application of predictive analytics in direct selling for improved outcomes. *Journal of Marketing Analytics*, *11*(4), 613-628.
- Guenzi, P., & Habel, J. (2020). Mastering the digital transformation of sales. *California Management Review*, *62*(4), 57-85.
- Gulati, R., Bristow, D. N., & Dou, W. (2004). The impact of personality variables, prior experience, and training on sales agents' internet utilization and performance. *Journal of Business to Business Marketing*, *11*(1-2), 153-182.
- Gulati, R., Bristow, D., & Dou, W. (2002). A three-tier model representing the impact of internet use and other environmental and relationship-specific factors on a sales agent's fear of disintermediation due to the internet medium. *Journal of Marketing Channels*, *9*(3-4), 49-85.
- Haas, A., Snehota, I., & Corsaro, D. (2012). Creating value in business relationships: The role of sales. *Industrial Marketing Management*, *41*(1), 94-105.
- Hartmann, N. N., Wieland, H., & Vargo, S. L. (2018). Converging on a new theoretical foundation for selling. *Journal of marketing*, *82*(2), 1-18.
- Hunt, K. A., Mentzer, J. T., & Danes, J. E. (1987). The effect of power sources on compliance in a channel of distribution: a causal model. *Journal of Business Research*, *15*(5), 377-395.
- Jackson, D. M., & d'Amico, M. F. (1989). Products and markets served by distributors and agents. *Industrial Marketing Management*, *18*(1), 27-33.

- Jolson, M. A. (1997). Broadening the scope of relationship selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(4), 75-88.
- Kistruck, G. M., Sutter, C. J., Lount Jr, R. B., & Smith, B. R. (2013). Mitigating principal-agent problems in base-of-the-pyramid markets: An identity spillover perspective. *Academy of Management Journal*, 56(3), 659-682.
- Kräkel, M., & Schöttner, A. (2022). The impact of haggling costs on the optimal organizational design for sales forces. *Management Accounting Research*, 54, 100770.
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. *Sage Open*, 11(3), 21582440211047576.
- Lamberton, C., & Stephen, A. T. (2016). A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry. *Journal of marketing*, 80(6), 146-172.
- Li, Z., & Kirshner, S. N. (2021). Salesforce compensation and two-sided ambiguity: Robust moral hazard with moment information. *Production and Operations Management*, 30(9), 2944-2961.
- Magrath, A. J., & Hardy, K. G. (1987). Selecting sales and distribution channels. *Industrial Marketing Management*, 16(4), 273-278.

- Matthews, L., & Edmondson, D. (2022). Does the type of sales position matter? A multi-group analysis of inside vs outside sales. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(12), 2559-2572.
- McQuiston, D. H. (2001). A conceptual model for building and maintaining relationships between manufacturers' representatives and their principals. *Industrial Marketing Management*, 30(2), 165-181.
- Meller, R., & Mann, R. (2001). Effective training—it's the thought that counts. *Industrial and Commercial Training*, 33(1), 12-15.
- Moore, J. R., Eckrich, D. W., & Carlson, L. T. (1986). A hierarchy of industrial selling competencies. *Journal of Marketing Education*, 8(1), 79-88.
- Moore, R. A. (1992). A profile of UK manufacturers and West German agents and distributors. *European Journal of Marketing*, 26(1), 41-51.
- Mysen, T., & Tronvoll, B. (2020). The influence on export performance of performance ambiguity among foreign sales agents. *European Business Review*, 32(2), 277-296.
- Neeli, A. K. (2020). Impact and Role of Artificial Intelligence in Sales and Marketing. *i-Manager's Journal on Management*, 15(1), 1.
- Nes, E. B., Solberg, C. A., & Silkoset, R. (2007). The impact of national culture and communication on exporter–distributor relations and on export performance. *International Business Review*, 16(4), 405-424.

Olsson, R., Gadde, L. E., & Hulthén, K. (2013). The changing role of middlemen—Strategic responses to distribution dynamics. *Industrial Marketing Management*, 42(7), 1131-1140.

Olsson, R., Gadde, L. E., & Hulthén, K. (2013). The changing role of middlemen—Strategic responses to distribution dynamics. *Industrial Marketing Management*, 42(7), 1131-1140.

Osmonbekov, T., Adamson, B., & Dixon, M. (2019). Challenger sale: A dynamic method for customer engagement and value creation in business-to-business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(2), 285-290.

Paschen, J., Wilson, M., & Ferreira, J. J. (2020). Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel. *Business Horizons*, 63(3), 403-414.

Peng, W., & Tian, Z. (2022). Information acquisition, selling effort and pre-order strategy. *International Journal of Production Economics*, 249, 108538.

Pongpatcharatorntep, D., & Liu, N. (2015). Using the parallel output DEA cooperative model to evaluate Thai dried longan exporting supply chain. *International Journal of Product Development*, 20(1), 74-90.

Powers, T. L. (1987). Switching from reps to direct salespeople. *Industrial Marketing Management*, 16(3), 169-172.

- Preiss, K. J. (1998). How SME owners and their sales agents frame their respective business worlds: a case of cognitive complexity and sales success?. *Small Enterprise Research*, 6(2), 59-72.
- Rapp, A. (2009). Outsourcing the sales process: Hiring a mercenary sales force. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 411-418.
- Rodriguez, M., & Peterson, R. (2024). Artificial intelligence in business-to-business (B2B) sales process: A conceptual framework. *Journal of Marketing Analytics*, 1-12.
- Cennamo, C., Dagnino, G. B., Di Minin, A., & Lanzolla, G. (2020). Managing digital transformation: Scope of transformation and modalities of value co-generation and delivery. *California Management Review*, 62(4), 5-16.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, 80(1), 1.
- Sant'Anna, D., Mussi, C. C., Xavier, W., & Luna, I. N. (2020). Organisational commitment and culture: evidence of commitment in an independent sales force. *International Journal of Management Practice*, 13(4), 437-461.
- Sauers, D. A., Hunt, J. B., & Bass, K. (1990). Behavioral self-management as a supplement to external sales force controls. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 10(3), 17-28.
- Schuster, C. P., & Keith, J. (1994). Factors that affect the sales force choice decision in international market entry strategies. *Journal of Global Marketing*, 7(2), 27-50.

