



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management – Curriculum Marketing

**Modelli di vendita di tipo “inside”:
un’analisi qualitativa nel B2B**

Inside sales model: a qualitative analysis in B2B sector

Relatore:

Prof. Silvio Cardinali

Tesi di Laurea di:

Eugenio Togni

Controrelatore:

Dott.ssa Marta Giovannetti

Anno Accademico 2019 – 2020

INDICE

Introduzione	5
CAPITOLO 1.....	9
REVISIONE SISTEMATICA DELLA LETTERATURA	9
1.1 Metodologia della revisione sistematica	10
1.2 Pianificazione della revisione sistematica.....	15
1.3 Conduzione della revisione sistematica	17
1.4 Presentazione dei risultati e discussione	20
CAPITOLO 2.....	29
ANALISI TEMATICA DELLA LETTERATURA	29
2.1 Le vendite interne, i suoi drivers e le principali configurazioni di un team di vendita interno.....	30
2.1.1 Inside Sales e Inside sales people	31
2.1.2 Divers e vantaggi delle Inside sales	35
2.1.3 Differenze tra Inside ed Outside salesforce	44
2.1.4 Le possibili configurazioni di un centro di vendita interno	51
2.1.5 Capacità e qualità personali dei venditori interni	57

2.2	Meccanismi di controllo e incentivazione.....	61
2.2.1	I meccanismi di controllo informale	64
2.2.2	I meccanismi di controllo formale	73
2.2.3	Il sistema Ibrido di controllo Risultati/Comportamenti e gli effetti nella motivazione.....	82
2.2.4	Effetto moderatore del genere nel controllo (maschio o femmina)	85
2.2.5	Un’analisi oggettiva delle performance	87
2.2.6	Come incentivare la forza di vendita	91
2.3.	Massimizzazione delle performance attraverso una struttura ibrida.....	96
2.3.1	Il percorso verso le strutture ibride di vendita e le teorie che guidano tale evoluzione.....	97
2.3.2	La struttura Ibrida	102
2.3.3	The Inside – Outside Alliance	107
CAPITOLO 3.....		123
INDAGINE QUALITATIVA.....		123
3.1	La metodologia di ricerca qualitativa.....	124
3.2	Le fasi di programmazione, esecuzione ed estrazione dei risultati	127
3.3	Guida dell’intervista.....	132

3.4	Presentazione dei risultati emersi dallo studio	134
3.4.1	Sviluppo dei Concetti per macro-tema	137
3.5	Discussione generale e conclusioni.....	158
	Ringraziamenti.....	170
	APPENDICE A: TABELLE DELLA REVISIONE SISTEMATICA DELLA LETTERATURA.....	172
	APPENDICE B: ALCUNI SOFTWARE DI AUTOMAZIONE DELLE VENDITE CONTESTUALIZZATI NEL SALES PIPELINE	188
	REFERENZE BIBLIOGRAFICHE	194

Introduzione

La seguente tesi di laurea nasce allo scopo di studiare il tema delle Inside Sales all'interno dell'attuale contesto economico. Definite come “vendite da remoto” o “vendite a distanza”, queste ultime giocano un importante ruolo nei modelli di vendita dei mercati b2b, consentendo un miglioramento delle performance a fronte di una riduzione dei costi per le organizzazioni. Nonostante questo, la letteratura sul tema sembra essere ancora scarsa in quanto vari autori che negli anni hanno studiato il tema delle vendite si sono maggiormente concentrati sul ruolo di venditore tradizionale (o field).

La volontà di approfondire questo argomento nasce unendo quest'ultimo dato alla considerazione di ciò che ha attualmente caratterizzato il mercato delle vendite e che si è inevitabilmente riversato sulle organizzazioni e nella loro gestione interna. Oltre a dover affrontare una contrazione commerciale dovuta alla riduzione dei budget delle imprese, i mercati B2B hanno visto infatti frenare la possibilità dei venditori di incontrare i loro clienti.

Diventa opportuno, pertanto, riorganizzare la scarsa ricerca preesistente sul tema di “inside sales” al fine di costruire una base utile ai ricercatori che in futuro decidano di approfondire questo tema sempre più “presente” nei mercati b2b.

Le vendite interne rappresentano infatti un fattore critico di successo per il quale le imprese hanno iniziato ad investire al fine di operare una nuova strategia di vendita che comporti un taglio dei costi parallelamente ad un crescente valore per il cliente.

L'idea, già 20 anni fa, era quella che in futuro le imprese avrebbero iniziato a vendere senza una forza di vendita (Sheth, 1995).

Prese forma il pensiero di esternalizzazione della funzione vendite o di creazione di un team che unisse al suo interno competenze di vendita e di customer service, in modo da rivolgere una completa attenzione al cliente.

Ciò è stato reso possibile dai cambiamenti nelle tecnologie che le imprese hanno a disposizione, le quali hanno fortemente contribuito a modificare le interazioni tra organizzazioni (B2B) e tra organizzazione e cliente (B2C).

Questo non comporta però una totale sostituzione dei venditori tradizionali, particolarmente in settori e relazioni in cui vi sono ampi investimenti specifici e laddove il cliente necessita di una continua interazione con il fornitore.

Tale movimento “migratorio” tra le due tipologie di forze di vendita è stato osservato soprattutto nei settori tecnologici, dove le organizzazioni concludono sempre più affari per telefono.

Uno studio di Martin (2013) ci dice come il 46% dei leaders delle vendite hanno mutato i propri centri vendita introducendo la configurazione basata sui venditori interni.

Ciò iniziò a prendere forma negli ultimi anni '80 del 1900, quando gli studiosi si accorsero di come il ruolo di vendita stava iniziando ad includere anche altre attività tipiche del customer service.

Questa funzione doveva infatti dedicarsi a classificare i vari prospetti, prendere gli ordini, gestire la relazione con il cliente e fungere da supporto ai venditori sul campo.

Il movimento continua ancora oggi e sarà sempre più forte al seguire della rivoluzione tecnologico/digitale in atto e dell'impatto della pandemia Covid-19.

In questo scenario risulta offuscato il confine tra le due figure di vendita e le imprese possono sfruttare la situazione per stabilire delle strategie future (adatte ai loro clienti ed ai loro mercati) che consentano di prendere i vantaggi di entrambe le categorie di venditori.

Il primo capitolo rappresenta una revisione sistematica della letteratura, che indaga come i vari autori hanno contribuito alla ricerca sul tema, connettendo le inside sales alle modalità di gestione e controllo e a strategie volte a massimizzare le performance dei team di vendita.

Nel capitolo successivo si andrà ad effettuare un'analisi tematica per capire i risultati che gli studi preesistenti hanno fornito alla ricerca attuale, in relazione alle caratteristiche del fenomeno di inside sales e le ottimali modalità di implementazione e gestione dei team di vendita.

Infine, nel terzo capitolo, si effettuerà un'indagine qualitativa che fornisca risultati utili sul fenomeno di Inside Sales.

Attraverso lo strumento della deep interview si andranno ad osservare le caratteristiche di questo ruolo, i vantaggi percepiti, i suoi antecedenti e le potenziali barriere e criticità legate al cambiamento.

Nel complesso tale elaborato di tesi vuole studiare il trend delle Inside Sales per comprenderne le cause e definire quelle che possono essere delle soluzioni volte alla massimizzazione delle performance dei centri vendita, in uno scenario dove la rivoluzione digitale sempre di più andrà ad impattare nelle performance dei settori che coinvolgono organizzazioni.

L'idea centrale è che, in futuro, appare possibile un parziale superamento della figura del venditore tradizionale che si sposta e viaggia per incontrare fisicamente i propri clienti fungendo da interfaccia comunicativa tra il reparto di Marketing ed il cliente-organizzazione.

Il termine venditore potrebbe infatti rimandare al soggetto che opera internamente e che, soltanto in caso di necessità o qualora il cliente lo richieda, sarà pronto a spostarsi per portare le sue competenze al di fuori del proprio ufficio.

In tale situazione i direttori di vendita hanno la necessità di individuare le best practices che possono guidare i centri di vendita verso gli obiettivi organizzativi.

CAPITOLO 1

REVISIONE SISTEMATICA DELLA LETTERATURA

Al fine di identificare la letteratura esistente sul tema delle Inside Sales, si è deciso di realizzare una revisione sistematica della letteratura seguendo le linee guida fornite da Tranfield et al (2003) e da Thorpe et al. (2005).

Nel seguente capitolo vengono quindi presentate le tre fasi di pianificazione, conduzione e presentazione dei risultati che si sono susseguite nella realizzazione della revisione della letteratura e che hanno portato a sviluppare 3 aree tematiche principali sul tema.

Questa analisi ci permetterà (nel secondo capitolo) di approfondire ciascuna area tematica per indagare il contributo che i vari autori hanno apportato ad esse.

Con questo lavoro si vuole creare una base per ricerca futura sul tema di inside sales e dare degli spunti guida ai direttori vendite che decidano di implementare un centro di vendite interno.

1.1 Metodologia della revisione sistematica

Le revisioni sistematiche nascono dalla necessità di introdurre miglioramenti nel campo della ricerca basando quest'ultima sull'evidenza ovvero su studi preesistenti.

Partendo dal campo della medicina questa metodologia si è diffusa in molte scienze e scienze sociali, inclusa la ricerca manageriale (Denyer e Neely 2004; Tranfield et al. 2003).

L'obiettivo è quello di riunire la ricerca preesistente su un dato argomento in modo da poter individuare eventuali gap di ricerca e fornire spunti interessanti a chi applica questi argomenti nel proprio lavoro.

Questo tipo di revisione differisce da quella classica (definita narrativa) in quanto adotta un processo trasparente, scientifico e replicabile che consente di minimizzare l'errore di valutazione dei passati studi accademici.

Al contrario la revisione narrativa rappresenta un riassunto di studi condotti in un particolare ambito di interesse, privi di un approccio sistematico. Pertanto, si tratta di lavori che si caratterizzano per la discrezionalità delle scelte operate dall'autore, sia per quanto riguarda la selezione e la valutazione critica degli studi, sia per la sintesi dei risultati.

Il rischio principale della narrazione narrativa nel campo del management è quello che essa manchi di visione critica. Ciò significa che l'autore potrebbe supportare il proprio punto di vista tralasciando i pensieri di altri autori che, al contrario, la

pensano diversamente e trattano l'argomento con una visione conflittuale rispetto a ciò che il reviewer pensa.

La revisione sistematica permette di comprendere la letteratura presente su un dato argomento di ricerca basandosi su un quesito predeterminato e su tutti gli scritti pubblicati fino ad oggi presenti nei vari database.

Al contrario, la revisione narrativa presenta il vantaggio di fornire una conoscenza generale che copre un intero argomento di ricerca, ma senza dare la migliore risposta disponibile ad un quesito particolare.

La revisione sistematica si fonda su dei principi basilari che vengono di seguito presentati e descritti.

Il primo principio afferisce ai concetti di **trasparenza e chiarezza**. Esso ci indica che ciascuna ricerca fatta viene registrata, con conseguente necessità di esplicitazione dei criteri di rilevanza che ci consente di includere soltanto i lavori utili alla risposta del quesito di partenza.

Descrivendo ogni stringa di ricerca e la logica che sta alla base della sua selezione, il lettore potrà comprendere come è stata definita la lista finale degli studi e la revisione potrà essere ripetuta per aggiornarne i risultati (Denyer e Neely 2004, Tranfield et al. 2003).

Il secondo principio è rappresentato dal **focus**. Ciò significa che la revisione assicura l'esistenza di una chiara relazione tra una domanda di ricerca ben formulata

e l'identificazione di risultati primari che forniscono informazioni su tale domanda di ricerca (Pittaway et al. 2004).

Il terzo principio di base fa riferimento al fatto che la revisione sistematica deve unificare la ricerca su un tema per informare i professionisti ed influenzare le loro prospettive su tale tema.

Successivamente questa metodologia si basa sui principi di **eguaglianza ed accessibilità**. L'eguaglianza indica che non si fa distinzione sulla natura dei papers e delle varie riviste che sono comprese nei database, l'accessibilità che la revisione è resa disponibile su banche dati consultabili al di fuori del campo specialistico – accademico.

L'eguaglianza consente il raggiungimento di un'ampia copertura (altro principio) in quanto non facendo distinzione sulla natura delle pubblicazioni (es. Journals di provenienza) è possibile prendere in considerazione più riviste e di conseguenza maggiori risultati provenienti da indagini fatte in paesi diversi e con metodologie diverse.

È' infatti importante trattare contemporaneamente ed in egual maniera i risultati di studi quantitativi e qualitativi¹.

¹La ricerca quantitativa serve a raccogliere i fatti reali, le cifre. Di conseguenza i dati quantitativi sono dati statistici e strutturati, che fungono da supporto per trarre conclusioni di carattere generale. La ricerca qualitativa invece raccoglie quelle informazioni che tentano di descrivere un argomento più che misurarlo. Si tratta di impressioni, opinioni e punti di vista. Un'indagine qualitativa è meno strutturata e mira ad andare a fondo nell'argomento in questione per raccogliere informazioni relative alle motivazioni, al pensiero e agli atteggiamenti delle persone. Tutto questo da una parte fornisce

A questo concetto è legato il principio di **sintesi**, il quale indica il confronto, contrasto e collegamento dei risultati di ricerche e sottocampi che utilizzano metodologie diverse.

In questo elaborato di tesi si è cercato di applicare una metodologia di ricerca della letteratura che si avvicini il più possibile agli standard appena presentati.

Secondo il modello di revisione sistematica proposto da Tranfield et al. (2003), e ripreso da Thorpe et al. (2005), la realizzazione della revisione avviene seguendo 3 fasi distinte e di seguito presentate:

1. *Pianificazione della revisione*: fase in cui viene identificato il motivo centrale (bisogno) che spinge alla redazione di una revisione sistematica della letteratura. Serve a comprendere quale sarà il tema principale all'interno di un'area di ricerca e ad individuare le persone responsabili del processo di review, ovvero coloro che si occuperanno della raccolta e successiva sintesi e interpretazione dei dati. Viene redatto il protocollo di review, il quale contiene informazioni sulle domande affrontate dallo studio, la popolazione (o campione) oggetto dello studio, la strategia di ricerca per l'identificazione degli studi rilevanti e i criteri per l'inclusione e l'esclusione degli studi nella revisione (Davies e Crombie, 1998);

una comprensione profonda delle domande della ricerca, ma dall'altra rende più difficile analizzare i risultati.

2. *Conduzione della revisione*: è la fase principale della revisione, nella quale si seguono gli steps elencati nel protocollo redatto al fine di individuare il gruppo di articoli che saranno inclusi nell'analisi. Partendo dall'identificazione delle parole chiave di ricerca (Key words) e dei database che saranno utilizzati, si procede applicando i criteri di inclusione ed esclusione elencati nel protocollo di ricerca. L'output di questa fase² dovrebbe essere un elenco di articoli e documenti (contributi core) su cui si baserà la revisione.
3. *Presentazione dei risultati e discussione*: definita la lista degli articoli da comprendere nella review, si procede con la descrizione e l'interpretazione dei risultati. Tale fase prevede prima un'analisi descrittiva (autore, anno di pubblicazione, rivista, Paese, tipologia di articolo, metodologia di analisi) e poi un'analisi tematica, la quale mette in evidenza i concetti e le tematiche affrontate dagli autori in passato.

² In questa fase è importante seguire il principio dell'ampia copertura considerando che bisognerà includere soltanto i lavori che rispettano tutti i criteri definiti nel protocollo di revisione.

1.2 Pianificazione della revisione sistematica

La ricerca della letteratura di riferimento è avvenuta nei mesi di agosto e settembre.

Il tema centrale di ricerca su cui si è concentrata l'attenzione è stato quello delle vendite interne, per arrivare a comprendere la definizione più attuale che gli autori hanno dato al fenomeno e capire chi è, ad oggi, il venditore interno.

A tal fine si è scelto di effettuare la ricerca di alcune parole chiave sul database Google Scholar.

Le keywords ricercate sono state le seguenti: *Inside sales - Inside sales people – Inside vs outside sales - Inside sales strategy - Motivation of inside sales people – Inside Sales management and control.*

Essendo questo un tema molto vasto il database ha fornito un'ampia raccolta di materiale includendo lavori parallelamente collegati ad esso.

Dovendo individuare i lavori maggiormente rappresentativi, per la redazione della tesi si sono stabiliti dei criteri di inclusione:

- *Attualità* → con questo criterio si intende che la pubblicazione deve nascere all'interno dell'era digitale. Partendo dal suo inizio, abbiamo incluso lavori che consentono di osservare il rapido cambiamento che questa funzione ha subito con l'implosione delle tecnologie negli ultimi 30 anni (Es. Narus e Anderson, 1986). Ciò ci consente di toccare con mano il cambiamento, pensare a dove si è oggi rispetto a ieri ed immaginare cosa potrà cambiare domani. Il primo quesito che ci poniamo è dunque quello di comprendere

chi è oggi il venditore interno, che attività svolge, in cosa si distingue dal venditore esterno e come si è arrivati a questa situazione.

- *Centralità nell'ambito dei team di vendita e della loro gestione*: questo criterio indica che la revisione deve guidare i managers verso la definizione delle ottimali modalità di implementazione, gestione, controllo e incentivazione dei centri vendita.

Si vuole infatti comprendere quali possono essere le strategie applicabili dai direttori di vendita in un'era di coesistenza tra venditori interni ed esterni, al fine di massimizzare la loro motivazione e condurre il centro di vendita verso gli obiettivi organizzativi.

Parole chiave: *Inside sales – Inside sales people – Inside vs outside sales - Inside sales strategy - Motivation of inside sales people – Inside sales management and control*

Criteri di inclusione: *Attualità – Centralità nell'ambito dei team di vendita e della loro gestione*

Al contrario, tramite un'attenta lettura dell'abstract e delle key words dei vari papers, sono stati esclusi dall'appendice A i lavori connessi al tema delle vendite che non trattano il tema delle vendite interne. Questo, unito al mancato rispetto dei criteri di inclusione (es. paper non attuale) ha rappresentato il nostro criterio di

esclusione. A tal proposito, si specifica che soltanto tre lavori tra quelli esclusi sono stati successivamente utilizzati per la stesura del presente lavoro di tesi. Questo si deve da un lato al fatto che gli autori hanno trattato in maniera univoca il tema del controllo e incentivazione delle vendite (non differenziando tra IS e OS) e dall'altro al fatto che tale tema risulta importante secondo vari autori che hanno affrontato il tema di inside sales (es. Sleep et al, 2020; Grottfried et al, 2017) in quanto strettamente connesso alla motivazione dei venditori.

1.3 Conduzione della revisione sistematica

Una volta definito il protocollo di review si è proceduto con la ricerca effettiva degli articoli oggetto dell'indagine. Si è scelto di utilizzare il database "Google Scholar" in quanto consente di eseguire rapidamente ed approfonditamente ricerche generali di letteratura accademica, cercando in una vasta gamma di discipline e fonti (es. Libri, articoli, tesi).

La prima fase di ricerca ha prodotto un'ampia disponibilità di materiale generando la necessità di lettura degli abstract e osservazione delle parole chiave utilizzate dai vari autori al fine di effettuare una selezione applicando il criterio di esclusione. Il rischio è quello di includere lavori che, oltre a non rispettare i criteri di inclusione definiti in fase di pianificazione, siano forvianti e portino fuori strada.

Il fattore temporale è stato utilizzato per rispettare il criterio di attualità.

Osservando come vari autori che hanno sviluppato il tema di Inside Sales partono dal contributo dato da Narus e Anderson (1986), si è deciso di utilizzare questo lavoro come primo nella scala temporale³. Ciò significa che tutti i lavori inclusi nella revisione sono stati pubblicati dal 1986 ad oggi.

Successivamente i lavori sono stati selezionati in funzione del fatto che riportassero informazioni utili allo sviluppo di una risposta ai quesiti iniziali, scartando i lavori non propriamente legati ad essi (es. pubblicazioni che vertono sul ruolo della tecnologia e dei social media per le aziende).

Osservando i risultati prodotti è emerso come seppur la ricerca relativa alle vendite è molto esaustiva, lo stesso non si può dire per le vendite interne. Questo ha rappresentato un ulteriore elemento di selezione.

Al contrario il database fornisce un'ampia disponibilità di materiale in relazione al tema di gestione, controllo ed incentivazione dei venditori, fattori fondamentali per chi optasse per un centro ibrido di vendita.

Avendo gli autori più recenti investigato su questo argomento⁴ si è deciso di dedicare ad esso un importante approfondimento nel secondo capitolo.

A tal fine soltanto tre risultati di Scholar, esclusi dalla sistematica (**Appendice A**), sono stati successivamente utilizzati per ampliare questa parte. L'esclusione si deve

³ Questa metodologia di ricerca è definita Ricerca Backward e consiste nell'analisi delle referenze dei lavori selezionati (Webster e Watson, 2002).

⁴ Risulta evidente la presenza della motivazione come fattore moderatore tra le tipologie di gestione e controllo e le performance.

al fatto che questi studi si collegano al tema delle vendite, ma non propriamente a quello dei venditori interni. Questi papers saranno presentati in tabella antecedentemente allo sviluppo della seconda area tematica.

Nel complesso emerge come molti fattori vanno considerati nell'implementazione di un centro di vendita interno ed è questa la motivazione per la quale si è deciso di selezionare un totale di **33 articoli** (la procedura è riassunta nella figura 1.1) che toccano più aree tematiche, apparentemente distinte ma nella realtà strettamente collegate.

Alla base dell'implementazione di una strategia di vendita interna vi è infatti la definizione delle attività che i venditori interni saranno chiamati a svolgere e la tipologia di gestione e controllo da applicare su queste attività per arrivare alla massimizzazione del rapporto motivazione – performance.

Figura 1.1: Metodologia di ricerca



Fonte: Elaborazione personale dell'analisi della letteratura

1.4 Presentazione dei risultati e discussione

In **Appendice A** vengono riportati i risultati dell'analisi descrittiva dei 33 paper selezionati. Tre di essi non sono risultati disponibili al download ma sono comunque stati analizzati in via sistematica attraverso la lettura dell'abstract ed inclusi tra i papers che hanno contribuito alla ricerca sull'argomento.

Per ciascun lavoro si sono indicati: anno di pubblicazione sulla rivista; nome degli autori; rivista di pubblicazione; categoria di paper (articoli, tesi, libri, report); tipologia: teorico (prettamente concettuale) o empirico (i risultati sono frutto di dati di una ricerca fatta direttamente o acquisiti da un database); metodologia

(qualitativa o quantitativa, soltanto per i lavori empirici); background (cosa contribuisce a ricercare); campione dei soggetti intervistati.

La seconda tabella si incentra maggiormente sui contenuti riportando i findings, la definizione di inside sales dei vari autori (dove presente) ed il settore a cui il paper afferisce (B2B – B2C).

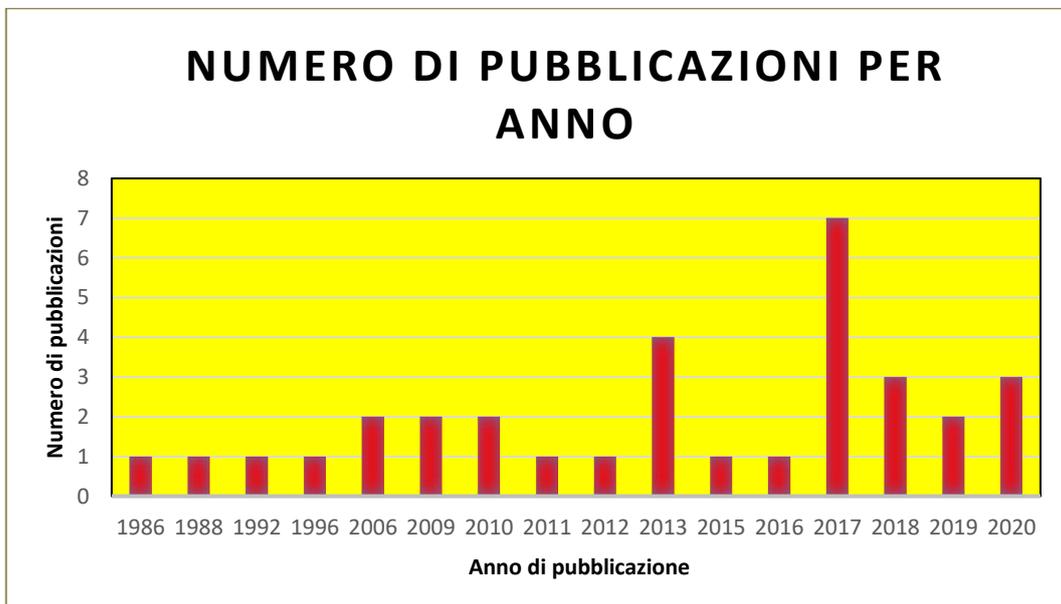
Osservando i dati relativi alla data di pubblicazione (Figura 1.2) degli studi selezionati, si nota l'applicazione del criterio temporale secondo cui la prima pubblicazione selezionata fa riferimento ad Anderson e Narus (1986), i quali hanno fortemente contribuito alla ricerca successiva.

A seguire, negli anni 2000 si è registrato un maggiore interesse da parte dei ricercatori verso lo studio del tema delle vendite interne, con il picco raggiunto nell'anno 2017, anno in cui il the Journal of selling ha prodotto dei contributi essenziali alla ricerca, toccando tutti gli aspetti connessi al tema. Circa il tema del controllo e della gestione delle vendite, le principali pubblicazioni sono state prodotte negli anni che vanno dal 2010 al 2017, per essere poi ripresi nelle più recenti pubblicazioni (Es. Sleep et al., 2020). Questo ci dimostra la connessione stretta delle due tematiche per giungere all'implementazione efficace di un centro di vendite.

Negli anni precedenti al 2000, gli autori iniziavano a comprendere l'evolversi del fenomeno parlando di strategie di telemarketing e a ricostruire il concetto di venditore. Storicamente quest'ultimo era infatti colui che viaggiava e si spostava

rappresentando le imprese, distribuiva cataloghi e concludeva la vendita sfruttando le sue capacità personali nelle interazioni one to one. È quindi possibile che la maggiore attenzione da parte dei ricercatori verso lo studio delle vendite interne sia dovuta al balzo tecnologico degli ultimi 20 anni, particolarmente a causa dell'introduzione del telefono cellulare, in commercio per la prima volta nel 1983. Da qui, il costante perfezionamento della tecnologia a servizio delle aziende ha portato una crescita dirompente nell'utilizzo di venditori interni e questo ci porta a pensare che il numero di ricerche aumenteranno ancora in futuro, così come l'utilizzo di questa figura nelle organizzazioni.

Figura 1.2: Numero di pubblicazioni per anno



Le pubblicazioni incluse nell'analisi sono suddivise tra articoli (25), tesi e report (6) e libri (2) e sono per la maggior parte (20) studi empirici. Gli altri studi hanno invece natura teoretica (10).

Osservando la metodologia di ricerca degli studi empirici emerge una maggior presenza di studi quantitativi (14) rispetto ai qualitativi (6).

Questo dato se letto congiuntamente alla presenza di vari studi di natura teoretica ci dice che oltre a sviluppare analisi numeriche e di quantità, diversi autori si concentrano nell'elaborare studi descrittivi che aiutino le organizzazioni nell'implementazione di strategie di vendite interne.

Probabilmente questo si lega al fatto che l'argomento è ancora nuovo ed in evoluzione sia per i direttori di vendite interne che per gli accademici. Le nuove tecnologie che abilitano alle vendite interne, infatti, crescono ad un ritmo elevato e ancora non si è in grado di definire il fenomeno in tutti i suoi aspetti.

Tabella 1: Tipologia di documento

Tipologia	Numero di pubblicazioni
Articoli	25
Libri	2
Report e tesi	6
Totale	33

Tabella 2: Tipologia di studio

Tipologia di Studio	Numero di Pubblicazioni
Empirico	20
Teorico	13
Totale	33

Tabella 3: Metodologia (Studi empirici)

Metodologia	Numero di pubblicazioni
Quantitativa	14
Qualitativa	6
Totale	20

Gli studi provengono per la quasi totalità dal continente americano, con la contribuzione di studiosi Europei ed Orientali (es. Georgia Southern University). Ciò ci indica che l'interesse verso lo studio del fenomeno nasce negli USA per poi influenzare i ricercatori di altri paesi.

Tra i Journal che hanno contribuito alla ricerca sul tema ne emergono diversi di rilevanza internazionale, come il Journal of Selling, Industrial Marketing Management, Journal of Business Research, il Journal of Personal Selling and Sales Management ed altri.

Importanti le pubblicazioni di Harvard Business Review, le quali sono state individuate attraverso una ricerca delle citazioni all'interno di Google Scholar e successivamente ritrovate all'interno della pagina online della rivista.

La tabella 4 riporta questa categoria di informazione mostrando come il Journal of Selling ha prestato maggiore interesse verso lo studio del fenomeno, in particolar modo nell'anno 2017 con ben 6 pubblicazioni che rappresentano lavori centrali per lo sviluppo di questo elaborato di tesi.

