

Franco Isotta
Straordinario di Organizzazione aziendale
Università Ca' Foscari Venezia
Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale

IL CONTROLLO DEI VENDITORI: ALCUNE OSSERVAZIONI E PRECISAZIONI

Abstract

La parola “controllo” evoca, anche intuitivamente, un’attività (nel senso di controllare) e una situazione (nel senso di essere sotto controllo) molto importanti nella gestione delle aziende. In effetti, fin dall’inizio le teorizzazioni sul management indicano il controllo come una delle componenti della funzione direzionale. D’altra parte, è stato osservato che il controllo è l’attività di management meno compresa o poco compresa e che vi è una forte ambiguità o confusione significato di controllo

In effetti, partendo da un’impostazione che ancora il controllo alla misurazione e agli andamenti economico-finanziari, si è verificato un allargamento dell’accezione di controllo: recuperando pienamente il modello cibernetico attraverso la sottolineatura dell’importanza delle azioni correttive e del mantenimento della direzione di marcia; esaminando le relazioni e gli effetti del controllo sulla formulazione dei programmi; considerando gli aspetti organizzativi dei sistemi di controllo e quindi le relazioni e gli effetti del sistema di controllo adottato sui comportamenti; pervenendo infine a una accezione di controllo molto ampia che integra la prospettiva “strutturale” con quella più propriamente comportamentale. A questo ampliamento dell’accezione di controllo corrisponde un allargamento dei meccanismi utilizzabili per realizzarlo.

Il controllo della forza di vendita è sempre stato considerato con particolare attenzione sia per motivi “tradizionali” (le particolari condizioni in cui si svolge l’attività di vendita) che per motivi che attengono alle caratteristiche che, anche in relazione ai mutamenti intervenuti nel contesto competitivo e nella strategia delle imprese, l’attività di vendita è venuta assumendo (in estrema sintesi una vendita relazionale invece che transazionale). A ben vedere questi motivi impediscono o mettono in crisi particolari meccanismi di controllo, rendendo necessario attivarne altri. Quindi anche nel controllo della forza di vendita si rileva un allargamento dei meccanismi di controllo considerati oltre che, anche se in misura minore, una discussione sui confini dell’attività di controllo.

Questo studio si propone di esaminare queste problematiche attraverso l’analisi della letteratura esistente, ponendo le basi per una successiva ricerca empirica.

Keywords: sales management, organizational control

1. IL CONTROLLO: ASPETTI GENERALI

La parola “controllo” evoca, anche intuitivamente, un’attività (nel senso di controllare) e una situazione (nel senso di essere sotto controllo) molto importanti nella gestione delle aziende. In effetti, fin dall’inizio le teorizzazioni sul management indicano il controllo come una delle componenti della funzione direzionale [Fayol 1931; Urwick 1943]. D’altra parte, è stato osservato che il controllo è l’attività di management meno compresa [Dauten, Gammill e Robinson 1958, 42] o poco compresa [Merchant 1985, 1]; che gli studi e la letteratura disponibili sono caratterizzati da confusione [Flamholtz, Das e Tsui 1985, 36]; che vi è ambiguità sul significato di controllo [Giglion e Bedeian 1974, 293] o a tale termine sono stati attribuiti molti significati e interpretazioni [Ouchi 1979, 833]; che vi è una diversità di approcci [Ansari 1977, 101] o prospettive [Das 1989, 462; Gallinaro 1990]; che l’interpretazione della funzione direzionale di controllo va collegata con le diverse teorie organizzative e con la loro evoluzione [Otley, Broadbent e Berry 1995, 34].

Non rientra fra gli obiettivi di questo lavoro affrontare in modo sistematico ed esauriente questi problemi attraverso l'esame della letteratura disponibile [Gigliani e Bedeian 1974; Otley, Broadbent e Berry 1995; Birnberg 1998]. Si può però osservare un allargamento del concetto di controllo anche per l'utilizzo di prospettive teoriche diverse e, corrispondentemente, un aumento dei meccanismi di controllo considerati.

In effetti, Fayol vede nel controllo il momento conclusivo delle funzione direzionale (che comprende e si sviluppa attraverso la programmazione, l'organizzazione, il comando, il coordinamento e il controllo) e afferma che il controllo "consiste nel verificare che tutto avvenga in modo conforme al programma adottato, agli ordini impartiti e ai principi stabiliti". "Tutto" riguarda le cose, le persone e le azioni nelle diverse funzioni (direzionale, commerciale, tecnica, finanziaria, di sicurezza e di contabilità) [Fayol 1931, 155]. Anche se l'obiettivo del controllo comprende, oltre alla correzione degli errori, anche la loro prevenzione, il controllo di Fayol si caratterizza per una forte connotazione di verifica ex post e quindi per un orientamento al passato. Altre formulazioni della funzione direzionale dello stesso periodo conservano questa caratterizzazione e in una qualche misura, riconducendo il controllo al budgeting, la restringono [Massie 1965, 389].

Partendo da questa impostazione, che ancora il controllo alla misurazione e agli andamenti economico-finanziari, si è verificato un allargamento dell'accezione di controllo: recuperando pienamente il modello cibernetico attraverso la sottolineatura dell'importanza delle azioni correttive e del mantenimento della direzione di marcia [Newman 1981, 13-15]; esaminando le relazioni e gli effetti del controllo sulla formulazione dei programmi; considerando gli aspetti organizzativi dei sistemi di controllo e quindi le relazioni e gli effetti del sistema di controllo adottato sui comportamenti; pervenendo infine a una accezione di controllo molto ampia che integra la prospettiva "strutturale" con quella più propriamente comportamentale [Cori, 1997, 1-10; Ansari 1977].

Secondo questa accezione, il controllo deve promuovere i comportamenti appropriati rispetto agli obiettivi organizzativi [Merchant 1985, 4], aumentando la prevedibilità di tali comportamenti attraverso la costruzione di standard [Leifer e Mills 1996, 117], rendendo più probabili i comportamenti desiderabili e scoraggiando quelli non desiderabili [Lebas e Weigenstein 1986, 269]; l'influenza sui comportamenti e quindi il controllo vanno esercitati ai diversi livelli: individuo, piccolo gruppo, unità organizzativa, organizzazione nel suo complesso [Flamholtz, Das e Tsui 1985, 36]. In modo complementare, la perdita di controllo viene definita [Leifer e Mills 1996, 127] come la possibilità di non ottenere una effettiva compliance da parte dei dipendenti: perché non comprendono ciò che sarebbero chiamati a fare o perché non scelgono di fare ciò che ci si attende da loro [Evans 1975], in altri termini per i limiti alla razionalità nell'agire delle persone [Simon 1957, 38-41; 80-84].

Il controllo si caratterizza, allora, per un orientamento al futuro e viene a coincidere, più o meno completamente, con lo stesso concetto di management. Secondo Merchant [1985, 2-3], la funzione direzionale comprende la fissazione degli obiettivi, la formulazione della strategia e il controllo, pur avvertendo che fra queste componenti non esiste una chiara separazione e che non vi è accordo su dove dovrebbero essere tracciati i confini fra di esse.

Questa accezione di controllo, risultato dell'evoluzione sopra sintetizzata, si salda con l'accezione di controllo di altre impostazioni e percorsi di ricerca, sia tradizionali che recenti.

Questa accezione di controllo, risultato dell'evoluzione sopra sintetizzata, per un verso si salda con l'accezione di controllo di impostazioni e percorsi di ricerca tradizionali e per un altro risente del contributo di impostazioni e percorsi di ricerca più recenti.