- Sisti, M. A., Guenzi, P., & Caiozzo, P. (2015). *Gestire le vendite: l'eccellenza nel sales management*. EGEA spa.
- Terho, H., Haas, A., Eggert, A., & Ulaga, W. (2012). 'It's almost like taking the sales out of selling'—Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 174-185.
- Thaichon, P., Surachartkumtonkun, J., Quach, S., Weaven, S., & Palmatier, R. W. (2018). Hybrid sales structures in the age of e-commerce. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(3), 277-302.
- Thorpe, R., Holt, R., Macpherson, A., & Pittaway, L. (2005). Using knowledge within small and medium-sized firms: A systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 257-281.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.
- Friedman, W. A. (2004). *Birth of a Salesman*. Harvard University Press.
- Vescovi, T. (2014). GESTIONE DELLE VENDITE. In Marketing. Il management orientato al mercato (pp. 491-510). HOEPLI.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.

Weiss, A. M., & Anderson, E. (1992). Converting from independent to employee salesforces: the role of perceived switching costs. *Journal of marketing research*, 29(1), 101-115.

Weiss, A. M., & Kurland, N. (1997). Holding distribution channel relationships together: The role of transaction-specific assets and length of prior relationship. *Organization Science*, 8(6), 612-623.

Weitz, B. A., & Bradford, K. D. (1999). Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the academy of marketing science*, 27, 241-254.

Wengler, S., Hildmann, G., & Vossebein, U. (2021). Digital transformation in sales as an evolving process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(4), 599-614.

## SITOGRAFIA

<https://iucab.com/>

<https://www.osservatorioagentidicommercio.it/>

<https://www.usarci.it/>

[https://formatresearch.com/wp-content/uploads/2020/10/Ricerca\\_E-commerce -](https://formatresearch.com/wp-content/uploads/2020/10/Ricerca_E-commerce_-_Indagine_sugli_Agenti_di_Commercio_2020.pdf)

[\\_Indagine sugli Agenti di Commercio 2020.pdf](https://formatresearch.com/wp-content/uploads/2020/10/Ricerca_E-commerce_-_Indagine_sugli_Agenti_di_Commercio_2020.pdf)

<https://www.mimit.gov.it/it/>

**APPENDICE A: TABELLE DELLA REVISIONE SISTEMATICA DELLA LETTERATURA**

**TABELLA 1: ANALISI DESCRITTIVA DELLA LETTERATURA**

<b>N</b>	<b>Titolo</b>	<b>Autore(i)</b>	<b>Anno</b>	<b>Rivista/Giornale</b>	<b>Tipologia di risorsa</b>	<b>Tipologia</b>	<b>Background</b>	<b>Metodologia</b>
1	Modeling independent sales representative performance: application of predictive analytics in direct selling for improved outcomes	Glackin, C., Adivar, M.	2023	Journal of Marketing Analytics	Articolo	Empirico	Studio sull'impiego dell'intelligenza artificiale per migliorare le performance dei rappresentanti di vendita indipendenti. Analizza come le teorie delle aspettative e dei due fattori di motivazione influenzino la loro produttività e successo nell'ambito della vendita diretta.	Quantitativa

2	Does the type of sales position matter? A multi-group analysis of inside vs outside sales	Matthews, L., Edmondson, D.	2022	Journal of Business and Industrial Marketing	Articolo	Empirico	Analizza le Differenze motivazionali e di esaurimento emotivo tra venditori interni ed esterni, evidenziando l'impatto di queste variabili sulla soddisfazione e il turnover degli agenti	Quantitativa
3	Principal-independent manufacturers' representative relationships: Review, synthesis, directions for future research	Bergestuen, T., Thompson, K., Strutton, D	2022	Industrial Marketing Management , 102, pp. 421–437	Review	Teorico	Analisi delle dinamiche tra produttori e rappresentanti indipendenti, evidenziando le fasi del ciclo di vita delle relazioni e le implicazioni per il management.	

4	Information acquisition, selling effort and pre-order strategy	Peng, W., Tian, Z.	2022	International Journal of Production Economics	Articolo	Teorico	Analisi del processo decisionale nella vendita basato su strategie di pre-ordine e sforzo di vendita
5	The impact of haggling costs on the optimal organizational design for sales forces	Kräkel, M., Schöttner, A.	2022	Management Accounting Research	Articolo	Teorico	Analizza come i costi di negoziazione influenzano la progettazione organizzativa ottimale per la forza vendita, concentrandosi sulla delega dell'autorità di prezzo agli agenti
6	Salesforce Compensation and Two-Sided Ambiguity: Robust Moral Hazard with	Li, Z., Kirshner, S.N.	2021	Production and Operations Management	Articolo	Teorico	Analizza un modello di principal-agent per la compensazione della forza vendita, affrontando l'ambiguità

	Moment Information						su entrambi i lati, ovvero sia dell'azienda che dell'agente di vendita.	
7	Organisational commitment and culture: Evidence of commitment in an independent sales force	Sant'Anna, D., Mussi, C.C., Xavier, W., Luna, I.N.	2020	International Journal of Management Practice , 13(4), pp. 437–461	Conference paper	Empirico	Lo studio analizza la relazione tra la cultura organizzativa e l'impegno dimostrato da professionisti di vendita indipendenti in un'azienda del settore dei cavi elettrici. L'articolo esplora come i valori e le pratiche culturali possano influenzare l'impegno e le prestazioni dei venditori indipendenti.	Approccio misto: Quantitativo e qualitativo

