



Manuale tecnico

Gli antecedenti

Il Sales Preference Indicator (SPI) originariamente era composto da 11 scale esplorative delle attività di vendita. Queste dimensioni o “fattori” erano stati selezionati considerando le ricerche pubblicate in merito alle attività di vendita, gli strumenti di misura delle attività di vendita al momento in circolazione, e dai dati raccolti direttamente da un pool di clienti della società di consulenza OPRA in Nuova Zelanda. Alla fine non sono state incluse tutte le scale originali perché alcune di esse si sono rivelate predittive altri costrutti, ad esempio la performance non la vendita in sé: per esempio scarse abilità di problem solving sono predittive di una scarsa performance, incluse le performance nella vendita di prodotti o servizi.

Il SPI è uno strumento pensato come strumento integrativo di altre valutazioni psicometriche più approfondite, ad esempio attraverso il test OPPro oppure il test 15FQ+. Questi ultimi riportano delle informazioni relative alle performance di vendita, in particolare nelle scale che esplorano il locus of control (scala OPPro) e la coscienziosità (scala f del 15FQ+). Anche i predittori cognitivi come le abilità verbali sono stati esclusi dal SPI.

Le 11 dimensioni originariamente incluse nella versione esplorativa del SPI erano le seguenti:

Aspirazione alla Vendita: misura il grado di coinvolgimento emotivo ad intraprendere una carriera nell'ambito della vendita di beni e servizi.

Vendita Adattiva: in grado con il quale un individuo crede e si sente in grado di adattare il suo stile di vendita alla varietà delle circostanze (clienti, ambienti, ecc.).

Obiettività Emozionale: misura l'abilità del soggetto di procedere nonostante le difficoltà implicite dell'attività di vendita e la sua capacità di trasformare qualsiasi resistenza e negatività riscontrata in spinta motivazionale per un ulteriore tentativo di vendita.

Orientamento al Cliente: l'abilità di fornire al cliente fiducia e sostegno.

Servizio al Cliente: la disponibilità immediata verso il cliente, dare il meglio di sé pur di servire bene il cliente.

Gestione dell'Ansia: la capacità di gestire le situazioni stressanti e la capacità di focalizzare l'attenzione sui risultati positivi. Capacità di auto motivazione.

Creazione di Reti: la disponibilità ad utilizzare la propria cerchia di conoscenze, amicizie, extraprofessionali per aumentare le possibilità di contattare nuovi clienti ed aprire nuove possibilità di vendita.

Riluttanza alla comunicazione telefonica: misura quanto il soggetto venditore considera la comunicazione telefonica uno strumento per aumentare le possibilità di vendita oppure come uno strumento ingombrante.

Commitment Organizzativo: misura il grado di importanza attribuito dal soggetto al supporto derivante dall'organizzazione ed il proprio coinvolgimento nel rapporto con i colleghi di lavoro.

TeamWork: misura la disponibilità da parte del soggetto al lavoro in contatto con altri, alla condivisione di idee, risorse, ed a ricevere e fornire assistenza durante le proprie attività di vendita oppure durante le attività di vendita di altri colleghi.

Desiderabilità Sociale: è la misura del grado in cui una persona prova a descrivere sé stessa in un modo estremamente positivo, cioè in una luce eccessivamente favorevole, dando una immagine di sé estremamente benevola e poco realistica.

Nella fase esplorativa ciascuna scala conteneva circa 50-60 item, poi ridotti a circa una decina di item per ciascuna scala del SPI. Questi ultimi item sono stati “provati” su un campione di circa 200 venditori di aziende sia pubbliche sia private.

Le prime analisi dei dati e la ricerca fattoriale

Le prime analisi degli item hanno evidenziato buoni coefficienti di consistenza interna, ad esempio la scala Networking aveva un coefficiente di 0.87, mentre altre scale non raggiungevano coefficienti accettabili (Orientamento al Cliente: 0.49). In media i coefficienti di consistenza interna oscillavano da un minimo di 0.65 a un massimo di 0.80. Ulteriori indagini di tipo correlazionale mostrarono che diverse scale non erano tra loro indipendenti, ad esempio la scala Networking mostrava un coefficiente di correlazione con la scala Aspirazione alla Vendita pari a 0.48. Si rilevarono correlazioni sostanzialmente analoghe con ciascuna delle altre 11 scale del test iniziale. Questi risultati vennero confermati da una ulteriore analisi fattoriale esplorativa (metodo delle componenti principali, rotazione varimax). Osservando la matrice fattoriale iniziale con una soluzione ad 11 scale si evidenziarono che le scale più robuste dal punto di vista psicometrico erano: la scala Networking, la scala Desiderabilità sociale e la scala Obiettività Emozionale, mentre la scala Vendita Adattiva e Teamwork presentavano saturazioni su molteplici fattori. A partire dalla iniziale matrice fattoriale ad 11 fattori si è deciso di ridurre il numero degli item del test scegliendo quelli che presentavano saturazioni elevate su un'unica dimensione. Conseguentemente il numero di scale dalle 11 originali sono state ridotte a 7 e con un numero di item complessivo ridotto a 68 item.