Quanto ai primi, è sufficiente richiamare il contributo di Follett [1937, 161], che individua nel controllo l'oggetto stesso dell'organizzazione ("l'organizzazione è controllo") di modo che i principi del controllo finiscono con il coincidere con i principi di organizzazione; e quello di Etzioni

[1965] che, seguendo l'impostazione di Weber [Scheid 1991, 17], collega il concetto di controllo con quello di potere: la "struttura del controllo organizzativo è la distribuzione dei mezzi utilizzati da un'organizzazione per promuovere le prestazioni necessarie e per verificare che tali prestazioni – quantità e qualità – corrispondano alle specifiche organizzative" [650] e, in relazione ai mezzi utilizzati, si possono distinguere tre tipi di potere: coercitivo, utilitaristico e di identificazione [651], che influiscono sul tipo di coinvolgimento che generano [Etzioni 1961].

Le impostazioni e i percorsi di ricerca recenti comprendono l'Economia dei costi di transazione e la Teoria dell'agenzia.

Secondo l'ECT, il mercato (la mano invisibile) è un'alternativa alla gerarchia (la mano visibile) nel governo delle transazioni e ciò vale per i problemi sia di controllo esterno, dove l'opzione per il mercato si traduce nella esternalizzazione [Williamson 1975], che di controllo interno, nel senso che anche l'ottenimento da parte dei dipendenti dei comportamenti richiesti può essere perseguito utilizzando il mercato [Ouchi 1979, 834-835], e cioè creando condizioni simili a quelle del mercato (concorrenza interna, prezzi di trasferimento) [Lebas e Weigenstein 1986, 263]. Sviluppando la riflessione sulle forme di governo delle transazioni e quindi sulle soluzioni alternative di controllo, se gli obiettivi degli attori sono (anche nel senso che sono resi) congruenti, esiste una terza soluzione o meccanismo, oltre al mercato e alla gerarchia: il clan, fondato sui processi di socializzazione [Ouchi 1980].

La teoria dell'agenzia affronta il problema del controllo in situazioni dove non vi sono né una completa conoscenza e osservabilità (da parte del principale – superiore) delle azioni svolte dall'agente-dipendente (se ci fossero, il controllo potrebbe essere esercitato dalla gerarchia), né una chiara misurabilità dei risultati e la loro dipendenza solo dai comportamenti dell'agente (se ci fossero il controllo potrebbe essere esercitato dal mercato) [Grandori 1995, 203-205], né una congruenza di obiettivi fra gli attori (se vi fosse, il controllo potrebbe essere esercitato attraverso il clan). In queste condizioni, dati anche l'opportunismo degli attori, la loro razionalità limitata e la loro diversa propensione al rischio, si tratta di ricercare la soluzione più efficiente fra un controllo fondato sui risultati e su incentivi legati ai risultati (che però implica un trasferimento del rischio all'agente) e un controllo fondato sulle azioni (che però implica il sostenimento dei costi necessari per stabilire e rilevare tali comportamenti) [Eisenhardt 1985, 136-137].

All'allargamento dell'accezione di controllo, legato anche all'influenza delle impostazioni e dei percorsi di ricerca più recenti, si è accompagnato un aumento dei meccanismi di controllo considerati. Senza alcuna pretesa di esaustività, nella Tabella 1 sono riportati i meccanismi di controllo indicati in alcuni contributi significativi. Nell'esame della tabella sono necessarie alcune precisazioni: sul piano formale, meccanismi indicati con gli stessi termini possono avere significati anche diversi; inoltre, uno stesso meccanismo può essere implementato con modalità diverse o impiegando leve diverse; la risoluzione del problema del controllo avviene solitamente utilizzando una combinazione di meccanismi (che configurano la *strategia* di controllo), anche perché fra di

essi intercorrono relazioni di complementarità [Leifer e Mills 1996, 120; Lebas e Weigenstein 1986, 262].

Tabella 1 - I meccanismi di controllo

Dalton [1971]	Ouchi [1979]	Ouchi [1979]	Daft e Mcintosh [1984]	Merchant [1985] (1)
Oranzziativo	Mercato	Controllo degli output	Piano strategico	Esternalizzazione
Sociale	Burocrazia	Controllo dei comportamenti	Piano a lungo termine	Automazione
Individuale (self o auto-controllo)	Clan	Controllo di clan	Budget	Condivisione del rischio
			Reports statistici periodici	Controllo dei risultati
			Valutazione delle performance	Controllo delle azioni
			Politiche e procedure	Controllo personale: autocontrollo e controllo sociale

Flamholtz e Das [1985]	Lebas e Weigenstein [1986]	Das [1989]	Mintzberg [1989] (2)	Leifer e Mills [1996]
Pianificazione	Controllo degli input	Mercato	Supervisione diretta	Controlli oggettivi
Misurazione	Controllo degli output	Burocrazia	Standardizzazione dei processi di lavoro	Controlli normativi
Feedback		Clan	Standardizzazione degli output	Auto-controllo
Valutazione-ricompensa	Mercato		Standardizzazione delle capacità e delle conoscenze	
	Regole		Standardizzazione delle norme culturali	
	Cultura		Mutuo aggiustamento	

(1) Merchant distingue fra soluzioni che evitano i problemi del controllo (esternalizzazione, automazione e condivisione del rischio) e meccanismi che proteggono l'organizzazione dagli effetti negativi dei problemi del controllo (controllo dei risultati, delle azioni e personale).

(2) Mintzberg parla, in effetti, di meccanismi di coordinamento, collegando esplicitamente il coordinamento alla divisione del lavoro. Però, da un lato, il termine controllo (nell'accezione allargata) viene spesso usato in modo intercambiabile con il termine coordinamento [Das 1989, 459; Lebas e Weigenstein 1986, 260]; dall'altro, il significato dei meccanismi di coordinamento di Mintzberg non è significativamente diverso da quello dei corrispondenti meccanismi di controllo

2. IL CONTROLLO DEI VENDITORI: LA RILEVANZA

Il controllo dei venditori, come conferma anche la numerosità delle ricerche empiriche condotte sull'argomento, rappresenta un tema di cui sia da tempo [Sauers, Hunt e Bass 1990; Quigley e Bingham 1995] che recentemente [Flaherty, Arnold e Hunt 2007] viene esplicitamente riconosciuta l'importanza. Ciò è dovuto, da un lato, alla rilevanza dei venditori e dell'attività da essi svolta e, dall'altro, alle caratteristiche e alle particolari condizioni in cui tale attività viene svolta: i cambiamenti intervenuti hanno cambiato il contenuto di queste caratterizzazioni senza peraltro ridurne l'incidenza in termini di necessità e di problematicità del controllo.

Con contenuti che riflettono tali cambiamenti, è stato infatti osservato che i venditori rappresentano un gruppo di dipendenti critico per il funzionamento di un'impresa [Anderson e Oliver 1987]; che la loro attività è fondamentale per il successo a lungo termine dell'impresa [Sauers, Hunt e Bass 1990]; che sono, in particolare nel marketing B2B, la principale fonte di comunicazione con il cliente [Schwepker 2003, 152]; che anche la strategia di marketing migliore può fallire se la forza di vendita non è efficace [Jobber e Lancaster 2000, 4]; che debbono creare valore per i clienti e generare profitti per l'impresa [Ingram, LaForge, Avila, Schwepker e Williams 2004, 6]; che il loro ruolo di confine comporta rapporti e relazioni oltre che verso l'esterno anche verso l'interno [Ingram, LaForge, Locander, MacKenzie e Posdakoff 2005, 138]; che rappresentano una delle componenti più importanti di molte strategie per raggiungere il mercato [Weitz, Castleberry e Tanner 2007, 6].

A fronte di questa importanza, che sottolinea la rilevanza dei comportamenti effettivamente adottati della forza di vendita, viene segnalata la possibilità di comportamenti non appropriati: quasi la metà (47,4%) dei manager di marketing e di vendita pensa che i venditori mentano durante le visite; il 45,1% ha sentito mentire i venditori a proposito dei termini di consegna; il 76,3% ha sentito i venditori fare promesse irrealistiche. Infine il 74,2% ritiene che il desiderio di raggiungere gli obiettivi di vendita spinga i venditori a trascurare i bisogni dei clienti [Strout 2002].