8	The influence on export performance of performance ambiguity among foreign sales agents	Mysen, T., Tronvoll, B.	2020	European Business Review	Articolo	Empirico	Questo studio esamina come l'ambiguità delle prestazioni degli agenti di vendita esteri influenzi negativamente la performance di esportazione, con particolare attenzione al comportamento opportunistico come fattore mediativo.	Quantitativo
9	Organizational identification and independent sales contractor performance in professional services	Finch, D.J., Abeza, G., O'Reilly, N., Hillenbrand, C.	2018	Journal of Services Marketing	Articolo	Empirico	Lo studio esamina l'identificazione organizzativa degli agenti di vendita indipendenti (ISC) e come questa influenzi le loro prestazioni di	Quantitativa

							vendita, la ritenzione e l'advocacy.	
10	Using the parallel output DEA cooperative model to evaluate Thai dried longan exporting supply Chain	Pongpatcharat orntep, D., Liu, N	2015	International Journal of Product Development	Articolo	Empirico	Questo studio sviluppa un modello DEA (Data Envelopment Analysis) cooperativo per valutare la performance delle catene di fornitura thailandesi di longan essiccato, in particolare analizzando l'efficienza dei canali di distribuzione attraverso intermediari e agenti.	Quantitativa
11	Mitigating principal-agent problems in base-of-the-pyramid markets: An	Kistruck, G.M., Sutter, C.J., Lount, R.B.,	2013	Academy of Management Journal	Articolo	Empirico	Questo studio esplora come i problemi di agenzia tra aziende e agenti di vendita locali nei mercati Base-of-the-	Misto: Quantitativa e qualitativa

	identity spillover perspective	Smith, B.R.					Pyramid (BOP) possano essere mitigati attraverso l'adozione di identità basate sulla proprietà, piuttosto che sulla semplice agenzia	
12	The changing role of middlemen - strategic responses to distribution dynamics	Olsson, R., Gadde, L.-E., Hulthén, K.	2013	Industrial Marketing Management	Articolo	Empirico	Questo studio esplora come i cambiamenti nei contesti di distribuzione stiano trasformando i ruoli dei mediatori, come grossisti e agenti commerciali, nel settore della distribuzione. Il lavoro si concentra su come questi mediatori possono adattarsi ai nuovi dinamismi del mercato, assumendo	Qualitativa

							ruoli più complessi e multifunzionali per mantenere la loro rilevanza.	
13	The differing effects of technology on inside vs. outside sales forces to facilitate enhanced customer orientation and interfunctional coordination	Rapp, A., Beitelspacher, L.S., Schillewaert, N., Baker, T.L.	2012	Journal of Business Research	Articolo	Empirico	Questo studio esamina come la struttura della forza vendita, combinata con strumenti tecnologici e eLearning, influenzi l'orientamento al cliente e la coordinazione interfunzionale. L'articolo indaga su come le vendite interne ed esterne possano essere migliorate tramite l'uso appropriato della	Quantitativa

							tecnologia per ottenere migliori risultati relazionali e finanziari.	
14	Outsourcing the sales process: Hiring a mercenary sales force	Rapp, A.	2009	Industrial Marketing Management	Articolo	Teorico	Questo studio esplora il fenomeno dell'outsourcing della forza vendita, analizzando i fattori che influenzano la decisione delle aziende di esternalizzare la loro forza vendita e le conseguenze di questa scelta. L'articolo sviluppa un quadro concettuale che esamina come diverse orientazioni strategiche delle aziende	

							influenzino l'intenzione di esternalizzare la forza vendita.	
15	The salesperson as outside agent or employee: A transaction cost analysis	Anderson, E.	2008	Marketing Science	Articolo	Empirico	Questo studio esamina la scelta tra l'uso di agenti di vendita esterni (rappresentanti) e la creazione di una forza vendita interna, utilizzando l'analisi dei costi di transazione per comprendere quando e perché le aziende preferiscono integrare la funzione di vendita all'interno dell'organizzazione anziché affidarsi a	Quantitativa

							rappresentanti indipendenti.	
16	The impact of national culture and communication on exporter-distributor relations and on export performance	Nes, E.B., Solberg, C.A., Silkose, R.	2007	International Business Review	Articolo	Empirico	Questo studio esamina l'impatto delle differenze culturali nazionali e della comunicazione sulle relazioni tra esportatori e distributori stranieri e sulle prestazioni delle esportazioni. Gli autori esplorano come la distanza culturale influenzi la fiducia, l'impegno e la comunicazione tra le parti, con un focus su come queste dinamiche impattino la	Quantitativa

							performance finanziaria nei mercati internazionali.	
17	Developing the sales force, growing the business: The direct selling experince	Crittenden, V.L., Crittenden, W.F.	2004	Business Horizons	Articolo	Empirico	Questo studio esplora le dinamiche della vendita diretta e l'importanza della forza vendita indipendente nel successo aziendale. Gli autori esaminano le sfide e le opportunità associate alla crescita della forza vendita nel contesto della vendita diretta, analizzando l'importanza di selezionare, formare e motivare i rappresentanti di	Qualitativa

							vendita per raggiungere gli obiettivi aziendali.	
18	The Impact of Personality Variables, Prior Experience, and Training on Sales Agents' Internet Utilization and Performance	Gulati, R., Bristow, D.N., Dou, W.	2004	Journal of Business-to-Business Marketing	Articolo	Empirico	Questo studio esplora come le variabili di personalità, l'esperienza precedente e la formazione influenzano l'utilizzo di Internet da parte degli agenti di vendita e il loro rendimento.	Quantitativa
19	A three-tier model representing the impact of internet use and other environmental and relationship-specific factors on a sales agent's fear of	Gulati, R., Bristow, D., Dou, W.	2002	Journal of Marketing Channels	Articolo	Empirico	Questo studio sviluppa un modello concettuale per esaminare l'impatto dell'uso di Internet e di altri fattori ambientali e specifici della relazione sulla paura degli agenti di vendita di essere	Quantitativa

	disintermediation due to the internet medium						disintermediati a causa del canale Internet. Viene testato un framework che esplora come queste variabili influenzano la salienza del ruolo degli agenti, lo scambio di informazioni, la soddisfazione percepita e la percezione della minaccia di disintermediazione.	
20	Effective training – it's the thought that counts	Meller, R., Mann, R.	2001	Industrial and Commercial Training	Articolo	Empirico	Questo studio esamina le sfide e le strategie per fornire una formazione efficace ai rappresentanti nel settore farmaceutico,	Qualitativa

							con particolare attenzione a un prodotto complesso come l'Infergen per l'epatite C. L'articolo descrive lo sviluppo di un programma di formazione internazionale progettato per garantire che i rappresentanti fossero ben preparati a vendere il prodotto a specialisti ospedalieri.	
21	A Conceptual Model for Building and Maintaining Relationships between	McQuiston, D.H.	2001	Industrial Marketing Management	Articolo	Empirico	L'articolo sviluppa un modello concettuale per costruire e mantenere relazioni efficaci tra i rappresentanti dei	Qualitativa