Le scale che sono rimaste sostanzialmente invariate sono le seguenti:

Vendita Adattiva
Obiettività Emozionale
Networking
Desiderabilità Sociale

La soluzione fattoriale riportata a pagina XX suggeriva una nuova e diversa aggregazione degli item dalla cui analisi del contenuto sono state estratte 3 nuove scale:

la scala **Personalità di Vendita** (Sales Persona): include item appartenenti alle scale Gestione dell'ansia e Servizio al Cliente;

la scala **Focalizzazione sull'Organizzazione**: include item delle scale Organizational Commitment ed alcuni item della scala TeamWork;

la scala **Competitività**: include gran parte degli item della scala TeamWork ed alcuni item della scala Gestione dell'ansia.

Le scale che sono state eliminate:

Riluttanza all'uso del telefono: gli item di questa scala saturavano prevalentemente con la scala Networking ed Obiettività Emozionale;

Aspirazione alla Vendita: gli item della scala non presentavano alcuna saturazione su un singolo fattore e correlavano ben oltre il 0.25 con 5 delle 6 scale dello SPI. Gli item della scala saturavano prevalentemente con quelli della scala Networking.

Orientamento al Cliente: gli item della scala presentavano pesi distribuiti su diversi fattori, sebbene prevalentemente con la scala Obiettività Emozionale (con una correlazione pari a 0.62);

Servizio al Cliente: anche gli item di questa scala mostravano una distribuzione dei pesi fattoriali su diversi fattori

La struttura fattoriale della scala è a pagina 14 dell'Appendice, Tabella 1.

ATTENDIBILITA'

I coefficienti di consistenza interna delle scale (Alpha di Cronbach) sono stati calcolati su un campione iniziale di 222 soggetti. La Tabella 2 in Appendice mostra i coefficienti di affidabilità di ciascuna scala (Alpha) ed anche altri dati: il numero degli item di cui è composta ciascuna scala, la correlazione item-totale (ITC), la Media ed infine la Deviazione Standard (DS).

Le intercorrelazioni tra le scale del SPI sono riportate nella Tabella 3 in Appendice. Come si può osservare la gran parte dei coefficienti suggerisce una sostanziale indipendenza di ciascuna scala. Vi sono soltanto 4 delle 21 correlazioni che hanno coefficienti di correlazione superiori a 0.30 (da 0.31 a 0.37).

Formulazione degli item: equilibrio tra item espressi in forma positiva e item espressi in forma negativa

La soluzione finale del SPI presenta un sostanziale equilibrio tra gli item formulati in forma positiva (35 item) ed item formulati in forma negativa (33 item); grazie a questo accorgimento si possono, in una certa misura, evitare le risposte stereotipate. Ciononostante nella valutazione globale delle risposte al test si riporta un indice, denominato di acquiescenza, che segnala la tendenza a dare risposte utilizzando prevalentemente la modalità di risposta di accordo. Questo indice prende in considerazione le 6 scale di base del SPI, escludendo le risposte agli item della scala Desiderabilità sociale.

Validazione del SPI

VALIDITA' MEDIANTE CRITERIO

Una prima indagine volta alla validazione del SPI ha confrontato i risultati al test con gli indicatori di rendimento di una multinazionale che aveva adottato un sistema obiettivo di valutazione e gestione delle performance dei propri venditori. Il campione comprendeva due gruppi, uno costituito da consulenti, l'altro da personale di vendita. In Appendice, alle Tabelle 4, 5 e 6 è possibile osservare i coefficienti di correlazione ottenuti.

Le tabelle 7 e 8 mostrano altri studi di validità in cui si sono correlati i dati del SPI rispettivamente con il test VMI (Inventario dei Valori e Motivazioni) e con il test OPPro (Occupational Personality Profile).

LE SCALE DEL SALES PREFERENCE INDICATOR (SPI)

Scala di Punteggio Globale del test SPI

Come già accennato all'inizio del manuale dall'analisi inizialmente condotta si sono individuati i fattori maggiormente indicativi di una predisposizione generale alla vendita. Il punteggio globale al test SPI è dato dai risultati ottenuti alle 6 scale di base, escludendo le scale di validità (ovvero le scale Desiderabilità sociale, Tendenza centrale e Acquiescenza).

I punteggi orientati sul lato sinistro di questa scala bipolare denotano modesto potenziale o una scarsa predisposizione alla vendita di beni o servizi, mentre punteggi orientati sul lato destro della scala bipolare indicano elevato potenziale per la vendita e probabilmente anche migliori performance.

Naturalmente i dati ottenuti al test sono suscettibili di cambiamenti soprattutto attraverso attività formative, attraverso metodi di addestramento specifici, oppure esperienze sul campo, ricombinazioni motivazionali, ecc.

I dati ottenuti con il SPI devono essere sempre incrociati con altre fonti di informazione sul candidato e possibilmente corroborati da altri punteggi ottenuti attraverso test di personalità oppure test (es. il 15FQ+, OPPro, oppure altri test di tipo cognitivo (CRTB2, GRT2, ART, ecc).