Quanto alle caratteristiche e alle condizioni in cui i venditori svolgono la propria attività, tradizionalmente sono state sottolineate la solitudine [Hamman 1979, 164], l'indipendenza [Wotruba 1980, 298], la minore visibilità [Sauers, Hunt e Bass 1990] e le minori possibilità di intervento della supervisione diretta [Simintiras, Lancaster e Cadogan 1994, 3] che, nel complesso, hanno portato a rappresentare il venditore come un "lupo solitario" [Dixon, Gassenheimer e Feldman Barr 2003]; i problemi connessi con la relazione con il cliente (per esempio, il rifiuto, la negoziazione); le conseguenze della molteplicità di richieste o aspettative di cui il venditore è destinatario [Hardy 1978, 383] che, tenendo anche conto del suo ruolo di confine, possono comportare sovraccarico di ruolo [Smith e Rupp 2003, 161], ambiguità e conflitto di ruolo [Siguaw, Brown e Widing 1994, 107-108]. Più recentemente, l'accento è stato posto su un diverso orientamento temporale (il lungo termine invece che il breve termine), verso gli obiettivi (lo sviluppo e il mantenimento della relazione con il cliente invece che la realizzazione di singole vendite/transazioni), verso le relazioni con il cliente (collaborazione invece che competizione) e su un approccio di gruppo [Ingram, LaForge, Avila, Schwepker e Williams 2004, 5-11].

Gli spunti proposti possono essere sistematizzati attraverso la Tabella 2, che, in analogia a quanto fatto per il marketing, individua quattro ere per il personal selling e quattro ruoli per i venditori indicandone le caratteristiche rispetto a un insieme di variabili. La Tabella può essere letta secondo due modalità.

Da un lato, essa esprime un'evoluzione determinata da una molteplicità di fattori riconducibili a fattori esterni (clienti, concorrenza e ambiente generale compresa la tecnologia) e a fattori interni dell'impresa (strategia e conseguenti esigenze o sfide sulla performance) [Zoltners, Prabhakant e Lorimer 2004, 2-4]. Alla uniformità nel tempo dei fattori o delle spinte al cambiamento [Jones, Brown, Zoltners e Weitz 2005, 105] si accompagna un loro diverso contenuto che spiega appunto le diverse caratteristiche delle ere del personal selling o del ruolo dei venditori: per esempio

l'affermazione del partnering va ricondotta agli specifici contenuti del cambiamento nei clienti (per esempio aumento delle aspettative – in termini di conoscenze da parte del venditore, di rapidità di risposta, di ampiezza e profondità dei processi di comunicazione, e di personalizzazione delle informazioni; riduzione del numero di fornitori; maggiore potere), nella concorrenza (globalizzazione, ciclo di vita dei prodotti più breve, attenzione al customer lifetime value) e ai conseguenti cambiamenti nella strategia e quindi nel processo di vendita [Cron e DeCarlo 2006, 4-10].

Tabella 2

Il ruolo del venditore: evoluzione e tipologia

Era/ruolo	Produzione	Vendita	Marketing	Partnering
Obiettivo	Fatturato	Fatturato	Soddisfazione del cliente	Costruire una relazione
Orientamento	Breve Esigenze del seller	Breve Esigenze del seller	Breve Esigenze di seller e buyer	Lungo Esigenze di seller e buyer
Task critici	Acquisire ordini e consegnare prodotti	Convincere ad acquistare	Risolvere i problemi con i prodotti esistenti	Creare nuove alternative con le capacità del seller
Attività	Visitare e informare	Influenzare “spingendo”	Influenzare con una vendita “adattiva”	Costruire e mantenere la relazione Gestire un team Gestire i conflitti
Ruolo	Fornitore	Persuasore	Risolutore di problemi	Creatore di valore
Focus del sales management (selezione, formazione, motivazione, valutazione, compensation)	Singoli venditori Allocazione efficiente delle risorse Motivare a lavorare duramente	Singoli venditori Allocazione efficiente delle risorse Motivare a lavorare duramente	Singoli venditori Selezione e formazione per migliorare le capacità Motivare a lavorare con intelligenza	Team e leaders di team Selezione e motivazione dei team Sviluppo di capacità di leadership e di gestione dei conflitti

Fonte: Weitz e Bradford 1999, 242 (nostra elaborazione)

Dall'altro lato, le relazioni che in un certo momento un'impresa ha con i suoi clienti e quindi il ruolo dei venditori possono corrispondere a quelli di più ere [Weitz e Bradford 1999, 242]: per non tutti i clienti desiderano o con tutti i clienti è conveniente per l'impresa adottare modelli di vendita relazionale.

Nella prospettiva del controllo dei venditori le considerazioni sopra svolte hanno alcune importanti implicazioni:

- alcune caratteristiche e condizioni tradizionali dell'attività dei venditori, in particolare quelle che hanno portato configurare il venditore come "lupo solitario", sottolineano la limitata possibilità (o il costo molto elevato) del ricorso al meccanismo altrettanto tradizionale di controllo rappresentato dalla gerarchia e dall'intervento del capo;
- l'evoluzione del ruolo del venditore con il passaggio dalla vendita transazionale (che corrisponde all'idea di venditore come lupo solitario) alla vendita relazionale (attenzione allo sviluppo e mantenimento della relazione, orizzonte temporale di lungo termine, importanza del gruppo) pone in crisi o richiede una revisione di meccanismi di controllo dei venditori molto consolidati, come quelli legati al volume di vendita realizzato dai singoli venditori;
- la gestione da parte di un'impresa di un "portafoglio" di rapporti con i suoi clienti o l'esigenza da parte della forza di vendita di coprire una molteplicità di ruoli diversi implicano una differenziazione dei sistemi di controllo (se è possibile e conveniente attribuire a venditori diversi ruoli diversi) o la progettazione di sistemi di controllo in grado di rispondere ad esigenze diverse.

3. IL CONTROLLO DEI VENDITORI: LE IMPOSTAZIONI

Le impostazioni teoriche rilevanti per lo studio del controllo nell'ambito delle vendite sono due [Baldauf, Cravens e Piercy 2005, 8]: quella formulata da Anderson e Oliver [1987] e quella di Jaworski. In questa sede vogliamo considerarne due aspetti: l'accezione di controllo e i tipi di controllo considerati.

3.1. *La formulazione di Anderson e Oliver*

Per Anderson e Oliver [1987] (nel seguito A&O), il sistema di controllo è l'insieme delle procedure utilizzate da un'impresa per monitorare (monitoring), dirigere (directing), valutare (evaluating) e ricompensare (compensating) i propri dipendenti [A&O 76]. Tale sistema influenza il comportamento dei dipendenti e dovrebbe farlo in modo da perseguire il benessere sia dell'impresa che dei dipendenti [A&O 76]. Questa definizione di controllo è stata largamente accettata anche se, probabilmente, soprattutto nelle ricerche empiriche non ne sono state considerate tutte le componenti.

Con riferimento ai venditori, un gruppo di dipendenti critico per le imprese, si possono distinguere due tipi di sistemi di controllo: quelli basati sui comportamenti e quelli basati sui risultati [A&O, 76].

Le differenze fra i due tipi di sistemi di controllo riguardano:

- il monitoraggio dei venditori, che è esteso, nel senso che riguarda una molteplicità di aspetti (attività e risultati) nel controllo basato sui comportamenti e limitato, invece, nel controllo basato sui risultati;
- il grado di direzione dei venditori e di intervento nel loro lavoro da parte del management che è, rispettivamente, alto (comportamenti) e basso (risultati);
- le basi utilizzate per valutare e ricompensare i venditori: che sono soggettive e più complesse nel controllo basato sui comportamenti rispetto a quello basato sui risultati

[A&O, 76]. Nel primo, infatti, si considera: ciò che le persone apportano al processo di vendita, gli input (per esempio, attitudini, conoscenza del prodotto), le attività che svolgono (per esempio, il numero di visite, dei clienti attivi, dei servizi forniti) e le strategie di vendita adottate. Nel controllo basato sui risultati si utilizzano misure dirette ed oggettive dei risultati realizzati dai venditori.