	Manufacturers' Representatives and Their Principals						produttori (manufacturers' representatives) e i loro mandanti (principals).	
22	<p>           Holding Distribution Channel Relationships Together: The Role of Transaction-Specific Assets and Length of Prior Relationship         </p>	<p>           Weiss, A.M., Kurland, N.         </p>	1997	<p>           Organization Science         </p>	Articolo	Empirico	<p>           L'articolo esamina l'importanza degli investimenti specifici per la transazione e della lunghezza della relazione precedente nel mantenere relazioni interorganizzative, con particolare attenzione ai rapporti tra produttori e rappresentanti. Gli autori esplorano come gli investimenti specifici per il produttore e per i clienti         </p>	Quantitativa

							possano influenzare la continuità delle relazioni di canale di distribuzione.	
23	How SME Owners and Their Sales Agents Frame Their Respective Business Worlds: A Case of Cognitive Complexity and Sales Success?	Preiss, K.J.	1998	Small Enterprise Research	Articolo	Empirico	L'articolo analizza la complessità cognitiva e il successo delle vendite. Lo studio confronta le mappe cognitive tra il proprietario di una PMI e due agenti di vendita, per comprendere meglio le competenze chiave necessarie per il successo nelle vendite di abbigliamento femminile tramite un	Qualitativa

							piano di vendita a domicilio.	
24	Factors that affect the sales force choice decision in international market entry strategies	Schuster, C.P., Keith, J.	1994	Journal of Global Marketing	Articolo	Teorico	Questo studio esplora i fattori che influenzano la scelta della forza vendita nelle strategie di ingresso nei mercati internazionali. Gli autori propongono un modello concettuale che considera come variabili quali la distanza culturale, le risorse aziendali e le caratteristiche del prodotto influenzino la decisione di utilizzare agenti di vendita o una	

							forza vendita interna per entrare in nuovi mercati.	
25	Behavioral self-management as a supplement to external sales force controls	Sauers, D.A., Hunt, J.B., Bass, K.	1990	Journal of Personal Selling and Sales Management	Articolo	Teorico	L'articolo esplora l'uso della gestione comportamentale autonoma (BSM) come metodo per integrare i sistemi di controllo esterni della forza vendita. Viene proposto un modello concettuale che esamina come i venditori possano autogestire il proprio comportamento attraverso tecniche di BSM, riducendo la necessità di supervisione esterna e	

							migliorando l'efficacia nelle vendite.	
26	Products and markets served by distributors and agents	Jackson, D.M., d'Amico, M.F.	1989	Industrial Marketing Management	Articolo	Empirico	L'articolo confronta i mercati e i prodotti serviti da agenti di vendita e distributori industriali. L'analisi esplora le differenze strutturali tra i mercati serviti da ciascun intermediario e le caratteristiche dei prodotti distribuiti, fornendo indicazioni su come queste differenze influenzino la scelta della struttura di canale per i produttori industriali.	Quantitativa

27	Switching from reps to direct salespeople	Powers, T.L.	1987	Industrial Marketing Management	Articolo	Teorico	Questo articolo esamina il processo decisionale coinvolto nel passaggio da una forza vendita composta da rappresentanti di vendita indipendenti (reps) a una forza vendita interna. Viene discusso un metodo per determinare quando e perché un'azienda dovrebbe considerare questo cambiamento, tenendo conto di fattori come il potenziale di vendita e i costi associati.
----	---	--------------	------	---------------------------------------	----------	---------	--

28	The effect of power sources on compliance in a channel of distribution: A causal model	Hunt, K.A., Mentzer, J.T., Danes, J.E.	1987	Journal of Business Research	Articolo	Empirico	Questo studio esplora come le diverse fonti di potere in un canale di distribuzione influenzano la probabilità di conformità dei membri meno potenti rispetto ai desideri dei membri più potenti. Viene presentato un modello causale che esamina come le fonti di potere non coercitive e la percezione della minaccia di coercizione influenzino la conformità.	Quantitativa
----	--	--	------	------------------------------	----------	----------	---	--------------

29	A Hierarchy of Industrial Selling Competencies	Moore, J.R., Carlson, L.T., Eckrich, D.W.	1986	Journal of Marketing Education	Articolo	Empirico	L'articolo rivede il ruolo degli agenti di vendita dei produttori (manufacturers' agents) nei mercati industriali, esplorando come questi agenti possano essere utilizzati strategicamente dai produttori per migliorare l'efficienza e la penetrazione di mercato.	Quantitativa
----	--	---	------	--------------------------------	----------	----------	---	--------------

**TABELLA 2: ANALISI GEOGRAFICA, DEI CONTENUTI E DEI RISULTATI**

<b>N</b>	<b>Titolo</b>	<b>Autore(i)</b>	<b>Anno</b>	<b>Geografia</b>	<b>Contenuto</b>	<b>Risultati</b>
1	Modeling independent sales representative performance: application of predictive analytics in direct selling for improved outcomes	Glackin, C., Adivar, M.	2023	Stati Uniti (Fayetteville State University, North Carolina)	L'articolo esplora l'impiego delle tecnologie di analisi predittiva per potenziare le prestazioni degli agenti di vendita indipendenti. Attraverso l'applicazione di modelli predittivi avanzati, lo studio valuta come variabili quali il tempo dedicato alla vendita, le abilità di acquisizione di nuovi clienti e l'adattabilità alle tecnologie emergenti possano essere ottimizzate per massimizzare l'efficacia nella vendita diretta.	L'analisi ha rivelato che l'applicazione di algoritmi di apprendimento supervisionato migliora significativamente l'efficacia dei rappresentanti di vendita indipendenti, evidenziando l'importanza del tempo dedicato, delle capacità di acquisizione di nuovi clienti e dell'adattabilità al modello di vendita diretta. È emerso che un approccio personalizzato nel reclutamento e nella formazione può significativamente incrementare i risultati di vendita.
2	Does the type of sales position matter? A multi-	Matthews, L.,	2022	Stati Uniti (Middle	Questo articolo esplora le differenze tra venditori interni ed esterni in contesti B2B, focalizzandosi su come variabili	I venditori esterni mostrano una maggiore sensibilità all'esaurimento emotivo dovuto a motivazioni