Tabella 4: Publisher

Journal/Organizzazione	Numero di pubblicazioni
Journal of Selling	6
Industrial marketing management	3
Harvard Business Review	3
Journal of personal selling & sales management	2
Journal of business research	2
European journal of marketing	1
Muma business review	1
Journal of information systems applied research (JISAR)	1
Information Systems management	1
International journal of research in marketing	1
American marketing Association	1
Academy of Marketing Science	1
Journal of business and Industrial marketing	1
Scholarly Journal	1
Journal of the Academy of marketing science	1
SSRN: Social science research network	1
University of Ottawa	1
Georgia Southern University	1
ISBM	1
Aberdeen Group	1
Metropolia University	1

McKinsey & Company	1
Totale	33

L'ultima classificazione è avvenuta in base alla tipologia di settore al quale i contributi apportano informazioni. 21 dei 33 lavori si riferiscono a settori inter organizzativi (Business to Business), gli altri 12 contribuiscono ad entrambi i settori B2B e B2C.

Tabella 5: Settore

Tipologia di settore	Numero di pubblicazioni
B2B	21
B2B – B2C	12
Totale	33

Da queste pubblicazioni si propone un secondo capitolo incentrato sulla revisione tematica della letteratura.

In virtù di tale decisione, i papers sono stati suddivisi in funzione di 3 aree tematiche al fine di facilitare il confronto di pensiero tra i vari autori riguardo ad un determinato tema, dal 1986 sino ad oggi.

Di seguito le 3 aree individuate:

- 1. Le vendite interne, i suoi drivers e le principali configurazioni di un team di vendita interno;***
- 2. Meccanismi di controllo e incentivazione;***

3. Massimizzazione delle performance attraverso una struttura ibrida.

Rispetto a queste tre aree centrali per la ricerca sul tema vendite interne, con la tabella sottostante si riorganizza la letteratura in funzione delle aree tematiche in modo da poter osservare quali autori hanno maggiormente contribuito a sviluppare la conoscenza esistente. Tale tabella include anche autori di papers individuati (e successivamente citati) attraverso la lettura dei lavori inclusi all'interno delle tabelle in appendice A.

Ciò implica che non tutti gli autori presenti in tabella 6 corrispondano a coloro che hanno sviluppato i lavori inclusi nella sistematica.

È importante sottolineare che nel caso di alcune pubblicazioni (es. Sleep et al. 2020) questa suddivisione risulta offuscata in quanto il lavoro contribuisce anche alla ricerca per le altre aree tematiche. Ciò a prova del fatto che queste 3 aree sono strettamente connesse e vanno valutate insieme qualora si decida di implementare un centro di vendite interne.

Tabella 6: Autori e fonti per area tematica

Area Tematica	Autori e fonti
Le vendite interne, i suoi drivers e le principali configurazioni di un team di vendita interno	Narus & Anderson (1986); Anderson & Oliver, (1987); Seth, (1995); B.Boyle (1996); Johnson & Bharadwaj, (2005); Perez et al., (2005); Aberdeen group, Peter Ostrow (2009); Gessner e Scott, (2009); Mantrala & Albers (2010); Rapp et al., (2010); O. Nottebohm, T.Stephenson & J. Wickland (2011); Mantrala & Albers, (2012); Rutherford et al., (2012); Synek (2012); Salojärvi & Saarenketo (2013); Krogue (2013); Zoltners et al., (2013); Hirvonen, Mooses (2017); R. M. Peterson (2017); J. Wudel & J. Lautaha (2017); B. Perkins & R. M. Perterson (2017); D. J. Ayers, J. D. Hansen, C. M. Wittmann (2017);

	G. Chapman (2018); Thaicon et al, (2018) J. Singh et al. (2019); Tarver, (2019); H.Shi, S. Sridhar, R. Grewal (2020); Sleep et al., (2020).
Meccanismi di controllo e incentivazione	Lawler, (1976); Hackman (1987); Anderson & Oliver, (1987); Jaworski (1988); Changalla e Shervani (1997); Ladik et al., (2002); Boles et al., (2007); K. E.Flaherty J. M.Pappas (2012); Rutherford et al.,(2013); Zoltners et al., (2013); Guenzi et al,(2014); C. F. Miao & K. R. Evans (2014); A.Grottfried, S. Ambrose & R. Plank (2017); D. H. Kimerer (2019); Sleep et al., (2020).
Massimizzazione delle performance attraverso una struttura ibrida	Kennedy & Ridge (2006); D. W. Jackson Jr, T. Hollmann, A. S. Gallan (2006); A. Rapp, L. S. Beitelspacher, N. Schillewaert, T. L.Bakerd (2012); T.G. Brashear, D. N. Bellenger, J. S. Boles & H. C. Barksdale Jr. (2013); J. Feigon (2013); L. Hohenschwert, S. Geiger (2015); A.Ohiomah, M. Benyoucef, P. Andreev (2016); B. Manasco & A. Seley (2017); P. Thaichon, J. Surachartkumtonkun, S. Quach, S. Weaven & R. W. Palmatier (2018); Haque, Rahat (2019); Sleep et al., (2020), Shi et al., (2020).

Questa prima analisi descrittiva della letteratura ci porta a dire che nel periodo di tempo in cui i vari contributi sono stati pubblicati (1986 – 2020) si è assistito ad una crescita di interesse verso il fenomeno, generata dal rapido mutamento delle organizzazioni a causa dell'ingresso delle ICT nei processi organizzativi.

È in virtù di questo cambiamento che risulta interessante comprendere l'evoluzione del fenomeno e come esso influenzerà i direttori dei centri vendita nell'implementazione di una strategia di successo.

CAPITOLO 2

ANALISI TEMATICA DELLA LETTERATURA

Dalla lettura dei 33 paper inseriti all'interno dell'**appendice A** sono emerse alcune tematiche importanti relative alle vendite interne al loro utilizzo da parte delle imprese.

A tal proposito si è scelto di seguire un approccio "*concept centric*", il quale si fonda sui concetti e sulle tematiche analizzate piuttosto che su una presentazione dei risultati basata sulla visione dei singoli autori (Webster e Watson, 2002).

In questo modo si individuano più temi chiave sui quali i vari autori intervengono e sulla base dei quali viene poi strutturata la review della letteratura.

Risulta difficile, infatti, trovare articoli che affrontano una sola tematica all'interno dell'argomento preso in esame ed in relazione al quale la letteratura si presenta frammentata e tocca discipline differenti (Es. management, psicologia, tecnologia, marketing).

Al fine di fornire una panoramica ampia ed esauriente dei temi affrontati e dei risultati ottenuti dalle ricerche passate su questo campo, si è deciso quindi di strutturare la review sulla base dei concetti affrontati da più autori e connessi al tema, tralasciando la classificazione di ciascun articolo sulla base di un unico tema onnicomprensivo.

I “concetti”, individuati a seguito della lettura degli articoli selezionati, sono stati presentati nel paragrafo 1.4 e rappresentano i temi maggiormente presenti nei papers dei vari autori.

Nei paragrafi successivi questi temi verranno approfonditi, presentando i principali (e più attuali) risultati emersi dagli studi inclusi all’interno della review.

2.1 Le vendite interne, i suoi drivers e le principali configurazioni di un team di vendita interno

Partendo dall’analisi sul tema di Inside sales questo paragrafo si dirigerà verso l’osservazione dei drivers che hanno guidato il fenomeno negli anni e verso un chiarimento circa gli elementi distintivi rispetto alla forza di vendita field.

In questa prima parte saranno osservate le principali attività che i venditori interni sono chiamati a svolgere per poi arrivare a comprendere le quattro configurazioni organizzative a cui il concetto di inside sales rimanda.

Una volta compresi questi aspetti il paragrafo si concluderà con un importante approfondimento sulle capacità e qualità necessarie a queste figure per operare in maniera performante nella configurazione che l’impresa ha scelto di adottare.

2.1.1 Inside Sales e Inside sales people

Il termine “inside sales people” nasce con l’evoluzione delle inside sales, ovvero dalla vendita di prodotti/servizi da parte del personale che raggiunge i clienti tramite telefono, e-mail o Internet. Altri modi per definire le vendite interne sono "vendite da remoto" o "vendite virtuali" (Evan Tarver, 2019). Questa definizione è condivisa dagli autori che più recentemente hanno indagato sull’argomento (Sleep et al.,2020) e che riprendono Krogue (2013), secondo cui le vendite interne sono proprio vendite professionali condotte da remoto⁵.

Mentre con Inside Sales ci riferiamo all’aspetto organizzativo dell’impresa (che investe in un centro di vendite interno), con inside sales people si intendono i soggetti che rendono la strategia dell’impresa operativa tramite l’esecuzione di una serie di attività in costante crescita e mutamento.

Per comprendere il grado in cui la tecnologia ha contribuito a modificare la relazione venditore – compratore è necessario guardare indietro fissando delle tappe storiche.

La nascita del fenomeno delle “inside sales” risale agli anni ’50, quando l’arrivo della televisione fece nascere le prime strategie di telemarketing⁶ che permettevano di raggiungere potenziali clienti durante fasce orarie multiple, come ad esempio

⁵ Il “tool kit” del venditore interno comprende il telefono, le e-mail, le web chats, le video conferenze ed i sistemi di messaggistica.

⁶ Il telemarketing è una forma di marketing diretto in cui un consulente utilizza il telefono o qualsiasi altro mezzo di comunicazione per contattare il potenziale del cliente e commercializzare prodotti e servizi.

durante la cena. Successivamente, nei secondi anni '80, con l'arrivo dei primi telefoni le imprese iniziarono a capire che era più facile e meno costoso contattare i clienti telefonicamente rispetto a doversi spostare fisicamente per affrontare ogni tipo di questione (Peterson, 2017).

Questo ha permesso alla forza di vendita interna di porre le sue radici e di crescere lentamente all'interno di un processo in cui l'acquirente ha iniziato ad abituarsi, accettando di condurre livelli di business significativi tramite telefono.

Oggi il termine "vendite interne" è utilizzato per distinguere il fenomeno dal telemarketing, in quanto esse coinvolgono interazioni multiple e sono utilizzate per vendere prodotti e servizi più complessi, specialmente nei settori che coinvolgono organizzazioni (B2B).

I cambi che sono avvenuti sono principalmente legati alla mansione del venditore, che nel telemarketing si attiene ad un copione ben preciso per vendere (con ampio focus sulla vendita) prodotti e servizi a bassa specificità o comunque relativamente costosi. I *telemarketers* chiudono (o perdono) accordi in maniera rapida e subito si attivano per contattare nuovi clienti⁷. Mentre alcune imprese (es. venditori di servizi luce e gas, settori B2C) mantengono questo tipo di approccio, nei settori B2B i venditori interni si sono evoluti in "*Inside sales representatives*", che a differenza dei telemarketers non seguono un copione già scritto e diretto unicamente alla

⁷ Generalmente la loro attività consiste nel ricercare la chiusura dell'affare dopo una breve presentazione del prodotto/servizio ed una breve discussione;

chiusura dell'affare, bensì predeterminati approcci nell'interazione di vendita che gli consentano il mantenimento e lo sviluppo della relazione con il cliente. Essi apprendono con la formazione e vengono ben ricompensati laddove creino valore per l'organizzazione tramite lo sviluppo della relazione con il cliente. Essere un rappresentante interno richiede dunque un ampio set di competenze e conoscenze che vanno oltre il seguimiento di un semplice copione scritto.

Essi hanno responsabilità aggiuntive rispetto al ruolo di telemarketers, come la fornitura del servizio post-vendita, la gestione delle relazioni con i clienti (CRM) e quella di costruttore di relazioni.

La definizione di vendite interne può dunque essere ampliata in funzione della crescita e del cambiamento delle attività che le inside persons realizzano per l'organizzazione. Ciò ci consente di affermare che il telemarketing rappresenta soltanto una semplice variante storicistica del termine "inside sales".

Nel più recente studio di Sleep et. al (2020) gli autori identificano quattro possibili differenti configurazioni che comportano un diverso coinvolgimento del personale commerciale con i clienti.

Queste configurazioni, che hanno contribuito a distinguere le inside sales dal telemarketing, sono: sales support, sales development, configurazione ibrida/di team e la configurazione discreta.

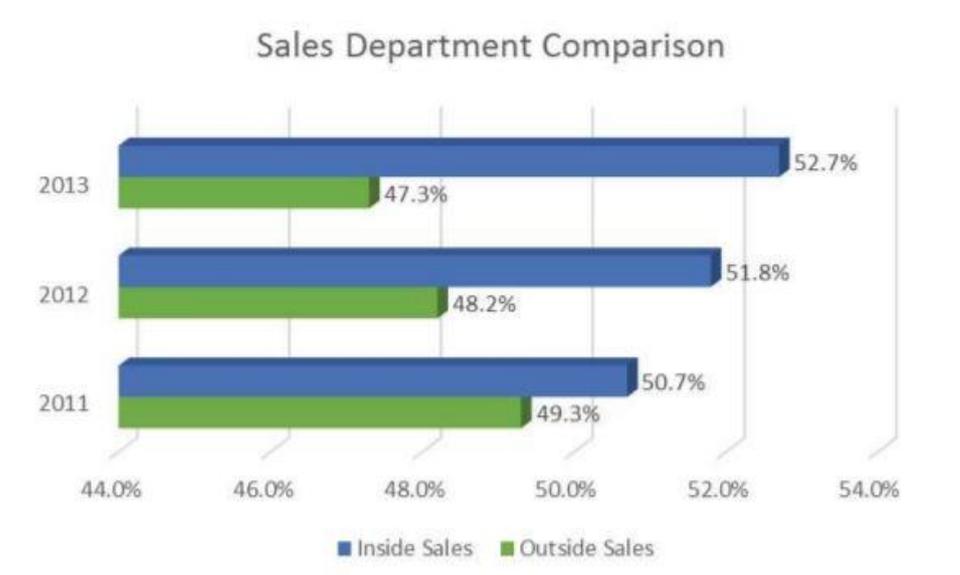
Passando dalla prima all'ultima variano la natura dei compiti, le responsabilità ed il livello di coinvolgimento con il cliente (vedi tab.

Questo passaggio ci permette di apprezzare la crescita dell'importanza della strategia di "inside sales", che secondo Boyle (1996) può generare un vantaggio competitivo significativo.

L'andamento oggi giorno è in continua evoluzione ed uno studio di Martin (2013) spiega come il 46% dei leaders delle vendite hanno notato un forte movimento di crescita delle vendite interne rispetto a quelle esterne. Lo stesso autore ci dice che questo movimento segue l'andamento della tecnologia e dell'automazione.

Conforme a tale dato è quanto riportato da Krogue (2013), secondo cui a seguito di uno studio è emerso che negli ultimi tre anni le vendite interne sono aumentate a un tasso quindici volte superiore (7,5% contro lo 0,5% annuo) rispetto alle vendite esterne, per un totale di 800.000 nuovi posti di lavoro.

Figura 2: Crescita di lavoro in ambito di Inside/Outside sales



Fonte: Perkins e Peterson, 2017

Nei prossimi paragrafi si propone l'osservazione dei drivers delle IS e delle principali differenze che ad oggi esistono tra la forza di vendita "inside" ed "outside" (**paragrafi 2.1.2, 2.1.3**).

2.1.2 Divers e vantaggi delle Inside sales

L'implementazione di un centro di vendite interno passa necessariamente per la comprensione dei fattori che lo rendono profittevole. Cosa è accaduto, dunque, dopo l'avvento della tecnologia mobile? Cosa hanno notato le imprese? Rispondere a queste domande significa osservare i drivers che hanno guidato il fenomeno della crescita dei centri di vendita interni. Robert M. Peterson (2017) identifica 3 fattori principali: la tecnologia, il costo delle vendite e le preferenze dei consumatori.

1. *La tecnologia*: nuovi strumenti tecnologici consentono ai rappresentanti di vendita interni di seguire "il viaggio del cliente", capire le sue preferenze, misurare il livello di attenzione prestato (ad esempio misurando quanto tempo si sofferma ad osservare una pagina web) e contattarlo nel momento e nel luogo più opportuni (Fileboard, 2014). Inoltre, nuovi metodi di comunicazione (ad es. Software per riunioni virtuali e social media) rendono più facili e meno costose le interazioni, ovvero un'interazione efficace non richiede per forza una riunione face to face.

Ciò abilita le imprese a gestire efficacemente più segmenti di clientela contemporaneamente, individuando i punti di contatto per ciascun segmento e definendo una customer journey map⁸.

In tale situazione, il personale di vendita che risulta essere prolifico su piattaforme come Twitter, Facebook, Skype ecc. avrà un buon seguito e gli acquirenti saranno sempre più disposti ad impegnarsi con personale digitalmente esperto che risulta facilmente accessibile vista la loro locazione fissa dalla quale eseguono scambi e monitorano relazioni.

Centinaia di software per servizi ai clienti e per l'automazione delle vendite sono stati lanciati in questo periodo di rivoluzione digitale con conseguente aumento di potenziale dei venditori interni, i quali crescono in parte grazie a queste tecnologie (vedi **appendice B**)⁹. Da una ricerca di Perkins e Peterson (2017), emerge che la forza di vendita interna esercita dai 20 ai 100 contatti a settimana mentre i rappresentanti esterni dai 3 ai 15. Un'impresa statunitense classificata come SaaS (Software as a service), insidesales.com, aiuta i rappresentanti interni nel loro rapporto con il

⁸ Una "Customer Journey map" è definita come una rappresentazione visiva delle esperienze che i clienti hanno con il brand. Aiuta le aziende a mettersi nei panni dei loro clienti mostrando le interazioni che sono avvenute tra le parti e dunque a migliorare l'esperienza di acquisto. La sua costruzione passa per la definizione di tutti i possibili punti di contatto tra azienda e cliente. Questi ultimi afferiscono a qualsiasi punto di contatto tra il consumatore e l'impresa: può essere verbale o meno e può coinvolgere qualsiasi fase del processo decisionale del cliente (sono ad esempio il sito Web, i canali social, pubblicità, forum, blog di settore).

⁹ 11 esempi di questi software di automazione delle vendite vengono riportati in APPENDICE B.

digitale al fine di aumentare il numero di accordi e contatti con i clienti. Altra impresa che può aiutare a migliorare il rapporto con la tecnologia è Velocify, con sede in California, che si occupa di migliorare il tasso di conversione dei leads trasformando il tradizionale CRM in uno strumento di sviluppo delle vendite¹⁰.

Sono quindi molte, ad oggi, le imprese che favoriscono l'inserimento di un team di vendite interno tramite la fornitura di un elenco completo di servizi volti ad abilitare il team ed a migliorare l'esperienza del cliente. In tale contesto è importante considerare che stanno mutando le skills dei venditori, le quali crescono in funzione del cambiamento tecnologico e della molteplicità dei compiti che sono chiamati a svolgere. Nuovi programmi di training sembrano dunque necessari nelle organizzazioni.

¹⁰ Esistono numerose realtà collegate al tema, ad esempio le Società di Screen Sharing come Glance o ClearSlide, le quali abilitano i rappresentanti di vendita a connettersi istantaneamente con i prospect e veicolare ad essi contenuti, in modo da migliorare il loro impegno ed esperienza nel digitale. Altre imprese, come Frontline Selling o VorsightBP forniscono programmi di training per i venditori interni al fine di fornire le nuove skills e competenze necessarie ad utilizzare tali tecnologie (es. best practice nelle video calls, e-mail, utilizzo social ecc..).

Figura 3: Le interazioni nei mercati commerciali B2B dopo la pandemia



Fonte: McKinsey & Company, (2020)

2. I cambiamenti nel comportamento del cliente e nelle modalità di ricerca delle informazioni hanno generato *customer empowerment*: i clienti utilizzano diversi canali e piattaforme basati sulla tecnologia per acquisire informazioni che in genere, in passato, venivano fornite dai venditori (Johnson & Bharadwaj, 2005). Di conseguenza, il processo di vendita B2B sta diventando più orientato all'acquirente (Mantrala & Albers, 2012) e virtuale (Marshall et al., 2012). La possibilità di ricercare le informazioni autonomamente e su differenti canali riduce le asimmetrie informative che

prima caratterizzavano il cliente generando una sua posizione di maggiore debolezza rispetto al venditore¹¹.

Secondo Synek (2012) il 75% dei buyer sembrano preferire l'acquisto online piuttosto che l'incontro con il personale di vendita. Gli acquirenti sono dunque felici di utilizzare e-mail, video conferenze e social media per condurre il loro processo di acquisto piuttosto che spostarsi per incontrare il venditore face to face. Giusto o sbagliato, essi hanno la possibilità di avere ben chiaro in mente quale può essere la soluzione al loro problema e preferiscono risparmiare tempo quando ne hanno la possibilità. Di fronte a tale situazione, abilitarsi a vendere da remoto rappresenta una fonte di vantaggio competitivo importante per le imprese. Si rischia infatti di non essere inseriti nelle preferenze della clientela.

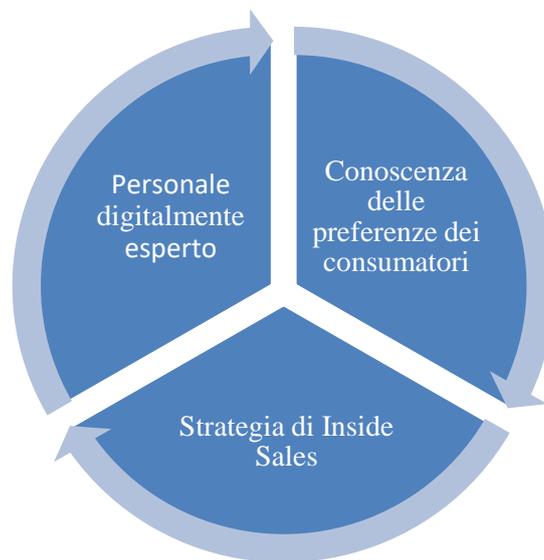
Il trend è confermato da un sondaggio dell'Acquity Group (2014) che dice come il 70% dei direttivi credono che la tecnologia rimpiazzerà gli incontri face to face entro i prossimi 10 anni.

Di fronte a tale situazione, è importante tener presente che qualora il cliente lo richieda (o lo preferisca) resta importante garantire la disponibilità di incontro face to face il 100% delle volte. Per l'implementazione di un centro

¹¹ Il 72% degli acquirenti aprono Google per cercare informazioni sulle imprese, prodotti e prezzi prima di pensare che un incontro face to face con le stesse possa avvenire (Pardot, 2016). Pensiamo alle dimostrazioni video, live chat, recensioni, blog di settore e social media con cui si trovano informazioni rapide e veloci.

di vendita interno risulta quindi fondamentale conoscere le preferenze dei propri clienti altrimenti si rischia di creare un legame negativo tra strategia, struttura e preferenze dei consumatori, con un'entità che cerca di incontrarsi fisicamente, e l'altra che cerca di evitare quel tipo di incontro.

Figura 4: Relazione 1



Fonte: Elaborazione personale

3. *Fattori di costo*: la concorrenza intensa ha costretto le imprese a investire nella forza interna come una capacità di CRM più efficiente in termini di costi. Le imprese che hanno iniziato ad implementare un efficiente centro di

vendite interno hanno ottenuto una riduzione dei costi delle vendite che varia dal 40 al 90% (Zoltners et al., 2013).

Non sorprende dunque che l'industria delle vendite interne registri un tasso di crescita medio del 7,5%, contro lo 0,5% per le vendite esterne in posizioni non retail (Oldroyd, 2013).

Secondo Pointclear (2015) il costo medio di una vendita interna varia dai 25 ai 75\$, contro i 215 – 400\$ attribuibili ad una vendita esterna.

Pertanto, se tra le preferenze della clientela rientri la disponibilità ad interagire via telefono o tramite le tecnologie più recenti (es. video conference), una parte di questi risparmi sui costi sarà poi trasferita a loro generando un maggior valore per entrambi.

Esiste dunque una relazione positiva tra la predisposizione del cliente a preferire le vendite interne, il taglio dei costi e la probabilità di maggior vantaggio per il cliente stesso.

Figura 5: Relazione 2



Fonte: Elaborazione personale

Peter Ostrow (2009) interviene sul tema aggiungendo che i troppi prospetti per il team di vendite esterno (da coprire), l'aumento delle richieste dei clienti per un servizio migliore, la necessità di filtrare la qualità dei lead (visto l'incremento dei contatti dovuto alle tecnologie) e la continua espansione organizzativa su altre aree ha portato alla necessità di creare un centro di vendita interno.

Su tale argomento interviene McKinsey, che in un recente articolo spiega i vantaggi legati a questo cambiamento.

Tabella 7: I vantaggi delle Inside Sales secondo McKinsey

VANTAGGI	DESCRIZIONE
Meno costi aziendali	<p>Nel reparto commerciale i principali costi derivano dagli spostamenti ed il relativo tempo perso tra un cliente e l'altro.</p> <p>Grazie alle vendite da remoto è possibile recuperare immediatamente queste spese ed investire il tempo del personale in attività a maggiore valore aggiunto come attività di follow-up, demo più approfondite o una pianificazione migliore.</p> <p>Lo stesso agente Inside Sales può inoltre coprire tutto il territorio e quindi si risparmiano i costi conseguenti dal dover assumere più agenti per coprire zone più ampie.</p>
Maggiore efficienza	<p>Restando sempre in azienda ogni giorno il rappresentante da remoto potrà contattare un maggior numero di lead. Questo si traduce in un esponenziale aumento di efficienza del reparto ed un maggior numero di potenziali clienti.</p>
Maggior numero di contratti conclusi	<p>Adottando il modello di vendita da remoto è possibile far sentire il cliente più a suo agio, alleviare lo stress degli spostamenti e della negoziazione.</p> <p>Ciò porta ad un maggiore numero di contratti chiusi a parità di lead.</p>

Processo di vendita chiaro e definito	Oggi le nuove tecnologie digitali permettono alle aziende di seguire il cliente durante tutto il processo di acquisto e di intercettarlo nel momento giusto. Le inside sales, sfruttando queste tecnologie, seguono un processo di vendita ben chiaro e definito così da essere replicabile, monitorabile e soprattutto che permetta di ottenere maggiori risultati.
Multicanalità	Essere flessibili è diventata la prerogativa di ogni azienda per restare competitiva. Affiancare il normale reparto commerciale con uno di inside sales permette di far scegliere al cliente come acquistare aumentando la sua soddisfazione e quindi il fatturato dell'azienda.
Maggiore copertura dei mercati	Non ci sono limiti che possono frenare la rete vendita interna all'azienda. Lavorando da remoto un commerciale può raggiungere il potenziale cliente in ogni parte del mondo, senza stress ed in maniera immediata.

Fonte: Elaborazione personale di Insidesalesitalia.it

Le organizzazioni, a tal fine, hanno bisogno di riorganizzarsi e definire la migliore strategia di Inside sales che parte dalla comprensione di chi è il cliente, come preferisce interagire e solo successivamente passa alla dotazione di un centro di vendite che abbia la configurazione adatta alla creazione di valore per le due parti. Esso dovrà comprendere (più o meno necessariamente) personale digitalmente esperto e personale di vendita esterno. Con il paragrafo successivo andiamo ad

indagare sulla natura di queste due figure presentando gli elementi di distinzione che i vari autori hanno individuato nel tempo.

2.1.3 Differenze tra Inside ed Outside salesforce

Nel presente paragrafo si propone ai lettori un chiarimento circa gli elementi distintivi tra la inside ed outside salesforce.

Questo in virtù del fatto che i confini tra inside e outside non sono ancora ben definiti (Rutherford et al., 2012) e sempre di più risultano essere offuscati dalla predisposizione dei venditori a svolgere attività a distanza grazie agli strumenti messi a disposizione dalla rivoluzione digitale. Partendo dalle definizioni condivise dai vari autori, arriveremo a presentare questa serie di attività che oggi giorno coinvolgono i venditori interni comportando la necessità di sviluppo di determinate capacità.

Storicamente queste due figure avevano ruoli distinti all'interno delle organizzazioni, con gli inside salespeople che si occupavano della presa di ordini generati dagli outside salespeople (Marshall and Vredenburg, 1988; Narus and Anderson, 1986).

Secondo Tarver (2019) la principale differenza tra le due figure nasce dal fatto che i venditori interni tradizionalmente non viaggiano.

Ciò trova conferma nelle definizioni di Gessner e Scott (2009) che nel loro studio definiscono i venditori che utilizzano strategie di telemarketing come parte di un

“inside sales team”, mentre coloro che si spostano da un luogo all’altro per incontrare clienti (attuali o prospettici) sono “outside sales people”.

Il “viaggio” rappresenta dunque il primo importante elemento di distinzione. Ad esso è possibile collegare il pensiero di Robert M. Peterson (2017), il quale introduce un ulteriore elemento differenziante: *il luogo fisico in cui il soggetto svolge le operazioni*.

Se si è al di fuori delle quattro mura dell’ufficio allora si appartiene alla cosiddetta “field sales force”. Al contrario se la vendita è realizzata dentro l’ufficio utilizzando strumenti tecnologici (cellulare, e- mail ecc..) allora si appartiene all’ “inside sales team¹²”. In questa situazione i rappresentanti esterni che momentaneamente si occupano di un cliente dall’ufficio e via telefono vengono comunque considerati outside.

La chiave del loro successo sta nella conoscenza dei prodotti offerti dall’impresa e nelle skills di presentazione degli stessi. Per chi, al contrario, incontra face to face i propri clienti le competenze diventano più ampie ed includono una spiccata capacità comunicativa e di persuasione.

Ma comprendiamo che a volte la sfumatura tra le due categorie può essere molto leggera quindi è utile approfondire tale differenziazione presentando, nella tabella 7, i termini di marketing che afferiscono ad una vendita non esterna.

¹²In tale scenario la definizione propria dell’autore è: “Le vendite interne sono una funzione generatrice di entrate tramite la chiusura delle vendite al telefono” (Robert M. Peterson, 2017).