VENDITA ADATTIVA

Approccio Costante	Vendita Adattiva
• La persona adotta un approccio sempre identico a se stesso, indipendentemente dalle caratteristiche del cliente che ha di fronte • Minimizza i rischi, ama le vendite sicure; • Si focalizza sulle proprie necessità, bisogni, esigenze • Tende a promuovere le proprie idee e convinzioni, non si discosta da quanto è abituato a fare • Può essere convinto di non poter intervenire attivamente su ciò che gli succede intorno, il suo <i>locus of control</i> è infatti <i>esterno</i> Le persone con un approccio costante tendono a presentare sé stessi così come sono, senza mutare stile adattandolo al cliente che ha di fronte o al mutevole contesto. Sono soggetti che considerano l'attività di vendita come una routine, costituita cioè da compiti ripetitivi, e ritengono che non ci sia alcun vantaggio nel mutare il proprio stile adattandolo alle caratteristiche ed alle necessità della clientela. Sono convinti che i clienti debbano essere trattati tutti alla stessa maniera; spesso danno l'impressione di non prestare attenzione ai clienti o di non capire le loro reali esigenze. L'approccio costante non si focalizza sul cliente, non riesce ad "interpretare" i loro bisogni o i loro sentimenti, è prevalentemente centrato sui propri bisogni ed esigenze, potremmo dire che è caratterizzato da scarsa empatia. Spesso le persone che adottano questo approccio promuovono le proprie idee e punti di vista e possono risultare troppo diretti ed espliciti. E' un approccio che rende più probabile lo sviluppo di situazioni conflittuali e di disaccordo, e le probabilità di non riuscire a risolvere le questioni poste dalla clientela sono molto elevate. Le persone che adottano questo approccio possono sperimentare un certo grado di ansia e di incertezza. E' possibile che questi soggetti siano convinti di avere un limitato controllo sugli eventi della loro vita, sulle cose che li circondano (<i>locus of control</i> focalizzato sull'<i>esterno</i>). Essi sono prevalentemente inclini ad attribuire i propri insuccessi alla sfortuna o ad altri fattori causali ritenuti inaccessibili al loro controllo diretto.	• Adattano il proprio stile di vendita ai bisogni della clientela • Si assumono dei rischi e possono cambiare il proprio approccio senza difficoltà • Hanno la tendenza a costruire relazioni significative con i clienti • Ritengono di avere la possibilità di modificare l'andamento delle cose che li circondano (<i>locus of control interno</i>) I punteggi orientati sul lato destro della scala descrivono degli individui che hanno la tendenza a stabilire delle buone relazioni con i clienti, adattandosi alle loro reali esigenze e bisogni. Tendono a condividere e scambiare le proprie idee ed opinioni con gli altri e sono pronti a mettere in discussione ed eventualmente modificare, anche temporaneamente, il proprio stile. E' un approccio che minimizza le occasioni di disaccordo e riduce le probabilità di creare situazioni conflittuali. Ciò significa che le esigenze dei clienti saranno prevalentemente prese in considerazione come "la priorità". Le persone che adottano un approccio adattivo risultano diplomatiche e rispettose dell'altro, cioè sono molto attenti a ciò che dicono ed al modo in cui viene detto e si sforzano di leggere i segnali di comunicazione non verbale dei clienti nel corso della interazione di vendita. Monitorano costantemente il proprio comportamento ed eventualmente apportano dei cambiamenti anche durante il primo incontro al fine di meglio adattarsi alla situazione, allo scopo di coglierne i benefici. Avendo una grande fiducia nelle proprie abilità di determinare il corso degli eventi, sentono di poter riuscire ad avere successo nella vendita piuttosto che temere di fallire. Le persone che adottano questo approccio amano la varietà delle situazioni e sono aperti a sperimentare un certo livello di rischio calcolato. Possono adattare o cambiare il proprio approccio per evitare che il proprio lavoro diventi estremamente routinario e monotono. E' possibile che le persone che riportano punteggi estremamente polarizzati (9 punti sten) sul lato destro possano avere delle difficoltà ad aderire pienamente agli standard ed alle procedure stabilite dall'azienda che rappresentano. Possono anche avere la tendenza a "promettere troppo".

OBIETTIVITA' EMOZIONALE

Interazione/Relazione Emozionale	Obiettività/Distacco Emozionale
• Hanno difficoltà a prendere le distanze dalle emozioni dei clienti • E' molto probabile che il "no" iniziale del cliente assuma il significato di un "no" definitivo • Evitano di insistere con il clienti che inizialmente non si mostrano recettivi ed interessati ai prodotti o servizi offerti • Se una vendita non va a buon fine se la prendono a livello personale I punteggi sul lato sinistro di questa scala bipolare segnalano che la persona è sensibile alle emozioni (positive e negative) esibite dai clienti attuali e potenziali. Solitamente il punteggio su questo versante indica che la persona non è capace di relazionarsi con gli altri con distacco ed obiettività emozionale. Nei casi in cui il potenziale cliente non mostri fin dall'inizio il proprio interesse per i prodotti o servizi presentati, i soggetti che in questa scala hanno ottenuto punteggi bassi prendono atto della cosa come se fosse un dato di fatto immutabile, quindi non provano a cambiare le cose, non mostrano alcuna forma di persistenza, quindi desistono. Al contrario se il venditore con bassi punteggi su questa scala nota che il cliente mostra interesse e risulta recettivo verso i prodotti o servizi propagandati, allora si mobilita dando inizio alla vendita vera e propria. Risulta quindi molto influenzato dalle proprie emozioni e da quelle della potenziale clientela, focalizzandosi molto sullo stato di cose del momento piuttosto che sul quadro di insieme. Essendo influenzato dalle emozioni degli altri queste persone possono sperimentare bruschi cambiamenti di umore, passando rapidamente da uno stato d'animo positivo ad uno stato d'animo negativo e viceversa, risultando piuttosto suscettibile e volubile. Quindi, in definitiva, può sperimentare in modo altalenante, sulla propria pelle, sensazioni in cui si sente carico di energia e momenti in cui ha la sensazione di fiacchezza, insicurezza e indecisione.	• Riescono a mantenere un certo distacco dalle emozioni dei clienti • Interpretano il "no" del cliente come un "non adesso" • Sono perseveranti con i clienti che inizialmente si mostrano meno interessati e disponibili ad accogliere i prodotti o servizi offerti • Non se la prendono con sé stessi se una vendita non va a buon fine I punteggi sul versante destro di questa scala bipolare indicano che il soggetto riesce a mantenere una obiettività emozionale e il dovuto distacco dal cliente ed è capace di non farsi condizionare dalle emozioni (positive o negative che siano) che il cliente esibisce durante la negoziazione. Le persone che ottengono punteggi sul lato destro della scala risultano maggiormente resilienti ed emotivamente stabili e raramente perdono il controllo durante le situazioni più difficili. Sono capaci di mantenere la calma essendo convinti che con il proprio modo di agire può riuscire a produrre dei risultati. Si sforzano di superare le difficoltà intervenendo attivamente sullo stato di cose, sono persone che ritengono di avere i mezzi per superare gli ostacoli anziché rimanerne intrappolati. Ad esempio considerano la diffidenza e le resistenze manifestate dai clienti come uno stimolo ulteriore per trovare il modo di superare le barriere e riuscire a piazzare il prodotto o servizio rappresentato. Interpretano in modo costruttivo le critiche o le negatività manifestate dalla potenziale clientela, poiché non le considerano delle critiche che vengono avanzate a causa della loro specifica attività, cioè non le considerano una minaccia alla loro professionalità o alla loro persona. Generalmente sono persone che hanno la sensazione di disporre di sufficiente energia ed entusiasmo per superare le situazioni più difficili e pesanti. Risultano dei venditori piuttosto spontanei e innovativi. Punteggi estremi indicano che la persona può insistere troppo dispensando energie e perdendo troppo tempo in attività di vendita che non portano ad alcuno sbocco, piuttosto che abbandonare il campo e dedicare attenzione e risorse ai settori più redditizi oppure ai potenziali acquirenti meno ostici e difficili.