	group analysis of inside vs outside sales	Edmondson, D.		Tennessee State University)	come la motivazione (interna ed esterna), l'esaurimento emotivo e la soddisfazione lavorativa influiscano sulla performance e sulle intenzioni di turnover. La figura dell'agente commerciale è analizzata nel contesto della vendita esterna, con un'attenzione particolare alle dinamiche di isolamento e autonomia rispetto ai colleghi interni.	estrinseche e una correlazione più forte tra l'esaurimento emotivo e le intenzioni di lasciare l'azienda. La soddisfazione lavorativa è un mediatore critico per gli agenti interni, mentre per quelli esterni l'esaurimento emotivo ha un impatto diretto sulle intenzioni di turnover.
3	Principal-independent manufacturers' representative relationships: Review, synthesis, directions for future research	Bergestuen, T., Thompson, K., Strutton, D	2022	Stati Uniti (University of Wisconsin Eau Claire, University of North Texas)	Gli agenti rappresentanti indipendenti sono aziende o singoli professionisti che vendono prodotti per conto di produttori, operando prevalentemente su commissione. Questi agenti non rappresentano linee di prodotti concorrenti e spesso gestiscono un portafoglio di prodotti complementari da diversi produttori.	Lo studio evidenzia l'importanza strategica delle relazioni tra produttori e agenti commerciali, identificando quattro fasi cruciali nel ciclo di vita di queste relazioni: pre-relazione, avvio della relazione, mantenimento della relazione, e termine della relazione. Ogni fase presenta sfide specifiche e richiede strategie di gestione adattive per

						ottimizzare la collaborazione e massimizzare i benefici reciproci.
4	Information acquisition, selling effort and pre-order strategy	Peng, W., Tian, Z.	2022	Cina	L'agente di commercio è descritto come un intermediario che raccoglie informazioni di mercato essenziali per ottimizzare le strategie di vendita e pre-ordine. L'agente è centrale per l'acquisizione di informazioni rilevanti, che influenzano direttamente l'efficacia dello sforzo di vendita e la riuscita delle strategie di pre-ordine.	Lo studio evidenzia come l'acquisizione di informazioni può migliorare significativamente la precisione delle previsioni di vendita e ottimizzare la strategia di pre-ordine. Inoltre, l'articolo quantifica l'impatto dello sforzo di vendita, mostrando che un maggiore sforzo di vendita da parte dell'agente può portare a risultati finanziari superiori attraverso un miglior allineamento delle strategie di pre-ordine alle condizioni di mercato.
5	The impact of haggling costs on the optimal organizational	Kräkel, M., Schöttner, A.	2022	Germania (University of Bonn, Humboldt-Universität zu Berlin)	L'articolo esplora il ruolo degli agenti nell'ambito della negoziazione dei prezzi, concentrandosi sulla delega dell'autorità di pricing.	Lo studio conclude che i costi associati alla negoziazione possono essere mitigati delegando l'autorità di prezzo agli agenti, ma ciò richiede un'attenta gestione delle strutture di incentivazione

	design for sales forces					e controllo per mantenere l'efficacia della forza vendita.
6	Salesforce Compensation and Two-Sided Ambiguity: Robust Moral Hazard with Moment Information	Li, Z., Kirshner, S.N.	2021	Australia (University of Sydney Business School, University of New South Wales)	L'agente è rappresentato come un elemento chiave nel modello di principal-agent, dove esso ha la responsabilità di influenzare la distribuzione della domanda tramite lo sforzo non osservabile. L'articolo esplora le implicazioni di questa ambiguità nella creazione di contratti di compensazione robusti.	Lo studio evidenzia l'importanza dell'informazione sulla varianza e media della domanda nella progettazione di contratti di compensazione per la forza vendita. La ricerca dimostra che l'uso di contratti semplici e quadratici può essere efficace nel gestire l'incertezza, ma può richiedere aggiustamenti a seconda della distribuzione della domanda e della capacità dell'agente di raggiungere i risultati desiderati.
7	Organisational commitment and culture: Evidence of commitment in	Sant'Anna, D., Mussi, C.C., Xavier, W., Luna, I.N.	2020	Brasile (Southern University of Santa Catarina) e Cina (Chongqing Technology and	Rappresentante commerciale per un'azienda nel settore dei cavi elettrici. L'articolo esplora come questi agenti esprimano il loro impegno organizzativo attraverso valori di professionalità collaborativa, benessere dei dipendenti, e	Lo studio rivela che l'impegno organizzativo tra i venditori indipendenti è fortemente influenzato dalla cultura aziendale. Valori come il benessere dei dipendenti e la professionalità collaborativa sono centrali. Le aziende

	an independent sales force			Business University)	pratiche di integrazione esterna e relazioni interpersonali.	possono migliorare l'impegno e le prestazioni di vendita rafforzando tali valori culturali e fornendo sistemi di ricompensa e formazione efficaci.
8	The influence on export performance of performance ambiguity among foreign sales agents	Mysen, T., Tronvoll, B.	2020	Norvegia	<p>L'agente di commercio è definito come un intermediario estero che rappresenta l'esportatore in mercati esterni. Lo studio si focalizza su come l'ambiguità nella valutazione delle prestazioni di questi agenti possa portare a comportamenti opportunistici, influenzando negativamente la performance di esportazione.</p> <p>Questo modello riduce i costi operativi e il rischio associato alla proprietà delle merci, mentre incentiva l'agente a massimizzare le vendite attraverso una compensazione basata sulle commissioni.</p>	I risultati indicano che l'ambiguità delle prestazioni è significativamente legata al comportamento opportunistico, che a sua volta influisce negativamente sulla performance di esportazione. Tuttavia, l'effetto diretto dell'ambiguità delle prestazioni sulla performance di esportazione è più pronunciato rispetto a quello mediato dall'opportunismo, suggerendo che la capacità di adattamento del management alle difficoltà di valutazione sia cruciale per il successo delle esportazioni.