Pertanto, nel sistema basato sui comportamenti i manager hanno una idea ben precisa di ciò che i venditori debbono fare per raggiungere i risultati di vendita ed operano (raccogliendo informazioni, monitorando e dirigendo attivamente le attività della forza di vendita, spesso con il supporto di uno staff significativo) affinché i venditori si comportino in modo corrispondente. Il collegamento fra queste attività e i risultati di vendita può manifestarsi nel lungo termine. Per ottenerne la collaborazione, le imprese retribuiscono i venditori largamente in misura fissa, sopportando quindi il rischio legato ai risultati [A&O 76-78].

Nel sistema basato sui risultati, invece, i venditori rispondono dei risultati ma non delle modalità (input o comportamenti) utilizzate, rispetto alle quali godono di discrezionalità. A spingere i venditori a produrre e a guidare le loro azioni è la pressione del mercato, che vengono ricompensati in modo direttamente proporzionale ai risultati misurabili realizzati, con un trasferimento a loro carico del rischio [A&O 76-78].

In modo sintetico, nel sistema basato sui risultati opera la mano invisibile del mercato mentre in quello basato sui comportamenti la mano invisibile del mercato è sostituita dalla mano visibile del management [A&O 7].

I vantaggi e gli svantaggi dei due sistemi sono strettamente connessi con le loro caratteristiche.

Per i sistemi di controllo basati sui comportamenti, i vantaggi comprendono: il più elevato controllo consentito ai managers, che possono imporre le loro idee su quello che i venditori debbono fare per raggiungere i risultati, alcuni di lungo periodo, o per implementare la strategia dell'impresa; la riduzione della percezione di iniquità che si verifica quando i risultati dipendono fortemente da fattori non controllabili da parte dei venditori. Per contro, questi sistemi: comportano valutazioni complesse e soggettive; possono portare a superare, nel tentativo di renderli esaustivi, la capacità del management di raccogliere ed elaborare le informazioni; possono essere percepiti come iniqui dai venditori che misurano il loro contributo soprattutto in termini di risultati di vendita [A&O 78].

Per i sistemi di controllo basati sui risultati i vantaggi comprendono: la coerenza con le caratteristiche del selling (è una professione "indipendente", il controllo gerarchico è difficile, i fattori di successo – input e comportamenti – sono poco conosciuti); la forza motivante (la retribuzione dipende dai risultati) la cui rilevanza va apprezzata anche alla luce delle circostanze che possono scoraggiare o demotivare i venditori (per esempio, il rifiuto da parte dei clienti o l'ambiguità del ruolo). Per contro, questi sistemi: rendono possibili comportamenti che danneggiano l'impresa nel lungo termine (per esempio la focalizzazione dell'attenzione sui prodotti "più facili" rispetto al tipo di risultato utilizzato); portano a concentrarsi sulle attività che hanno un pay-off immediato [A&O, 77-78].

3.2. L'impostazione di Jaworski

Jaworski [1988] affronta il tema del controllo con riguardo al marketing, un ambito quindi più ampio delle vendite o del sales management, ma la sua impostazione è applicabile ed è stata utilizzata anche in ricerche che riguardano il controllo dei venditori.

Affermata l'importanza ma rilevate anche la scarsa attenzione che il controllo ha ricevuto nell'ambito del marketing management e l'esigenza di bilanciare gli approfondimenti e gli sviluppi in tema di pianificazione con un analogo impegno sul versante del controllo, Jaworski [1988, 23-24] distingue fra controllo delle attività di marketing e controllo del personale dei marketing.

Il controllo delle attività (strategie, programmi, piani, tattiche) è “il processo per assicurare che le attività di marketing pianificate producano i risultati desiderati”. Il controllo del personale di marketing riguarda, invece i tentativi (da parte del management o di altri stakeholder) di “influenzare il comportamento e le attività di del personale di marketing per raggiungere i risultati desiderati”.

Forse recuperando la posizione di Ouchi il quale osserva che, in un certo senso, ogni controllo è un controllo del comportamento [Ouchi 1978, 175], Jaworski [1978, 24] afferma che i meccanismi di controllo influenzano l'azione individuale che, a sua volta, ci si aspetti influenzi la performance. La scelta di considerare il controllo del personale viene giustificata, fra l'altro, con la considerazione che il controllo delle persone può rappresentare un pre-requisito per il controllo delle attività di marketing, un'impostazione che si ritrova spesso quando viene operata la distinzione fra efficacia/performance dei venditori ed efficacia/performance della direzione vendite (intesa come unità organizzativa).

Quanto alle modalità di controllo del personale di marketing, per superare i limiti delle impostazioni tradizionali che giudica troppo basate sui risultati, Jaworski propone innanzi tutto la distinzione fra controlli formali e controlli informali, fondata sui seguenti criteri [Jaworski 1988, 26]:

- l'esplicitazione in forma scritta: presente nei controlli formali (regole, piani, budget, etc.), assente in quelli informali (norme di gruppo, cultura organizzativa);
- la relazione fra obiettivi individuali e obiettivi organizzativi: di non coincidenza per i controlli formali, di coincidenza per quelli informali;
- l'attore che è principalmente responsabile per l'attivazione, mantenimento e adattamento dei controlli: il management per i controlli formali, i lavoratori per i controlli informali. L'avverbio “principalmente”, secondo Jaworski, riconosce il ruolo del management nella determinazione dei controlli informali e di quella dei lavoratori nei controlli formali.

I controlli formali comprendono [Jaworski 1988, 26-27]:

- il controllo degli input: azioni intraprese dall'impresa prima che una qualunque attività di marketing abbia luogo (criteri di selezione, programmi di formazione, etc.);
- il controllo dei processi: azioni intraprese dall'impresa per influenzare le modalità, i mezzi per raggiungere gli obiettivi desiderati;
- il controllo degli output: vengono stabiliti standard di risultato da raggiungere e ad essere monitorati e valutati sono appunto i risultati.

Secondo Jaworski, i tre controlli formali si distinguono per il *timing* dell'intervento del management.

I controlli informali, invece, comprendono: [Jaworski 1988, 27-28]:

- l'auto-controllo: richiamando le componenti di ogni tipo di controllo di Dalton [1971] (standard, segnale per la necessità di un'azione correttiva, rinforzi o ricompense per il rispetto dello standard, sanzioni o punizioni per il mancato rispetto), nell'auto-controllo è il singolo che definisce le sue aspettative individuali, ne controlla la realizzazione e decide le modificazioni eventualmente necessarie;
- il controllo sociale (che per Jaworski corrisponde a quello che per altri è il controllo di piccolo gruppo [Dalton 1971], di clan [Ouchi 1979], “professionale” [Waterhouse e Tiessen 1978], dove nella formulazione utilizzata per l'auto-controllo, all'individuo va sostituito il gruppo o sottogruppo (l'unità o, meglio, la sottounità di marketing). Nel caso dei venditori, lo standard potrebbe riguardare le spese da sostenere o il volume di vendita da non superare;
- il controllo culturale, dove al gruppo va sostituita l'organizzazione nel suo complesso.

Pertanto, a distinguere i tre tipi di controllo informale è il livello di aggregazione [Jaworski 1988, 27] o, come dice Ouchi [1979, 837] il livello interessato dal processo di socializzazione (anche se Ouchi identifica livelli diversi da quelli di Jaworski).

3.3. Le linee di evoluzione più significative

A partire dai due contributi sopra descritti, molto numeroso è il numero delle ricerche empiriche che sono state condotte, focalizzate sul sistema di controllo (tipo, effetti o antecedenti) o che hanno considerato il sistema di controllo come una delle variabili rilevanti per la spiegazione del fenomeno studiato (per esempio l'efficacia della Direzione Vendite). Molto più limitati (sul piano numerico, invece, i contributi teorici).