PERSONALITA' DI VENDITA (SALES PERSONA)

Sales Persona – Riservatezza	Sales Persona – Socievolezza
• Tranquillo e riservato • Ha una personalità ben strutturata • Non ha grande fiducia nelle proprie abilità sociali • Costruisce la relazione con il cliente molto lentamente Sono persone che amano stare lontano dalle luci della ribalta, si tengono perlopiù alla larga dalle situazioni in cui si è in contatto costante con gente nuova. Nel costruire le relazioni con i nuovi clienti procedono lentamente, non danno molta confidenza agli altri. Le persone che riportano punteggi sul lato sinistro di questa scala bipolare, sebbene non siano così brillanti nel generare nuove opportunità di business, possono risultare molto efficienti ad ampliare il portafoglio della committenza e a sviluppare nuovi rapporti commerciali con i clienti già acquisiti (cioè possono essere efficaci perlopiù nel ruolo di account manager). Adottando un approccio ed uno stile comunicativo molto ben strutturato, prima di contattare la clientela preferiscono prepararsi al meglio. Essi provano un certo disagio se si trovano al centro della scena; prima di condividere le proprie idee con gli altri le soppesano più e più volte e, infine, non amano i clienti loquaci e risoluti.	• Socievole ed estroverso • Ha una personalità flessibile • Ama incontrare nuovi clienti e stare al centro dell'attenzione • E' rapido a stabilire il contatto con il cliente ed a porre le basi di una proficua relazione Chi ottiene punteggi sul lato destro di questa scala sono i venditori o i potenziali venditori con alti tassi di successo poiché amano genuinamente il contatto con la gente e sono più aperti ed estroversi con gli altri. Sanno stare con gli altri e potenzialmente hanno la capacità di "leggere" rapidamente la situazione di vendita e stabilire il contatto con il cliente. Essi sentono il bisogno di stare con gli altri, sono alla continua ricerca di nuove occasioni per creare relazioni, reti (network), e fare nuove conoscenze. Sono spesso molto abili a mettere le persone immediatamente a proprio agio, non hanno alcun timore o timidezza nel condurre un gruppo. Punteggi estremi possono descrivere un venditore che può risultare agli altri eccessivamente sicuro di sé, arrogante, tracotante, invadente, soprattutto con i clienti più riservati e riflessivi. In tal caso il venditore con questo profilo dovrebbe imparare a tenere a freno la propria esuberanza, modulando più oculatamente il proprio stile relazione con gli altri.