9	Organizational identification and independent sales contractor performance in professional services	Finch, D.J., Abeza, G., O'Reilly, N., Hillenbrand, C.	2018	Stati Uniti, Canada e Regno Unito	Il focus è su come l'identificazione con l'organizzazione da parte dell'agente di vendita indipendente possa influire sulla loro performance di vendita e sull'impegno a lungo termine verso l'azienda.	I risultati indicano che l'identificazione organizzativa è un forte predittore delle prestazioni di vendita degli ISC. Benefici tangibili come il supporto finanziario e di marketing rafforzano questa identificazione, portando a migliori performance di vendita e maggiore retention. Tuttavia, l'embeddness (radicamento) degli ISC non risulta essere un predittore significativo della retention o dell'advocacy.
10	Using the parallel output DEA cooperative model to evaluate Thai dried longan	Pongpatcharatorntep, D., Liu, N	2015	Thailandia e Cina	L'agente commerciale è considerato come un canale di distribuzione utilizzato dai produttori di longan essiccato per vendere i loro prodotti in Cina. Il ruolo dell'agente è cruciale per migliorare l'efficienza della catena di fornitura, poiché facilita la	I risultati mostrano che le aziende con canali di distribuzione gestiti da agenti ottengono una performance superiore rispetto a quelle che si affidano esclusivamente agli intermediari. Il modello suggerisce che l'efficacia della catena di fornitura migliora

	exporting supply Chain				penetrazione nel mercato cinese con migliori strategie di distribuzione.	significativamente quando le aziende sviluppano relazioni forti con gli agenti nei mercati di destinazione.
11	Mitigating principal-agent problems in base-of-the-pyramid markets: An identity spillover perspective	Kistruck, G.M., Sutter, C.J., Lount, R.B., Smith, B.R.	2013	Stati Uniti (Miami University, The Ohio State University)	L'agente di commercio nei mercati BOP è visto come un intermediario critico che deve gestire la vendita di prodotti in contesti con infrastrutture legali e fisiche limitate. L'agente, spesso residente nelle comunità locali, è essenziale per superare la diffidenza culturale e promuovere l'adozione di nuovi prodotti.	I risultati mostrano che promuovere un'identità di proprietà tra gli agenti di vendita migliora non solo le vendite del prodotto di cui possiedono l'identità, ma anche quelle di prodotti simili che non possiedono. Questo effetto di "identity spillover" suggerisce che i meccanismi basati sull'identità possono essere una soluzione più efficace e meno costosa rispetto ai tradizionali metodi di monitoraggio nei mercati BOP.
12	The changing role of middlemen - strategic responses to	Olsson, R., Gadde, L.-E., Hulthén, K.	2013	Svezia (Chalmers University of Technology, Gothenburg)	L'agente commerciale è visto come un intermediario fondamentale che deve evolversi da semplice "box-mover" a un attore multifunzionale capace di gestire più aspetti della catena di distribuzione,	I risultati evidenziano che i mediatori che riescono a trasformare e ampliare i loro ruoli, adottando nuovi modelli di business e combinando diverse funzioni, riescono a mantenere la loro rilevanza e

	distribution dynamics				incluse le funzioni di logistica, coordinamento degli acquisti, e interfaccia con il cliente finale.	a creare valore in un contesto di distribuzione in rapido cambiamento. Il caso studio mostra che una forte integrazione delle attività, risorse e relazioni è essenziale per il successo dei mediatori moderni.
13	The differing effects of technology on inside vs. outside sales forces to facilitate enhanced customer orientation and interfunctional coordination	Rapp, A., Beitelspacher, L.S., Schillewaert, N., Baker, T.L.	2012	Stati Uniti e Belgio (Collaborazioni tra università negli Stati Uniti e la Vlerick School of Management in Belgio)	Vengono rappresentati sia venditore interno che esterni, con particolare attenzione al modo in cui la tecnologia può influenzare le loro prestazioni e coordinazione con altre funzioni aziendali.	I risultati indicano che l'uso della tecnologia e degli strumenti di eLearning migliora l'orientamento al cliente e la coordinazione interfunzionale, specialmente per i venditori esterni. Tuttavia, l'effetto diretto della struttura della forza vendita sulle prestazioni del cliente e sulla coordinazione interna non è significativo, suggerendo che la tecnologia svolge un ruolo moderatore cruciale.
14	Outsourcing the sales process:	Rapp, A.	2009	Stati Uniti	Rappresentante di vendita indipendente, spesso assunto su commissione, che opera	I risultati indicano che l'esternalizzazione della forza vendita

	Hiring a mercenary sales force				per conto di un produttore o di un'azienda esternalizzando le attività di vendita. Lo studio esamina come questa figura possa essere impiegata strategicamente dalle aziende per ridurre i costi e aumentare la flessibilità operativa.	può essere vantaggiosa per le aziende con una forte orientazione alla produzione e alla tecnologia, mentre le aziende con un orientamento forte al brand, al cliente e al competitore sono meno propense a esternalizzare. L'articolo suggerisce che le aziende dovrebbero considerare attentamente la complessità del compito di vendita e il livello di turbolenza del mercato prima di prendere decisioni sull'esternalizzazione della forza vendita.
15	The salesperson as outside agent or employee: A transaction cost analysis	Anderson, E.	2008	Stati Uniti (The Wharton School, University of Pennsylvania)	L'agente di commercio (o rappresentante di vendita) è un agente esterno che opera su commissione, rispetto a un venditore interno che è un dipendente aziendale. Lo studio esplora quando e perché le aziende decidono di utilizzare rappresentanti di	I risultati indicano che le aziende tendono a utilizzare una forza vendita interna quando i costi di monitoraggio delle performance sono elevati o quando il prodotto richiede conoscenze specifiche e complesse. Inoltre, la fedeltà