Tabella 8: Keywords e concetti connessi all'Inside Sales

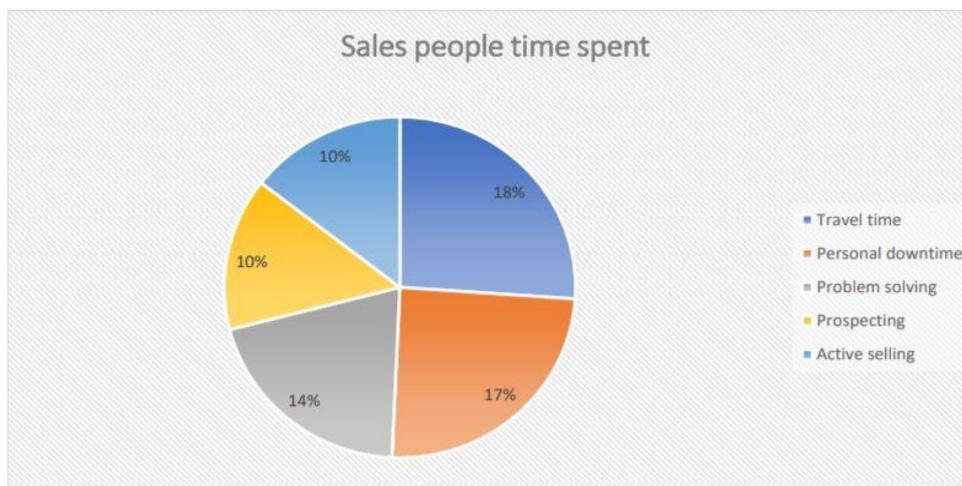
Table 1
Words Used to Describe Non-Outside Sales
Cloud Sales
Digital Sales
Inbound Marketing
Infield Sales
Inside Sales
Phone-Based Sales
Remote Sales
Sales Development Representative
Teleprospecting
Telesales
Telemarketing
Virtual Sales

Fonte: Peterson (2017)

La definizione di Krogue (2013) (vedi paragrafo 2.1.1) viene ripresa da Mooses (2017), il quale enfatizza il ruolo fondamentale della tecnologia moderna (in grado di estendersi a livello globale) che permette di acquisire tali vendite tramite telefonate ed e-mail dall'ufficio o da casa. Il che significa che le consuete/classiche "vendite esterne" faccia a faccia non sono più necessarie in alcuni casi.

Questa visione porta a dire che uno dei motivi che ha generato la riduzione della forza di vendita esterna è rappresentato dal fattore tempo.

Figura 6: Perché incrementare l'utilizzo dei venditori interni? La figura ci mostra come i venditori esterni passano il loro tempo.



Fonte: (Kotler & Armstrong 2008)

Il grafico mostra che un rappresentante di vendita esterno passa soltanto il 10% del tempo a vendere attivamente. Questo significa che laddove sia possibile riconfigurare il centro vendite traslando determinate attività internamente si verificherebbe un incremento di tempo destinato alla vendita¹³.

Riprendendo la distinzione tra le due figure è possibile affermare che, a seguito del progredire degli strumenti tecnologici a disposizione delle imprese, si sono verificati numerosi cambiamenti nelle mansioni svolte dai venditori interni. Esse possono essere infatti riferite ad una moltitudine di compiti molto più ampia rispetto alle sole “vendite virtuali”.

¹³ Es. Il 18% del tempo (travel time) sarebbe risparmiato ed utilizzato per generare ulteriori opportunità di vendita;

Questi compiti vengono presentati nella seguente tabella.

Tabella 9: Le funzioni dei venditori interni

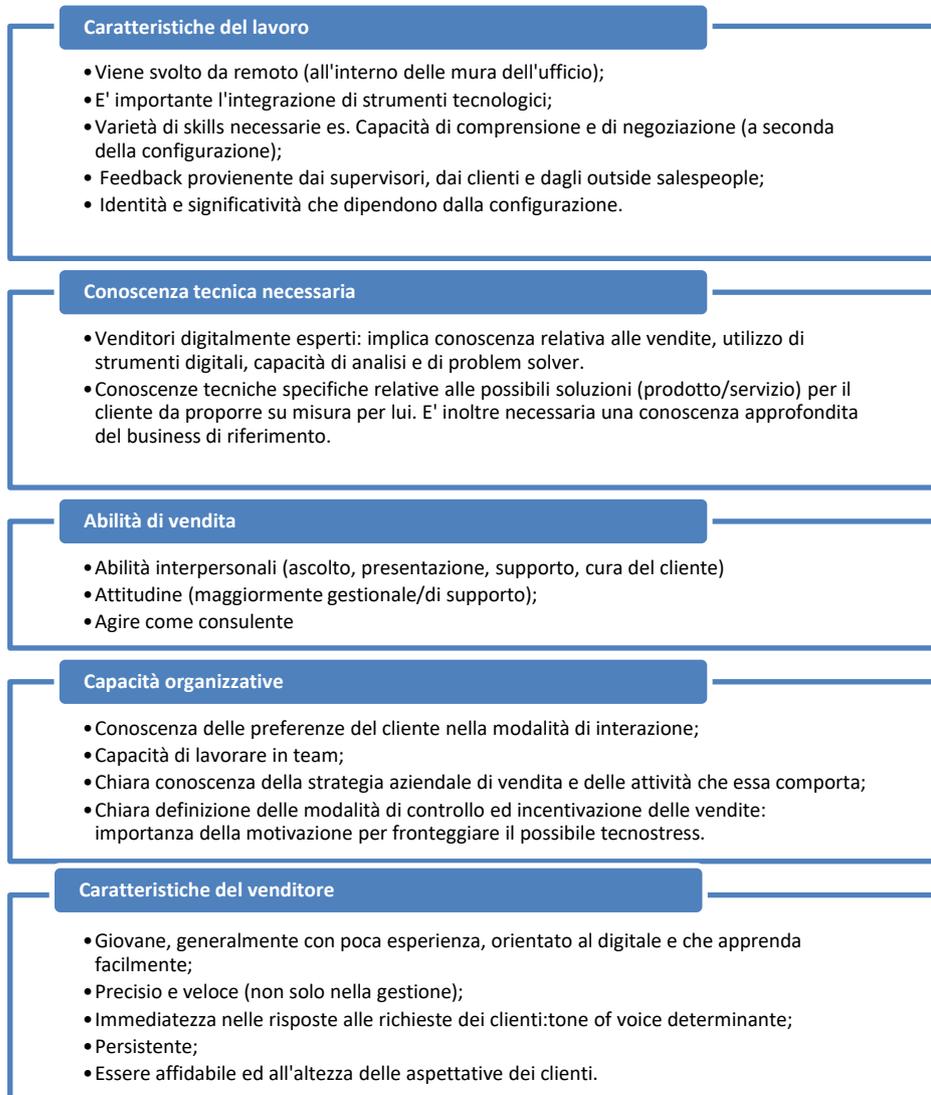
Attività	Il venditore interno...
Offerta di supporto personalizzato	Il venditore interno offre supporto personalizzato e servizi su misura per il cliente in via complementare alla forza vendita esterna.
Servizi connessi all'implementazione della soluzione	Funge da guida e garantisce l'impegno dell'impresa in relazione processo di implementazione della soluzione. Rappresenta il punto di contatto primario per tutti gli individui e le organizzazioni coinvolte in tale processo.
Valutazione delle esigenze dei clienti e fornitura di informazioni	Valuta le esigenze di diversi leads/prospetti e fornisce ad essi informazioni, se necessario.
Attività di lead nuturing per il mantenimento e lo sviluppo della relazione con i clienti (fidelizzazione)	Guida tutti gli sforzi volti a garantire la continuazione del rapporto con il cliente nel l/p, supportando la forza vendita esterna (quando coinvolta) negli sforzi di fidelizzazione del cliente.
Valutazione delle opportunità e definizione delle priorità	Definisce a chi dare priorità tra i vari leads/prospetti. In questa attività funge da sostegno per la forza di vendita esterna e rappresenta il raccordo tra la funzione marketing e vendite.

Funzione di supervisione dei progetti	Coordina le attività di gestione dei progetti in corso a supporto della forza vendita esterna.
Analisi delle motivazioni che hanno condotto alla conclusione di una relazione	Analizza i dati per identificare i fattori che hanno contribuito allo scioglimento del rapporto.
Gestione e supporto per il re-engagement del cliente	Conduce gli sforzi e le attività volte a coinvolgere nuovamente il cliente.
Scansione e sollecitazione dei clienti	Esegue la scansione dell'ambiente di marketing per la ricerca di opportunità e sollecita i leads/prospect. Anche qui consente il coordinamento tra la funzione marketing e commerciale.
Servizi connessi alla rimozione della soluzione	Conduce gli sforzi associati al processo di rimozione delle soluzioni.

Fonte: Rielaborazione personale di Ayers et al., 2017

In funzione dell'osservazione dei compiti svolti dai venditori interni (tab.9) per ciascuna mansione legata alla vendita, lo studio di Sleep et al. (2020) contribuisce a delineare in cosa si caratterizzano i ruoli interni di vendita:

Figura 7: I principali fattori che caratterizzano le Inside Sales



Fonte: Rielaborazione personale di Sleep et. al, 2020.

Questa comprensione non solo fornisce agli studiosi un quadro utile per la ricerca sulla strategia e l'organizzazione della forza vendita interna, ma sottolinea anche

l'importanza di un'attenta politica di selezione del personale che tenga in considerazione le caratteristiche specifiche del ruolo che il venditore sarà chiamato a svolgere.

Un esempio importante è legato al genere: gli uomini presentano un approccio maggiormente "hard" nel chiudere affari e sono poco propensi alla gestione della relazione mentre le donne preferiscono un approccio "soft" ed orientato alla relazione.

Le caratteristiche personali dei venditori comporteranno quindi una maggiore o minore portata di quella persona per un certo ruolo di vendita interno.

Infine, secondo Valeria Caglioni (2020), un ultimo elemento differenziante sta nel fatto che, dal punto di vista della collaborazione con i colleghi, *il dipartimento di vendite interne è naturalmente predisposto a condividere informazioni e attività con gli altri membri del team*, mentre i commerciali fuori sede sono più abituati a lavorare da soli e gestirsi l'agenda in modo indipendente.

2.1.4 Le possibili configurazioni di un centro di vendita interno

Dopo aver osservato chi sono i venditori interni, le attività che svolgono e gli elementi di distinzione che gli autori hanno individuato rispetto ai venditori field, si andranno ora a presentare le quattro possibili configurazioni di inside sales a cui le organizzazioni possono far capo per raggiungere i propri clienti:

1. *Sales support;*

2. *Sales development;*

3. *Team/ibrido;*

4. *Discreta.*

Queste configurazioni comportano attività, benefici e costi differenti rispetto alle vendite esterne e, come anticipato al paragrafo 2.1.1, per ciascuna configurazione varieranno la natura dei compiti, le responsabilità ed il livello di coinvolgimento con il cliente.

Tabella 10: Come varia la natura dei compiti, le responsabilità ed il livello di coinvolgimento del cliente

Configurazione	Natura dei compiti	Responsabilità	Livello di coinvolgimento con il cliente
Sales Support	Ruolo di supporto dedicato e di servizio per il cliente. Appoggia la forza di vendita Outside riducendo i loro tempi di lavoro (es. gestendo le pratiche di cross selling).	Alta per la fornitura di servizi da remoto e la conseguente soddisfazione del cliente. Alta nei confronti delle attività dei field per le quali funge da appoggio. Bassa per la conversione.	Livello di coinvolgimento basso/medio a seconda del numero di clienti che supporta. Ha un forte coinvolgimento con la forza di vendita esterna in quanto se così non fosse si rischia di intaccare negli effetti negativi della non comunicazione (es. sovrapposizione e differenze in ciò che viene detto al cliente).
Sales Development	Ruolo di qualifier rispetto ai prospect individuati dal reparto marketing. Consente sinergia tra commerciale e marketing e si occupa di migliorare la produttività dell'outside salesforce.	Alta responsabilità nelle prime fasi del sales pipeline, dunque verso l'outside sales force per la creazione di contatti qualificati.	Livello di coinvolgimento elevato per le fasi di pre-approccio ed approccio. Basso nelle fasi successive in quanto subentra l'outside sales force. Il coinvolgimento con l'outside salesforce si limita all'interscambio informativo.
Ibrida/di team	Natura collaborativa delle attività in quanto vi è sinergia con l'outside salesforce per lo sviluppo e mantenimento	Responsabilità legate alla cooperazione e all'interscambio informativo oltre a	Livello di coinvolgimento del cliente elevato già nella configurazione di team. Raggiunge un livello ancora maggiore nella

	di un certo gruppo di clienti (generalmente minori o dislocati geograficamente). Nella configurazione ibrida la natura delle attività dell'inside salesforce si estende abbracciando tratti dell'outside salesforce (vi è la possibilità di incontrare fisicamente i clienti).	quelle che si legano al cliente (maggiormente ampie in quanto qui il venditore interno ricopre più ruoli lungo il sales pipeline). Nella configurazione ibrida le responsabilità si estendono data la possibilità di incontrare face to face determinati clienti. È necessario quindi sviluppare ulteriori capacità comunicative e personali.	configurazione discreta in quanto ci presentiamo fisicamente al cliente per instaurare una relazione che potenzialmente si protrarrà nel l/p.
Discreta	I venditori interni svolgono interamente l'attività di vendita spostando il cliente nelle varie fasi del sales pipeline. Non c'è coinvolgimento e cooperazione con i venditori outside.	Alta responsabilità nell'acquisizione di nuovi clienti e nella produzione di risultati legati alla conversione. Alta responsabilità verso i clienti (piccoli e grandi), in quanto sono loro a rappresentare l'impresa in questa configurazione. Responsabilità nulla verso l'outside salesforce in quanto non c'è collaborazione.	Livello massimo di coinvolgimento con il cliente dovuto alla cura di tutte le fasi che compongono la relazione con esso.

Fonte: Elaborazione personale di Sleep et al, (2020)

Nella prima configurazione il ruolo di vendita interna viene definito di supporto alle vendite in quanto fornisce risorse ai venditori esterni in aree in cui la forza vendita interna ha una specifica conoscenza tecnica o di prodotto e può dunque creare

valore. Rappresenta un ruolo di supporto in quanto l'impatto sull'acquisizione dei clienti è minimo o nullo.

Il beneficio più immediato è la fornitura di un livello di servizio aggiuntivo ai clienti quando questi hanno bisogno di attenzione immediata.

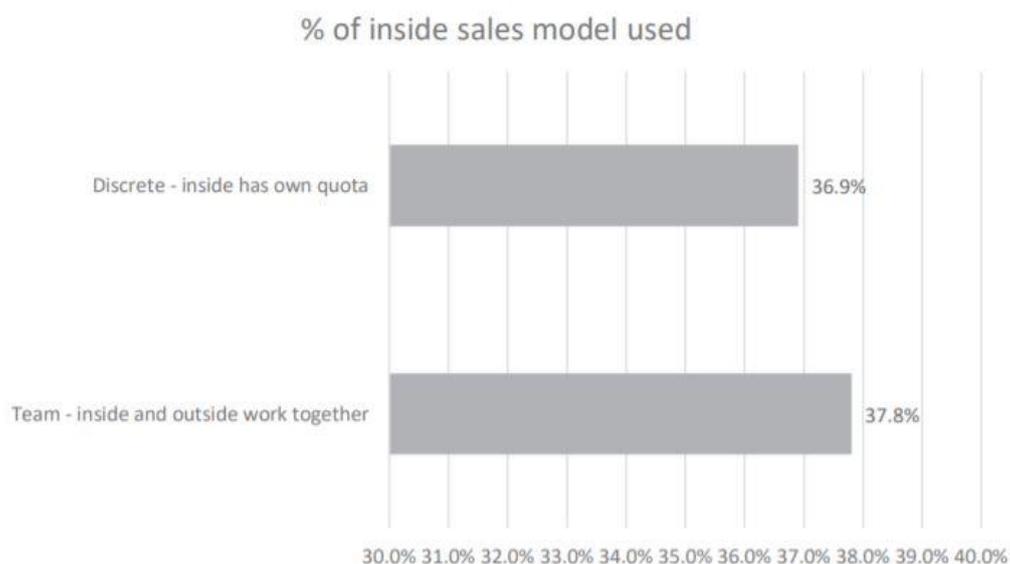
Nella configurazione di sviluppo delle vendite, il ruolo primario della forza vendita interna è quello di generare lead qualificati per la forza vendita esterna. Nello studio effettuato dagli autori alcuni rispondenti lo hanno definito “*modello hand - off*”, dove il venditore è principalmente incaricato di migliorare la produttività e l'efficienza della forza vendita esterna scoprendo potenziali clienti attraverso richieste di informazioni online, telefonate, e-mail ed altri strumenti basati sul web. Nella configurazione team/ibrido, le aziende assegnano un addetto alle vendite interno ad un team di venditori esterni. Essi collaborano come team per supportare un determinato gruppo di clienti.

La principale distinzione con il modello ibrido è che in quest'ultimo occasionalmente il venditore interno potrebbe incontrare il cliente faccia a faccia, mentre nel team è soltanto di appoggio agli esterni. Poiché sia i rappresentanti interni che quelli esterni acquisiscono e mantengono i clienti, questa configurazione ha il potenziale per migliorare significativamente l'efficacia del CRM dell'azienda. Capiamo dunque che l'approccio ibrido offusca la linea di demarcazione tra la forza di vendita interna ed esterna e richiede un alto grado di coordinamento, in

particolare la condivisione delle informazioni sui clienti (Salojärvi & Saarenketo, 2013).

Infine, nella configurazione discreta, la forza vendita interna è responsabile della gestione dell'intero ciclo di vendita, partendo dall'identificazione dei potenziali clienti, la raccolta di informazioni sui clienti, diagnosticare i problemi e consigliare soluzioni adeguate nella fornitura assistenza. Nello studio di K.Lam et al., (2020) la maggior parte delle aziende del campione ha implementato modelli di team/ibrido e modelli discreti per catturare maggiori opportunità di vendita.

Figura 8: Configurazioni di inside sales maggiormente presenti nel mercato moderno



Fonte: Perkins & Peterson, 2017

Con questo approfondimento diventa chiaro che “vendite interne” non significa soltanto vendere tramite telefono, e-mail ed altri strumenti di ICT, ma è un termine

che afferisce ad un ampio numero di attività di vendita, e ad essa connesse, in cui le ICT abilitano il loro svolgimento da remoto.

Di conseguenza organizzare il team di vendita assume un'importanza vitale in un contesto in cui le aziende utilizzano sempre più strumenti e metodologie per creare valore per i suoi clienti. Lo sviluppo tecnologico (passato e futuro) comporta che non risulti possibile prescindere dagli inside sales people, che hanno fatto emergere nuovi metodi di vendita e vantaggi per le organizzazioni.

Tabella 11: Configurazioni di Inside Sales, benefici e contestualizzazione all'interno del sales pipeline

CONFIGURAZIONE	RUOLO INSIDE SALESPEOPLE	BENEFICI	FASI DEL SALES PIPELINE A CUI LA CONFIGURAZIONE DA APPOGGIO
Sales support	Ruolo di supporto	Fornitura di un livello di servizio aggiuntivo ai clienti quando questi hanno bisogno di attenzione immediata	Fase di Retention
Sales development	Generazione di lead qualificati (Modello hand – off)	Migliora la produttività della forza di vendita esterna	Fase di Prospecting, Qualification e Retention
Team/Ibrido	Generazione lead ed incontri occasionali face to face con i clienti. Le due figure collaborano come team	Migliora significativamente l'efficacia del CRM in azienda	In una configurazione di team/ibrido l'inside salesperson può ritrovarsi a gestire tutte le fasi del sales pipeline. Nel caso di clienti minori svolgerà anche le fasi di Proposal, Negotiation e Closing. Quando invece il cliente è particolarmente importante e/o si tratta di un acquisto complesso queste fasi saranno lasciate alla

			forza di vendita esterna.
Discreta	Responsabile dell'intero ciclo di vendita	Migliora la gestione del cliente educandolo al "remoto" e consente la creazione di maggiori opportunità di vendita	Tutte le fasi

Fonte: Elaborazione personale di Sleep et al. 2020

Queste configurazioni del centro di vendite interno portano alla necessità di creazione di una struttura ibrida di vendita (Hybrid sales structure) che comprenda rappresentanti interni ed esterni uniti da una strategia chiamata "Inside – Outside alliance".

Tali argomenti saranno approfonditi nel paragrafo 2.3, per dirigerci poi verso uno studio qualitativo utile a comprendere più a fondo alcune tematiche legate al fenomeno di inside sales.

2.1.5 Capacità e qualità personali dei venditori interni

Avendo compreso cosa sono le vendite interne, i suoi drivers, le principali distinzioni rispetto ai rappresentanti esterni e le configurazioni di inside sales che le imprese adottano, di seguito sarà effettuato un approfondimento sulle capacità e qualità personali del venditore interno.

Secondo Perna e Gregori (2019) i venditori del futuro dovranno porre particolare attenzione allo sviluppo di conoscenze tecniche relative all'impresa e capacità

personali di varia natura, come ad esempio la capacità di analisi, di problem solving, di ascolto e di gestione dei conflitti.

Affianco a tali caratteristiche che accomunano l'intero reparto commerciale è importante comprendere quali qualità debbano contraddistinguere i venditori interni.

È tramite questa comprensione che coloro che si occupano di recruitment potranno creare un job profile maggiormente specifico e coerente con il ruolo di Inside salesperson.

Il processo di selezione delle persone che formeranno la forza vendita (inside sales, commerciali, responsabili dello sviluppo commerciale, del social selling e del sales enablement) è infatti una fase molto delicata e dovrebbe essere gestita esattamente come la ricerca dei clienti in target.

Per assicurarsi che i candidati abbiano le competenze e l'esperienza adatte all'azienda, le job description¹⁴ devono essere precise e attirare solo persone qualificate. Una prima selezione può essere fatta anche al telefono, considerando

¹⁴ Elenco di tutte le responsabilità, i requisiti e le qualifiche necessarie per una specifica posizione vacante. Solitamente la Job description è elaborata dai recruiter in collaborazione con i manager di linea/Hiring Manager (o eventualmente il recruiter di una Società di ricerca e selezione esterna). Una Job description è alla base di qualunque forma di Job posting (pubblicazione di un annuncio di lavoro in un Portale di annunci di lavoro/Job board) ed ha l'obiettivo di presentare un'immagine chiara ai candidati, così da permettergli di decidere se possono/vogliono inviare una propria candidatura. Ma non solo. Una Job description ha anche un peso nelle successive fasi del processo di recruiting e rappresenta uno strumento pratico utilizzato anche durante il colloquio di lavoro per valutare il matching (la corrispondenza) tra il profilo del candidato (Job profile) e il ruolo ideale che i manager di linea hanno in mente.

che si tratta di uno degli strumenti di lavoro principali dei venditori interni, per capire come si presenta e si vende il candidato. Le domande da porre nel colloquio di persona possono variare dalla gestione delle obiezioni a quella dei conflitti, passando per i fattori di motivazione del potenziale nuovo collaboratore.

Tra le competenze da valutare, i collaboratori dovrebbero avere buone doti organizzative, precisione nella gestione dell'archivio, una certa esperienza nella ricerca di nuovi clienti e nella creazione di proposte su misura, in base all'ascolto delle esigenze del prospect.

Nelle inside sales, ed in generale nel value selling (che oggi caratterizza i mercati B2B), è molto più importante ascoltare e lasciare da parte le presentazioni di prodotto imparate a memoria, tipiche del telemarketing. Facendo le giuste domande, infatti, si aiuta il cliente a definire il proprio bisogno, per poi proporgli la soluzione ideale. Ciò implica una profonda conoscenza tecnica di ciò che l'impresa è in grado di offrire nel mercato.

Inoltre, l'ascolto aiuta a creare quel legame di fiducia indispensabile per fare progredire la relazione tra prospect e azienda, perché indica la disponibilità a risolvere il problema e non la pressione esclusivamente sulla vendita. In quest'ottica, il candidato deve essere affidabile, rispettare orari, appuntamenti e scadenze, per essere all'altezza delle aspettative dei clienti.

In sostanza oggi le aziende hanno la necessità di superare definitivamente gli approcci focalizzati sul sell in, per far evolvere le relazioni con le imprese

distributive in partnership collaborative, indispensabili per perseguire insieme la soddisfazione di un consumatore sempre più esigente informato e maturo.

In questo contesto trova perfetta collocazione la figura dell'agente/consulente, considerata da molti anni la logica evoluzione del ruolo del venditore, a cui sempre più spesso verrà chiesto di individuare e proporre soluzioni ad hoc per il singolo cliente o territorio (dovrà essere in grado di proporre il giusto mix di prodotti e servizi idonei a perseguire gli obiettivi comuni). In tal senso sarà necessario che sia in grado di:

- lavorare con l'impresa mandante (forte sinergia con il reparto marketing) ed i clienti per creare valore per entrambi;
- capire i bisogni del cliente e fargli comprendere la qualità della risposta dell'impresa, assicurandolo attraverso la costruzione di fiducia e coinvolgimento tra le due imprese;
- facilitare la comunicazione per agevolare la gestione dei conflitti, individuare soluzioni innovative ai problemi, gestire il rischio degli investimenti ad hoc e degli adattamenti.

Successivamente a questo ampio focus sul tema di Inside Sales ed Inside salespeople si andranno ora ad approfondire gli aspetti gestionali che fanno riferimento ai meccanismi di controllo ed incentivazione della forza di vendita.

L'obiettivo è quello di comprendere come si può arrivare alla massimizzazione della motivazione al fine di ottenere maggiore soddisfazione e migliori performance.

2.2 Meccanismi di controllo e incentivazione

Con il presente paragrafo si andrà a sviluppare il secondo tema individuato nella revisione sistematica della letteratura effettuando un approfondimento sulle differenti tipologie di controllo ed incentivazione applicate alle vendite.

Nell'ottica del sales management il controllo delle vendite ha una finalità principalmente orientata all'individuazione di modalità eccellenti (best practices) di vendita e di fattori di inefficienza per consentire interventi migliorativi.

Mentre la maggior parte degli studi sui sistemi di controllo delle vendite, dopo Anderson e Oliver (1987), si sono concentrati sui principali effetti del controllo dei risultati, i ricercatori (es. Guenzi et. al, 2014) hanno anche illustrato e dimostrato la natura interattiva delle forme di controllo. La ricerca passata, infatti, suggerisce che i meccanismi di controllo possono essere più efficaci se utilizzati in combinazione. Quindi diventa importante capire gli effetti congiunti dei vari meccanismi di controllo, in particolare del sistema ibrido di controllo risultati-comportamenti, individuato come la forma che sembra essere maggiormente adeguata a generare un alto livello di soddisfazione dei venditori e migliori performance.

S. Sleep et. al, (2020) spiegano come il sistema di controllo influisce fortemente sulla soddisfazione dei venditori, facendo variare configurazioni e costi per l'impresa.

Questo risultato nasce dall'esistenza di una relazione positiva tra l'aumento di motivazione intrinseca¹⁵ e maggiore fedeltà, minore rotazione del personale, maggiore conoscenza del prodotto e/o servizio dell'impresa nel tempo e dunque migliori performance di vendita (figura 6).

Obiettivo del presente paragrafo diventa presentare le varie tipologie di sistemi di controllo, le loro combinazioni e la loro rilevanza in ambito manageriale. A tale scopo, come spiegato nel paragrafo 1.3, sono stati mantenuti dei papers (individuati e successivamente esclusi dall'appendice A) centrali per l'ambito di sales management (**Tab.11**). Il tema del controllo viene infatti affrontato in maniera univoca non differenziando tra IS e OS ma risulta essere molto importante in quanto si lega alla motivazione, la quale potrebbe essere molto bassa per soggetti abituati a vendere senza incontrare i loro clienti (fattore che rende il loro lavoro più "freddo") e che possono soffrire del cosiddetto "tecnostress". In tale situazione, il ruolo degli incentivi può risultare determinante.