RETI SOCIALI-NETWORKING

Reti Separate	Reti Integrate
• Evitano di proporre i prodotti o servizi che rappresentano ai familiari o agli amici • Tendono a tenere distinti nettamente ciò che riguarda il lavoro dalla propria vita extralavorativa • Ritengono che non sia etico e professionale operare all'interno delle reti sociali extralavorative • Non traggono piacere dai successi conseguiti nella propria attività di vendita • Possono avere difficoltà ad usare il telefono come mezzo per consolidare le proprie attività di vendita • Dipendono molto dall'approvazione proveniente dalle persone più significative della propria vita sociale e personale (amici, parenti, consorte, ecc.) • Non considerano la propria attività di venditore una scelta vocazionale In linea di massima coloro che hanno punteggi che si collocano sul lato sinistro di questa scala non intendono utilizzare la propria rete di relazioni sociali extralavorativa nella propria attività di vendita. Per essi non si debbono mischiare lavoro e vita privata, preferiscono mantenere un netto distacco tra le due sfere. Ritengono che amici, parenti e conoscenti reagirebbero in modo negativo nel caso si provasse un tentativo di vendita, allo scopo di ampliare il proprio portafoglio clienti, o anche per chiedere semplicemente di dare le proprie referenze ad altri sul prodotto o servizio da essi rappresentato. Presumono che amici o parenti si sentirebbero offesi o sfruttati per il proprio tornaconto personale, ed è per questi motivi che si trattengono, perché temono di compromettere il rapporto con loro. Spesso non intendono fornire neppure ai colleghi i nominativi degli amici o parenti che potrebbero essere potenzialmente interessati ai prodotti venduti. Alla riluttanza a costruire relazioni commerciali tra la rete di amicizie e conoscenze extralavorative si affianca la considerazione del telefono come strumento di lavoro non confacente alle sue caratteristiche di venditore, cioè non viene considerato uno strumento utile allo scopo di costruire la propria rete di contatti commerciali, considerazione peraltro compensata peraltro dalla ricerca dei propri contatti con altri strumenti che non prevedono l'uso intensivo del telefono. Secondo questo tipo di soggetti l'attività di vendita non può costituire una fonte di gratificazione umana e professionale.	• Sono pronti a proporre i prodotti o servizi che rappresentano anche ad amici, parenti o più in generale alla rete sociale extralavorativa • Non hanno alcun problema ad utilizzare le referenze di amici e parenti, considerandole un modo che consente di aprire nuove opportunità di vendita • Non considerano poco etico o poco professionale l'uso della propria rete sociale extralavorativa per le proprie attività di venditore • Riesce a provare piacere dai successi derivanti dalla propria attività di venditore • Non hanno difficoltà ad utilizzare il telefono nella propria attività • Non temono di perdere la stima e l'approvazione delle persone ritenute più significative (amici, parenti, ecc.) a causa della propria attività di vendita • Ritengono che l'attività di vendita sia connotata da valori positivi, considerandola una vera e propria scelta vocazionale Solitamente le persone che ottengono punteggi sul lato destro della scala non si fanno alcun problema se pensano alla prospettiva di presentare ad amici, conoscenti o anche ai familiari i propri prodotti, ed inoltre non si fanno alcuno scrupolo nel chiedere ad essi delle referenze. Non hanno alcuna difficoltà a parlare della propria attività di vendita con gli amici e conoscenti; per loro la propria attività di vendita si può ben coniugare con la propria vita privata e sociale extralavorativa, non sentono il bisogno di mantenere nettamente separate le due sfere. L'uso del telefono come strumento di vendita è per loro un dato di fatto; considerano il mezzo telefonico uno strumento importante ed utile per creare una rete di relazioni commerciali sempre più estesa. Credono in ciò che fanno, nella propria attività, ed avere possibilità di carriera nel settore delle vendite darebbe ad essi una grande soddisfazione personale.

FOCUS ORGANIZZATIVO

Attenzione su sé stesso	Attenzione all'organizzazione
• Sono focalizzati principalmente sul proprio guadagno e non danno importanza al sostegno ed alla fiducia degli altri • Agiscono sempre in modo da avvantaggiarsi, agiscono prevalentemente per il proprio tornaconto personale • Tendono a non condividere con gli altri le informazioni • Il loro comportamento è influenzato dai propri sentimenti e dai propri atteggiamenti personali Essendo prevalentemente centrati su sé stessi e sui propri interessi personali, le persone che ottengono punteggi sul lato sinistro della scala sono prevalentemente interessati al proprio successo ed alle ricompense economiche ad esso associate. La loro filosofia è che “si lavora per sé stessi, non per il bene dell’azienda”. Sono persone che hanno fiducia in sé stesse e sono convinti che per avere successo si deve fare le cose prevalentemente da soli. Per questi soggetti la reputazione dell’organizzazione non ha molta importanza, non sono particolarmente interessati alla fiducia dell’organizzazione di cui fanno parte. Queste persone saranno particolarmente efficaci in quelle situazioni in cui vi è una grande autonomia e libertà di azione. Agiscono e lavorano seguendo i loro principi e valori personali, non sono interessati a quelli degli altri o dell’organizzazione di cui fanno parte o andranno a fare parte. Ma in questo non sono inflessibili, possono anche cambiare atteggiamento se ciò va a proprio vantaggio. Si demotivano se si sentono soffocati o costretti dai processi organizzativi o procedurali. Non intendono condividere le informazioni con gli altri, e se lo fanno ciò sarà portato avanti con molta riluttanza e circospezione. Sono convinti che sia una perdita di tempo il lavoro di gruppo, cioè che non porti in definitiva nessun vantaggio. Ad uno sguardo superficiale può sembrare che siano partecipi alle attività del gruppo e dell’organizzazione più ampia di cui fanno parte, ma in realtà operano in modo essenzialmente auto-centrato e lavorano dietro le quinte soltanto per il proprio personalissimo interesse.	• Danno importanza alla fiducia ed al supporto proveniente dall’organizzazione di cui fanno parte • Sono interessati all’immagine ed alla reputazione e rispetto della organizzazione di cui fanno parte • Condividono le informazioni con gli altri colleghi, sono orientati al gruppo • Valorizzano l’integrazione e la condivisione dei valori organizzativi La reputazione dell’organizzazione di cui fanno parte è un aspetto fondamentale per coloro che hanno ottenuto punteggi sul lato destro della scala. Si impegnano a rispettarne i valori e sono convinti che la condivisione all’interno ed all’esterno dell’organizzazione di aspetti essenziali come la “fiducia” ed il “rispetto” possa migliorare e consolidare i rapporti con la clientela, garantendo maggiori possibilità di successo nella vendita. E’ del tutto probabile che le persone che riportano punteggi sul lato destro della scala abbiano elevati livelli di integrità personale, per questo preferiscono lavorare in una organizzazione che abbia una buona reputazione ed immagine. Inoltre essi preferiscono lavorare in un ambiente coeso, perché sono convinti che un buon clima aziendale favorisca la produttività e contribuisca ad innalzare il morale del gruppo. Contribuiscono a consolidare l’assunto che il sostegno e supporto reciproco tra colleghi aiuta ciascun singolo componente e inoltre contribuiscono allo sviluppo dell’organizzazione di cui fanno parte. In questo quadro la condivisione delle informazioni con i colleghi viene vista come una opportunità di crescita, non viene vissuta come una minaccia alla propria “sopravvivenza” professionale.