La Tabella 3 riporta con riferimento alle ricerche empiriche e alle elaborazioni teoriche pubblicate: i sistemi di controllo utilizzati o proposti e l'indicazione se si tratta di una ricerca empirica o di una elaborazione teorica. Gli studi considerati sono quelli ricavati dalla banca dati Business Source Premier integrati dalle citazioni trovate negli studi consultati e dai risultati conseguiti utilizzando i principali motori di ricerca su Internet. Al di là della loro completezza, la loro numerosità appare adeguata per gli approfondimenti che si intendevano compiere e per le considerazioni che se ne possono trarre.

La tabella non considera invece gli studi e le ricerche che riguardano “solo” la valutazione dei venditori, in particolare le basi di valutazione. Si tratta di una esclusione certamente discutibile: nella definizione di A&O, le modalità di valutazione contribuiscono, infatti, a definire il sistema di controllo. Per un verso, però, essa non aggiungerebbe molto a quanto deriva dalla considerazione degli studi che trattano del sistema di controllo nel suo complesso. Per un altro, certamente più interessante è la questione se e in quale misura, al di là dell'articolazione dei controlli, sia stata adeguatamente considerata o operazionalizzata l'accezione di controllo proposta.

Nel complesso, dalla tabella emerge che i due contributi esaminati, quello di A&O e quello di Jaworski, sono alla base sostanzialmente di tutti gli studi considerati. L'unica eccezione è l'articolo di Desmond [2004] che, pur affrontando il problema delle strategie di controllo per realizzare il marketing relazionale, non considera nessuna di queste due impostazioni, i cui autori non vengono neppure citati.

Questo ancoraggio ai due contributi si ha innanzi tutto nelle accezioni di sistema di controllo proposte negli studi considerati. Esse infatti ripropongono la definizione di A&O [1987], quindi come insieme delle procedure utilizzate da un'impresa per monitorare (monitoring), dirigere (directing), valutare (evaluating) e ricompensare (compensating) i propri dipendenti, o quella di Jaworski che, con un'ampiezza di contenuto certamente non inferiore, definisce il controllo come l'insieme delle iniziative per influenzare il comportamento e le attività del personale di marketing per raggiungere i risultati desiderati. Anche chi non richiama queste definizioni, propone un'accezione di controllo che non è diversa. Per esempio, Anderson e Onyemah [2006, 59], definiscono il controllo dei venditori come “le varie politiche e pratiche utilizzate per dirigere (manage) i venditori.

Per quanto riguarda i sistemi di controllo, quelli proposti da A&O, con la distinzione fra sistemi behavior-based e outcome-based, sono rimasti molto stabili, e risultano utilizzati anche in ricerche molto recenti. L'unica variazione è l'articolazione [Challagalla e Shervani 1996] del controllo del comportamento in controllo delle attività e controllo delle capacità. Il controllo delle attività riguarda le azioni che una persona è chiamata a realizzare in modo regolare, in termini di specificazione, monitoraggio, valutazione e ricompensa. Il controllo delle capacità consiste invece nel tentativo di realizzare l'influenza assicurandosi che i dipendenti possiedano le capacità e le

abilità che portano a una buona performance: standard, monitoraggio, interventi, valutazione e ricompensa riguardano allora i livelli di capacità e di abilità. Questa distinzione, anche se riferita

Tabella 3: I tipi di controllo utilizzati nelle ricerche empiriche o proposti nella elaborazione teorica

Anderson E. e Oliver R.L. [1987] (1)	Jaworski B.J. [1988] (1)	Jaworski B.J. e MacInnis D.J. [1989] (2)	Cravens D.W., Ingram T.N., La Forge R.W. e Young C.E. [1993] (2)	Jaworski B.J., Stathakopoulos V. e Krishnan S. [1993] (2)
Behavior-based	Formali	Formali	Behavior-based	Formali (processo e output)
Outcome-based	➤ input	➤ processo	Outcome-based	Informali (professionale e culturale)
	➤ processo	➤ output		Sistema burocratico
	➤ output	Informali		Sistema a basso controllo
	Informali	➤ self		Sistema di clan
	➤ self	➤ professionale		Sistema ad alto controllo
	➤ sociale			
	➤ culturale			

Robertson D.C. e Anderson E. [1993] (2)	Oliver R.L. e Anderson E. [1994] (2)	Oliver R.L. e Anderson E. [1995](2)	Quigley C.J. e Bingham F.G. [1995] (2)	Agarwal S. [1996] (2)
Behavior	Behavior	Behavior	Behavior	Formali
Outcome	Outcome	Outcome	Outcome	➤ processo
				➤ output
				Informali
				➤ self
				➤ professionale

Babakus E., Cravens D.W., Grant K., Ingram T.N., LaForge R.W. [1996] (2)	Challagalla G.N. e Shervani T.A. [1996] (2)	Grant K. E Cravens D.W. [1996] (2)	Lusch R.F., Boyt T. e Schuler D. [1996] (2)	Ramaswami S.N. [1996] (2)
Behavior-based	Behavior	Behavior	Sociale	Formali
Outcome-based	➤ attività	Outcome		➤ processo
➤	➤ capacità			➤ output
	Output			Informali
				➤ self
				➤ professionale

Sthathakopoulos V. 1996] (1)	Bello D.C. e Gilliland D.I. [1997] (2)	Challagalla G.N. e Shervani T.A. [1997] (2)	Darmon R.Y. [1998] (1)	Kohli A.K., Shervani T.A. e Challagalla G.N. [1998] (2)
Behavior	Unilaterale	Behavior	Accentrato-decentrato	Attività
Outcome	➤ Processo (behavior)	➤ attività	Behavior based – Outcome based	Capacità
Clan	➤ Performance (output)	➤ capacità	Quantitativo – Qualitativo	Risultati finali
	Bilaterale (socializzazione)	Output		

Piercy M.F., Cravens D.W. e Morgan N.A. [1998] (2)	Baldauf A. e Cravens D.W. [1999] (2) (3)	Grant K e Cravens D.W. [1999] (2) (3)	Krafft M. [1999] (2)	Piercy N.F., Cravens D.W. e Morgan N.A [1999] (2) (3)
Behavior	Behavior	Behavior	Behavior	Behavior
Outcome	Output	Output	Outcome	Outcome

Aulakh P.S e Gencturk E.F. [2000] (2)	Hultnik E.J. e Atuahene-Gima K. [2000] (2) (4)	Slater S.F. e Olson E.M. [2000] (2) (4)	Baldauf A., Cravens e Piercy N.F. [2001] (2) (3)	Baldauf A., Cravens e Piercy N.F. [2001] (2)
Formali	Formali	Behavior based	Behavior based	Behavior based
➤ Process	➤ Behavior based	Output based	Output based	Output based
➤ Outcome	➤ Output based			
Informali (Sociale)	(Informali)			

Baldauf A., Cravens e Grant K. [2002] (2)	Ramaswami S.N. [2002] (2)	Joshi A.W. e Randall S. [2001] (2)	Baldauf A., Cravens D.W. e Grant K. [2002]	Rouziès D. e Macquin A. [2002] (2)
Behavior based	Formali	Output	Behavior based	Behavior based
Output based	➤ Process	Process	Output based	Output based
	➤ Output	Professional		

Piercy N.F., Cravens D.W. e Lane N. [2003] (2)	Katsikea E.S. e Skarmeas D.A. [2003] (2)	Cravens D.W., Lassk F.G., Low G.S., Marshall G.W. e Moncrief W.C. [2004] (2)	Cravens D.W., Marshall G.W., Lassk F.G. e Low G.S. [2004] (2)	Desmond [2004] (1)
Behavior based	Behavior based	Formali (processo e output)	Formali (processo e output)	Burocratico
Output based	Output based	Informali (professionale e culturale)	Informali (professionale e culturale)	Panoptic
		Sistema burocratico	Sistema burocratico	Concertine
		Sistema a basso controllo	Sistema a basso controllo	Culturale
		Sistema di clan	Sistema di clan	Bounded Emotionality
		Sistema ad alto controllo	Sistema ad alto controllo	