¹⁵ Riferita al personale di vendita;

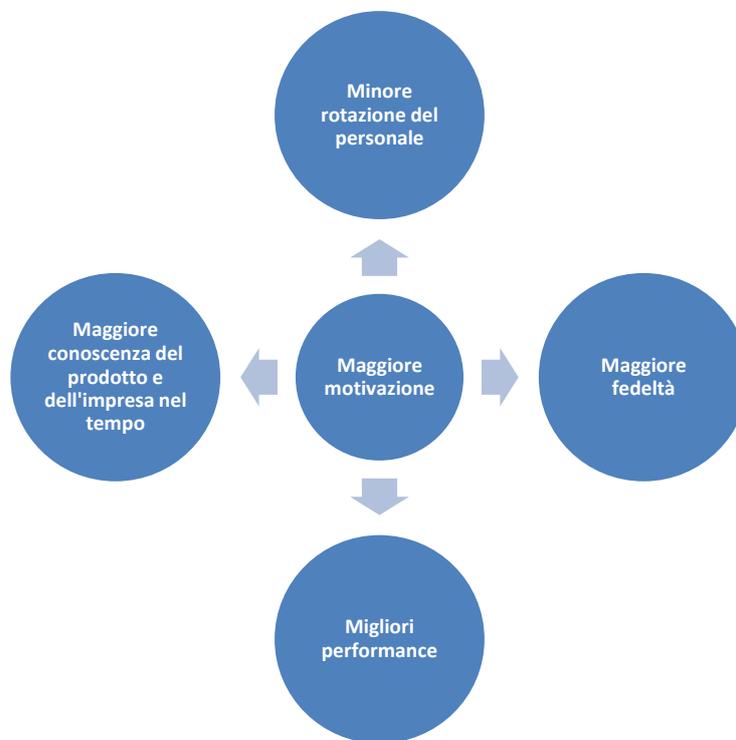
Tabella 12: Papers esclusi dall'Appendice A e mantenuti per lo sviluppo della presente area tematica

Titolo	Autore	Anno	Giornale	Metodologia	Key Findings
The influence of formal and informal sales controls on customer-directed selling behaviors and sales unit effectiveness	Paolo Guenzi, Artur Baldauf, G.Panagopulos	2014	Industrial Marketing Management	Empirica/Quantitativa: questionario	Basato su un campione di responsabili delle vendite in uno dei principali paesi dell'Unione Europea, l'articolo presenta una nuova evidenza che i controlli delle vendite formali e informali esercitano un impatto differenziale sui comportamenti dei venditori
Motivating industrial salesforce with sales control systems: An interactive perspective	C. Fred Miao, Kenneth R., Evans	2014	Journal of Business Research	Empirica/Quantitativa: questionario	Tramite l'utilizzo di un campione di venditori industriali si scopre che (1) il controllo dei risultati ed il controllo della capacità hanno effetti interattivi positivi sulla gioia del compito e sul riconoscimento, (2) il controllo sui risultati e sulle attività hanno un effetto interattivo positivo sul compenso ma potrebbero avere un effetto interattivo negativo sul godimento del compito e (3) il controllo dell'attività e il controllo della capacità hanno un effetto interattivo negativo sulla ricerca del riconoscimento.
Control mechanism, idea transfer and performance in sales organizations	Flaherty & J.Pappas	2012	Industrial marketing management	Empirica/Quantitativa: questionario	I risultati suggeriscono che gli orientamenti individuali e di gruppo hanno effetti diversi sul trasferimento delle idee e questi effetti sono moderati dal controllo dell'output. Venditori che condividono idee con il responsabile delle vendite sono valutati come migliori dal manager. A livello di gruppo, un clima di condivisione delle idee tra i venditori si traduce in un miglioramento delle prestazioni dell'unità.

Fonte: Elaborazione personale

Passando dai meccanismi di controllo informale a quelli di controllo formale sarà successivamente effettuata una panoramica sui principali KPI della vendita e sull'effetto moderatore del genere (sesso) nel controllo. Infine, come anticipato, saranno osservati i principali meccanismi di incentivazione utilizzati dalle imprese.

Figura 9: Outcomes di una maggiore motivazione



Fonte: Elaborazione personale

2.2.1 I meccanismi di controllo informale

Come si evince dalle definizioni dei vari autori compresi nella revisione sistematica della letteratura, i meccanismi di controllo informale fanno riferimento a

meccanismi non scritti, progettati per influenzare i comportamenti dei dipendenti col fine di supportare il raggiungimento di obiettivi organizzativi senza l'imposizione di procedure rigorose e regole standard da seguire.

Essi possono essere distinti in tre principali categorie: il controllo culturale, l'auto controllo e il controllo professionale.

2.1.1.1 Il controllo culturale

Il controllo culturale (anche definito controllo sociale) rappresenta una forma di gestione e monitoraggio che parte dalla definizione di valori e modelli normativi che guidano il personale di vendita (ed in generale il personale dell'organizzazione) nel raggiungimento degli obiettivi aziendali (Jaworsky, 1988).

Tale definizione permette di comprendere come il comportamento dei venditori venga influenzato dall'ambiente organizzativo percepito, dunque dalla cultura organizzativa.

Il modello di valori e credenze che vengono diffuse nell'organizzazione va a guidare ed influenzare i comportamenti del personale, che in tal senso deve essere ben allineato con l'ideologia organizzativa.

In una situazione di legame tra l'ideologia dell'individuo e la carta dei valori dell'impresa¹⁶, il venditore potrà percepire una maggiore significatività del proprio

¹⁶ La carta dei valori è uno degli strumenti adoperabili nell'ambito della CSR (Corporate Social Responsibility). Dal punto di vista simbolico è uno dei principali documenti stilati dall'azienda. La

lavoro e sarebbe maggiormente propenso ad assumersi la responsabilità diretta della gestione delle richieste e dei clienti.

L'incremento di motivazione in questo senso potrebbe derivare sia dalla soddisfazione del cliente sia dalla presa di responsabilità per un legame che lega intrinsecamente il venditore all'organizzazione. In altre parole, il sentirsi legati all'organizzazione rende i venditori più disposti ad agire nel puro interesse dei clienti (Schepers et al. 2012).

Generando valore per loro, il venditore otterrà un riconoscimento intrinseco ancor prima di essere ricompensato dall'organizzazione per il suo lavoro.

Nel moderno mercato B2B il venditore è infatti chiamato ad assumere comportamenti orientati alla creazione di valore per il cliente in quanto ciò permetterà l'instaurarsi di una relazione di lungo periodo tra le due organizzazioni. In tale scenario ci si aspetta che una politica di controllo culturale (che permette di comprendere se il venditore si allinea con l'ideologia organizzativa) influenzi l'impegno dei venditori nella creazione di valore per il cliente.

Tale politica è delineata per promuovere la condivisione e l'interiorizzazione delle norme che porterebbe alla congruenza tra gli obiettivi del venditore e dell'organizzazione.

carta dei valori è strutturata soprattutto sul principio di equità, ovvero un principio etico generale a cui devono ispirarsi tutti i dipendenti a qualsiasi livello. Tale principio si specifica nei criteri di: trasparenza, correttezza, efficienza, spirito di servizio, collaborazione e valorizzazione delle risorse umane.

Ciò potrebbe riversarsi in una prospettiva relazionale di lungo termine (Jaworski, 1988; Williams & Attaway, 1996).

La congruenza degli obiettivi implica che i venditori si sentano parte di un gruppo e mostrino un alto livello di impegno per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

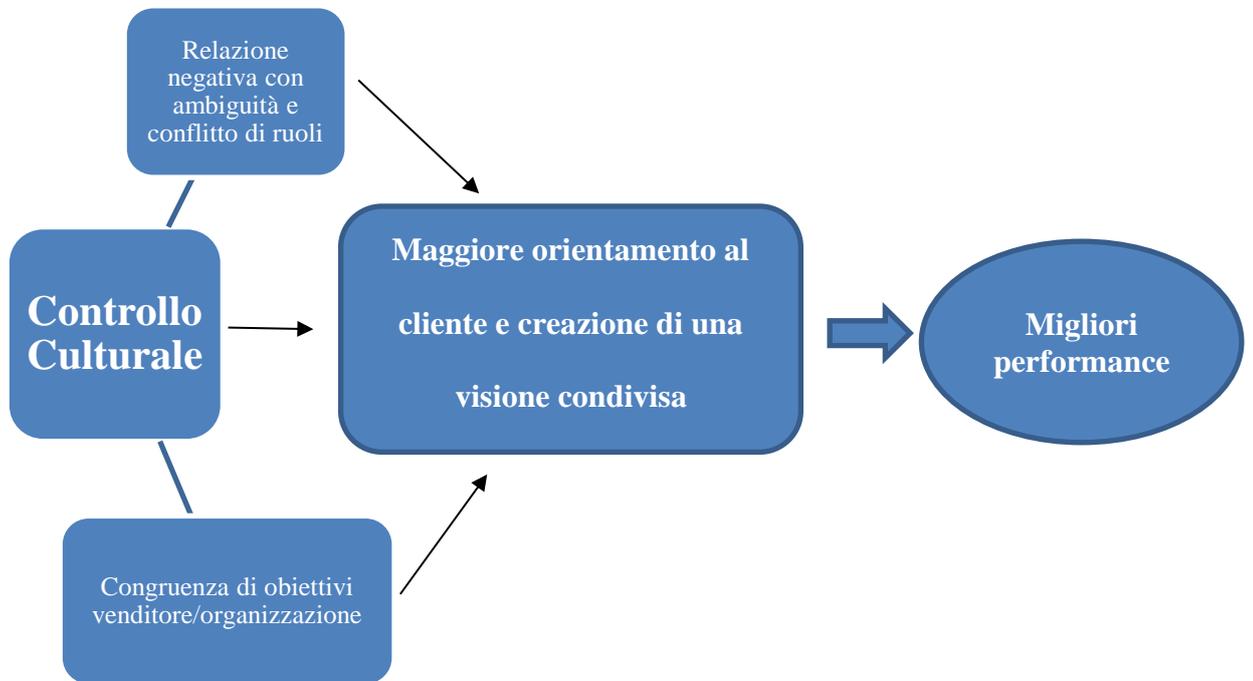
Inoltre, tale congruenza, porta ad una comprensione maggiormente accurata di come l'organizzazione si aspetta che i venditori si comportino, diminuendo l'incongruenza delle aspettative sui ruoli.

Infatti, come dimostrato da Jaworski et al. (1993), il controllo culturale è negativamente correlato all'ambiguità e al conflitto di ruoli, entrambi negativamente correlati all'orientamento al cliente dei venditori.

È dunque possibile affermare che l'identificazione organizzativa degli addetti alle vendite porta ad un maggior orientamento al cliente e a livelli di performance più elevati. Infine, seguendo la teoria dell'apprendimento sociale,¹⁷ il controllo culturale può ispirare gli altri colleghi a seguire determinati comportamenti di vendita, creando una visione condivisa di orientamento al cliente.

¹⁷ La teoria dell'apprendimento sociale di Bandura è conosciuta anche come teoria dell'apprendimento per osservazione o imitazione. Si tratta di un approccio in cui l'aspetto comportamentale e quello cognitivo trovano un perfetto punto di confluenza per spiegare appieno i nostri comportamenti.

Figura 10: Il controllo culturale



Fonte: Elaborazione personale

2.2.1.2 L'autocontrollo

L'autocontrollo rappresenta una forma di controllo “non gerarchica”¹⁸ definita in letteratura come il grado in cui i dipendenti sono orgogliosi del loro lavoro e della responsabilità per le loro attività lavorative (Jaworsky, 1988).

La letteratura suggerisce che gli individui possiedono standard personali auto-generati (che nascono da esperienze di vendita precedenti e/o dalle prestazioni di

¹⁸ DE VITA, P., Mercurio, R., & Testa, F. (2007). *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*. Giappichelli.

altri venditori) con cui si impegnano nell'autovalutazione e autoamministrazione di ricompense e punizioni.

Essi valuteranno prima le "condizioni" esistenti di vendita per poi confrontarle con le "condizioni" allo standard desiderato, e infine impegnarsi in comportamenti per ridurre le discrepanze dallo standard (Manz, 1986).

Un esempio pratico può essere rappresentato da un venditore che abbia autonomia nella negoziazione del prezzo con il cliente.

Nel caso quest'ultimo cercasse una riduzione di prezzo (che lo porterebbe ad ottenere un maggior valore d'uso¹⁹ rispetto alla migliore offerta alternativa), il venditore dovrà controllare che nella negoziazione²⁰ non si scenda al di sotto del costo marginale, situazione che produrrebbe una perdita e/o la perdita di valore della propria offerta in termini di immagine (dunque danni anche per la reputazione di impresa).

In sostanza, dato l'autocontrollo, i dipendenti si concentrano sulla riduzione al minimo delle deviazioni dagli standard che i managers si attendono nelle loro prestazioni di vendita.

¹⁹ Espressione che indica il valore superiore che l'offerta di un'impresa assicura ad un'azienda cliente, rispetto alla migliore offerta alternativa. Si calcola come la differenza tra il valore percepito ed il prezzo dell'offerta aziendale.

²⁰ La negoziazione rappresenta un processo mediante il quale almeno due parti aventi percezioni, bisogni e motivazioni diverse cercano di raggiungere un accordo rispetto a punti di interesse reciproco. Nel business marketing il processo di negoziazione va inteso come l'interazione tra più individui, mediante la quale si potrebbero creare nuove relazioni d'affari o si potrebbero gestire relazioni già consolidate, favorendo così la soluzione dei problemi. Nel processo di vendita così come negli scacchi assisteremo ad un gioco di mosse dove la tecnica maggiormente utilizzata sembra essere quella della persuasione (Perna et. al 2019).

Nel B2B è infatti molto importante rispettare le policy di prezzo che molto spesso sono sinonimo di qualità ed immagine dell'offerta aziendale.

Così, nella misura in cui l'autocontrollo è presente, è probabile che il comportamento opportunistico si riduca perché le norme e gli obiettivi dell'agente sono coerenti con quelli dell'organizzazione. Il sistema di autocontrollo si basa sull'individuo, o si fida di lui, per agire in un modo che sia vantaggioso per l'organizzazione. Il che è possibile perché i membri dell'organizzazione condividono queste norme e priorità.

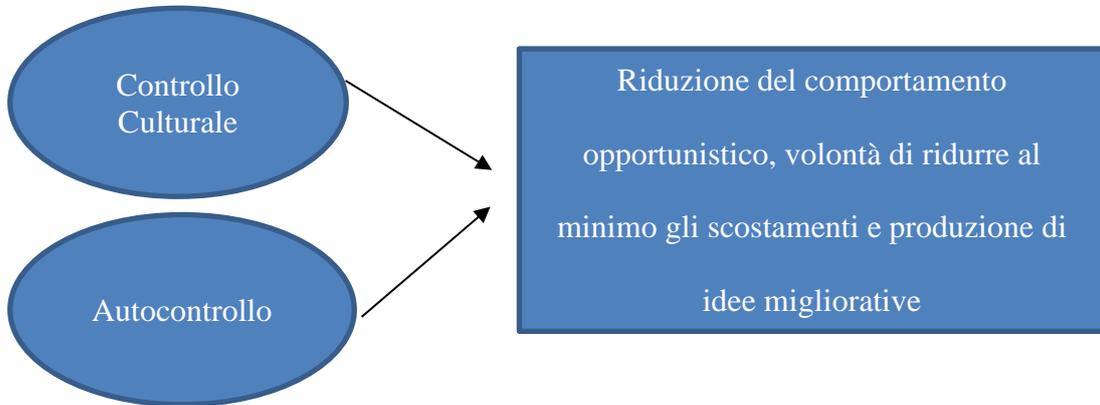
È possibile dunque affermare che questo tipo di controllo coesiste e discende dal controllo culturale.

Nel tentativo di aumentare le prestazioni individuali, i professionisti delle vendite (che sono guidati dall'autocontrollo) saranno in grado di offrire idee e suggerimenti al manager che, secondo la loro esperienza, miglioreranno l'organizzazione e le loro performance.

Ipotesi conclusiva diviene dunque che la presenza dell'autocontrollo riduce i comportamenti opportunisti se collegato ad una forma di controllo culturale. I venditori agiranno allo scopo di ridurre al minimo gli scostamenti tra obiettivi prefissati e risultati raggiunti, generando la produzione di idee migliorative.

Tale collaborazione può generare un miglioramento delle performance e maggiore coesione tra il management ed il team di vendita.

Figura 11



Fonte: Elaborazione personale

2.2.1.3. Il controllo professionale

Il controllo professionale è una forma di controllo effettuata attraverso l'interazione, feedback e valutazione tra pari.

Hackman (1987)²¹ suggerisce che mentre l'interazione di gruppo è generalmente considerata positiva (soprattutto in termini di coesione), una forma di controllo tra pari può avere conseguenze negative sulle prestazioni del gruppo (definite come perdita di processo²²).

²¹ Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. Handbook of Organizational Behavior (pp. 315–342);

²² Si riferisce a riduzioni di efficacia o di efficienza della prestazione;

Due possibili cause per la perdita di processo sono suggerite nella letteratura di psicologia sociale (Steiner, 1972)²³: la perdita di coordinamento e la perdita di motivazione.

La perdita di coordinamento si verifica quando i membri del team (in questo caso del team di vendite) non riescono a combinare in modo ottimale le loro attività, situazione che non può verificarsi nelle situazioni in cui venditori interni ed esterni sono chiamati a collaborare per sviluppare e mantenere clienti.

La perdita di motivazione si verifica quando i membri del gruppo non si impegnano al massimo in un compito. Ciò può essere una diretta conseguenza della perdita di coordinamento.

In questa situazione, singoli individui che abbiano un'idea o un'intuizione su come gestire un cliente o concludere una vendita (col fine di massimizzare il profitto nel lungo periodo), invece di passarla direttamente a un manager si sentono obbligati a discuterne con il team. Così facendo, l'idea può essere abbattuta e mai trasmessa al manager con conseguente possibilità di perdita di opportunità di vendita.

Ciò si riverserebbe negativamente sulla motivazione dei singoli venditori.

A causa di queste situazioni, l'ipotesi conclusiva è che i professionisti delle vendite che operano in un ambiente di controllo professionale saranno meno motivati e la perdita di processo si riverserà negativamente sulle performance dell'impresa.

²³ Steiner, I. D. (1972). Group processes and productivity. New York: Academic Press

Figura 12: Controllo professionale tra pari



Fonte: Elaborazione personale

2.2.2 I meccanismi di controllo formale

I meccanismi di controllo formale sono meccanismi scritti, avviati dalla direzione (ad esempio, budget o quote, piani di chiamata) che hanno come obiettivo finale influenzare il comportamento individuale per far sì che l'organizzazione raggiunga i propri obiettivi (Jaworski, 1988).

Essi forniscono standard di performance, meccanismi di valutazione e sistemi di ricompensa e di punizione (Lawler, 1976).

Anderson e Oliver (1987) hanno identificato due tipi di controllo formale delle vendite: il controllo degli output (risultati) ed il controllo dei comportamenti.

Il controllo dei comportamenti può essere ulteriormente disaggregato in controllo delle attività e controllo delle capacità (Challagalla & Shervani, 1996).

A differenza dei meccanismi precedentemente esaminati, in questi casi l'azione del management limita maggiormente l'autonomia dei venditori, in particolar modo nel caso di controllo delle attività.

Ciò si riversa sulla motivazione intrinseca toccando le componenti della soddisfazione e della ricerca di sfide. Il genere, in tale situazione, funge da moderatore rispetto agli effetti sulla motivazione intrinseca.

Ciò significa che uomini e donne potenzialmente reagiranno in maniera distinta. A questa relazione sarà dedicato un paragrafo che permetterà ai managers di conoscere quale sistema di controllo risulta, secondo la ricerca preesistente, maggiormente adeguato ai maschi e quale alle femmine, motivando i risultati.

2.2.2.1 Il controllo degli Output

Il controllo degli output, o controllo dei risultati, rappresenta una forma di controllo gerarchico ed è definito come la misura in cui i responsabili delle vendite stabiliscono, monitorano e valutano gli standard di performance o i risultati delle vendite (Jaworski et al., 1993).

Seguendo tale sistema gli addetti alle vendite sono controllati per lo più attraverso la programmazione di incentivi legati al volume delle vendite, l'importanza dei quali fu messa in luce già da Marshall e Vredenburg (1988).

Con tali meccanismi di compensazione il venditore sarà portato a dare maggiore attenzione al risultato raggiunto piuttosto che alle attività o processi svolti nel tentativo di raggiungere il risultato.

Ciò si traduce in meno supervisione manageriale e maggiore autonomia nella determinazione dei comportamenti, con enfasi sul risultato raggiunto.

Quindi l'implementazione di tale meccanismo di controllo invia un chiaro messaggio al professionista delle vendite, il quale deve focalizzarsi a raggiungere determinati risultati di vendita e meno a pensare ai comportamenti da seguire a tale scopo (Cravens et al., 1993). Ciò si traduce in maggiore autonomia nella definizione dei comportamenti di vendita. Di conseguenza, nel raggiungere obiettivi di risultato, gli addetti alle vendite cercheranno, elaboreranno e integreranno fonti di informazione per comprendere le best practices (compiti) da seguire nel loro corso d'azione (Miao et al., 2014).

Nel caso in cui il professionista delle vendite sia orgoglioso del suo lavoro e percepisca un buon livello di contribuzione²⁴ e responsabilità, comprendendo che il manager è interessato al raggiungimento di determinati standard di performance o obiettivi di vendita, esso di conseguenza indirizzerà i suoi sforzi verso il raggiungimento dell'obiettivo prefissato e sarà meno propenso ad impegnarsi in attività che vadano al di fuori di questo parametro.

Tale situazione sembra essere positivamente legata al controllo culturale, il quale può rappresentare un'antecedente del controllo sui risultati.

²⁴ La contribuzione di un lavoratore viene scissa nei concetti di identità e significatività. Nel caso dei professionisti delle vendite parliamo in particolar modo di significatività, che indica la percezione di utilità del proprio lavoro rispetto alle performance totali di vendita.

In altre parole, se si seleziona personale di vendita che condivide l'ideologia aziendale esso sarà maggiormente propenso ad accettare di dirigere la propria attività verso standard di performance prefissati.

L'ipotesi successiva è che l'utilizzo del controllo sui risultati funge da moderatore con riferimento al rapporto presentato al paragrafo 2.2.1.3, ovvero tra controllo professionale e prestazioni.

In questa situazione la letteratura indica che il verificarsi di una perdita di processo non è una garanzia (Levine & Moreland, 1994).

Essa può essere ridotta, o addirittura eliminata, in quanto introducendo il controllo sui risultati si vengono a verificare le seguenti situazioni:

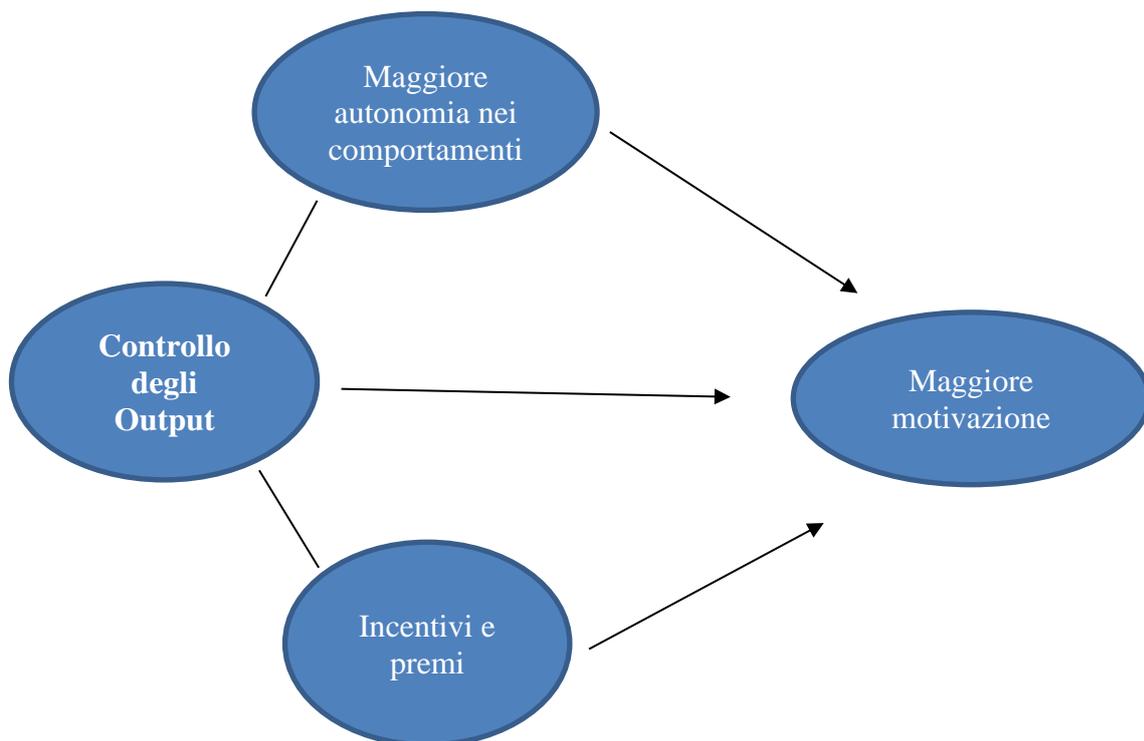
- l'identificabilità dei contributi dell'individuo aumenta;
- è più facile valutare i contributi dell'individuo;
- aumenta il coinvolgimento dei singoli nei compiti e dunque la responsabilità verso gli obiettivi di vendita dell'organizzazione.

Quindi nella misura in cui gli standard di vendita vengono fissati, misurati, e premiati, la motivazione dell'individuo è destinata ad aumentare.

Mentre in precedenza si era presentata l'ipotesi che il controllo sociale di tipo professionale porterebbe a perdita di processo, e di conseguenza interromperebbe la possibilità che i venditori offrano nuove idee nella gestione e supporto ai clienti, ora si suggerisce che se combinato con il controllo degli output, la probabilità di osservare una perdita di processo diminuisce.

Questo perché aumenta l'importanza della prestazione agli occhi del singolo venditore, il quale oltre a ricevere una ricompensa intrinseca (legata al riconoscimento per il raggiungimento degli standard di performance) sarà soggetto a premi. Inoltre, è importante dire che questa perdita di processo avviene nel caso di mancanza di collaborazione ed allineamento all'interno del team di vendita; situazione che, come si osserverà nel paragrafo 2.3.3, è ad oggi una condizione fondamentale per l'implementazione di un team.

Figura 13: Controllo degli Output



Fonte: Elaborazione personale

Una forma di controllo dei risultati per i venditori interni potrebbe essere il controllo nel numero di nuove opportunità di business che si riesce ad aprire attraverso l'attività di social selling oppure il controllo sul numero di telefonate realizzate al termine della giornata lavorativa (clienti contattati).

2.2.2.2 Il controllo dei comportamenti

Rispetto al controllo dei risultati, il controllo dei comportamenti richiede un coinvolgimento attivo del management nella formazione, direzione, valutazione e nella ricompensa dei venditori in base ai loro input nel processo di vendita.

Come presentato nell'introduzione, vari autori (es. Miao & Evans, 2014; Anne Grottfied et al., 2017) spiegano come questa forma di controllo può essere ulteriormente disaggregata in controllo delle attività e controllo delle capacità.

Il controllo delle attività richiede che gli addetti alle vendite eseguano una combinazione ben definita di attività ritenute importanti per il raggiungimento dei livelli di performance desiderati.

Un esempio per la forza di vendita interna può essere quello di controllo nell'attività di chiamata, affiancando il venditore o utilizzando piattaforme per il tracking delle telefonate.

In questa situazione i managers controlleranno attentamente determinate attività ritenute importanti per quel ruolo, ricompensando sulla base delle prestazioni realizzate.

Al contrario, il controllo delle capacità suggerisce agli addetti alle vendite che non è l'impegno complessivo in sé, ma piuttosto le proprie capacità ed abilità di vendita, a guidare un andamento efficace delle vendite.

Questa forma di controllo non prevede una serie di attività specifiche richieste bensì un importante investimento in formazione.

Ad esempio, i managers potrebbero istruire i rappresentanti di vendita sul modo in cui gli stili di vendita variano a seconda del target di clientela o formarli a tenere differenti tone of voice a seconda degli specifici clienti.

I manager monitorano tali abilità e capacità, allenano i venditori (se necessario) e li ricompensano sulla base dei loro livelli di abilità e capacità dimostrate.

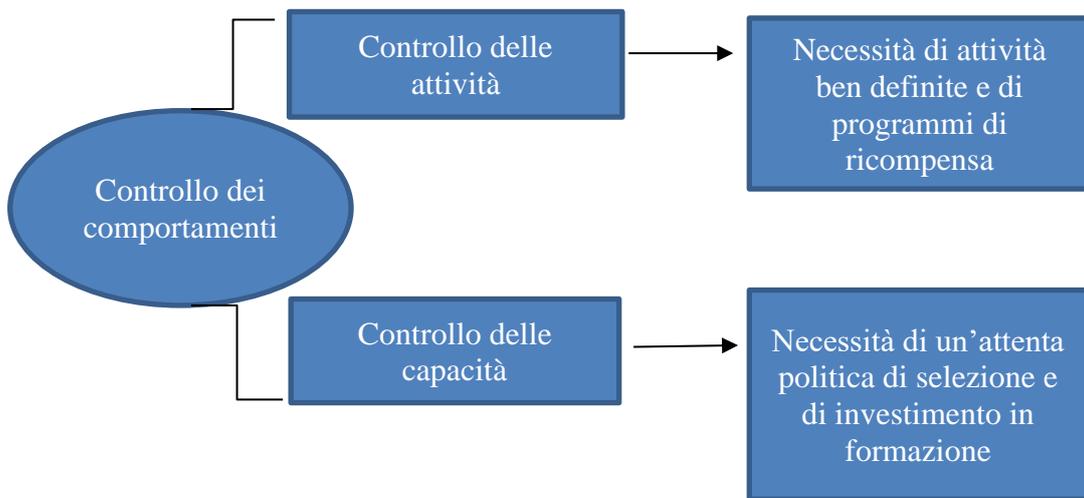
Il controllo della capacità comporta quindi maggiore autonomia rispetto al controllo delle attività, con un focus maggiore nello sviluppo delle conoscenze, abilità e capacità dei venditori (Evans et al. 2012).

Bisogna sottolineare, in questo caso, l'importanza della politica di selezione quando si decida di implementare un team di vendita. Le capacità andrebbero infatti controllate in via preventiva per stabilire programmi di formazione specifica che conducano il team di vendita verso migliori performance. Risulterebbe difficile, infatti, controllare attentamente le capacità di ciascun membro del team azione dopo azione.

È possibile concludere dicendo che i ricercatori che hanno sviluppato questo tema hanno individuato una connessione positiva tra il controllo dei comportamenti e

l'esecuzione del processo di vendita in quanto si riduce la pressione circa l'immediato ottenimento di un risultato (situazione opposta nel caso di controllo del risultato).

Figura 14: Controllo dei comportamenti



Fonte: Elaborazione personale

In relazione alle due tipologie di controllo formale appena presentate, la tabella successiva ci fornisce degli esempi di cosa i direttori di vendita osservano nell'applicazione di queste metodologie di controllo.