COMPETITIVITA'

Collaboratività	Competitività
- Hanno un atteggiamento tendenzialmente cooperativo sul lavoro - Sono disposti a condividere i propri successi ed i propri traguardi con gli altri - Evitano di prendere decisioni rischiose, amano giocare sul sicuro - Sono aperti e sinceri - Possono incontrare qualche problema a chiudere una vendita Di solito sul lavoro adottano un approccio cooperativo, sono aperti e disponibili alla condivisione con gli altri dei propri traguardi e successi, e si sentono a loro agio a lavorare in gruppo. Valorizzano e incentivano attivamente il lavoro di squadra e si mettono a disposizione degli altri per aiutarli. Sono persone che tendono a minimizzare l'assunzione dei rischi, prediligendo le situazioni più sicure e prevedibili. Prima di prendere importanti decisioni preferisce consultarsi con i colleghi o con i propri responsabili. Spesso intendono costruire la relazione con il cliente in modo graduale e gradisce lavorare senza avere scadenze pressanti e obiettivi di vendita troppo ravvicinati difficili da raggiungere. Sono aperti e sinceri con la clientela. I venditori più collaborativi se vengono indotti ad essere più assertivi oppure a chiudere più in fretta le trattative senza una adeguata preparazione potrebbero agire in modo troppo pressante ed aggressivo. Infatti sono persone naturalmente predisposte a costruire il rapporto con i clienti in modo graduale e non sono affatto inclini alla direttività ed alla prospettiva di chiudere in fretta una trattativa. Essendo molto orientati al gruppo, i loro traguardi sono condizionati dal supporto ricevuto dall'intero ambiente organizzativo di riferimento. Punteggi estremi possono indicare incapacità decisionale.	- Solitamente sono molto competitivi - Prediligono lavorare per il raggiungimento dei propri personali obiettivi - Hanno un forte bisogno di primeggiare in qualsiasi cosa si cimentino, per questo si prendono dei rischi - Sono naturalmente predisposti a fare affari con gli altri - Sono perspicaci ed acuti, sanno come volgere a proprio vantaggio le cose e le situazioni I punteggi sul lato destro della scala solitamente indicano soggetti che sono estremamente competitivi, persone di successo. Preferiscono prevalentemente lavorare in autonomia, indirizzando le proprie energie per il raggiungimento di specifici obiettivi di vendita. Hanno fiducia nelle proprie abilità di conseguire traguardi eccellenti. Essendo fortemente orientati al successo, sono persone che conducono le trattative in modo assertivo, alla ricerca di una rapida chiusura delle vendite. Non si preoccupano di apparire troppo pressanti oppure aggressivi se questo serve a raggiungere gli obiettivi. Hanno un forte bisogno di eccellere in qualsiasi cosa facciano, in tutte le occasioni si sforzano di primeggiare. Non sopportano gli insuccessi, le battute di arresto. Riconoscimenti materiali e successo di carriera sono fortemente motivanti per questi soggetti. Sono abituati ad assumersi dei rischi. Ritengono di essere responsabili dei traguardi che raggiungono sul lavoro, e prendono le decisioni anche senza consultarsi con gli altri. Spesso le persone competitive sono considerate dagli altri sicure e fiduciosi delle proprie abilità e competenze, cioè sono considerati delle persone che sanno porsi gli obiettivi e raggiungerli. Sono persone perspicaci, e sono abili a cogliere gli aspetti significativi delle situazioni; riescono a volgere a proprio vantaggio le più diverse situazioni. La combinazione di competitività con una personalità di vendita (Sales persona) estroversa possono farne un venditore avvincente e persuasivo. Punteggi estremi su questa scala indicano scarsissima inclinazione al lavoro di gruppo, o meglio il gruppo viene considerato come una minaccia al proprio successo personale.