Piercy N.F., Low G.S. e Cravens D.W. [2004] (2)	Schweperker C.H. e Good D.J. [2004] (2)	Fang E., Evans K.R. e Zou S. [2005] (2)	Fang E., Evans K.R. e Landry T. D. [2005] (2)	Anderson E. e Onyemah V. [2006]
Behavior - Outcome	Formali	Attività	Attività	Behavior
Compensation	➤ Process	Capacità	Capacità	Outcome
	➤ Outcome	Outcome	Outcome	
	Informali			

Flaherty K.E., Arnold T.J. e Hunt C.S. [2007] (2)	Ingram T.N., LaForge R.W. e Schwepker C.H. [2007] (1)	Katsikea E., Theodosiou M. e Morgan R.E. [2007] (2)	Rajagopal [2007] (2)	Theodosius M. e Katsikea E. [2007] (2)
Output	Attività	Behavior	Behavior	Behavior
Process	Capacità	Outcome	Outcome	Outcome
Self	Output			
Professional				

- (1) Impostazione teorica
- (2) Ricerca empirica
- (3) Efficacia della Direzione vendite
- (4) Problemi particolari (successo nuovi prodotti, collegamento con la strategia)

soltanto alla valutazione, era già stata introdotta da A&O [1987], che però avevano proposto un unico tipo di controllo basato sui comportamenti. Si tratta di un'articolazione che, nel contributo di Jaworski [1988] corrisponde alla distinzione fra controllo sugli input e controllo sul processo.

Anche se compare una sola volta [Piercy, Low e Cravens 2004], è interessante segnalare la considerazione come dimensione separata del sistema di controllo della compensation, rispetto all'altra dimensione behavior-outcome, mentre nel contributo di A&O [1987] a definire il sistema di controllo basato sui comportamenti invece che sui risultati contribuiva anche il tipo di compensation. Si tratta di un'indicazione che era stata fornita da Cravens, Ingram, LaForge e Young [1993] i quali avevano rilevato come la profondità del monitoraggio e dell'azione di guida e di indirizzo dei venditori da parte dei managers fossero una dimensione del sistema di controllo che non poteva essere integrata in modo coerente con il tipo di compensation (retribuzione fissa/retribuzione variabile) [51] e, quindi, che queste due dimensioni dovessero essere considerate separatamente [53].

Più significative e più numerose sono, invece, le modificazioni che ha subito la tipologia proposta da Jaworski. Esse sono riconducibili a:

- una riduzione dei controlli considerati, in particolare fra i controlli formali scompare il controllo degli input e fra quelli informali il controllo culturale o l'auto-controllo;
- la scomparsa, in alcuni casi, della distinzione fra controllo formali e controlli informali;
- l'elaborazione di sistemi di controllo fondati sulla combinazione dei controlli formali e informali: sistemi burocratici (i controlli formali hanno un'importanza primaria o sono la forma dominante di controllo); sistemi di clan (i controlli informali hanno una importanza primaria e sono la forma dominante di controllo); i sistemi ad alto controllo (sia i controlli formali che quelli informali hanno un'importanza primaria); i sistemi a basso controllo (sia i controlli formali che quelli informali hanno un'importanza secondaria).

Le prime due modificazioni sono legate alle caratteristiche della tipologia proposta da Jaworski. Da un lato, infatti, la distinzione fra formale e informale più che una dicotomia corrisponde agli estremi di un continuum, di modo che uno stesso tipo di controllo può essere progettato e può avere gradi di formalizzazione diversi [Merchant 1988, 42]; dall'altro, e in parte di conseguenza, fra specifici controlli formali e informali esistono aree di sovrapposizione: la più immediata ed evidente è quella fra controllo degli input e auto-controllo.

L'ultima modificazione o elaborazione deriva dalla considerazione più volte espressa che i diversi controlli non sono indipendenti [Dalton 1971] o alternativi, ma che si tratta invece di ricercarne la combinazione più efficace [Ouchi 1979, 846] che consenta di realizzare la finalità del controllo.

3. IL CONTROLLO DEI VENDITORI: ALCUNE CONSIDERAZIONI

Come è stato osservato anche da altri [Merchant 1988, 41], Jaworski [1988] ha scelto una accezione allargata di controllo e la stessa considerazione può essere fatta per l'accezione di A&O [1987]. In altri termini, considerando il controllo come un processo che comprende tre componenti: (a) le intenzioni dei superiori; (b) il meccanismo di influenza; (c) la valutazione e il feedback, l'accezione di controllo proposta non si limita alla parte finale della valutazione e del feedback. Se questa accezione consente di affrontare il problema da una prospettiva più ampia "obbligando" a considerare una molteplicità di alternative e quindi anche le relazioni che intercorrono fra queste alternative, nel contempo essa solleva due difficoltà, rilevabili anche dall'analisi delle ricerche empiriche.

La prima riguarda la precisazione dei temi o delle variabili organizzative che sono inclusi o che rimangono esclusi dal concetto di controllo adottato; in modo complementare, sul piano della ricerca empirica, il problema riguarda l'operazionalizzazione del concetto di controllo adottato.

Per quanto riguarda il primo punto, le accezioni allargate di controllo tendono ad assorbire tutte le variabili organizzative. Per esempio, applicato all'ambito della direzione delle risorse umane, è stato osservato che la prospettiva del controllo può essere usata come una lente per combinare le pratiche di direzione del personale [Snell e Youndt 1995, 712]. La stessa cosa potrebbe essere ripetuta per la direzione del personale di vendita: affrontare questo problema dalla prospettiva del controllo significa considerare tutte le pratiche o le variabili organizzative impiegabili. Facendo riferimento alla manualistica recente, Darmon [2007] aderisce a questa impostazione: al controllo vengono infatti ricondotte le seguenti leve: dimensionamento della forza di vendita, organizzazione della forza di vendita, definizione degli ambiti decisionali, progettazione dei territori di vendita e programmi di reclutamento, formazione, motivazione, compensation, supporto, coaching [Darmon 2007, 164]. Nel manuale di Cron e DeCarlo [2006] non vi è alcun capitolo dedicato al controllo. Infine nel manuale di Johnston e Marshall [2003] il controllo viene "limitato" alla valutazione del programma e del personale di vendita.

Questo problema sul versante della ricerca empirica si riflette sulla operazionalizzazione del concetto di controllo. Da un lato e del tutto ovviamente, maggiore è l'ampiezza del controllo maggiori sono le difficoltà di una sua adeguata operazionalizzazione. Dall'altro, e in modo altrettanto ovvio, l'operazionalizzazione influenza i risultati che si ottengono. Per esempio, come insegna la teoria del goal setting, è difficile pensare che gli effetti del controllo basato sui risultati non dipendano anche dalle caratteristiche degli obiettivi (per il grado di difficoltà) e dalle modalità di gestione del processo (per esempio, la partecipazione). Nelle ricerche esaminate questi aspetti, invece, non vengono rilevati. Più in generale il grado di copertura del concetto allargato di controllo sembra nel complesso limitato. Per esempio, Jaworski e MacInnis [1989, 416] non considerano nel controllo del processo alcuna misura riguardante la compensation.

Numerose sono le osservazioni che si possono fare con riguardo ai tipi di controllo utilizzati.