Tabella 13: Esempi di controllo basato sui risultati

CONTROLLO BASATO SUI RISULTATI	ESEMPI
Vendite	Fatturato totale, fatturato per prodotto, fatturato per area geografica, tasso di crescita del fatturato ...
Quota di mercato	Quota di mercato assoluta, tasso di crescita ...
Clienti	Numero totale di clienti contattati, nuovi clienti, numero di clienti persi ...
Ordini	Medi, per visita, cancellati ...
Margini	Per prodotto, per cliente ...

Tabella 14: Esempi di controllo basato sui comportamenti

CONTROLLO BASATO SUI COMPORAMENTI	ESEMPI
Visite	Numero totale di visite al cliente, Numero di contatti online, Numero di telefonate ...
Costi	Costo medio dei contatti (face to face o non face to face), costo totale della vendita
Servizi	Partecipazione interna, produzione di report informativi, numero di interventi in assistenza al cliente ...
Tempo	Tempo passato attivamente a vendere, numero totale di ore di lavoro, tempo passato a viaggiare per incontrare i clienti, risparmi di tempo tramite l'utilizzo di tecnologie ...
Competenze (controllo delle capacità)	Competenze tecniche su prodotti/servizi dell'impresa e dei concorrenti, abilità digitali, creatività, collaborazione, tecniche di vendita, capacità relazionali, intraprendenza, abilità commerciali ...

Fonte: Elaborazione personale di G.Nardin, 2020

2.2.3 Il sistema Ibrido di controllo Risultati/Comportamenti e gli effetti nella motivazione

Un'ampia quantità di studi empirici che si sono susseguiti sul tema dei sistemi di controllo, es. Guenzi et. al (2014); Gottfried et. al (2017); Miao et. al (2007), sostengono l'idea che controllo dei risultati e controllo dei comportamenti (oltre ad essere entrambi necessari) possono essere utilizzati in combinazione. Tipicamente infatti le organizzazioni utilizzano contemporaneamente le due metodologie di controllo arrivando a definire il sistema di controllo ibrido, in cui elementi di entrambe le categorie risultano essere presenti (Changalla & Shervani, 1997; Oliver & Anderson, 1994).

La letteratura ha stabilito una importante relazione tra i sistemi di controllo e la motivazione intrinseca dei venditori, situazione che va a ricadere sulla produttività in fase di costruzione di relazioni con i clienti (Cravens et. al, 2005; Oliver & Anderson 1994). Per comprendere gli effetti interattivi dei sistemi di controllo sulla motivazione, ci basiamo sulla teoria dell'attribuzione, sulla teoria dell'aspettativa e sulla teoria della valutazione cognitiva a causa dei legami esistenti tra il feedback di performance, attribuzione ed aspettativa nel contesto del controllo delle vendite (Miao et al.,2014).

La relazione che osserviamo fa riferimento alla convivenza tra il controllo degli output e controllo delle attività. In questo caso i professionisti delle vendite potranno attribuire i risultati delle vendite agli sforzi compiuti nell'adempimento

delle attività richieste. Mentre il feedback delle attività sottolinea la misura in cui gli addetti alle vendite hanno eseguito le attività richieste, tale feedback di solito non fornisce spiegazioni su come si possa migliorare.

Ad esempio, si può richiedere ad un venditore interno di contattare 200 clienti a settimana e controllare che tale attività venga svolta. Ma un feedback positivo sull'attività (aver svolto 200 chiamate) non significa feedback positivo sul risultato, in quanto il venditore interno potrebbe non aver concluso neanche un affare. In questo caso il feedback sull'attività non è sufficiente a spiegare le cause che hanno impedito al venditore di concludere la vendita. Diventa necessario, pertanto, controllare anche i risultati.

Quindi, quando il controllo dei risultati è combinato con il controllo delle attività, i rappresentanti di vendita possono attribuire i risultati delle vendite allo sforzo (o alla mancanza di esso) speso per soddisfare queste attività richieste.

In caso di ottenimento del risultato il venditore si sentirà soddisfatto e motivato, sia dalle sue prestazioni sia dal fatto che riceverà dei premi (incentivi).

In caso contrario, controllando attività e risultati (nel nostro esempio, delle 200 chiamate) si potrà comprendere la motivazione del mancato raggiungimento degli obiettivi ed intervenire (solo eventualmente e se necessario) sulle capacità con programmi di formazione che consentano un miglioramento nello svolgimento delle attività richieste. Il controllo delle capacità, in tal senso, può però non essere sufficiente a spiegare il mancato raggiungimento del risultato in quanto secondo

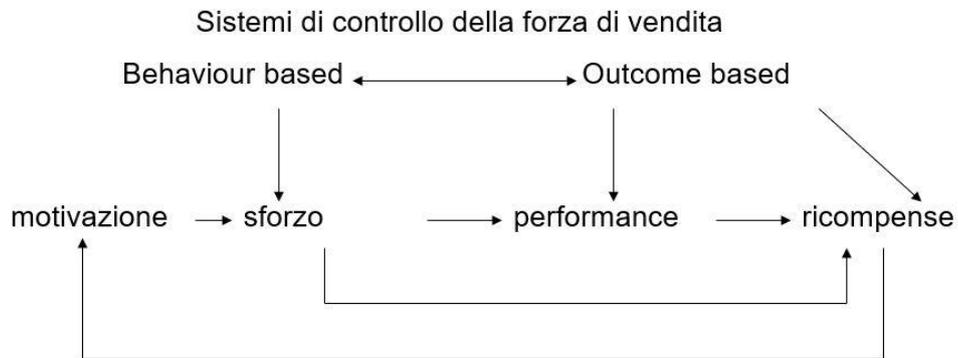
Miao et al.,(2014), se è vero che il risultato può essere raggiunto migliorando le attività routinarie richieste, può non essere altrettanto vero che per migliorare le attività bisogna sviluppare maggiori capacità.

Infatti, il controllo delle attività suggerisce che per migliorare queste ultime è spesso sufficiente porre un maggiore effort nella realizzazione delle attività quotidiane richieste. Il problema non sempre sta nelle capacità bensì nella motivazione a svolgere tali attività con impegno.

Questo non esclude l'importanza di controllare le capacità, per le quali risulterebbe importante una buona politica di selezione con iniziative di formazione previste per l'intero team di vendita, in un'ottica in cui i confini tra le due figure (rappresentanti interni/esterni) risulta offuscata.

È quindi possibile affermare che il controllo dei risultati, unito a quello sulle attività, genera soddisfazione e motivazione facendo percepire il risultato come una sfida da vincere tramite la realizzazione delle attività assegnate. In tale situazione, ottenere il risultato significa aver posto impegno nelle attività e/o essere bravi a svolgerle (avere capacità, non per forza connesse alla vendita). Per questo si otterranno delle ricompense che avranno come conseguenza un incremento di motivazione.

Figura 15: Relazione tra sistemi di controllo formale, risultati e sforzo



Fonte: G. Nardin, 2020

2.2.4 Effetto moderatore del genere nel controllo (maschio o femmina)

In questo paragrafo sarà effettuato un focus sul genere in quanto fattore moderatore dell'effetto dei sistemi di controllo sulle performance di vendita.

Nel recente studio di Grottfried et al. (2017), nel quale si riprende Miao et al. (2007), gli autori spiegano che i rappresentanti di vendita maschi sono maggiormente assertivi, indipendenti e focalizzati sulla chiusura di transazioni rispetto alle rappresentanti donne, maggiormente orientate alla gestione delle relazioni e vogliose di migliorare le proprie capacità.

In tale situazione i maschi avranno una maggiore propensione ad incrementare i loro livelli di performance se monitorati tramite un controllo dei risultati. La ricerca supporta infatti l'ipotesi che dare autonomia nel lavoro è un antecedente di

creatività, la quale a sua volta comporta soddisfazione che guiderà il venditore verso migliori performance (Evans et al.,2012).

La necessità di offrire supporto al venditore maschio tramite il controllo dei risultati rivela una maggiore necessità, in questo genere, di autodeterminare i propri comportamenti e competenze nel raggiungimento di specifici obiettivi di vendita.

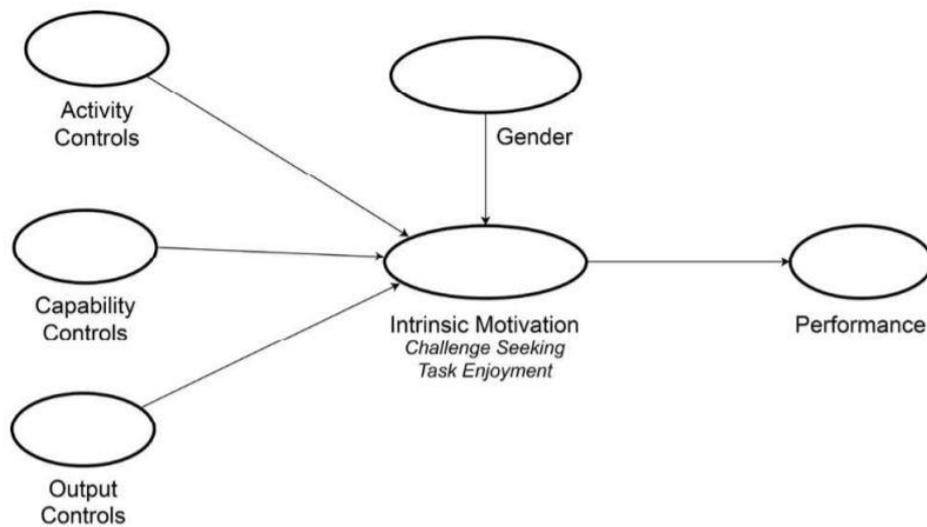
Al contrario, le venditrici femmine saranno maggiormente motivate tramite da una forma di controllo sulle capacità.

Questo perché, secondo la letteratura esistente, esse preferiscono sviluppare conoscenze e competenze da fornire a supporto delle relazioni con i clienti e con il team di vendita (Anderson & Oliver, 1987).

Da questo paragrafo comprendiamo come i maschi, nell'ambito di vendita, siano meno propensi ed interessati alle relazioni rispetto a quanto lo siano le donne, caratteristica che potrebbe renderle particolarmente adatte allo svolgimento di numerose delle attività inside (vedi tab. 9).

Tenendo in considerazione le differenze presentate sarà compito dei managers procedere alla corretta allocazione tra maschi e femmine delle attività da svolgere nonché definire e differenziare (ove possibile) la modalità di gestione e controllo tra le due figure allo scopo di generare la massima motivazione e di conseguenza migliori performance.

Figura 16: Il genere come moderatore



Fonte: Grottfried et al. (2017)

2.2.5 Un'analisi oggettiva delle performance

Dopo aver osservato esempi delle metodologie di controllo basate sui risultati e sui comportamenti e compreso la relazione che lega queste due metodologie (fig. 13) ora saranno presentati i principali KPI²⁵ (Key performance indicator) della vendita. Questi indicatori possono essere infiniti e i più comuni, oggi giorno, sono raggruppati in almeno tre categorie:

²⁵ Un indicatore chiave di prestazione è una misura quantificabile che una società utilizza per determinare in quale misura gli obiettivi prefissati operativi e strategici vengono raggiunti. Questo significa che diverse aziende hanno diversi KPI a seconda dei loro rispettivi criteri di performance o priorità. Allo stesso tempo, gli indicatori di solito seguono standard del settore;

- indici di tipo economico – finanziario;
- Indici di mercato;
- Indici di tipo operativo.

Questi indicatori possono anche essere combinati tra di loro per ottenere analisi maggiormente approfondite. I dati da utilizzare possono essere contabili oppure extracontabili; i primi si prelevano dalla contabilità generale o analitica, i secondi dal mercato. Non tutti sono adatti ad ogni azienda ma tutti possono essere utilizzati. Sarà compito del direttore vendite definire gli indicatori maggiormente rappresentativi per il business core di riferimento²⁶.

Tabella 15: I KPI della vendita

KPI	SIGNIFICATO
ECONOMICO – FINANZIARI	
Costo delle vendite	Costi totali di vendita / vendite. Indica il costo di ciascuna vendita realizzata.
Costo per visita/chiamata	Costi totali di visita(chiamata) / N. di visite (chiamate). Indica il costo di ciascun contatto (face to face o non).
% di budget realizzato	E' il più classico degli indicatori, utilizzato praticamente da tutte le imprese. E' alla radice di ogni valutazione sia di singoli venditori che di intere reti di vendita e di aziende.
Vendite per canale	Fornisce indicazioni di quanto siano i risultati ottenuti in un certo canale di vendita, permettendo così un raffronto multicanale.
Vendite per prodotto / per famiglie / per gruppi	Indica il successo o meno di un prodotto (o di un gruppo di prodotti) e consente anche, se opportunamente utilizzato, di fare raffronti tra singoli venditori.

²⁶I KPI presentati possono essere calcolati sia prendendo come base di calcolo sia le vendite lorde, sia i profitti lordi;

Vendite per area geografica	Dimostra la distribuzione territoriale delle vendite. Può fornire vari suggerimenti, dalla necessità di riprogettazione delle aree, all'evidenziazione di spazi di vendita per aumentare la dimensione della rete, alla necessità di supporto per gli addetti a zone sottoperformanti.
Vendite per cliente	Indica quali sono i clienti più performanti.
Vendite per venditore	Indica quali sono i venditori più performanti.
Incremento vendite tra 2 periodi	Indicatore che permette di stabilire il tasso di sviluppo di un'azienda.
DSO (days of sales outstanding)	Rapporto tra l'ammontare degli insoluti e le vendite medie giornaliere. Anche in questo caso può applicarsi a singoli venditori, a zone geografiche, a prodotti, ...
Numero - valore ordini in ingresso nell'unità di tempo	Anche in questo caso si può segmentare per venditore, zona, prodotto, ...
DI MERCATO	
Indice di abbandono dei clienti	È misurato come rapporto tra i clienti cessati e quelli totali: fornisce un'indicazione dell'efficacia del venditore ed anche, in misura diversa, dell'adeguatezza di un prodotto / servizio.
Indice di sviluppo del portafoglio clienti	Rapporto tra i nuovi clienti e quelli totali: massimizza la sua efficacia se abbinato alla lettura del precedente indicatore.
Indice di numerosità dei clienti per canale, area, prodotto, venditore ...	Fornisce indicazioni circa il presidio di un canale, un'area ...
Indice di penetrazione di mercato	Rapporto tra tutti i clienti di un certo mercato (canale, zona) e quelli attivi. Fornisce utili indicazioni circa gli eventuali ulteriori spazi di crescita.
OPERATIVI	
Tempo di lavoro	Tempo dedicato a visite (contatti da remoto) / tempo totale di lavoro
Numero di visite/chiamate per periodo	Visite (contatti da remoto) totali / numero di giorni di lavoro nel periodo. Indica la quantità di lavoro di un venditore. Se incrociata con il fatturato (a periodo, a prodotto, ...) fornisce anche informazioni qualitative.
Numero di ordini ottenuti su numero di visite/chiamate effettuate	Anche detto "strike ratio" è una misura diretta dell'efficacia (di un venditore, dell'azienda, ...). Si può anche calcolare in altri modi (ad esempio come rapporto tra gli ordini ottenuti e le offerte presentate).
Numero di contatti a freddo su numero di visite/chiamate a nuovi clienti	Anche detto "cold ratio" indica l'efficacia delle attività di prospecting.

Numero di nuovi clienti su numero di visite/chiamate a freddo	Anche questa è una misura dell'efficacia di un venditore.
--	---

Fonte: Rielaborazione personale di turboformazionevendita.com

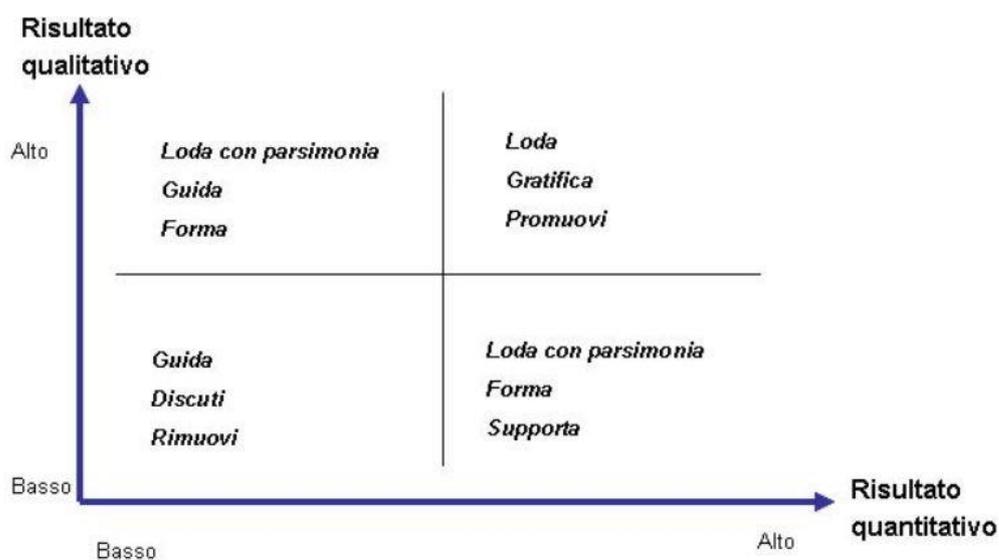
Bisogna tuttavia evitare di entrare nella trappola dell'iper-controllo la quale rischia di far perdere molto tempo.

Ciò che occorre tenere sotto controllo sono relativamente pochi dati organizzati per periodo (settimana, mese, trimestre, ...) ed indicativi per l'azienda, confrontandone gli andamenti nel tempo. Si perviene così ad una serie di indicazioni indispensabili per la corretta gestione delle reti di vendita.

Infatti, dato che buona parte dei risultati di ogni azienda dipende dalla qualità dei propri venditori, è importante che l'utilizzo dei dati prodotti dai KPI in tabella 12 sia rivolto alla gestione dei team di vendita.

In relazione ai risultati prodotti dall'utilizzo dei KPI le azioni del direttore del centro di vendita, nei confronti dei rappresentanti interni/esteri, potrebbero essere le seguenti:

Figura 17: Azioni del direttore vendite in funzione dei risultati



Fonte: Gianluigi Olivari (2016)

2.2.6 Come incentivare la forza di vendita

Come si è avuto modo di osservare nei precedenti paragrafi, il controllo delle vendite si lega all'utilizzo di incentivi (ad esempio, commissioni) per premiare i venditori sulla base dei loro risultati di vendita (ad esempio, il volume delle vendite) e/o della realizzazione delle attività richieste (Miao & Evans, 2014).

Si potrebbero verificare infatti situazioni in cui i venditori, spinti dai programmi di incentivazione, si spingano oltre agli standard di performance prefissati dai managers. Ciò avrebbe un duplice effetto positivo: nella motivazione personale per l'esecuzione di uno sforzo (premiato) e nelle performance di vendita dell'impresa.

In una situazione di controllo dei risultati o ibrido (Vedi paragrafo 2.2.3), c'è bisogno che gli obiettivi siano S.M.A.R.T, acronimo che si riferisce alle caratteristiche presentate nella seguente tabella:

Tabella 16: Caratteristiche degli obiettivi

<i>Acronimo</i>	<i>Significato</i>	<i>Definizione</i>
S	Specific	L'obiettivo deve essere ben specificato. Es. 10 nuovi clienti, incremento del fatturato del 4 % o riduzione del costo di acquisizione dei clienti
M	Measurable	l'obiettivo deve essere misurabile. Sulla base del numero stabilito, vanno identificati i valori da calcolare e le modalità di valutazione.
A	Achievable	l'obiettivo deve essere realizzabile. Affinché i venditori siano motivati a raggiungere determinati numeri, questi devono essere sfidanti ma non impossibili.
R	Relevant	Gli obiettivi devono essere rilevanti e coerenti rispetto ai target aziendali, ad esempio di fatturato; di incremento del numero di clienti.
T	Time-based	Gli obiettivi devono essere basati su tempistiche. Ciò significa imporre una scadenza. La pianificazione temporale è essenziale perché i venditori siano motivati quotidianamente.

Fonte: Elaborazione personale

Una volta stabiliti, gli obiettivi vanno comunicati con chiarezza al team di vendita, insieme ai relativi programmi di incentivazione che saranno utilizzati per premiare il loro conseguimento.

Uno studio della società di ricerca Aberdeen Group ha analizzato le performance di vendita di più di 300 imprese B2B per individuare le best practice utilizzate per motivare, incentivare e premiare la forza vendita.

Sono tre gli strumenti indicati dalle aziende leader intervistate da Aberdeen Group:

- Premi in denaro;
- Riconoscimento formale delle performance;
- Incentivi e benefit (es. buoni shopping).

Oggi, gli strumenti welfare²⁷ si rivelano una leva fondamentale per la competitività delle imprese, grazie alla maggiore capacità di attrarre e trattenere i migliori talenti, elemento essenziale per affrontare e vincere le sfide dell'attuale contesto economico.

Nella seconda categoria troviamo il riconoscimento, nel corso di un evento o di una riunione, rivolto al venditore che ha concluso il contratto più importante, non necessariamente quello dal valore più alto, ma magari il più prestigioso.

La gratificazione, anche quando non prevede un premio tangibile, è decisiva e determinante per la motivazione del team.

²⁷I seguenti servizi e benefit rappresentano un elenco completo delle possibilità welfare di cui dipendenti e collaboratori possono godere: asili nido, scuola materna, sport (palestra, piscina), buoni pasto, piani assicurativi assistenza medico-sanitaria integrativa, piani previdenziali, libri scolastici, buoni carburante, orsi di lingue, buoni acquisto, corsi di formazione viaggi agevolazioni per i mutui buoni per i trasporti biglietti per cinema, teatro, musei.

Infine, nella terza categoria (come anticipato), si fa riferimento a strumenti di vario tipo i quali danno ad esempio il diritto all'acquisto di prodotti e/o servizi presso un'ampia gamma di esercizi commerciali convenzionati. Essi possono diventare, nel caso di festività o eventi importanti (es. chiusura di un contratto con un cliente importante), dei veri e propri regali aziendali per rendere grazie ai propri collaboratori e/o per motivarli nell'ambito di una specifica attività (es. chi chiude più contatti in un certo arco di tempo vince uno smartbox).

È importante sottolineare che, nel capitolo di Gregori e Perna (2019) dedicato al tema delle vendite, gli autori spiegano come errori rilevanti si riscontrano nell'utilizzo degli incentivi, che possono dare ottimi risultati soltanto se ben gestiti. Il primo problema rilevato sta nella considerazione degli incentivi come un regalo aziendale e non come un premio connesso al conseguimento di obiettivi. Successivamente si è osservata la prevalenza nell'adozione di una politica omogenea di incentivazione mentre sarebbero opportuni programmi ad hoc. Ulteriore errore è che questi incentivi vengono spesso attribuiti utilizzando una sola variabile, il fatturato.

Comprendiamo dunque che si rischia di premiare soltanto il risultato, in maniera omogenea e senza prendere in considerazione lo sforzo, il merito e le esigenze personali dei venditori.

Al contrario, questi strumenti servono a valorizzare l'operato delle risorse, ottimizzando l'efficienza e tutelando le singole necessità. A questo proposito è

fondamentale attivare un'analisi dei bisogni dei collaboratori, stilare un progetto definito, comunicare gli obiettivi e monitorare regolarmente i risultati ottenuti.

A conferma di ciò, l'ultimo dato emerso dalla ricerca di Aberdeen Group riguarda la correlazione tra le performance di vendita e la presenza di programmi di incentivazione supportati da fornitori esterni.

In tal senso i managers devono essere capaci di ascoltare e analizzare le esigenze e proporre strumenti personalizzati che consentano alle imprese di ottenere un concreto miglioramento in termini di qualità della vita dei collaboratori, soddisfazione e fidelizzazione, oltre che di capacità di attrarre i migliori talenti in fase di recruiting.

Anche l'immagine aziendale ne giova, contribuendo a incrementare la retention dei clienti ed il prestigio nei mercati.

Questo approfondimento finale vuole far comprendere ai managers di vendita la necessità di rivedere (in certi casi) l'applicazione degli incentivi, soprattutto in un momento storico in cui vendere è diventato più difficoltoso a causa della riduzione dei budget di spesa delle imprese.

2.3. Massimizzazione delle performance attraverso una struttura ibrida

La terza ed ultima area tematica emergente dalla revisione sistematica della letteratura tratta il tema della cooperazione tra inside ed outside sales force in funzione dell'implementazione di un centro di vendita che si fondi su una delle quattro configurazioni presentate da Lam (2020).

Già inizialmente, Marshall e Vredenburg (1988,1992) esaminarono i metodi per aumentare il successo della forza vendita approfondendo i temi del conflitto e della cooperazione tra le due figure.

L'automazione delle vendite, i sistemi di gestione delle relazioni con i clienti (CRM) e nuove applicazioni software hanno indubbiamente generato cambiamenti nella composizione delle strutture di vendita (Mantrala et al. 2010) che ora devono sviluppare nuove competenze relative a nuove attività richieste ai venditori (es. gestione ordini, scambio di informazioni, supporto al cliente ecc..).

Le ricerche più recenti abbracciano le due prospettive di inside ed outside, suggerendo che i rappresentanti interni possono essere integrati all'interno delle tradizionali strutture di vendita con il fine ultimo di creare una struttura ibrida di vendita (Ladendorf, 2010), fondata sull'interazione e coordinamento tra canali online, inside ed outside sales force.

Questo cambiamento converte in una possibile strategia definita “Inside Outside Alliance” presentata nell’articolo di Manasco & Seley (2017), secondo i quali venditori interni ed esterni hanno molto da offrirsi a vicenda.

Alla base di tali ricerche vi è l’idea che una corretta modalità di collaborazione può portare ad un aumento delle vendite. Al contrario, la stessa collaborazione IS – OS potrebbe avere risvolti negativi legati alla sovrapposizione delle due figure che genererebbe improduttività (Huanhuan Shi et al.,2020).

Il presente paragrafo approfondirà tale tematica partendo con la presentazione dell’evoluzione che le strutture di vendita hanno subito dagli anni ‘70-80 sino ad oggi.

2.3.1 Il percorso verso le strutture ibride di vendita e le teorie che guidano tale evoluzione

Le strutture di vendita si sono evolute da una tradizionale focalizzazione nelle vendite sul campo per abbracciare la forza vendita interna (e di conseguenza gli strumenti e canali online).

Lo studio di P. Thaichon et al. (2018), identifica quattro stages all’interno di questo processo di evoluzione, presentati con la tabella che segue.

Tabella 17: L'evoluzione verso la struttura ibrida di vendita

FASE	DESCRIZIONE
<p>1970-80: Massimizzazione dei contatti face to face con i rappresentanti di vendita esterni</p>	<p>La outside sales force assumeva la completa responsabilità della relazione con i clienti, estendendo il loro lavoro a più funzioni come la mediazione, mantenimento e sviluppo di relazioni con i clienti, esecuzione di dimostrazioni e installazioni, cooperazione con lo staff tecnico e assemblamento delle risorse d'impresa per soddisfare i bisogni e i desideri dei clienti (Donnelly and Ivancevich, 1975). La forza di vendita esterna si spostava per eseguire visite multiple ai suoi clienti con conseguente necessità di una rete di vendita strutturata geograficamente. In questa situazione i venditori dovevano trasformare i prospects in buyers per poi gestirli, comprendere i loro bisogni e mantenere il loro impegno e fedeltà (attività considerata un imperativo). Il modo in cui i venditori dovevano approcciarsi nelle interazioni face to face dipendeva dalla specifica relazione in funzione dei comportamenti e pratiche usuali stabilite²⁸.</p>
<p>1980-90: Collaborazione tra Inside ed Outside sales forces</p>	<p>Nella seconda fase²⁹ la forza di vendita poneva maggior enfasi nella conoscenza centrata sul prodotto, cercando di offrire la migliore soluzione. Rimane significativo il ruolo della forza di vendita esterna in quanto fondamentale per il processo di allocazione del prodotto nelle imprese (Thaichon et. al, 2018). Di appoggio ad essa, la inside sales force assumeva responsabilità nella presa degli ordini e nel condurre di una comunicazione diaria con i clienti per fornire ad essi servizi post-vendita (Narus and Anderson, 1986). Tuttavia, il loro ruolo appariva come meno significativo rispetto a quello dei rappresentanti esterni in quanto assumevano decisioni meno critiche e strategiche. Al termine degli anni '80 si inizia però a comprendere che le innovazioni delle ICT genereranno un clima di cambiamento.</p>
<p>1990-2000: Vendita centrata sul cliente: forza di vendita esterna specializzata e forza di vendita interna aiutata dalle tecnologie emergenti degli anni '90</p>	<p>Nella terza fase la forza di vendita deve sviluppare differenti abilità multi disciplinare ed incentrate nel team work e nella collaborazione. Ciò si deve alla crescita del reparto di customer service e quello dello sviluppo di nuovi prodotti, che richiedeva collaborazione tra organizzazioni. <u>È in questa fase che la crescita delle nuove tecnologie e di internet ebbe il suo effetto d'impatto maggiore.</u> Iniziò ad essere importante conoscere le aspettative di valore del cliente per formare una struttura di vendita adatta a trasferire tale valore (Rackham and DeVincentis, 1998). <u>Il processo di vendita passò da un focus transazionale a uno basato sulla volontà di generare relazioni di lungo termine con il cliente.</u> In tale situazione, i rappresentanti di vendita face to face diventarono la faccia della compagnia assumendo un ruolo fondamentale nel lasciare alti livelli di soddisfazione al cliente. Allo stesso tempo, in entrambi i mercati B2B B2C, il ruolo della segmentazione della clientela guadagna importanza in virtù di una domanda maggiormente</p>

²⁸ In alcuni settori, cortesia o minima aggressività erano vitali; in altri contesti era accettabile un approccio maggiormente flessibile al CRM (Hardy, 1978).