					vendita indipendenti anziché creare una forza vendita interna.	del cliente al rappresentante e la necessità di attività non direttamente legate alla vendita influenzano la decisione di integrare la forza vendita internamente.
16	The impact of national culture and communication on exporter-distributor relations and on export performance	Nes, E.B., Solberg, C.A., Silkoset, R.	2007	Norvegia (Norwegian School of Management BI, Oslo)	L'agente di commercio è un intermediario chiave che facilita la penetrazione nei mercati esteri. La sua efficacia è influenzata dalla distanza culturale tra l'esportatore e il mercato di destinazione, che può complicare la comunicazione e diminuire la fiducia.	I risultati dimostrano che una maggiore distanza culturale tra l'esportatore e il distributore riduce la fiducia e la comunicazione, che a loro volta diminuiscono l'impegno dell'esportatore verso il distributore, portando a una peggiore performance finanziaria nel mercato estero. La comunicazione efficace è essenziale per mitigare gli effetti negativi della distanza culturale.
17	Developing the sales force, growing the business: The	Crittenden, V.L., Crittenden, W.F.	2004	Stati Uniti	Rappresentante di vendita indipendente cruciale per il successo aziendale nella vendita diretta. L'articolo esamina come la selezione, la formazione e la	I risultati indicano che il successo nella vendita diretta dipende fortemente dalla capacità di attrarre, selezionare e mantenere venditori motivati. Le aziende

	direct selling experince				motivazione dei venditori siano elementi fondamentali per la crescita dell'azienda nel mercato della vendita diretta.	devono investire in programmi di formazione continui e fornire supporto ai venditori per migliorare le loro prestazioni e ridurre il turnover. Le pratiche di selezione devono essere più mirate, e le aziende devono sviluppare sistemi di valutazione delle prestazioni per intervenire tempestivamente in caso di calo delle vendite.
18	The Impact of Personality Variables, Prior Experience, and Training on Sales Agents' Internet Utilization and Performance	Gulati, R., Bristow, D.N., Dou, W.	2004	Stati Uniti (St. Cloud State University, Minnesota)	L'agente di commercio è esaminato come una figura che utilizza Internet per migliorare le attività di vendita nel contesto B2B. Lo studio analizza come la formazione specifica e le caratteristiche personali degli agenti influenzino la loro capacità di utilizzare efficacemente Internet per scopi di vendita.	I risultati indicano che la formazione specifica sull'uso di Internet e l'orientamento all'apprendimento degli agenti di vendita sono positivamente correlati con l'utilizzo di Internet per attività di vendita. Inoltre, gli agenti più giovani e quelli con un alto locus di controllo interno tendono a utilizzare maggiormente Internet, migliorando così la loro performance di vendita. Lo studio

						suggerisce che il potenziamento delle capacità digitali può portare a un miglioramento significativo delle vendite attraverso l'uso dell'Internet.
19	A three-tier model representing the impact of internet use and other environmental and relationship-specific factors on a sales agent's fear of disintermediation due to the internet medium	Gulati, R., Bristow, D., Dou, W.	2002	Stati Uniti	L'agente di commercio è visto come un intermediario del canale di distribuzione che rischia di essere disintermediato dall'uso crescente di Internet da parte di produttori e clienti. Il modello esamina la percezione di minaccia tra gli agenti di vendita e l'importanza del loro ruolo nell'era digitale.	Lo studio identifica che l'uso di Internet aumenta la consapevolezza degli agenti di vendita riguardo alla disintermediazione, creando una maggiore percezione di minaccia. Tuttavia, la salienza del ruolo dell'agente, la complementarità dell'assortimento e l'idiosincrasia del mercato possono mitigare questa paura migliorando lo scambio di informazioni e la soddisfazione nella relazione con i produttori. L'indagine suggerisce che l'adozione strategica di Internet da parte degli agenti può rafforzare la loro posizione anziché indebolirla.

20	Effective training – it's the thought that counts	Meller, R., Mann, R.	2001	Regno Unito (Cambridge, UK)	Rappresentante di vendita che necessita di una formazione efficace per vendere prodotti complessi come l'Infergen, in un mercato altamente competitivo e tecnicamente impegnativo come quello farmaceutico	I risultati indicano che un programma di formazione ben progettato, che utilizza materiali didattici chiari e coinvolgenti, può migliorare significativamente la comprensione e la capacità dei rappresentanti di vendere prodotti complessi. La chiave del successo è stata l'equilibrio tra contenuti tecnici dettagliati e modalità di apprendimento interattive e coinvolgenti, che hanno reso la formazione accessibile e stimolante anche per i rappresentanti con diversi livelli di conoscenza preesistente.
21	A Conceptual Model for Building and Maintaining Relationships between	McQuiston, D.H.	2001	Stati Uniti (Butler University, Indianapolis, IN)	Rappresentante del produttore che gestisce la funzione di vendita per conto del principale, operando in un contesto di vendita multicanale e altamente competitivo.	Lo studio identifica sei valori fondamentali per il successo delle relazioni tra rappresentanti e principali: obiettivi condivisi, dipendenza reciproca, linee di comunicazione aperte, impegno per la soddisfazione del cliente,

	Manufacturers' Representatives and Their Principals					preoccupazione per la redditività reciproca e fiducia. Questi valori sono supportati da fattori come l'investimento dello sforzo da parte della dirigenza, il miglioramento continuo, il rispetto professionale e lo sviluppo di relazioni personali. Il modello proposto serve come strumento diagnostico per valutare e migliorare lo stato delle relazioni tra le parti.
22	Holding Distribution Channel Relationships Together: The Role of Transaction-Specific Assets and Length of	Weiss, A.M., Kurland, N.	1997	Stati Uniti (Marshall School of Business, University of Southern California)	L'agente di commercio è visto come una figura chiave che, attraverso investimenti specifici nella relazione con i clienti e il produttore, può influenzare la continuità e la stabilità della relazione di vendita.	I risultati evidenziano che gli investimenti specifici del rappresentante di vendita nei confronti del produttore e dei clienti riducono la probabilità che il produttore termini la relazione. Tuttavia, mentre gli investimenti specifici per il produttore aumentano la dipendenza reciproca e rafforzano la relazione nel tempo, quelli specifici per i clienti

	Prior Relationship					possono creare una dipendenza asimmetrica, aumentando il rischio di opportunismo e, in alcuni casi, la probabilità di terminazione della relazione a lungo termine.
23	How SME Owners and Their Sales Agents Frame Their Respective Business Worlds: A Case of Cognitive Complexity and Sales Success?	Preiss, K.J.	1998	Australia (University of Western Sydney, Macarthur)	L'agente di commercio è descritto come un venditore indipendente che opera come un piccolo imprenditore per conto di una PMI, vendendo prodotti tramite un approccio di vendita a domicilio. L'articolo esamina come la complessità cognitiva degli agenti di vendita influenzi il loro successo.	I risultati mostrano che gli agenti di vendita con una mappa cognitiva più complessa tendono a essere più innovativi e di successo rispetto a quelli con una mappa meno complessa. Lo studio suggerisce che una maggiore complessità cognitiva permette agli agenti di adattarsi meglio alle dinamiche di mercato e di apprendere più efficacemente dai loro successi e fallimenti. Questa complessità cognitiva è associata a una migliore capacità di affrontare le sfide sia dal lato del cliente che del proprietario della PMI.