Innanzitutto, utilizzando la distinzione di Merchant [1988, 41] fra meccanismi di controllo, combinazioni di meccanismi, caratteristiche dei sistemi di controllo e archetipi dei sistemi di controllo (combinazioni di meccanismi e di caratteristiche), quasi tutti gli studi esaminati considerano insiemi di meccanismi (che in parte impropriamente possiamo chiamare sistemi di controllo). A un livello di aggregazione superiore si colloca il contributo di Darmon che [1998] che combina sistemi di controllo con caratteristiche degli stessi; le aggregazioni proposte da Jaworski,

Stathakopoulos e Krishnan [1993] sono aggregazioni di “secondo livello” di meccanismi di controllo.

In secondo luogo, la distinzione fra controllo dei comportamenti e controllo dei risultati è una distinzione che ha una lunga storia nella letteratura organizzativa. Ne parlano anche March e Simon [1958, 144-145] a proposito del contenuto dei programmi che può appunto riguardare i metodi da utilizzare o le caratteristiche degli output da realizzare. L'utilizzo del controllo degli output, spesso giudicato prevalente o più diffuso nell'ambito del marketing e delle vendite, non significa però che i comportamenti non siano rilevanti. Significa invece che per l'individuazione della situazione di vendita in cui il venditore si trova e per la determinazione della risposta appropriata (che sono le condizioni da cui dipende il successo o l'efficacia del venditore) si fa affidamento sulla conoscenza “dichiarativa” [Szymanski 1988] e sulla conoscenza procedurale [Leong, Busch e Roedder 1989], laddove, invece, nel controllo dei comportamenti questi elementi vengono indicati “dall'esterno” al venditore stesso.

Un'altra osservazione riguarda il controllo dei comportamenti che, come abbiamo anche appena ricordato, ha per oggetto la prescrizione degli “allora” (le azioni) a fronte dei “se” (il verificarsi di una certa situazione) e più precisamente i meccanismi utilizzati per realizzarlo. Tale prescrizione può derivare sia da una comunicazione personale della gerarchia che essere contenuta in procedure formali: le presentazioni di vendita “canned” [Ingram, LaForge, Avila, Schwepker e Williams 2004, 3] o i modelli di vendita molto strutturati [Cron e DeCarlo, 2006, 143] rappresentano una standardizzazione delle azioni di vendita non dissimile dalla standardizzazione operata dalle procedure in altri campi. Del resto, come è stato osservato [Gouldner 1970] le norme sono un equivalente funzionale degli ordini diretti impartiti direttamente dal capo a cui può essere attribuita un'importanza maggiore e che possono essere espresse con una più elevata precisione. Da questo punto di vista, da un lato, soprattutto la formulazione di controllo dei comportamenti di A&O [1987] pone l'accento soprattutto sugli interventi diretti della gerarchia (anche se questi sono probabilmente maggiori che non nel controllo dei risultati); dall'altro gli esempi di comportamenti forniti (numero di visite, numero di rapporti, numero di presentazioni, etc.) che poi rappresentano anche i comportamenti rilevati e valutati [Jackson, Keith e Schlacter 1983; Jackson, Schlacter e Wolfe 1995], sembrano rappresentare indicatori dello sforzo compiuto o segnali di azioni intraprese piuttosto veri descrittori delle azioni o comportamenti che i venditori dovrebbero tenere (per esempio adeguata preparazione ed efficace svolgimento della visita).

Un'ultima questione rispetto al controllo dei comportamenti e al controllo dei risultati riguarda l'assimilazione del controllo dei risultati al controllo di mercato e del controllo dei comportamenti al controllo burocratico. Affermata con molta forza e chiarezza da A&O [1987] che parla per il primo di mano invisibile e per il secondo di mano visibile, essa viene richiamata e riproposta, anche se talvolta in forma attenuata, anche in studi successivi. D'altra parte, Jaworski, Stathakopoulos e Krishnan [1993] caratterizzano il sistema burocratico come un sistema nel quale sono primari i controlli formali (processo e output) e bassi i controlli informali. Uno spunto per chiarire la questione è offerto da Ouchi [1979] il quale, da un lato, afferma che le regole proprie dei meccanismi burocratici possono riguardare sia i processi che standard di risultato [835] e, dall'altro, che i meccanismi di mercato implicano la possibilità di un confronto fra alternative [835]. In un altro contributo Barney e Ouchi [1985] limitano la possibilità del ricorso al mercato alle situazioni di bassa ambiguità di valutazione delle prestazioni (assenza di specificità delle risorse, di unicità della prestazione, di complessità ed incertezza) [360]. Di conseguenza, il controllo dei risultati rappresenta un controllo di mercato solo in condizioni molto particolari, le stesse che rendono più efficiente il ricorso a venditori indiretti rispetto ai venditori diretti. Il controllo dei risultati è ancora possibile e conveniente in condizioni diverse da queste: può però rappresentare una ibridazione del mercato con meccanismi burocratici o della burocrazia con meccanismi di mercato o può rappresentare, seguendo la teoria dell'agenzia, l'espressione di un contratto fra il venditore e l'impresa in situazioni di incertezza dove in cui può risultare più efficiente

corrispondere l'incentivo e pagare il premio di rischio connessi appunto con un contratto outcome based rispetto al costo di un contratto behavior-based. In nessuno dei due casi appare però corretto parlare di mano visibile del mercato.

Resta da esaminare il problema dei sistemi di controllo da considerare.

Su un piano generale vi dovrebbe essere una corrispondenza fra accezione di controllo adottata e sistemi di controllo considerati. Ad una accezione ampia di controllo, incentrata sull'influenza dei comportamenti, corrisponde una elevata numerosità di variabile organizzative o di meccanismi di controllo che dovrebbe trovare riscontro nei sistemi di controllo. Se la cultura organizzativa rappresenta o può rappresentare una modalità di influenza importante, l'individuazione dei sistemi di controllo dovrebbe tenerne conto.

Vi è poi il problema di un'adeguata articolazione (potremmo in parte impropriamente parlare di tipologia) dei sistemi di controllo, attraverso una più precisa esplicitazione dei criteri distintivi. Per esempio, l'articolazione proposta da Ouchi [1979], con la distinzione di mercato, burocrazia e clan, era fondata su criteri che consentivano di differenziare con chiarezza i tre sistemi. La distinzione fra controllo del comportamento e controllo degli output, senza precisare esplicitamente se si tratta in entrambi i casi di meccanismi burocratici, può dare luogo, come abbiamo visto, ad alcuni problemi.

Infine, i tipi di sistemi di controllo da utilizzare nelle ricerche empiriche dipende dagli obiettivi della ricerca e dalla possibilità di tenere sotto controllo l'effetto dei sistemi di controllo che non venissero considerati.

BIBLIOGRAFIA

- ANDERSON E. e OLIVER R.L. [1987], "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, Vol. 51, October, 76-88
- ANSARI S.L. [1977], "An Integrated Approach to Control System Design", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 2, No. 2, 101-112
- BIRNBERG J.C. [1998], "Some Reflections on the Evolution of Organizational Control", *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 10, Supplement, 27-46
- CORI E. [1997], *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interpersonali*, Giuffré, Milano
- CRON W.L. e DECARLO T.E. [2006], *Dalrymple's Sales Management*, John Wiley & Sons, Inc., New York
- JOHNSTON M.W. e MARSHALL G.W. [2003],
- DAFT R.L. e MACINTOSH NB. [1984], "The Nature and Use of Formal Control Systems for Management Control and Strategy Implementation", *Journal of Management*, Vol. 10, No. 1, 43-66
- DALTON G.W. [1971], "Motivation and Control in Organizations", Dalton G.W. e Lawrence P.R., *Motivation and Control in Organizations*, Richard D. Irwin, Homewood, Illinois
- Darmon R.Y. (2007), *Leading the Sales Force*, Cambridge University Press, New York
- DAS T.K. [1989], "Organizational Control: an Evolutionary Perspective", *Journal of Management Studies*, Vol. 26, No. 5, September, 459-475
- DAUTEN P.M., GAMMIL H.L. e ROBINSON S.C. [1958], "Our Concepts of Controlling Need Re-Thinking", *Journal of the Academy of Management*, Vol. 1, No. 3, December, 41-55