²⁹ Questa fase, come presentato nel paragrafo 2.1, viene descritta da Narus e Anderson (1986) come una fase caratterizzata dall'avanzamento delle telecomunicazioni, dall'introduzione dei computers, costi medi alti delle telefonate di vendita e dalla crescita dei prodotti industriali.

	differenziata. Un ulteriore elemento critico di questi cambiamenti è relativo alla necessità di coordinazione tra le attività di inside ed outside sales (Cravens, 1995).
2000: Il ruolo significativo di internet e la crescita dei rappresentanti interni di vendita.	<p>Fase in cui internet ha aperto alla digitalizzazione delle attività di vendita ed alla crescita dell'e-commerce comportando la necessità di interazioni continue con i clienti (Mantrala and Albers 2010).</p> <p>Nascono così le strutture ibride, in cui i rappresentanti esterni sono affiancati da una forza di vendita interna e da canali on line per far nascere nuove opportunità di vendita.</p> <p>All'interno di tali strutture gli inside sales roles sono cresciuti arrivando a comportare la necessità di ristrutturazione dei modelli di vendita tradizionali per sfruttare le potenzialità delle nuove tecnologie³⁰ e ridurre la dipendenza dalle interazioni face to face (Rutherford, Marshall and Park, 2014).</p> <p>Le tecnologie permettevano infatti un migliore e più semplice utilizzo delle informazioni volto a pianificare i comportamenti e le attività di vendita oltre a maggiori opzioni di comunicazione che consentivano di risparmiare tempo.</p> <p>D'altro lato, la crescita dei canali online e la riduzione delle asimmetrie informative spostano il cliente al centro dei vari stage delle attività di vendita. Esso è sempre più presente nella vita quotidiana dei venditori col fine di co-creare valore: situazione che non sempre richiederà d'ora in poi un incontro face to face.</p>

Fonte: Elaborazione personale di Thaichon et al., 2018

Dopo aver presentato le varie tappe storiche, con la tabella seguente saranno osservate le teorie che hanno guidato l'evoluzione verso la struttura ibrida di vendita.

³⁰ Tecnologie come sistemi CRM; sistemi di business intelligence per la raccolta ed analisi dei dati; software di automazione delle vendite (es. configuratori di prezzo, funnel analysis, gestione ordini ecc); cyber networking, online marketplaces ecc...

Tabella 18: Teorie che guidano l'evoluzione delle strutture di vendita

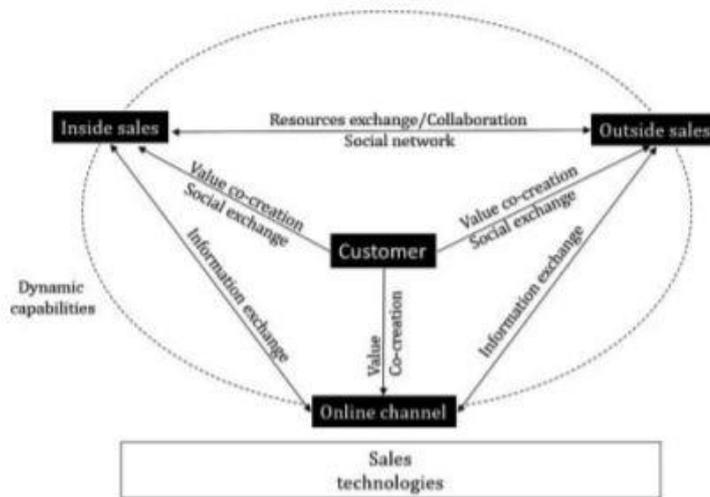
Teoria	Definizione e punti focali	Deriva da
<u>Social exchange</u>	Teoria che enfatizza i vantaggi dello sviluppo di relazioni di lungo termine. Tale situazione consentirà scambi reciproci di risorse che le parti impiegheranno per la co-creazione di valore. Questa teoria stimola la riduzione della distanza sociale tra venditore ed acquirente, rendendo quest'ultimo maggiormente consapevole e meno incerto.	Social exchange theories (Blau 1964; Homans 1961)
<u>Value</u>	Il valore per il cliente è definito come la percezione di quest'ultimo circa i vantaggi ricevuti dall'acquisto in confronto con i costi sostenuti per ottenere tale prodotto o servizio. Deriva dalla vendita di prodotti e servizi orientati allo sviluppo della relazione di l/p, nella quale entrambi IS ed OS devono collaborare. I venditori interni possono incrementare la percezione di valore del cliente offrendo supporto e nuove possibilità e servizi adatti a lui riducendo la percezione di costo.	Customer value-based theory of the firm (Slater, 1997)
<u>Social network</u>	Il network è una rete nella quale si sviluppano una serie di relazioni che collegano un certo numero di attori potenzialmente infinito. In tale situazione ogni impresa rappresenta un nodo di relazioni. Considerando la forma a rete è importante analizzare non solo le relazioni a livello diadico ma all'interno del business network di riferimento. Con questo approccio si sposta il focus orientato al prodotto verso il cliente e ciò permette di investire in maniera più efficace (Perna e Gregori, 2019).	Network theory (Wasserman and Faust, 1994)

<p><u>Value co-creation</u></p>	<p>La conoscenza del cliente è fondamentale per comprendere di cosa esso ha (o potrà avere) bisogno al fine di creare una soluzione prodotto-servizio integrando le conoscenze e risorse delle due organizzazioni (Es. costituendo un team inter-organizzativo). Il servizio assume valenza dominante in quanto è orientato alle necessità dello specifico cliente ed alla relazione con esso. Alla vendita di prodotti seguirà dunque la fornitura di servizi volti a mantenere o incrementare il valore di quel bene. L'idea di fondo è che in una transazione ciò che dà valore non è il prodotto ma il servizio stesso. Pertanto, i marketers dovrebbero focalizzarsi nel valorizzare il servizio (Perna e Gregori, 2019).</p>	<p>Service dominant logic (Vargo and Laush, 2004)</p>
<p><u>Dynamic capabilities</u></p>	<p>Il dinamismo si riferisce alla variabilità dei comportamenti che le imprese assumono quando iniziano ad interagire. È difficile infatti prevedere la nascita di una relazione così come lo è prevedere le risorse, attività ed attori che saranno coinvolti. In alcuni casi la relazione scaturisce da un comportamento pianificato ex ante, in altre nasce da eventi fortuiti. In questa situazione le capacità dinamiche consentono di riconfigurare, integrare, modificare la combinazione di risorse per adattarsi o addirittura avere ruolo attivo nei cambiamenti di mercato. Un esempio fa riferimento alla dinamica capacità di aprirsi ai nuovi canali innovativi e servire il cliente tramite una nuova combinazione degli stessi.</p>	<p>Resource-based view (RBV) (Wernerfelt, 1984)</p>

Fonte: Elaborazione personale di Thaichon et al., 2018

2.3.2 La struttura Ibrida

Figura 18: Struttura Ibrida



Fonte: Thaicon et al., 2018

Come mostra la figura 15, questa struttura si fonda su tre componenti principali: outside sales, inside sales e canali online le quali sono connesse l'un l'altra per lo sviluppo ed il mantenimento di un portafoglio di relazioni³¹ con i clienti.

Le tre componenti devono impegnarsi nell'interscambio di informazioni e conoscenza sui clienti, consentendo all'intero team di vendita di gestire al meglio la relazione. Di supporto a tale necessità intervengono le tecnologie di vendita che

³¹ Fedeltà e fidelizzazione sono elementi determinanti nel B2B, dunque le imprese non dovrebbero sforzarsi solo a cercare nuovi clienti ma anche mantenere quelli già esistenti, con impegno e dedizione. Le relazioni con i clienti sono dunque degli asset aziendali. Relazionarsi implica sacrifici e rinunce. Bisogna formare un portafoglio clienti, il quale conterrà vari asset con caratteristiche diverse. Una buona gestione delle relazioni deve permettere all'impresa di non incorrere in extra costi dovuti alla dispersione di risorse. È importante investire su relazioni proficue e individuare quelle meritevoli di essere mantenute. Si passa dal portafoglio clienti al portafoglio di relazioni con i clienti.

consentono una facilitazione dell'integrazione di informazioni e della comunicazione.

Con questa struttura il cliente potrebbe essere servito da 3 canali di vendita differenti a seconda delle sue necessità: ad esempio, in un'interazione face to face con l'outside sales force esso potrebbe fornire un feedback diretto o parlare di una possibilità di sviluppo di nuove soluzioni specifiche ad alto investimento. Contemporaneamente, il canale online potrebbe servire per effettuare un ordine di componenti e la forza di vendita interna per ricevere un servizio di assistenza immediato (es. blocco di un macchinario risolto da remoto tramite l'IOT).

In questa situazione diventa fondamentale la definizione di processi appropriati da sviluppare con dinamicità per garantire una cooperazione costante e produttiva che crei sinergia e coerenza nei canali di vendita.

La conoscenza e le informazioni sul cliente devono essere diffuse: è infatti attraverso questa conoscenza che si potranno generare comportamenti di vendita che soddisfino le esigenze specifiche.

La seconda attività fondamentale è quella di sviluppare la relazione con il cliente e co creare valore sulla base della teoria del *social exchange* (**vedi tab.16**). In questa situazione le multicanalità e la possibilità di prendere ordini direttamente dall'ufficio ha alterato i ruoli della forza di vendita, generando un empowerment della inside sales force in particolar modo nelle attività a più basso impatto per il cliente (es. acquisti di componenti base, richiesta di informazioni ecc..).

Questo suggerisce che i venditori moderni sono meno concentrati nel chiudere una specifica vendita e maggiormente interessati ad aiutare il cliente a sviluppare il suo business (si registra un passaggio dal product centric al customer centric).

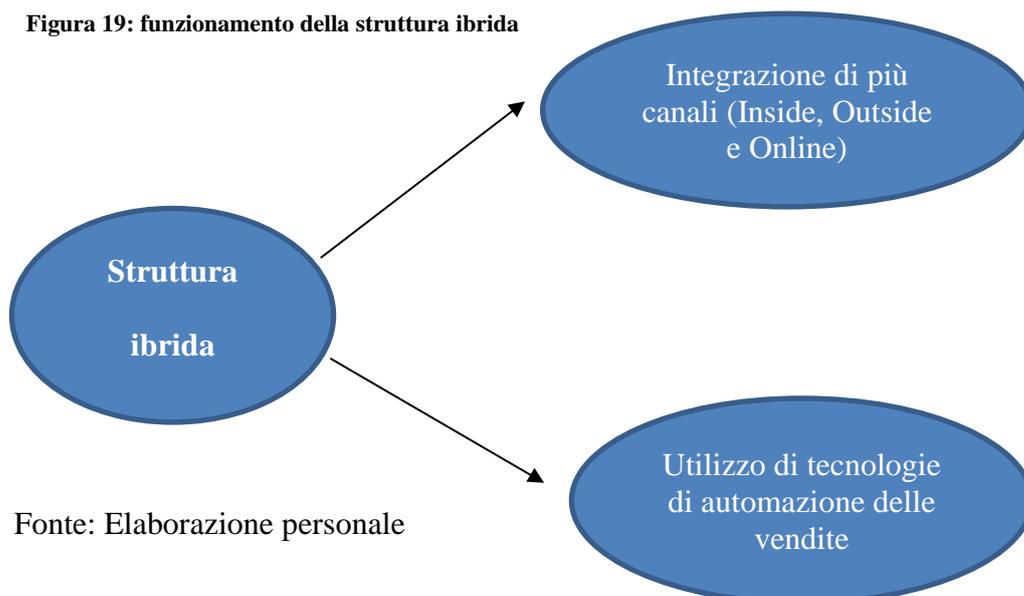
Il cliente, essendo inserito all'interno della struttura di vendita, sceglierà con che tipo di venditore relazionarsi in funzione delle sue specifiche priorità.

Quindi la combinazione di inside ed outside sales force all'interno di una struttura ibrida di vendita può essere la chiave per la creazione di vantaggio competitivo, soddisfazione e fedeltà nella relazione.

Come permette però di ottenere tali risultati? Tramite lo sviluppo di capacità dinamiche ed abilitando le imprese all'innovazione (ricombinando risorse ed investendo in nuove, come ad esempio in sistemi automatizzati di vendita).

Le tecnologie sono infatti un aspetto fondamentale su cui un direttore vendite deve investire quando decida di implementare una struttura ibrida di vendita.

Figura 19: funzionamento della struttura ibrida



Fonte: Elaborazione personale

Le imprese che implementino tale modello dovranno investire nell'integrazione dei touchpoints presenti su più canali evitando situazioni di conflitto legate all'allocazione di risorse su di essi. Tale conflitto toglie armonia nel team di vendita generando tensioni. Al contrario, un minimo livello di conflitto può essere funzionale in alcuni casi in quanto aumenta lo sforzo tramite una maggiore percezione di sfida che in ultimo genererebbe migliori performance (Coughlan et al., 2001).

A promuovere l'integrazione tra le componenti della struttura sono proprio le capacità dinamiche³², le quali afferiscono all'abilità di creare, allocare, trasferire, combinare e riconfigurare risorse nella maniera più appropriata. Tale integrazione permetterà di ottenere risultati condivisi, una comunicazione costante, informazioni e diffuse ed una perfetta sincronizzazione.

Circa l'utilizzo delle tecnologie è invece importante dire che esse si riferiscono ad una varietà di sistemi automatizzati che vanno dal semplice immagazzinaggio di dati a sistemi corporate integrati. Questi strumenti abilitano nuovi compiti e nuove possibilità legate alle capacità dinamiche, in particolar modo impattando nella comunicazione ed interscambio di informazioni.

La tabella seguente mostra la classificazione delle tipologie di tecnologie adottabili in una struttura di vendita.

³² Per svilupparle le aziende devono investire per la formazione dei loro venditori Inside/Outside.

Tabella 19: Le cinque tipologie di tecnologie per la struttura ibrida

Le cinque tipologie di tecnologia	Descrizione
Tecnologie salesperson centric	Tecnologie che aiutano i venditori ad aumentare efficienza ed efficacia nella conduzione del proprio lavoro
Tecnologie salesperson specific	Tecnologie per la pianificazione pre – post calls
Tecnologie shared	Tecnologie che legano venditori e clienti per garantire personalizzazione ed opportunità di cross-selling ed up-selling
Tecnologie customer centric	Tecnologie centrate sul cliente per garantire migliori informazioni ed assistenza
Tecnologie customer specific	Tecnologie specifiche per l’acquirente che gli permettono di considerare più prodotti e svolgere la transazione senza la presenza del venditore

Fonte: Elaborazione personale di Rapp (2012)

Il ruolo di queste tecnologie dipende dalla natura delle transazioni e delle relazioni. Esse possono sostituire il fattore umano nelle transazioni più semplici mentre per processi di acquisto (o prodotti) complessi, relazioni con clienti di tipo A (specifiche con clienti importanti) e in caso di necessità di azioni persuasive la figura del venditore tradizionale non appare sostituibile.

Tahichon et al., 2018, confermano lo studio di Peterson (2017) secondo cui i drivers a guidare l’incremento della forza di vendita interni sono stati i cambiamenti delle preferenze dei consumatori, la tecnologia ed i minori costi connessi alla vendita, aggiungendo che il costo per un contatto di vendita interno varia da 25\$ a 30\$

mentre per una vendita tradizionale il range sta tra 300\$ e 500\$ (Mantrala and Albers, 2010).

Questo ha portato molte imprese ad adottare la struttura ibrida, fatta di interazione (acquirente – venditore), integrazione (tra inside sales, outside sales e canali online) ed innovazione (sistemi CRM e strumenti di automazione) per ottenere obiettivi di co creazione di valore, diffusione e trasferimento di informazioni e soddisfazione delle aspettative dei clienti. I venditori avranno infatti successo soltanto comprendendo il modello di business ³³dei clienti.

2.3.3 The Inside – Outside Alliance

Come osservato nella presentazione della struttura ibrida del centro vendite, Inside ed Outside sales people devono collaborare per non perdere le opportunità legate alla sinergia. Per questo, diviene essenziale definire ed implementare una corretta strategia che consenta di incrementare l'efficienza delle vendite.

Un'impresa che registri alti livelli di inefficienza sarà fortemente vulnerabile nei confronti dei competitors che registrino maggiori “dynamic capabilities”.

³³ Il modello di business descrive la progettazione dei meccanismi di creazione, distribuzione e appropriazione del valore di un'impresa. Dunque, è l'esplicitazione delle modalità con cui l'impresa definisce una proposta di valore, organizza le attività e le risorse al fine di crearlo. Il modello di business non coincide con la strategia aziendale. 2 elementi di distinzione: 1. La strategia è incentrata sulle modalità con cui l'azienda compete nei propri mercati e dunque come ottiene e mantiene vantaggio competitivo. Diversamente, il modello di business descrive nel dettaglio il modo in cui le diverse parti del business aziendale si integrano tra loro; 2. Il secondo elemento risiede nel fatto che il concetto di modello di business si focalizza sulla proposta di valore e sul ruolo del cliente. Pertanto la strategia fornisce informazioni sul perché l'azienda è differente dai propri concorrenti. Diversamente il modello di business riguarda il modo in cui l'azienda funziona operativamente come sistema di attività. In conclusione, il modello di business può essere visto come la strategia, l'organizzazione e l'infrastruttura tecnologica dell'impresa (Perna e Gregori, 2019);

Diventa necessario, pertanto, prendere nuove direzioni.

C'è bisogno di approcci rigorosi ed innovativi che guidino la forza di vendita nelle attività outbound e nella gestione e nutrimento del cliente per ottenere migliori indici di conversione.

Stare fermi comporta infatti la perdita di opportunità con successivo superamento dei concorrenti. I segnali negativi di un reparto commerciale si manifestano in 3 differenti modalità:

1. Errata allocazione di talenti: non ha senso pagare tanto dei professionisti per la loro esperienza se poi le loro competenze non si legano bene al ruolo/attività svolta. I rischi, secondo Perna e Gregori (2019) sono che: è difficile essere esperto per più aziende e in più settori; il nuovo venditore avrà un suo modus operandi.
2. Inadeguatezze nei processi: Per fissare un appuntamento o qualificare prospect è necessario combinare l'assistenza telefonica con le interazioni digitali, includendo e-mail, social media ed altri mezzi in cui la comunicazione deve presentarsi coerente ed integrata. Ciò richiede tempo, attenzione ed un elevato numero di attività di comunicazione nei vari canali. Ciò richiede molta persistenza nei venditori, che devono impegnarsi in attività di follow up come mai in passato. Le attività random non funzionano, ciò significa che bisogna avere pazienza, pianificare ed essere disponibili per il cliente. Può capitare infatti che il cliente non sia disponibile

e diventa necessario definire una tempistica precisa per connettersi con lui (i tempi di azione sono fondamentali). Una ricerca di InsideSales.com suggerisce che la probabilità di convertire un potenziale cliente in opportunità si riduce drasticamente con il passare del tempo. Se un'azienda tenta un contatto telefonico entro 5 minuti dalla presentazione del lead, le probabilità di contatto sono 100 volte maggiori che se viene contattato 30 minuti dopo la presentazione.

3. Bassi tassi di conversione: per raggiungere un alto livello di conversione è importante che i prospects ed i potenziali clienti siano qualificati. Un qualified lead è un potenziale cliente con una maggiore probabilità che diventi cliente, in quanto è interessato al prodotto/servizio dell'azienda³⁴.

Il fallimento si verifica quando il marketing individua potenziali clienti non qualificati lasciandoli in mano alla forza di vendita. Una pratica comune in

³⁴ I lead qualificati infatti non sono tutti uguali. È opportuno quindi capire con chi ci stiamo relazionando e agire di conseguenza per riuscire a raggiungere l'obiettivo.

Esistono infatti diversi tipi di lead qualificati:

- *Lead qualificato per il marketing*: Sono tutti quei lead interessati al prodotto, ma che hanno necessità di essere più convinti, attraverso il marketing appunto, prima di effettuare l'acquisto.
- *Lead qualificato per le vendite*: Sono tutti quei lead interessati al prodotto e che non hanno bisogno di alcun tipo di marketing, proprio perché sono pronti a chiudere l'affare con il team di vendita.

Data la diversità di lead qualificati che si hanno vengono creati diversi percorsi di marketing (es. Invio di e-mail automatizzate, rilevamento del tasso di click, invio di messaggi personalizzati...) in grado di nutrire il lead rimanendo in contatto con esso e accompagnandolo durante la fase decisionale.

Nel momento in cui il lead qualificato acquista il prodotto allora significa che è stato convertito, che tutto il percorso di marketing lungo il tunnel ha funzionato e può essere definito un cliente a tutti gli effetti (Italian Design Farm, 2018).

questi casi è quella di ignorare tali leads o spendere tempo per qualificarli:
in entrambi i casi viene registrata però inefficienza.

Per fronteggiare queste 3 sfide, oggi giorno le imprese stanno sviluppando al loro interno una soluzione chiamata “*The inside – outside Alliance*”, che come dice il termine si fonda sulla cooperazione necessaria all’interno di una struttura ibrida di vendita. Tale collaborazione, secondo Manasco e Seley (2017), è il fattore chiave della strategia, in quanto porta i rappresentanti del team di vendita ad eseguire azioni con maggior focus ed efficienza.

Diventa pertanto importante costruire e coltivare un team fatto di specialisti di inbound ed outreach, per il quale è fondamentale definire un mix di attività ed essere perspicaci (avere buon fiuto).

Questo team non necessita di possedere un’avanzata esperienza di lavoro, ma ha bisogno di giovani professionisti promettenti con distinti livelli e tipologie di conseguimenti in termini di studio.

Ciò che risulta essere più importante è l’energia, l’entusiasmo, l’empatia, l’ottimismo, l’etica di lavoro e la professionalità. Essi devono essere inoltre degli apprendisti “aggressivi”, guidati dalla passione e dalla volontà di ottenere risultati positivi da condividere con il team.

Queste abilità potranno essere apprese on the job nel tempo, tramite l’accumulazione di esperienze e la continua comunicazione e collaborazione con i clienti e con il team. Diventa importante pertanto un’azione di feedback da parte

dei manager di vendita, i quali possono spronare all'apprendimento. È per questo che le loro attività ed i loro risultati vengono controllati attentamente seguendo le modalità individuate nel paragrafo 2.2.

Le opportunità vanno perseguite in qualità di team, suddividendo gli inbound roles (rispondere alle azioni dei clienti verso l'impresa) dagli outbound (ricerca attiva di prospects in funzione di certi criteri). Il team sarà inoltre responsabile delle attività di nurturing e follow-up per lo sviluppo di nuove opportunità.

Secondo Ralph Barsi, la più significativa fonte di collaborazione nei centri vendita è rappresentata dal coinvolgimento di “openers” e “closers” (**modello di rete vendita a sequenza**).

Gli openers programmano incontri con le persone chiave, ovvero con i prospects che si adattano al profilo di cliente ideale. Danno inizio alla conversazione e si occupano di far entrare l'azienda nelle loro organizzazioni.

Spetta poi ai rappresentanti sul campo, o in alcuni casi ai vertici aziendali, portare avanti l'affare e chiuderlo. Successivamente il cliente andrà presidiato, per protrarre la relazione nel lungo periodo.

Questa strategia di rete vendita a sequenza funziona in quanto c'è una divisione del lavoro che consente specializzazione per openers e closers.

Alla base, per concludere un accordo, vi è però la collaborazione (the inside outside alliance) all'interno del team.

In particolar modo, durante l'esecuzione delle varie fasi che portano alla relazione di lungo periodo (dall'individuazione del prospect al follow up) la digitalizzazione è stata molto importante nelle fasi di ricerca del prospect, di pre-approccio e di follow-up. Per le altre attività risulta invece importante evidenziare la centralità della figura del venditore, il quale non appare sostituibile.

Riprendendo il modello di squadra, esso permette espansione operando anche in modalità diverse. Ad esempio, in alcune organizzazioni, sono stati formati dei team di vendita disegnati per lavorare in maniera collaborativa su territori specifici, in funzione dei prodotti o delle aree di vendita.

Una ricerca dell'AA-ISP³⁵ riconosce che il modello di team ha molteplici benefici: da una spiccata collaborazione ad una profonda conoscenza del prodotto, dei clienti e del mercato.

Ad essi si accompagnano naturalmente delle sfide: carenza di responsabilità, di riconoscimento delle opportunità, incoerenza o errori nella distribuzione di risorse nei territori e difficoltà nella misurazione del ROI del team di vendita, ovvero il rapporto tra i risultati delle vendite e gli investimenti fatti per vendere (profitti/Investimenti).

³⁵ La crescita sproporzionata degli inside salespeople nei settori B2B ha comportato la nascita della prima associazione di venditori interni, la AA-ISP (American Association of Inside Sales Professionals), nel 2009. Oggi questa associazione conta più di 10.000 membri e aiuta gli iscritti nella diffusione di best practices (Peterson, 2017).

In alcune realtà, gli affari vengono scambiati da rappresentante a rappresentante a seconda di chi è maggiormente adatto a tale affare.

Nei team che funzionano al meglio (configurazione di team/ibrido), i rappresentanti sul campo vengono liberati per inseguire grandi ed illimitate offerte, mentre i rappresentanti interni assicurano che la base di clienti esistente e l'area di mercato servita vengano egualmente gestite e sviluppate.

Gary Smith, scrivono Manasco e Seley, ha guidato il team di vendite interno per l'azienda Oracle e discute circa le dinamiche presenti oggi giorno nelle partnership inside-outside.

Lui spiega che per le imprese con maggior focus nell'acquisire nuovi clienti non risulta inusuale trovare una suddivisione geografica (per territorio) delle aree così come una suddivisione in base all'importanza dei clienti in termini di ricavi.

Un territorio può di conseguenza esser fatto di un'area metropolitana o di un numero di clienti con ricavi sopra o sotto una certa banda.

I rappresentanti sul campo avranno due ruoli: operare come rappresentante di vendita esterno nel territorio ed essere il manager dell'inside sales team (**modello di rete di vendita ad isole**).

Esso verrà quindi considerato il "proprietario" di una certa zona e sarà compensato con una percentuale sull'intero valore creato in quell'area. Contemporaneamente gli inside sales people sarebbero compensati con una percentuale della quota totale.

Secondo Smyth, è essenziale che nel team sia facilitata la collaborazione tra le due figure di venditori e per questo o (integrazione tra la strategia prodotta della tecnologia e quella sul campo). il modello di sviluppo delle vendite deve prevedere meetings settimanali volti a misurare le attività svolte e sviluppare confronto e condivisione circa le attività di business.

I rappresentanti esterni dovrebbero quindi passare del tempo con la forza di vendita interna per creare una strategia di vendita integrata interno/esterno.

I benefici di questa integrazione sono una comunicazione integrata verso i clienti, un piano unico e condiviso per il territorio di marketing e la crescita di opportunità di carriera per i membri del team di vendite interno.

Per evitare conflitti di canale e massimizzare la copertura del territorio si potrebbero infine suddividere le attività tra le due forze di vendita in base ad un parametro soglia in termini monetari. Ad esempio, scrivono gli autori, la forza di vendita interna potrebbe concentrarsi su opportunità minori di 100.000\$ ed i venditori esterni si prenderebbero cura degli affari di importo maggiore di 100.000\$.

Le opportunità successivamente andrebbero revisionate accordo per accordo nel caso in cui alcune escano dai parametri soglia prestabiliti. Ragioni per fare eccezioni sono il caso in cui c'è in ballo la soddisfazione del cliente o una richiesta espressa di presentarsi nel luogo per risolvere determinate problematiche emerse.

2.3.3.1 Il Quarterback

Il termine quarterback³⁶ indica che mentre tradizionalmente gli addetti alle vendite sul campo hanno assunto un ruolo guida in termini di accordi e di gestione delle attività con il cliente, è plausibile che i rappresentanti interni possano iniziare a prendere l'iniziativa (configurazione di team/ibrido – discreta). Perché? I rappresentanti interni possono avere accesso ad un ampio numero ed assortimento di informazioni sui clienti che gli consentiranno di avere vantaggio strategico nella gestione degli stessi.

In questo modo, essi diventano un appoggio fondamentale per i venditori sul campo, potendo in alcuni casi addirittura sostituirli. Per far questo essi dovrebbero sviluppare conoscenze e capacità approfondite circa il mercato ed il prodotto di riferimento col fine di guidare il cliente durante l'intero viaggio con l'impresa.

Ciò sembra possibile in virtù di un approccio di vendita sempre più incentrato sul cliente. Per ora ci limitiamo ad osservare che i venditori interni hanno tutte le capacità e competenze per prendere in mano affari di più piccola taglia lasciando liberi i rappresentanti esterni che saranno indirizzati verso accordi più specifici e complessi (O'Connor, 2017).

³⁶ I quarterback sono membri della squadra offensiva di Football Americano e sono i leader della squadra offensiva, responsabili della decisione del gioco da fare. Iniziano praticamente tutte le giocate ricevendo palla dal centro (anche se a volte questo passaggio può essere diretto verso un altro giocatore). Una volta che il quarterback riceve la palla, può correre con essa, consegnarla a un altro giocatore o tentare un passaggio. Questo rappresenta un parallelismo con la figura del venditore interno, in quanto esso sarà sempre più in grado (con formazione e profonde capacità comunicative) di effettuare l'intero viaggio con il cliente.