24	Factors that affect the sales force choice decision in international market entry strategies	Schuster, C.P., Keith, J.	1994	Stati Uniti	Rappresentante del produttore che facilita l'ingresso in mercati internazionali, permettendo all'azienda di superare barriere culturali e logistiche.	Il modello proposto dagli autori evidenzia che l'uso di agenti di vendita è preferibile in mercati con alta distanza culturale e dove l'azienda ha risorse limitate per gestire direttamente la forza vendita. Tuttavia, in mercati con bassa distanza culturale o per prodotti altamente tecnici, una forza vendita interna potrebbe offrire maggior controllo e flessibilità.
25	Behavioral self-management as a supplement to external sales force controls	Sauers, D.A., Hunt, J.B., Bass, K.	1990	Stati Uniti	L'agente di commercio è rappresentato come un venditore che, attraverso la gestione autonoma del proprio comportamento, può migliorare le proprie prestazioni senza la necessità di un controllo continuo da parte dei manager. Questo approccio è particolarmente rilevante in contesti di vendita complessi e decentralizzati.	Lo studio evidenzia che l'applicazione di tecniche di BSM, come l'auto-monitoraggio, il controllo degli stimoli e la gestione delle conseguenze, può aumentare l'efficacia dei venditori, riducendo la necessità di supervisione esterna. I risultati suggeriscono che i venditori che adottano BSM possono migliorare la propria adattabilità e

						<p>motivazione, portando a una performance superiore nel lungo periodo. Tuttavia, l'efficacia del BSM dipende dalla capacità dei venditori di gestirsi autonomamente e dall'esistenza di un ambiente aziendale favorevole.</p>
26	Products and markets served by distributors and agents	Jackson, D.M., d'Amico, M.F.	1989	Stati Uniti (University of Akron)	<p>Gli agenti di commercio sono inquadrati come intermediari che operano in mercati più piccoli e concentrati geograficamente e industrialmente. A differenza dei distributori, gli agenti tendono a servire clienti che effettuano ordini meno frequenti ma di importo maggiore, con tempi di consegna più lunghi. Inoltre, gli agenti sono preferiti per prodotti più complessi tecnicamente e maggiormente personalizzati, con margini di profitto relativamente bassi.</p>	<p>I risultati principali della ricerca mostrano che i mercati serviti da agenti sono caratterizzati da un numero ridotto di clienti, con una maggiore concentrazione geografica e industriale. Gli agenti tendono a gestire ordini di maggiore valore, sebbene meno frequenti, e prodotti più complessi e personalizzati.</p> <p>I mercati serviti dai distributori sono più ampi e distribuiti geograficamente, con ordini più frequenti e di minore valore. I distributori sono preferiti per prodotti</p>

						<p>standardizzati e tecnicamente semplici, con margini di profitto più elevati.</p> <p>Nonostante la maggiore complessità dei prodotti gestiti dagli agenti, la loro disponibilità sul mercato è inferiore rispetto ai distributori, e la loro performance complessiva è stata valutata inferiore rispetto a quella dei distributori, secondo le aziende intervistate.</p>
27	Switching from reps to direct salespeople	Powers, T.L.	1987	Stati Uniti (University of Alabama at Birmingham)	<p>Rappresentante di vendita indipendente che opera per conto di un produttore, rispetto a un venditore interno che è direttamente impiegato dall'azienda. L'articolo esamina le condizioni in cui è vantaggioso per un'azienda passare da una rete di agenti indipendenti a una forza vendita interna.</p>	<p>I risultati indicano che il passaggio a una forza vendita interna può essere giustificato quando il potenziale di vendita in un territorio è sufficientemente elevato da coprire i costi fissi associati ai venditori interni. L'articolo sottolinea l'importanza di considerare il potenziale di vendita come criterio principale, insieme ai costi</p>

						operativi e alla capacità di controllo, per prendere questa decisione strategica.
28	The effect of power sources on compliance in a channel of distribution: A causal model	Hunt, K.A., Mentzer, J.T., Danes, J.E.	1987	Stati Uniti (University of Colorado, Virginia Polytechnic Institute, California Polytechnic & State University)	Rappresentante del produttore in un canale di distribuzione, che può essere influenzato dalle fonti di potere del produttore, come il potere di ricompensa, esperto, di riferimento e legittimo.	I risultati indicano che le fonti di potere non coercitive (potere di ricompensa, esperto, di riferimento e legittimo) aumentano la probabilità di conformità dell'agente di commercio alle richieste del produttore. Tuttavia, la percezione della minaccia di coercizione, sebbene meno significativa, può anche influenzare la conformità. Lo studio sottolinea l'importanza di comprendere come le dinamiche di potere influenzino le relazioni tra produttori e rappresentanti nel canale di distribuzione, suggerendo che un approccio equilibrato alle fonti di potere può migliorare la cooperazione e ridurre i conflitti.

29	A Hierarchy of Industrial Selling Competencies	Moore, J.R., Carlson, L.T., Eckrich, D.W.	1986	Stati Uniti	Rappresentante del produttore che agisce come intermediario per vendere prodotti industriali, operando su commissione senza essere un dipendente diretto del produttore.	risultati indicano che l'efficacia degli agenti di vendita industriali dipende dalla loro capacità di costruire relazioni forti con i clienti e di offrire un servizio di qualità superiore. Lo studio sottolinea l'importanza di selezionare agenti con una buona conoscenza del mercato e di fornire loro un supporto adeguato per massimizzare le vendite. L'uso di agenti è particolarmente vantaggioso in situazioni in cui il produttore ha una presenza limitata in specifici mercati geografici o industriali.
----	--	---	------	-------------	--	--