SCALE DI VALIDITA' DEL SPI

DESIDERABILITA' SOCIALE

La scala di desiderabilità sociale non è un indicatore predittivo di successo nella vendita; questa scala è un indice di validità delle misure ottenute alle altre scale. E' quindi molto importante, prima di considerare i punteggi ottenuti alle scale che sono state appena descritte, considerare il punteggio ottenuto su questo indicatore. Punteggi bassi su questo indice (cioè sul lato sinistro della scala) indicano che la persona nel corso della prova non ha cercato di fornire al valutatore una immagine diversa della propria personalità, cioè si è descritto così com'è, senza alterazioni di rilievo. Quindi i risultati alle altre scale possono essere considerati affidabili. Al contrario punteggi elevati (lato destro della scala desiderabilità sociale) indicano che la persona ha un forte bisogno di approvazione sociale e indicano altresì che nel corso della prova il soggetto ha messo in atto un tentativo di alterare l'immagine reale di sé, allo scopo di ben figurare. Ciò indica inoltre che i punteggi alle altre scale dovrebbero essere presi in esame con la dovuta cautela, perché è probabile riscontrare delle alterazioni di rilievo. Probabilmente, infatti, la persona ha cercato di modificare le proprie risposte in modo da figurare in una luce favorevole. Punteggi estremi suggeriscono che il soggetto rispondente ha negato anche le più piccole debolezze umane, quelle che ciascuno sarebbe pronto ad ammettere in un setting non valutativo. Più raramente punteggi estremi a destra alla scala desiderabilità sociale potrebbero indicare che siamo di fronte ad una persona estremamente coscienziosa ed onesta (questa ipotesi tuttavia è del tutto improbabile). Al momento non ci sono prove sufficienti per dare un significato univoco ai punteggi estremamente bassi.

TENDENZA CENTRALE

Anche questa scala è un indicatore di validità del test. Misura la quantità di risposte intermedie, cioè quante volte è stata scelta la via di mezzo, ovvero quante volte non si è preso posizione.

Punteggi sul lato sinistro della scala indicano che il soggetto ha preso posizione, evitando la risposta intermedia (una via di mezzo). Ciò indica che il soggetto ha una chiara immagine di sé stesso, con elevati livelli di autoconsapevolezza di sé.

Punteggi sul lato destro, quelli insolitamente elevati, indicano che la persona non ha preso posizione, oppure che non ha una chiara immagine di sé. Può essere indicativo di incertezza sulla gran parte delle dimensioni esaminate dal test, oppure può esprimere la deliberata volontà del soggetto di non aprirsi, per evitare di disvelare agli altri le proprie caratteristiche psicoattitudinali alla vendita. Oppure si è scelto al via di mezzo perché, temendo di sbagliare, si decide di non decidere. Punteggi estremamente elevati su questa scala mettono in dubbio fortemente la validità dei risultati della prova.

ACQUIESCENZA

L'ultimo indice di validità del test misura il grado di acquiescenza o al contrario l'oppositività del soggetto esaminato. Punteggi estremi a destra o a sinistra possono inficiare la validità dei risultati della prova complessiva.

Punteggi sul lato sinistro della scala indicano un uso sproporzionato della risposta “disaccordo”. Quando il punteggio è estremamente polarizzato (molto basso) può indicare la tendenza del soggetto ad essere oppositivo.

Punteggi sul lato destro invece indicano un uso sproporzionato delle risposta “Accordo”, e quando la scala risulta molto polarizzata ciò può indicare la tendenza del soggetto a mostrarsi superficialmente d'accordo con un ipotetico interlocutore (rappresentato dagli item del test), senza, in realtà, esserlo veramente.

E' possibile che le polarizzazioni a destra o a sinistra indichino risposte fornite senza prestare attenzione al contenuto delle frasi poste nelle prova. Forti distorsioni e polarizzazioni su questo indice di validità possono compromettere la reale validità dei risultati ottenuti alle altre scale del test.

Appendice

Tabella 1 - Matrice fattoriale ruotata del Sales Preference Indicator

	Factor AS	Factor EO	Factor SP	Factor NW	Factor Org	Factor Com	Factor SD
ZAS18_	.614						
AS40_	.599						
AS51_	.570						
AS84_	.540				.389		
AS73_	.532					.304	
AS106_	.456						
TM44_	.453						
AS95_	.451						
AS62_	.440						
AS7_	.410						
EO10_		.701					
EO105_		.690					
EO94_		.687					
EO21_		.624					
EO87_		.612					
EO72_		.592					
EO76_		.556					
EO109_		.530					
EO24_		.479					
EO152_		.475					
ZCS80_			.582				
HA68_			.523				
CS3_			.514				
HA46_			.505				
HA79_			.469				
CO39_			.422				
HA122_			.416				
TR81_			.406				
BS78_			.405				
CS36_			.331				
NW71_				.777			
NW115_				.743			
NW82_				.719			
NW27_				.697			
NW93_				.691			
NW16_				.664			
NW60_				.629			
NW125_				.562			
NW49_				.545			
NW38_				.541			
OC128_					.717		
OC64_					.688		
OC97_					.681		
OC53_					.659		
TM147_					.623		
ZOC75_					.519		
TM22_					.517		
OC138_					.504		
TM99_					.449		
TM11_					.441		
AS127_						-.600	
NW154_				-.364		-.549	
TM130_				-.308		-.542	
TM55_						-.518	
HA2_						-.517	
TM110_						-.514	
TM156_						-.488	
HA112_		-.312				-.465	
CS102_						-.353	
SD85_							.643
SD96_							.635
SD74_							.627
SD52_							.616
SD63_							.608
SD107_							.567
SD19_							.431
SD41_							.392
CS123_							.382
Expl.Var	3.382	4.676	3.080	5.433	4.442	3.142	3.400
Prp.Totl	5.0%	6.9%	4.5%	8.0%	6.5%	4.6%	5.0%

Tabella 2 – Coefficienti di consistenza interna del SPI, ITC, Media e Deviazione Standard (DS).