Un soggetto leader d'impresa (ADP) che ha lavorato per l'implementazione di un team di vendita, ha detto che *“Quando siamo passati a questo modello, il conflitto è scomparso quasi da un giorno all'altro. Abbiamo iniziato a costruire dei buoni rapporti di fiducia e, all'improvviso, sono venuti fuori degli indizi che non avevamo mai avuto prima. I rappresentanti interni hanno semplicemente avuto più accesso ad una più ampia gamma di clienti ed informazioni. In parte si è dimostrato che potevamo gestire e concludere accordi più complicati in maniera più semplice”*.

2.3.3.2 Come creare e guidare l'Inside-Outside Alliance

Nella recente pubblicazione di Manasco e Seley (2017), gli autori individuano 5 fasi per costruire e rendere profittevole un'alleanza nel team di vendita.

1. *Implementazione di un team di sviluppo delle vendite*: è una delle vie migliori per aumentare la produttività ed il focus della forza di vendita nella chiusura degli affari. In questa fase andrebbe creata una “riserva” di venditori per il futuro, composta da giovani talenti con abilità e capacità diffuse. Essi apprenderanno dal team diventando potenziali professionisti in futuro. La scelta del tipo di vendite da sviluppare dipende dall'azienda e dalle sue sfide ed opportunità. Nel caso in cui l'azienda abbia scarse opportunità qualificate, sarebbe opportuno sviluppare le vendite outbound ricercandone di nuove.

Al contrario se emergano ritardi nei tassi di risposta ai clienti andrebbero sviluppate le funzioni interne. Sorge quindi il bisogno di fare un'analisi dei punti di forza e di debolezza dell'area vendite a seguito della quale andranno scelte le persone giuste, stabiliti obiettivi ed aspettative, creati programmi di compensazione, programmi di sviluppo di carriera ed infine andrà strutturato ed abilitato il team al lavoro, inserendo gli adeguati mezzi tecnologici che supportino la guida verso il successo.

Nel caso in cui l'azienda abbia già un team esso andrà reindirizzato utilizzando leve come una maggiore educazione alla tecnologia ed utilizzo dei dati, piani di incentivi, nuove strategie di gestione e controllo ecc.

In questi casi potrebbe essere utile effettuare un benchmarking di produttività tra gruppi di venditori simili (ad esempio che operano in aree distinte) per comprenderne le lacune;

2. *Implementazione di un modello di vendita in team*: lo si fa attraverso l'affiancamento di venditori interni ed esterni. Questi ultimi potranno concentrarsi su opportunità di maggior valore lasciando gli affari che richiedano un minimo (o nullo) contatto face to – face alle funzioni inside. Il ruolo del rappresentante interno in questa alleanza potrebbe includere ad esempio la vendita a filiali aziendali o la contrattazione per prodotti o servizi non specifici che non richiedano verifiche particolari. Il loro ruolo, naturalmente, varia a seconda dei mercati e dei prodotti.

Una strategia di espansione del territorio potrebbe funzionare bene in questa alleanza a patto che siano chiari gli attori di vendita che hanno consentito di “atterrare” su questo territorio tramite un primo accordo, e chi si sta occupando di espanderlo.

In genere è afferabile che un team di vendita lavora bene quando i ruoli e le responsabilità sono ben chiari ed è possibile misurare (tramite il controllo) chi e quanto ha contribuito a certi risultati. La cultura aziendale in tale contesto assume un ruolo fondamentale in quanto stimola la collaborazione e lo sforzo individuale nell’esecuzione delle attività.

Ad oggi i modelli di vendita in team, precedentemente introdotti, sono principalmente due e saranno approfonditi con la seguente tabella.

Tabella 20: Modelli di vendita in Team

Modelli di vendita in team	Descrizione
Modello di rete vendita ad isole	Si tratta del modello storico basato sulla suddivisione delle responsabilità tra i diversi responsabili commerciali che gestiscono differenti team di vendita dei quali sono “proprietari”. La responsabilità può essere organizzata in base a tipologia di prodotti (ad esempio brand aziendali), località geografiche o molto altro ancora. Ogni responsabile di vendita è pienamente responsabile per ogni fase del processo di vendita, dalla generazione di lead alla chiusura delle vendite. Il vantaggio di questo modello è sicuramente la semplicità e il fatto di incoraggiare la responsabilità e autonomia dei diversi responsabili di vendita. Lo svantaggio è la maggiore difficoltà di controllo e misurazione delle performance di ogni isola, oltre

	<p>ad un potenziale aumento dei costi fissi in quanto tale modello comporta spesso l'utilizzo di figure professionali simili o uguali (ad esempio responsabili di vendita). Inoltre, l'integrazione e la comunicazione tra i vari team è spesso scarsa o manchevole e si corre il rischio che ogni squadra diventi un'unità indipendente, indebolendo la coesione dell'intera rete di vendita.</p>
<p>Modello di rete vendita a sequenza</p>	<p>Questo modello di rete vendita, non sempre applicabile in alcuni settori (ad esempio il retail), può essere facilmente rappresentato come una catena di montaggio. Il processo di vendita viene suddiviso in più fasi ognuna coordinata da un responsabile e dal suo team. In genere viene organizzato nel seguente modo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il team di generazione dei lead; - I rappresentanti dello sviluppo delle vendite (DSP); - Gli account executive (AE); - Il team di customer care. <p>Il primo e il secondo gruppo raggiungono e qualificano i lead. Il terzo team chiude le offerte. L'ultimo team si occupa quindi di aumentare il lifetime value del cliente. La differenza con il modello precedente che i Sales Manager sono responsabili non dell'intero processo di vendita ma solo di una precisa fase (ci sono Openers e Closers). Per questo, affinché la catena di montaggio funzioni, c'è bisogno di un enorme lavoro di coordinamento tra le singole squadre, il che permette un più ampio controllo delle performance, ma un rallentamento del ciclo di vendita.</p>

Fonte: Elaborazione personale di mondopmi.com

3. *Intraprendere un rapporto collaborativo*: nel momento in cui un direttore vendite decide di implementare un team interno/esterno è importante che questa idea venga rivista ed accolta da parte degli altri dipartimenti

dell'azienda, come i direttori d'impresa, i leaders del marketing e del reparto informazioni, il reparto risorse umane ecc...

Chiedendo cosa pensano sul tema, essi potranno esprimere le loro idee e preoccupazioni al riguardo, riorientando la strategia nel caso in cui possa generare conflitti o presentare delle lacune.

4. *Definire degli obiettivi target misurabili e realizzabili, per poi intraprendere iniziative di miglioramento:* fissare obiettivi chiari e smart nonché le responsabilità dei vari soggetti del team e le tempistiche di attuazione. Inoltre, è importante creare un business plan che preveda i costi da sostenere e definire le tempistiche entro le quali essi dovranno ritornare sotto forma di ricavi. In tal modo si potranno definire le tempistiche di azione e programmare le attività. Tali programmazioni sfociano in aspettative da parte del direttore, il quale una volta a conoscenza di cosa (esempio: quale area) funziona e cosa no, saprà cosa migliorare e come intervenire.
5. *Celebrare e pubblicizzare il successo ottenuto:* promozione dei risultati qualitativi e quantitativi all'interno dell'organizzazione. È importante che tutti riconoscano che tali risultati sono stati raggiunti come squadra e non come singolo. Il riconoscimento è infatti uno degli incentivi migliori per il venditore, il quale si sentirà gratificato per lo sforzo compiuto al fine di raggiungere un obiettivo condiviso. Saper dire “grazie” rappresenta

un'azione semplice ed importante per ottenere maggiore sforzo individuale e migliori performance di team!

Figura 20: I 5 steps per la "Inside - Outside Alliance"



Fonte: Elaborazione personale

In sostanza è possibile concludere il presente paragrafo dicendo che una struttura ibrida di vendita permette una miglior co-creazione di valore generando l'ottenimento di vantaggio competitivo.

In questa situazione diventa fondamentale identificare le conoscenze, competenze, abilità, ruoli e responsabilità di inside ed outside sales per generare integrazione.

Il recruitment, il training e le strategie di gestione dei venditori assumono una valenza fondamentale e per questo sarà effettuata un'indagine qualitativa col fine

di comprendere le criticità ed i cambiamenti organizzativi prodotti in questo periodo di particolare difficoltà commerciale dovuta alla pandemia Covid-19.

CAPITOLO 3

INDAGINE QUALITATIVA

A fronte della revisione sistematica della letteratura, in questa parte dell'elaborato di tesi si propone un approfondimento diretto che mira a comprendere l'evoluzione del fenomeno all'interno delle organizzazioni dal punto di vista di professionisti delle Inside Sales, i quali possono apportare un importante contributo per approfondire alcuni quesiti legati al tema e capire quale è ad oggi l'impatto di queste figure nelle performance d'impresa.

In particolare, a seguito di una crescente necessità di far fronte ai nuovi palcoscenici generati dalla pandemia e dalla rivoluzione digitale in atto, sta mutando sempre di più il ruolo del venditore, il quale sembra dirigersi verso una figura che debba possedere numerose capacità aggiuntive che si discostano da quelle caratterizzanti il tradizionale approccio transazionale (che tuttavia, risultano sempre fondamentali).

Il presente lavoro si propone di fornire informazioni ai managers di vendita in relazione al tema di Inside Sales, con un focus particolare su benefici e criticità, crescita di questi ruoli in virtù della pandemia e job profile necessario.

Allo scopo di comprendere le nuove situazioni create da Inside Sales, saranno definite e proposte alcune domande di indagine utili per andare in profondità su

questo fenomeno che si prospetta impattare fortemente nel futuro delle organizzazioni.

La scelta di tale metodologia ricade nella necessità di “descrivere” un argomento più che “misurarlo”, andando a fondo in esso per raccogliere informazioni relative alle motivazioni, al pensiero e agli atteggiamenti di professionisti del campo.

Dopo aver presentato la metodologia di ricerca qualitativa il presente capitolo si dirigerà verso la definizione dei quesiti di ricerca, necessari per la stesura di un chiaro script dell'intervista che ci porterà verso la successiva discussione finale.

3.1 La metodologia di ricerca qualitativa

È possibile definire l'intervista qualitativa come *“una conversazione provocata dall'intervistatore; rivolta a soggetti scelti sulla base di un piano di rilevazione e in numero consistente; avente finalità di tipo conoscitivo e guidata dall'intervistatore sulla base di uno schema flessibile e non standardizzato di interrogazione”* (Corbetta,1999, P.405).

Viene spesso definita come intervista in profondità in quanto è proprio quest'obiettivo che la rende diversa da quella utilizzata nella ricerca quantitativa.

In particolare, tra le sue caratteristiche si rileva che: è sempre personale; è al massimo semi-strutturata ma arriva ad essere anche completamente destrutturata; l'effetto dell'intervistatore è molto elevato.

In questa situazione, i soggetti intervistati devono essere attentamente selezionati in funzione della loro possibilità di fornire risposte utili ed approfondite sul tema, che nel caso di questa tesi ricade nell'ambito di Inside Sales.

Questa metodologia di ricerca viene utilizzata per:

- Indagare su opinioni, convinzioni e credenze che non sono osservabili mediate l'osservazione;
- Ottenere informazioni su azioni osservate per comprenderne le motivazioni;
- Rilevare informazioni su fenomeni passati che gli intervistati ricordano ancora.

A tali fini, è importante che l'intervistatore lasci libero l'intervistato di parlare evitando di interromperlo e di influenzare il discorso in atto. È importante ricordarsi che l'intervistato sta contribuendo alla ricerca sul tema e ciò implica che la motivazione dell'intervistatore sia rivolta unicamente a raccogliere tutti i dati e le informazioni che esso è in grado di fornirci (sotto forma di comportamenti, opinioni, credenze ecc.).

La tabella 17 ci mostra le varie tipologie di intervista in funzione del loro grado di strutturazione.

Tabella 21: Tipi di intervista

Tipo di intervista	Definizione ed esempi	Il ricercatore dovrebbe ...
Libera (non direttiva)	Si prefissa il tema ma non le domande. Viene definita non direttiva in quanto si concentra sull'intervistato e viene condotta in forma libera (l'intervistatore si limita ad introdurre un tema che poi lascia sviluppare liberamente all'intervistato). Viene definito anche colloquio in profondità in quanto si pone enfasi nella comunicazione piuttosto che nell'interrogazione. Es. Raccontami del ruolo di venditore.	Ascoltare la narrazione sul tema e registrare dopo aver chiesto il permesso; Limitare le divagazioni dai temi di interesse senza assumere comportamenti costrittivi.
Semi - strutturata	Tema prefissato, linee guida e domande prefissate obbligatorie, MA adattabili caso per caso. Questa maggiore flessibilità si è rilevata utile nei casi in cui il tema sia molto complesso o affronti problemi imbarazzanti. Es. Raccontami del tema di inside sales all'interno della vostra azienda.	Disporre di una lista dei temi fissati e raccogliere su essi tutte le informazioni utili; Disporre di alcune domande precise collegate alla ricerca da porre eventualmente e liberamente in funzione dell'intervistato (si decide caso per caso); Mantenere uno stile di conduzione non direttivo (disponibilità, accettazione, astensione da commenti); Registrare le conversazioni
Strutturata	Domande precise contenute nel questionario (utilizzato come promemoria) e non modificabili. Viene anche definita standardizzata. Es. Come vengono controllati i venditori interni rispetto ai venditori esterni? Che strumenti utilizzano le due figure di vendita?	Porre le domande così come sono state pensate senza cambiare i termini; Mantenere lo stesso tono di voce con tutti gli intervistati; Non fare commenti sulle risposte; Evitare di spiegare le domande nel caso non vengano comprese, ma riproporle con gli stessi termini.

Completamente strutturata (direttiva)	Domande chiuse poste tramite un questionario. La centratura è sull'intervistatore. Es. Quale tra le seguenti tecnologie si utilizza nella vostra azienda per l'automazione delle vendite.	Formulare un questionario che sia identico nelle parole e nell'ordine delle domande.
--	---	--

Fonte: Elaborazione personale di Merriam (2001)

La tipologia di intervista che verrà realizzata è quella dell'**intervista in profondità (deep interview) semi-strutturata**.

Questi tipi di interviste sono più strutturate rispetto ai colloqui non direttivi. Pur consentendo una certa flessibilità al colloquio, l'intervistatore si assicura di mantenere il colloquio limitato ai temi che sono essenziali per la ricerca (Sreejesh 2014) evitando il più possibile di intervenire ed influenzare il racconto dell'intervistato.

3.2 Le fasi di programmazione, esecuzione ed estrazione dei risultati

Come sono cambiati gli approcci e le attività di vendita in funzione dei cambiamenti introdotti dalle nuove tecnologie e dalla pandemia Covid-19? Quali sono i benefici e le criticità connesse all'introduzione di questo ruolo? Quale è un possibile best profile di inside salesperson?

Partendo da questi quesiti di ricerca³⁷ si è orientato lo script dell'intervista (*vedi paragrafo 3.3*) verso la stesura di domande pertinenti che permettano di andare in profondità sui temi.

Ad oggi, infatti, le imprese si sono ritrovate in una situazione difficile in cui i responsabili commerciali non hanno la possibilità (per cause di forza maggiore) di incontrare i propri clienti. Sommando questo fattore alla crisi generale che i mercati stanno vivendo, le Inside Sales possono essere una soluzione per mantenere vivo il rapporto con i clienti e creare nuove opportunità di vendita.

Per studiare questo contesto le interviste rappresentano uno strumento particolarmente adatto: la ricerca qualitativa infatti non raccoglie numeri e non ha fini statistici ma, attraverso un lavoro di tipo empatico, cerca di indagare motivazioni, opinioni e punti di vista di soggetti che operano “sul campo”.

Per la raccolta dei dati diviene importante pertanto la fase del reperimento, ovvero la definizione di un campione di intervistati che sia rappresentativo per il tema. Nel presente caso si è scelto di selezionare **quattro figure di Inside Sales (manager/inside salesperson)** attraverso la piattaforma LinkedIn, ricercando per parole chiave “*Inside Sales B2B*” (all'interno della categoria persone). Questo

³⁷ Questi quesiti nascono dagli obiettivi della nostra tesi e da una rielaborazione dei framework di ricerca presentati nei papers di Thaicon et al (2018) & Sleep et al (2020).

criterio di selezione permette di includere intervistati che abbiano vissuto esperienze collegate agli obiettivi dell'indagine.

Emerge come, soprattutto nel panorama nazionale, questa figura risulti ancora poco utilizzata dalle imprese. Dopo esserci registrati a LinkedIn Premium per avere la possibilità di inviare Direct mail (DM) ai soggetti trovati, quattro persone su sette raggiunte hanno dato la loro disponibilità per l'intervista. Di queste quattro figure, tre operano nel ruolo di manager (due Inside Sales Manager ed un Inside Sales Account Manager) mentre l'altra ricopre il ruolo di inside salesperson.

Con la tabella seguente si presentano i dati relativi al campione.

Tabella 22: Descrizione dei soggetti intervistati

N. Intervistato	Età	Sesso	Ruolo	Settore	Anni di esperienza all'interno della compagnia	Background culturale/accademico	Configurazione della rete di vendita
1	27	M	Inside Salesperson	Delivery Food: settore delle consegne a domicilio (B2B)	2 anni	Laurea triennale in Scienze della Comunicazione	Configurazione di team/ibrido
2	43	F	Inside Sales Account Manager	Informatica: PC e Server (B2B)	1 anno e 5 mesi	Diploma di Liceo Scientifico	Configurazione di sales support
3	30	F	Inside Sales Manager	Telefonia e internet per le imprese (B2B)	1 anno	Laurea triennale in Scienze Politiche – Magistrale in Marketing Management	Configurazione Discreta
4	34	M	Inside Sales Manager	Delivery Food: settore delle consegne a domicilio (B2B)	5 anni	Laurea triennale in Scienze Politiche	Configurazione di team/ibrido

Fonte: Elaborazione personale

Le interviste sono state svolte attraverso un **colloquio face to face utilizzando la tecnologia di video conference Skype**, decisione presa per la necessità di registrare la conversazione ed in funzione delle limitazioni di contatto relative alla pandemia Covid-19.

Dopo aver ottenuto la disponibilità degli intervistati si è chiesto loro quale momento preferissero per realizzare l'intervista. Essa, infatti, viene definita in profondità anche in funzione della sua durata. Data la natura del loro lavoro, non pretendendo di riuscire a “distrarre” gli intervistati per un tempo così lungo, diventa importante ottenere la disponibilità del soggetto in un momento in cui non sia sovraccaricato da altri impegni e riesca così, con la mente più libera, a ragionare maggiormente sui quesiti che saranno proposti incidendo positivamente sulla qualità delle risposte date.

In media, le interviste hanno avuto una durata di 33 minuti.

Tabella 23: Fasi di programmazione, realizzazione e presentazione dei risultati

FASE DI PROGRAMMAZIONE DELL'INTERVISTA
1. Definizione dei quesiti di ricerca
2. Stesura scaletta dell'intervista
3. Definizione degli intervistati su LinkedIn
4. Presa di contatto con essi tramite DM

FASE DI REALIZZAZIONE DELL'INTERVISTA
5. Contatto via Skype (Ora e giorno definiti dall'intervistato)
6. Richiesta di permesso di registrare la video chiamata
7. Ascolto dell'intervistato mantenendo un approccio "non direttivo"
8. Ringraziamento e riascolto dell'intervista al fine di produrne una trascrizione letterale

FASE DI ESTRAZIONE DEI RISULTATI
9. Rilettura delle interviste
10. Analisi dei dati e risultati
11. Discussione generale

Fonte: Elaborazione personale

L'obiettivo primario è quello di accedere alla prospettiva del soggetto studiato, cogliendo le sue categorie concettuali, opinioni, la sua interpretazione della realtà e i motivi delle sue azioni.

3.3 Guida dell'intervista

Basandosi sui quesiti presentati al precedente paragrafo, è stata definita una guida contenente le domande da sottoporre ai soggetti intervistati.

Questo copione si forma principalmente di domande aperte per le quali sarà lasciato ampio margine di risposta e che vanno ad indagare in profondità sul tema di inside sales.

Figura 21: Guida dell'Intervista

Guida dell'intervista (semi-strutturata)
<p>Lista di domande in relazione a: Inside Sales – Inside vs Outside Sales – Antecedenti e barriere alla loro introduzione – Fattori di cambiamento generati – Best profile per questo ruolo</p>
<ul style="list-style-type: none">• Può gentilmente fornire informazioni relative a:<ul style="list-style-type: none">- Età;- Titolo di studio e background/disciplina;- Anni di esperienza lavorativa in generale e nell'ambito di Inside Sales;- Caratteristiche dell'azienda, del settore e del team di vendita (Es. numero di dipendenti – numero di venditori); • Descriva la sua esperienza nell'ambito di Inside Sales (Es. mansioni principali - da quanto l'azienda ha implementato questa funzione - numero di venditori interni nel team di vendita); • Secondo lei, quali sono le caratteristiche ideali di una persona che svolge il ruolo di inside sales? Come capacità tecniche ma anche come attitudine (hard skills e soft skills). • In cosa differiscono le modalità di gestione, controllo e incentivazione per un venditore interno rispetto ad un Field sales representative (es. come variano i meccanismi di compensazione e motivazione); • Le chiedo di esprimere una sua opinione su tre temi evidenziando le differenze tra il lavoro di vendita inside/outside:

- Incremento delle vendite;
 - Riduzione dei costi di vendita;
 - Come cambia l'approccio con il cliente.
-
- Quale è stato e continua ad essere, secondo lei, l'impatto delle tecnologie nel vostro lavoro? C'è necessità di differenziare la formazione tra inside-outside salespeople?
 - Quali sono state (o saranno, nel caso di nuove organizzazioni che implementino questa funzione), dal suo punto di vista, le motivazioni che hanno portato all'introduzione di Inside Salespeople nell'azienda/settore in cui lei opera;
 - Quali sono state (o saranno) le principali barriere e criticità legate al cambiamento (es. barriere culturali, sovrapposizione di ruoli, necessità di introdurre nuove tecnologie, necessità di maggiore coordinamento e comunicazione tra i due ruoli di vendita);
 - Come vede, in linea generale, il futuro di Inside/Outside Sales?
 - C'è qualcosa che non le è stato chiesto e che crede sia rilevante in tema di Inside Sales? Se così è, è libera/o di approfondire.
 - Ha qualche domanda per noi?

Fonte: Elaborazione personale

3.4 Presentazione dei risultati emersi dallo studio

I risultati di questo studio confermano la crescente necessità delle imprese di utilizzare ruoli Inside in via parallela e complementare ai ruoli Field, adottando una delle quattro configurazioni presentate da Sleep et al (2020) e realizzando il connubio perfetto tra i due modelli di vendita. In questa situazione di pandemia ed impossibilità di contatto operare da Inside sta diventando la nuova normalità. Ciò comporta la crescita dell'importanza degli strumenti tecnologici e la possibilità di dirigersi verso una figura "ibrida" di vendita.

Con la tabella seguente si presentano i concetti emersi dal seguente lavoro.

Successivamente, nel prossimo paragrafo, ciascun concetto verrà approfondito includendo le citazioni degli stessi intervistati.

Tabella 24: Presentazione dei concetti emersi dalle interviste

LEGENDA:						
Si → L'intervistato in questione ha parlato del concetto;						
No → L'intervistato in questione non ha parlato del concetto.						
MACRO TEMA	CONCETTI EMERSI	INT. 1	INT. 2	INT. 3	INT. 4	FREQUENZA DI CITAZIONE
I BENEFICI DELLE INSIDE SALES	<i>Minori costi diretti e di rappresentanza</i>	Si	Si	Si	Si	4/4
	<i>Maggiore produttività (efficienza/efficacia)</i>	Si	Si	Si	Si	3/4
CRITICITA' E SVANTAGGI	<i>Criticità organizzative</i>	Si	No	Si	Si	3/4

LEGATI A INSIDE SALES	<i>condizionate dal lavoro del sales manager</i>					
	<i>Approccio inside più freddo</i>	Si	Si	Si	Si	4/4
	<i>Necessità di tenere alta la motivazione attraverso la spesa in incentivi, i quali potrebbero essere riorganizzati data la odierna difficoltà di conversione</i>	No	No	Si	No	1/4
LEGAME TRA INSIDE SALES E TIPOLOGIA DI CLIENTE	<i>Le inside sales per clienti minori</i>	No	No	Si	Si	2/4
	<i>Le inside sales per clienti dislocati territorialme nte e difficili da raggiungere (copertura capillare del territorio)</i>	No	No	Si	Si	2/4
LEGAME TRA INSIDE SALES ED OUTSIDE SALES	<i>Complement arietà e collaborazio ne tra le due</i>	Si	Si	Si	Si	4/4

	<i>forze di vendita</i>					
	<i>Approccio di vendita Field che resta necessario</i>	Si	Si	Si	Si	4/4
SKILLS DEI PROFILI INSIDE PER UNA MIGLIORIA DI TALI LEGAMI E DELLE PERFORMANCE D'IMPRESA						
	<i>Abilità personali di ascolto e comunicazione</i>	Si	Si	Si	Si	4/4
	<i>Abilità commerciali</i>	Si	Si	Si	SI	4/4
	<i>Abilità di sviluppare capacità adattive</i>	Si	No	Si	No	2/4
	<i>Esperienza pregressa nel mondo commerciale</i>	No	No	Si	Si	2/4
INSIDE SALES COME POSSIBILE SOLUZIONE COMMERCIAL E ALLA PANDEMIA						
	<i>Covid – 19 come nuovo driver: da un nuovo modo di approcciarsi al cliente a modifiche negli aspetti organizzativi</i>	Si	Si	Si	Si	4/4
	<i>Adozione di strumenti tecnologici e di pratiche di social selling</i>	Si	Si	Si	Si	4/4

Fonte: Elaborazione personale

3.4.1 Sviluppo dei Concetti per macro-tema

3.4.1.1 I benefici delle inside sales

1. Minori costi diretti e di rappresentanza

Dopo aver individuato i costi come uno dei tre principali drivers per l'adozione delle Inside sales abbiamo chiesto agli intervistati cosa ne pensassero. Lo studio conferma l'analisi degli autori inclusi nella revisione sistematica, in particolare di Peterson (2017). Si nota che l'approccio Inside costa meno, seppur richieda dei tipi di investimenti che variano per natura ed obiettivi (es. investire in premi o incentivi per tenere alta la motivazione).

L'intervistato 1 ci ha raccontato che: *“L'inside costa sicuramente meno che un field in quanto chi sta sul territorio deve fare delle trasferte e di conseguenza l'azienda ha dei costi maggiori”*. Allo stesso modo la pensa l'intervistato 4: *“Io penso che se tu hai un team inside riesci a tagliare varie spese relative ai pranzi, benzina, hotel, spostamenti vari”*. Infine, l'intervistato 3 ci spiega che *“Costa di meno perché viaggia molto meno, non ci sono le spese dell'hotel, della benzina, della cena e del caffè con il cliente... da una parte poi ci vogliono altri costi per mantenere alta la motivazione”*.

Risulta chiara dunque la possibilità dell'impresa di tagliare una parte dei costi di vendita (diretti e indiretti) ricorrendo all'internalizzazione della funzione commerciale.

2. Maggiore produttività (efficienza/efficacia)

Il secondo beneficio di inside sales che è emerso dal racconto degli intervistati si lega al concetto di produttività nel lavoro. In particolar modo, si registra un aumento di efficienza in termini di numero di leads che il venditore riesce a contattare in un ristretto arco di tempo. Come sopra, confermiamo l'analisi di McKinsey (vedi tab. 8) secondo cui uno dei principali vantaggi del vendere da remoto è rappresentato dalla maggiore efficienza e dal maggior numero potenziale di contratti conclusi. Circa quest'ultimo fattore è importante fare però una precisazione in quanto per certe tipologie di clienti (e richieste degli stessi) è ancora importante l'incontro face to face.

Al riguardo, l'intervistato 1 ci ha raccontato che: *“secondo me lato inside hai maggiore spazio di tiro, ad esempio io in un ora riesco a contattare in media 3 ristoranti”*.

L'intervistato 2 interviene sul concetto di efficienza/efficacia dicendo che è possibile aumentare i contatti e le vendite via telefono, ma che queste ultime (efficacia nella conclusione di contratti) dipenderanno dalla tipologia di richiesta che il cliente esprime. D'accordo con tale osservazione è l'intervistato 3, che interviene sul concetto di efficienza dicendo che per un aumento delle vendite da inside è necessario fare una distinzione in termini di clienti.

L'intervistato 4 non si esprime sul tema dell'efficienza, mentre circa l'efficacia di questo approccio ci dice che: *“per certi clienti e laddove il prodotto/servizio sono*

nuovi ed il mercato è meno maturo il telefono ha una conversione minore in quanto c'è il fattore legato alla fiducia”.

È dunque importante saper distinguere i clienti che possono essere lasciati al reparto inside e quelli che vanno gestiti in via presenziale, al fine di aumentare efficienza ed efficacia.