- DIXON A.L., GASSENHEIMER J.B. e FELDMAN BARR T [2003] "Identifying the Lone Wolf: A Team Perspective", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXIII, No. 3, Summer, 25-219
- EISENHARDT K.M. [1985], "Control: Organizational and Economic Approaches", *Management Sciences*, Vol. 31, No. 2, February, 134-149
- ETZIONI A. [1961], *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, The Free Press of Glencoe, Inc., New York
- ETZIONI A. [1965], "Organizational Control Structure", J.M. March, *Handbook of Organizations*, Rand McNally & Company, Chicago, 650-677
- FAYOL H. [1931], *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris
- FLAHERTY K.E., ARNOLD T.J. e SHANE HUNT C.[2007], "The Influence of the Selling Situation on the Effectiveness of Control: Toward a Holistic Perspective", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXVII, No. 3, Summer, 221-233
- FLAMHOLTZ E.G., DAS T.K. e TSUI A.S. [1985], "Toward an Integrative Framework of Organizational Control, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10, No. 1, 35-50
- FOLLETT M. P. [1937], "The Process of Control", L. Gulick e L. Urwick (eds.), *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, New York, 161-169
- GALLINARO S. [1990], *Teorie del controllo*, Franco Angeli, Milano
- GIGLIONI G.B. e BEDEIAN A.G. [1974], "A Conspectus of Management Control Theory: 1900-1972", *Academy of Management Journal*, Vol. 17, No. 2, 292-305
- HAMMAN [1979], , *European Journal of Marketing*, Vol. 13, No. 6, 141-176
- HARDY L.W. [1978], "The Sales Force Structures and Organization" , *European Journal of Marketing*, Vol. 12, No. 6, 381-399
- INGRAM T.N., LAFORGE R.W., AVILA R.A., SCHWEPKER C.H. e WILLIAMS M.R. [2004], *Sales Management: Analysis and Decision Making*, Thomson, Mason
- Ingram T.N., LaForge R.W., Avila R.A., Schwepker C.H. e Williams M.R. (2004), *Professional Selling: A Trust-Based Approach*, South-Western – Thomson, Ohio
- INGRAM T.N., LAFORGE R.W., LOCANDER W.B., MACKENZIE S.B. e PODSAKOFF P.M.[2005], "New Directions in Sales Leadership Research", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXV, No. 2, Spring, 137-154
- JACKSON D.W., KEITH J.E. e SCHLACTER J.L. (1983), "Evaluation of Selling Performance: A Study of Current Practices", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, November, 43-51
- JACKSON D.W., SCHLACTER J.L. e WOLFE W.G. [1995], "Examining the Bases Utilized for Evaluating Salespeoples' Performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XV, No. 4, Fall, 57-65
- JAWORSKI B.J. [1988], "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences" , *Journal of Marketing*, Vol. 52, July, 23-39
- JAWORSKI B.J. e MACINNIS D.J.[1989], "Marketing Jobs and Management Controls: Toward a Framework", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXVI, November, 406-419
- JAWORSKI B.J., STATHAKOPOULOS V. e KRISHNAN S. [1993], "Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence", *Journal of Marketing*, Vol. 57, January, 57-69
- JOBBER D. e LANCASTER G. [2000], *Selling & Sales Management*, Pearson Education Limited, Harlow

- Johnston M.W. e Marshall G.W.(2003), Churchill/Ford/Walker's sales force management, McGraw-Hill Irwin, Boston
- JONES E., BROWN S.P., ZOLTNER A.A. e WEITZ B.A. [2005], "The Changing Environment of Selling and Sales Management", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXV, No. 2, Spring, 105-111
- LEBAS M. e WEIGENSTEIN J. [1986], "Management Control: The Roles of Rules, Markets and Culture", *Journal of Management Studies*, Vol. 23, No. 3, May, 259-272
- LEIFER R. e MILLS P.K. [1996], "An Information Processing Approach for Deciding Upon Control Strategies and Reducing Control Loss in Emerging Organizations", *Journal of Management*, Vol. 22, No. 1, 113-137
- LEONG S.M., BUSCH P.S. e ROEDDER J.D. (1989), "Knowledge Bases and Salesperson Effectiveness: A Script-Theoretic Analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXVI, No. 2, May, 164-178
- MASSIE J.L. [1965], "Management Theory", J.M. March, *Handbook of Organizations*, Rand McNally & Company, Chicago
- MERCHANT K.A. [1985], *Control in Business Organizations*, Pitman, Boston
- MERCHANT K.A. [1988], "Progressing Toward a Theory of Marketing Control: A Comment", *Journal of Marketing*, Vol. 52, July, 40-44
- MINTZBERG H. [1989], *Mintzberg on Management*, The Free Press, New York
- NEWMAN W.H. [1981], *Direzione e sistemi di controllo*, ETAS LIBRI, Milano (ed orig. *Constructive Control Design and Use of Control Systems*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 1975
- OTLEY D., BROADBENT J. e BERRY A. [1995], "Research in Management Control: an Overview of its Development", *British Journal of Management*, Vol. 6, Special Issue, December, 31-44
- OUCHI W.G. [1978], "The Transmission of Control Through Organizational Hierarchy", *Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 2, 173-192
- OUCHI W.G. [1979], "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms", *Management Science*, Vol. 25, No. 9, September, 833-848
- OUCHI W.G. [1980], "Markets, Bureaucracies and Clans", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 1, March, 129-141
- OUCHI W.G. e MAGUIRE M.A. [1975], "Organizational Control: Two Functions", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, No. 4, December, 559-569
- QUIGLEY C.J. e BINGHAN F.G. [1995], "Salesforce Control Techniques: A Comparison of Sales Managers and Salespeople Perceptions", *Journal of Marketing: Theory and Practice*,
- ROTCH W. [1993], "Management Control Systems: One View of Components and Their Interdependence", *British Journal of Management*, Vol. 4, No. 3, September, 191-203
- SAUERS D.A., HUNT J.B. e BASS K. [1990], "Behavioral Self-Management as a Supplement to External Sales Force Controls", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. IX, Summer, 17-28
- SCHEID J-C. [1991], *Les grands auteurs en organization*, Dunod, Paris
- SCHWEPKER C.H.[2003], "Customer-Oriented Selling: A Review, Extension, and Directions for Future Research", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXIII, No 2, Spring, 151-171

- SIGUAW J.A., BROWN G. e WIDING R.E. [1994], “The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes”, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXI, February, 106-116
- SIMINTIRAS A.C., LANCASTER G.A. e CADOGAN J.W. [1994], “Perceptions and Attitudes of Salespeople towards the Overall Sales Job and the Work Itself”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol 9, No, 7, 3-10
- SMITH A.D. e RUPP W.T. [2003], “An examination of emerging strategy and sales performance: motivation, chaotic change and organizational structure”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 21, No. 3, 156-167
- STROUT E.[2002], “To Tell the Truth”, *Sales & Marketing Management*, Vol. 154, No. 7, July, 40-47
- SZYMANSKI D. (1988), “Determinants of Selling Effectiveness: The Importance of Declarative Knowledge to the Person Selling Concept”, *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 1, January, 64-77
- URWICK L. [1943], *The Elements of Administration*, Pitman & Sons, London
- WEITZ B.A. e BRADFORD K.D. [1999], “Personal Selling and Sales Management: A relationship Marketing Perspective”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 2, 241-254
- WEITZ B.A., CASTLEBERRY S.B. e TANNER J.F. [2007], *Selling*, McGraw-Hill, New York
- WOTRUBA T.R. [1980], “ The Changing Character of Industrial Selling, *European Journal of Marketing*, Vol. 14, No. 5/6, 293-302
- ZOLTNERS A.A., PRABHAKANT S. e LORIMER S.E. [2004], *Sales force design for strategic advantage*, Palgrave MacMillan, Basingstoke