SPI Scale	No. of Items	Alpha	ITC	Mean	SD
Adaptive Selling	10	.74	.40	37.42	4.75
Emotional Objectivity	10	.82	.51	30.07	6.48
Sales Persona	10	.66	.33	32.37	5.17
Networking	10	.87	.59	34.63	6.80
Organisational Focus	10	.80	.49	44.12	3.44
Competitive	9	.73	.41	25.71	4.80
Social Desirability	9	.75	.42	29.20	5.90

Tabella 3 – Matrice delle correlazioni tra le scale del test SPI

	AS	EO	SP	NW	Org	Com	SD
Adaptive Selling (AS)	1.00	.22	.25	.15	.31	-.01	-.14
Emotional Objectivity (EO)	.22	1.00	.22	.32	-.03	-.34	-.07
Sales Persona (SP)	.25	.22	1.00	.19	.14	-.14	-.10
Networking (NW)	.15	.32	.19	1.00	.18	-.37	-.05
Organisational Focus (Org)	.31	-.03	.14	.18	1.00	-.07	.20
Competitive (Com)	-.05	-.31	-.12	-.37	-.11	1.00	.06
Social Desirability (SD)	-.14	-.07	-.10	-.05	.20	.08	1.00

Tabella 4 – Correlazioni tra alcune scale del SPI con criteri di valutazione esterna (Venditori)

Criterion Measure	Correlation	Significance level
Sales Persona with Sales Figures	r = .39	p<0.01
Competitive with Sales Figures	r = .35	p<0.05
Adaptive Selling with Re-employment	r = .27	p<0.05
Manager rating of overall sales performance	r = .27	p<0.05

Tabella 5 – Correlazione tra il test SPI con criteri di valutazione esterna (Consulenti di Vendita)

Criterion Measure	Correlation	Significance level
Adaptive Selling with Position	$r = .41$	$p < 0.005$
Adaptive Selling with Salary	$r = .29$	$p < 0.05$
Networking with position	$r = .38$	$p < 0.005$
Organisational Focus with Position	$r = .36$	$p < 0.01$
Organisational Focus with Salary	$r = .43$	$p < 0.001$
Competitive with Position	$r = .30$	$p < 0.05$

Tabella 6 – Combinazione tra il test SPI e criteri di valutazione esterna (Consulenti di Vendita e Venditori)

Criterion Measure	Correlation	Significance level
Adaptive selling with Salary	$r = .19$	$p < 0.05$
Networking with Position	$r = .19$	$p < 0.05$
Networking with Salary	$r = .19$	$p < 0.05$
Organisational Focus with Position	$r = .26$	$p < 0.01$
Organisational Focus with Salary	$r = .21$	$p < 0.05$
Competitive with Salary	$r = .20$	$p < 0.05$
Competitive with overall Manager rating	$r = -.20$	$p < 0.05$
Social Desirability with overall standardised Performance rating	$r = .26$	$p < 0.01$

Tabella 7 – Correlazioni tra test SPI e le scale del VMI (Values and Motives Inventory)

SPI	VMI	Correlation
Overall Score	Independence	-0.42**
	Ethical – faith	-0.27 *
	Affiliation	0.42**
	Security	-0.57**
Adaptive Selling	Independence	-0.33 *
	Affiliation	0.35**
	Security	-0.38**
	Acquiescence	-0.29 *
Emotional Objectivity	Achievement	-0.32 *
	Security	-0.32 *
	Acquiescence	-0.38**
Sales Persona	Moral	-0.30 *
	Affiliation	0.28 *
	Security	-0.31 *
	Acquiescence	-0.41**
Networking	Independence	-0.42**
	Affiliation	0.50**
	Security	-0.29 *
	Social Desirability	0.27 *
Organisational Focus	Moral	0.39**
	Affection	0.29 *
	Central Tendency	-0.42**
Competitive	Ethical - faith	-0.30 *
	Achievement	0.27 *
	Security	-0.56**
Social Desirability	Security	0.30 *
	Social Desirability	0.52**

Significance level: 0.05 * 0.01**

Tabella 8 – Correlazioni tra il test SPI e il test OPPro (Occupational Personality Profile)

SPI	OPP	Correlation
Overall Score	Assertive	0.42**
	Flexible	0.26**
	Trusting	0.21 *
	Phlegmatic	0.53**
	Gregarious	0.43**
	Persuasive	0.56**
	Contesting	-0.24 *
	Pessimistic	-0.36**
Adaptive Selling	Assertive	0.19 *
	Flexible	0.29**
	Trusting	0.22 *
	Phlegmatic	0.32**
	Gregarious	0.27**
	Persuasive	0.35**
	Pessimistic	-0.42**
	Mid range responding	-0.19 *
Emotional Objectivity	Assertive	0.27**
	Flexible	0.28**
	Phlegmatic	0.67**
	Gregarious	0.24**
	Persuasive	0.25**
	Contesting	-0.23 *
	Pessimistic	-0.24 *
Sales Persona	Persuasive	0.20 *
Networking	Assertive	0.20 *
	Trusting	0.20 *
	Phlegmatic	0.24 *
	Gregarious	0.42**
	Persuasive	0.44**
	Contesting	-0.21 *
	Pessimistic	-0.21 *
Organisational Focus	Assertive	0.32**
	Gregarious	0.19 *
	Persuasive	0.29**
	Pessimistic	-0.22 *
	Mid range responding	-0.43**
Competitive	Assertive	0.36**
	Phlegmatic	0.28**
	Persuasive	0.35**
Social Desirability	Flexible	-0.31**
	Social Desirability	0.55**

Significance level: 0.05 * 0.01**