3.4.1.2 Criticità e svantaggi legati a inside sales

1. Criticità organizzative condizionate dal lavoro del sales manager

Relativamente all'esistenza di barriere e criticità presenti in sede di implementazione ed utilizzo di questo modello di vendita possiamo dire che soltanto un soggetto su quattro considera la forte presenza delle stesse. Ciò sembra dovuto alla maggiore complessità organizzativa presente in una configurazione discreta di inside sales, dove i venditori si occupano da remoto di tutte le fasi del processo di vendita. L'intervistato 3, ci ha infatti raccontato che: *“la nostra divisione Inside te la devi immaginare come un Outsourcing di una base clienti. Quindi in questo contesto è più facile che ci siano delle barriere”.*

Lo stesso soggetto ha approfondito dicendo: *“Sicuramente barriere culturali (...) Poi si possono generare delle ostilità interne a causa delle sovrapposizioni ad esempio se non si capisce bene chi ha fatto cosa. Poi c'è il tema delle nuove tecnologie con l'integrazione dell'utilizzo di piattaforme, telefono e questi strumenti che cambiano un po' le cose. (...) Generalmente si, soprattutto in questo*

momento particolare ci sono state delle barriere in quanto a volte è mancata comunicazione, non si capiva bene il da farsi o appunto come organizzarsi”.

Il pensiero degli altri soggetti su questo concetto risulta essere in parte differente. Essi infatti ci dicono che le difficoltà dipendono fortemente dai ruoli di management, i quali sono fondamentali per evitare queste situazioni. Criticità e barriere divengono quindi variabili dipendenti dall’organizzazione aziendale.

A tal proposito, interessanti sono le osservazioni dell’intervistato 1 e 4. Il primo ci dice che *“secondo me, sta tutto nel management team. Ovvero sta tutto in quelle personalità che gestiscono i vari team. Se queste personalità sono appunto professionali, e quindi riescono a gestire questi tipi di attività, allora non ci sono barriere”.*

Il secondo ci ha invece detto che *“Se tu non organizzi bene la forza di vendita Inside/Outside si creano dei conflitti tra i colleghi. Ma se tu organizzi bene le sfere di competenza definendo bene le linee guida ci possono essere dei piccoli casi di sovrapposizione che però vengono risolti. Non bisogna mai lasciare al caso l’organizzazione del territorio. In questo senso posso dire che è importante il mio lavoro come manager”.*

Non escludiamo quindi la loro presenza ma diciamo che la configurazione di Inside Sales che l’impresa adotta incide nel loro manifestarsi (minori criticità in una configurazione di team/ibrido, maggiori in una configurazione discreta).

2. Approccio inside più freddo

Con questo concetto intendiamo la maggior diffidenza che il cliente può percepire quando riceve per la prima volta una telefonata o un contatto da remoto da parte dell'impresa venditrice. L'approccio è infatti considerato più freddo a causa della distanza fisica che annulla l'effetto potenziale della comunicazione non verbale.

L'intervistato 2 ha dimostrato di essere pienamente d'accordo durante tutto il colloquio in quanto manifestava lei stessa diffidenza verso le inside salesperson che si occupano di scouting. Questo a causa della mancanza di conoscenza dell'impresa (da parte del cliente) e della convinzione che l'approccio tradizionale sia determinante nel settore in cui opera (Informatico e delle ICT).

L'intervistato 1 ci ha detto che *“L'approccio Inside è un approccio molto più freddo”*, mentre l'intervistato 3 pensa che *“Bisogna essere efficaci nella comunicazione perché il cliente non ti vede e ci può essere della diffidenza da parte sua. Ma è necessario affrontare questi elementi”*.

A conferma di queste due citazioni interviene l'intervistato 4 dicendo che: *“È un approccio sicuramente più freddo in quanto un Field è lì con te lo guardi negli occhi e riesce a trasmetterti di più rispetto ad un Inside (...) Ma sono fermamente convinto che ci sia bisogno di entrambe le figure”*.

Sta dunque all'impresa selezionare e formare attentamente i suoi venditori inside al fine di fronteggiare questa maggiore “freddezza”.

3. Necessità di tenere alta la motivazione attraverso la spesa in incentivi, i quali potrebbero essere riorganizzati data la odierna difficoltà di conversione

La terza criticità che emerge si lega alla possibilità di demotivazione e mancanza di resilienza per il venditore interno, situazioni che possono verificarsi a seguito di trattative non concluse, a causa del tecnostress o della costante presenza in ufficio. In questi casi è importante che l'impresa si organizzi prevedendo incentivi o pratiche volte a tenere alta la motivazione dei suoi venditori.

Circa gli incentivi, è importante dire che nell'odierna situazione del mercato delle vendite (caratterizzato da una riduzione del 50% nei budget di spesa degli acquirenti b2b) potrebbe essere necessaria una loro differente allocazione rispetto all'unica variabile del fatturato.

In particolar modo, l'intervistato 3 ci ha raccontato che: *“da una parte ci vogliono costi per mantenere alta la motivazione di chi sta in ufficio (...) ad esempio, si offre la colazione a tutto l'ufficio per farli iniziare motivati o si mette l'incentivo per chi apre più opportunità come uno smartboxo un voucher amazon”*. Essa continua facendo emergere il concetto di riallocazione degli incentivi: *“generalmente l'incentivo va in base al fatturato ovvero in base a quanto chiudi. Ai risultati ecco... Per il momento è il driver principale”*, ma poi prosegue spiegando che in questo periodo in cui è difficile chiudere tante vendite lei stessa ha prodotto una riallocazione degli incentivi: *“ad esempio nel mio team con il mio budget io*

stabilisco un'allocazione degli incentivi in base anche a delle competitions per incentivare i ragazzi a lavorare, che appunto traslano questi incentivi su altre variabili rispetto al semplice risultato finale. Ad esempio, ora gli incentivi li do su quanto stanno aprendo, quindi su quante opportunità stanno portando. Gli incentivi li ho dati anche in funzione della Data Quality quindi in relazione reporting. Metto quindi degli incentivi anche sulla parte della forecast accuracy. Soprattutto adesso che è un po' più difficile chiudere è importante secondo me mettere degli incentivi anche su altre attività oltre alla chiusura come ad esempio su quanto si riesce ad aprire per incentivare il meccanismo della motivazione”.

L'intervistato 1 non parla di criticità ma esalta il ruolo della motivazione: *“nel venditore interno la motivazione gioca un ruolo fondamentale”.*

Questo concetto rappresenta dunque l'altra faccia della medaglia dei risparmi di costo che abbiamo individuato tra i principali benefici di inside sales e fa emergere l'ulteriore necessità di allocare gli incentivi in maniera differente rispetto all'unica variabile del fatturato.

In questo caso lo sforzo economico che l'azienda sostiene serve a ricompensare intrinsecamente i venditori interni per aumentare la loro motivazione e di conseguenza migliorare il processo di esecuzione delle attività.

3.4.1.3 Legame tra inside sales e tipologia di cliente

1. Le inside sales per clienti minori e clienti dislocati territorialmente (al fine di ottenere una copertura capillare del territorio)

Questi due concetti vengono presentati insieme in quanto gli intervistati ce ne hanno parlato all'interno dello stesso momento del discorso. Secondo l'esperienza degli intervistati 3 e 4, la complementarità tra le due forze di vendita nasce proprio dalla necessità di garantire una capillare copertura del territorio (forza di vendita strutturata per aree geografiche) e di non lasciare indietro i clienti minori.

Potrebbe capitare infatti che i venditori si concentrino maggiormente sui clienti più importanti (di tipo A, ovvero che rappresentano una porzione maggiore di fatturato per l'azienda) "today's and tomorrow's profits", tralasciando i clienti minori. Per un'azienda B2B con approccio cliente centric è però importante garantire la cura dell'intero portafoglio clienti (tenendo sempre in considerazione che un cliente di tipo C che costa più di quanto porta all'azienda direttamente ed indirettamente potrà essere abbandonato), considerando che per chi adotta tale approccio la risorsa scarsa non è rappresentata dal capitale bensì appunto dal cliente.

Al riguardo, l'intervistato 3 ci ha detto che: *“Spesse volte il venditore outside tenderà a concentrarsi sui clienti più grandi perché portano i risultati maggiori. Quindi in realtà si va a perdere quel potenziale dei clienti minori che è comunque importante (...) Passare questi clienti dall'outside all'Inside può portare un incremento delle vendite, tenendo in considerazione che con gli Inside l'azienda*

riesce anche ad essere presente in maniera capillare sul territorio coprendo zone che con i Field non riuscirebbe”.

Questa visione coincide con quella dell'intervistato 4, secondo cui *““Si deve riuscire ad avere una presenza capillare sul territorio sia che sia field sia che sia phone... non bisogna mai lasciare delle aree geografiche interamente field o interamente phone ma costruire in quell'area un giusto rapporto tra le due forze di vendita... sia che sia 70/30 sia 50 e 50 nelle grandi città o nei piccoli centri dove è impossibile arrivare ovunque fisicamente (...) In sostanza è importante la presenza capillare sul territorio che deve essere coperto il più possibile.”*

3.4.1.4 Legame tra inside sales ed outside sales

1. Complementarietà e collaborazione tra le due forze di vendita

Come abbiamo ampiamente osservato nell'approfondimento tematico al paragrafo 2.3, le strutture di vendita oggi giorno tendono ad avere una struttura Ibrida che si fonda sull'integrazione di canali Inside-Out ed Online (è necessaria l'integrazione di strumenti tecnologici).

Da questa struttura nasce il concetto di “Alleanza Inside-Outside”, volta allo sviluppo di capacità dinamiche di vendita che consentono all'impresa di creare valore per i suoi clienti.

Questo concetto trova un grande appoggio nel pensiero degli intervistati, che nonostante inseriti in configurazioni distinte di Inside Sales credono che le due

forze di vendita debbano collaborare per sfruttare i vantaggi derivanti dalla sinergia.

È proprio essa, dal loro punto di vista, a consentire un aumento delle vendite.

Al riguardo l'intervistato 2 ci ha detto che: *“Diciamo che nel mio caso è importantissima la collaborazione tra l'Executive e l'Inside per aumentare le vendite...ci deve essere sintonia, bisogna farsi da spalla”*.

Allo stesso modo l'intervistato 4 pensa che: *“le due linee di vendita funzionano bene se sono complementari, cioè non deve esserci un'impresa che fa tutto field o tutto phone ma le due aree devono convivere. (...) Entrambe sono necessarie per aumentare le vendite, in natura complementare”*.

La differenza tra complementarietà e collaborazione sta nel fatto che le due forze di vendita collaborano quando devono gestire una base clienti comune o un territorio comune. Laddove le Inside Sales rappresentano invece l'esternalizzazione di una base clienti (caso dell'Intervistato n.3) allora emerge maggiormente la natura di complementarietà rispetto al lavoro dei Field, in quanto si affidano agli inside dei clienti che la forza di vendita tradizionale non cura.

2. Approccio di vendita Field che resta necessario

Conseguentemente alla natura complementare inside/out, nella conduzione delle interviste i quattro soggetti si sono trovati d'accordo su questo concetto.

Il tradizionale approccio di vendita, che in questo periodo è stato “accantonato”, risulta ancora necessario e fondamentale ai fini di produzione di risultati economici

positivi, in modo particolare nel mercato italiano dove secondo l'intervistato 1 *“molte persone, soprattutto se vendi servizi digitali vogliono ancora guardarti negli occhi, sedersi, scriversi delle cose e capire di cosa si tratta”*.

L'intervistato 2, come anticipato, si è mostrato particolarmente legato all'approccio face to face durante tutto il colloquio. Ci ha infatti raccontato che: *“Io penso che l'approccio tradizionale sia fondamentale... in quanto per quanto ci si possa vedere in queste nuove condizioni il rapporto umano, la sensibilità e la stretta di mano sono fondamentali nella vendita”*.

Appoggio viene dato anche dall'intervistato 3 con la frase: *“per certi clienti è importante il face to face, andarlo a trovare”*, riferendosi a clienti più grandi (in termini di fatturato) o ad esempio della Pubblica Amministrazione. Lo stesso ci ha però detto che dal suo punto di vista per certi clienti minori il modello di vendita Inside funziona benissimo, in particolar modo in mercati come quello Svizzero, Americano ed Inglese. Va infatti fatta una considerazione culturale: alcuni mercati come quello italiano o spagnolo sono molto attaccati al concetto di incontrarsi, di parlare e conoscersi personalmente. In altri mercati come quelli citati, invece, emerge maggiormente la volontà di andare dritti alla conclusione dell'affare.

Questi pensieri vengono confermati dall'ultimo intervistato che ci ha detto quanto segue: *“Immaginati un commerciale ben preparato, con delle ottime skills personali che entra nella tua attività e che ti presenta la sua azienda... è chiaramente diverso rispetto a un venditore che ti chiama da un ufficio che tu non sai dove è e che ti*

propone una cosa nuova e di cui non sai nulla. (...) Pensare di avere un team 100% telefonico è una follia in quanto nei grossi centri dove il tuo servizio deve essere percepito, la presenza sul campo è fondamentale perché ti permette di aumentare la cultura del passaparola”. Chi è sul campo riesce ad intercettare dei clienti che altrimenti tu non troveresti. (...) Dove c’è un grande bacino di clientela e quindi un potenziale alto di mercato molto concentrato è necessario starci con il field”.

Questa frase enfatizza ancor di più la natura complementare/collaborativa presentata al concetto precedente.

3.4.1.5 Skills dei profili inside per una miglioria di tali legami e delle performance d’impresa

1. Abilità personali di ascolto e comunicazione

Entrando in merito al profilo dell’Inside salesperson è emersa la necessità di una combinazione tra soft ed hard skills.

Tuttavia, sono state ampiamente enfatizzate le abilità soft con un importante riferimento alle capacità comunicative e personali di ascolto, comprensione ed organizzazione. In merito ad esse, l’intervistato 3 ci ha raccontato che *“Active listening, autonomia, saper lavorare da soli ed arrangiarsi senza alcuna paura di chiedere informazioni. (...) Avere focus nell’obiettivo e nell’attività. Non farsi travolgere dai problemi o dalle difficoltà. Un’altra soft skill è l’umiltà, la voglia di apprendere e di mettersi in gioco. Bisogna poi avere una buona capacità*

organizzativa e di gestione del tempo perché ci sono tantissimi tasks che devi fare rispetto ad un Field che in un giorno vede 2 3 clienti”.

Sul tema, l’intervistato 1 ci ha detto che *“devi essere sicuro di te stesso in quanto al telefono non vai a lavorare in una trattativa face to face e questo significa che il tuo punto di forza è la voce e se sei tentennante poi cadi per terra.*

Poi... velocità e precisione sono secondo me fondamentali... quando si lavora su ampi volumi essere veloci, precisi ed organizzati ti dà una qualità del lavoro straordinaria”.

Secondo l’esperienza dell’intervistato 4: *“Per me soft skills sono l’empatia, la determinazione e la costanza (che è una cosa molto importante per un venditore telefonico). È importante che sappia interloquire bene (...) per gli Inside Sales diciamo che nel mio settore non conta tantissimo il percorso di laurea che la persona ha intrapreso. Personalmente quando faccio selezione guardo molto di più le soft skills e l’esperienza passata”.*

Infine, includiamo la citazione dell’intervistato 2, secondo cui *“senza dubbio deve avere EMPATIA, pazienza e disponibilità, ma non a tappetino, perché comunque il cliente va educato. Bisogna dire sempre la VERITA’ e dire le cose per come stanno, educato in questo senso. Bisogna SAPER ASCOLTARE ma allo stesso tempo saper leggere, in quanto molto spesso il tempo è poco e si può verificare una gestione veloce e non attenta ai dettagli. Diciamo che queste caratteristiche ti portano a*

saperti relazionare con le persone quindi sono, in base alla mia esperienza, le più importanti ecco”.

Da queste citazioni intuiamo l'importanza delle soft skills come un antecedente alla costruzione di buone relazioni con i clienti ed al raggiungimento di performance soddisfacenti nello svolgimento delle attività che compongono tale ruolo.

2. Abilità commerciali

Risulta chiaro che le soft skills debbano accompagnarsi a capacità legate all'attività aziendale ed alla sua offerta di prodotti/servizi. È infatti sommando le proprie capacità personali ad abilità commerciali circa il prodotto/servizio offerto che il venditore inspiegabilmente riuscirà a creare il connubio perfetto per un approccio cliente centrico. Conoscere i prodotti e servizi dell'impresa dal lato tecnico e commerciale è infatti essenziale per far vivere all'acquirente un buying process soddisfacente.

Le abilità commerciali sono dunque essenziali e dal racconto degli intervistati si legano alla ottima conoscenza dell'offerta, alla capacità di negoziazione e gestione delle obiezioni sino all'abilità di abbattere il muro che esiste nella conduzione di una trattativa via telefono (legame con le soft skills). C'è dunque bisogno di essere un problem solver agli occhi dei clienti.

L'intervistato 1 ci ha raccontato che *“Più conosci il prodotto servizio più sai gestire le obiezioni, cosa che secondo me molto importante in quanto capita spesso che il cliente obietti qualcosa (...) Nel mio caso io vendo un prodotto che non si può*

toccare, vendo un servizio. Quindi conoscere bene il mondo del settore, essere preparato nel mio caso nel mondo del food delivery a livello tecnico... poi ovviamente capacità di contrattazione”.

L'intervistato 3 pensa che *“È importantissimo gestire le obiezioni e saper negoziare, dunque portare a chiusura il contatto”.*

Similmente, secondo l'intervistato 2 *“c'è il fatto che un venditore deve sempre sapere cosa vende, nel senso che deve conoscere bene il prodotto/servizio”.*

In tal senso, sta all'impresa formare le abilità commerciali dei propri venditori circa gli aspetti tecnici del business di riferimento con un particolare focus nella formazione dei profili junior (senza esperienza pregressa nel mondo commerciale).

3. Abilità di sviluppare capacità adattive

Con questo termine si intendono quelle capacità legate all'attitudine di sapersi adattare ai nuovi strumenti tecnologici (es. pratiche di social selling), al lavoro in team ed alla condivisione di informazioni e best practice, per poi arrivare alla capacità di essere “internazionali” ovvero di avere un approccio cross culturale (laddove l'azienda serve clienti internazionali).

Queste abilità sono emerse dalle seguenti citazioni. Ad esempio, l'intervistato 3 ci ha raccontato che *“È importante essere un team player e condividere informazioni con gli altri, non essere avidi ma condividere info e best practices all'interno del team. (...) La parte CRM è essenziale e vale sia per l'inside e l'outside. poi c'è la*

parte di social selling. Poi ovviamente le piattaforme di video conference che sono ESSENZIALI e che tutti oggi devono saper utilizzare visto che non si può andare a trovare il cliente”.

La citazione appena inclusa rappresenta la più significativa sul tema, ma aggiungiamo la citazione dell'intervistato 1, secondo cui: *“il saper lavorare in team e sapersi confrontare bene con gli altri membri del team è una cosa importantissima. (...) La tecnologia fa da padrona in tutte le nostre attività, senza esse il mio lavoro non sarebbe svolto neanche al 10%”.*

I soggetti non hanno parlato di fronteggiare orizzonti cross culturali in quanto non si è entrati in tema di International sales, ma consideriamo questa abilità comunque importante per riuscire ad adattarsi a culture, lingue e modi differenti di fare. Non è infatti strano pensare che un venditore possa contattare telefonicamente un cliente localizzato in un altro paese.

4. Esperienza pregressa nel mondo commerciale

Terminiamo la presentazione delle capacità e competenze aggiungendo un ultimo elemento emerso dalle interviste 3 e 4. Secondo questi soggetti, una delle hard skills che viene valutata fa riferimento all'esperienza pregressa nel mondo commerciale. Questo avviene maggiormente nel caso in cui l'azienda abbia necessità di introdurre un profilo senior per attività a maggiore valore aggiunto.

Nel caso contrario in cui si voglia creare un portafoglio di venditori per il futuro questo fattore assumerà meno importanza e l'azienda procederà a formare i venditori tramite corsi formativi e affiancando questi soggetti ad altri maggiormente esperti.

Al riguardo citiamo l'intervistato 4, che dalla sua esperienza ci ha raccontato che: *“Le hard skills dipendono da sé cerchiamo un profilo Senior o un profilo un po' più Junior. Se è un profilo Senior guardiamo molto l'esperienza passata nel mondo commerciale, se è junior ci interessa molto l'attitudine che la persona ha nel gestire la trattativa”*.

Alla stessa maniera, l'intervistato 3 ci ha detto che *“Circa le hard è gradita una precedente esperienza nelle vendite, quindi in ambito commerciale come ad esempio la gestione di una customer base o essere stato impegnato in attività di prospecting”*.

Emerge dunque che i venditori interni debbano sviluppare un mix di competenze ed abilità (soft/hard skills).

Partendo da questo concetto nel paragrafo conclusivo sarà creata una tabella che racchiuda le varie skills individuate tramite la revisione della letteratura e l'ascolto dei soggetti intervistati.

3.4.1.6 Inside sales come possibile soluzione commerciale alla pandemia

1. Covid – 19 come nuovo driver: da un nuovo modo di approcciarsi al cliente a modifiche negli aspetti organizzativi

A seguito della pandemia Covid-19 si ritiene che l'approccio Inside rappresenti la "nuova normalità", ovvero una costante per le organizzazioni B2B che hanno la necessità di proseguire i loro rapporti commerciali (e ricercarne di nuovi). Questo approccio consente infatti l'attività di conversione, gestione e nutrimento del cliente senza che ci sia un incontro fisico face to face, impossibilitato in questo periodo da cause di forza maggiore.

I quattro intervistati sono entrati nell'argomento dimostrandosi pienamente d'accordo con questo concetto. L'Intervistato 3, ad esempio, ci ha detto che: *“in questi ultimi sei mesi c'è stato un forte interesse da parte di tutto il commerciale nel capire come il reparto Inside lavora, c'è stata attenzione e sinergia nel lavorare insieme (...) Dopo il Covid abbiamo ripianificato la normalità e quindi è cambiato totalmente il modo di agire. È un modus operandi normale di agire”*.

Allo stesso modo l'intervistato 4 ci ha raccontato che: *“Adesso con la pandemia i Field fanno anche Inside in quanto abbiamo dovuto aumentare il numero di ore di smart working dunque senza appuntamenti face to face (...) Questo si deve ad una situazione esterna non controllabile e che ci sta facendo fare a tutti il nostro lavoro più nella metodologia Inside. (...) Si andrà sempre di più verso uno spostamento legato ad Inside”*.

L'intervistato 2 si trova d'accordo con il concetto dicendo che: *“Le modalità di gestione e di contatto ora stanno cambiando con il Covid”*, ma esprime fortemente la sua volontà di fare un passo indietro per riallacciare i rapporti face to face con i clienti, in quanto considera l'approccio tradizionale come non sostituibile.

Da queste citazioni abbiamo compreso come la pandemia ha comportato la necessità di intervento negli assetti organizzativi dei reparti commerciali delle imprese, con un maggior coinvolgimento nelle attività inside dei venditori field.

Ciò potrebbe incidere sugli assetti futuri, con una maggior consapevolezza ed attitudine dei venditori outside a svolgere determinate attività da inside qualora questo possa comportare una maggiore efficienza ed efficacia.

Chiaramente ciò che è accaduto ha anche comportato un incremento nell'importanza degli strumenti tecnologici (alcuni dei quali sono stati estesi al field), senza i quali moltissime attività da inside non sarebbero possibili.

2. Adozione di strumenti tecnologici e di pratiche di social selling

Come ampiamente discusso al paragrafo 2.1, la rivoluzione digitale in atto è uno dei drivers che dagli anni 80 ad oggi ha permesso la nascita e la crescita delle figure di Inside Sales. La tecnologia, come anticipato al concetto precedente, è e sarà sempre più presente nelle attività di vendita ed è utile in quanto comporta una semplificazione dei processi stessi. È per questo che i venditori outside che abbiano iniziato a familiarizzare con esse durante il periodo di pandemia potranno

mantenere la loro adozione per aiutarsi nello svolgimento delle loro attività da rappresentanti esterni (Es. utilizzare strumenti di video conference e limitare gli spostamenti).

Tuttavia, è chiaro che non tutti i venditori hanno la stessa percezione di utilità della stessa e ciò dipende dalle caratteristiche personali ed abitudini createsi nel tempo.

Ad esempio, l'intervistato 1 è fermamente convinto che senza strumenti tecnologici il suo lavoro non possa essere svolto. Lui ci ha infatti detto che: *“Per me, visto che vendo un servizio digitale le tecnologie sono più che il 100%. Senza le tecnologie il mio lavoro non sarebbe svolto neanche al 10%. (...) La tecnologia fa da padrona in tutte le nostre attività. Sul field sicuramente un po' meno”*.

D'accordo con tale analisi sono gli altri soggetti, anche se percepiamo un parziale scetticismo nel loro utilizzo da parte dell'intervistato 2, che enfatizza durante tutta l'intervista la volontà di fare un passo indietro rispetto a dove siamo oggi. Nonostante questo, lei pensa che *“L'impatto delle tecnologie è cresciuto molto adesso in quanto ci permette di incontrarci, sono cambiate moltissime cose e di sicuro aiutano. È importantissimo il telefono chiaramente per tante attività di Inside”*.

Circa tale concetto l'intervistato 3 si espresso raccontandoci che: *“Tante video chiamate, Skype meeting... si fa molto social selling soprattutto su LinkedIn (...) Le tecnologie incidono molto... chiaro la parte CRM è essenziale e vale sia per l'inside e l'outside. L'inside ha anche altre tecnologie ad esempio una piattaforma*

che serve per il tracking delle chiamate. Poi c'è la parte di social selling per la quale utilizziamo la licenza di Sales Navigator che ora è stata estesa anche al Field (...) ovviamente le piattaforme di video conference che sono ESSENZIALI".

In egual modo la pensa l'intervistato 4, secondo cui la digitalizzazione dei contratti è uno dei fattori che permette la realizzazione delle vendite da Inside nel settore del Delivery food.

È dunque importante tenere in considerazione l'adozione di strumenti di social selling (es. attraverso LinkedIn) e la possibilità di introdurre delle tecnologie per il monitoraggio delle chiamate: tramite esse il team manager potrà controllare i comportamenti dei suoi venditori interni ed eventualmente intervenire laddove non vengano seguite determinate best practice (sulla base dei comportamenti di vendita si potrebbero definire programmi di formazione per la conduzione delle trattative via telefono).

3.5 Discussione generale e conclusioni

Dopo aver presentato i risultati emersi dal racconto dei soggetti intervistati, si andrà ora ad effettuare una discussione generale sul tema di Inside Sales.

L'obiettivo è quello di contestualizzare il fenomeno nell'attuale palcoscenico di mercato attraverso le interviste ed i dati presentati dai vari autori.

Alcune riflessioni personali saranno inserite al fine di generare possibili spunti o idee utili ai managers che decidano di implementare questo modello di vendita nella loro organizzazione.

Partendo dai drivers che hanno guidato l'adozione dell'approccio inside diciamo che fattori di costo, avanzamento delle tecnologie abilitanti alla vendita ed il processo di customer empowerment sono i fattori che Peterson (2017) identifica come drivers principali delle Inside Sales.

Il nostro studio non obietta tale analisi ed individua due ulteriori fattori che attualmente stanno guidando le imprese verso l'adozione di questo modello:

- **La pandemia Covid – 19:**

A differenza degli altri drivers questo fattore può essere classificato come “di forza maggiore” ed impone un cambiamento radicale nel modo di gestire le vendite. I recenti divieti di incontro e spostamento implicano la necessità dei venditori di operare da remoto sfruttando le piattaforme di video – conference e di social selling. Ciò comporta un maggiore interesse per i venditori field nel comprendere come si opera da Inside. Ecco perché le aziende che abbiano dovuto riorganizzarsi per

affrontare la pandemia potrebbero mantenere questo assetto in futuro, bilanciando le due forze di vendita al fine di aumentare le vendite, abbassare i costi e coprire capillarmente il territorio. Siamo di fronte ad una “nuova normalità”, che necessariamente comporta ulteriori implicazioni. Ad esempio, la necessità di formazione e possibili differenze nelle modalità di attribuzione degli Incentivi.

- **Necessità di una forza di vendita complementare a quella Outside:**

Alla forza di vendita Outside viene generalmente affidata un’area di competenza all’interno della quale dovrà contattare e convertire il maggior numero di clienti, sfruttando anche l’ampio potenziale del passaparola. Tuttavia, il territorio italiano presenta delle caratteristiche particolari, in quanto affianco a grandi centri (es. Roma, Milano, Firenze) sorgono tantissimi piccoli comuni ed aree extra urbane che un Field potrebbe avere difficoltà a coprire (o che potrebbe comportare dei costi molto elevati) ma che potrebbero essere comunque redditizie. Al fine di assicurare una presenza capillare sul territorio le aziende hanno iniziato a gestire i clienti “minori” attraverso la forza di vendita Inside. Il vantaggio di questo approccio è che non si lasciano aree scoperte e si riducono costi, seppur sostenendo altri tipi di investimenti (es. formazione ed incentivi).

Nella nostra analisi tematica abbiamo considerato la maggiore copertura dei mercati come un vantaggio (vedi tab. 7), mentre ora possiamo definirla più come una “necessità” che porta le aziende ad investire in questo modello di vendita.

Data l'importanza crescente di questo ruolo ci siamo dunque proposti di creare un **Job Profile** che possa risultare utile ai managers che andranno a selezionare personale di questo tipo.

Ayers et al., (2017) hanno individuato le “funzioni” dei venditori interni (vedi tab.9), le quali si associano a molteplici tasks che la funzione inside può svolgere e che a loro volta si legano ad un'ampia categoria di soft ed hard skills che i profili dovrebbero possedere per essere performanti in tali attività. Dall'ascolto degli intervistati abbiamo delineato tre principali categorie di abilità:

- **Abilità e qualità personali;**
- **Abilità commerciali;**
- **Abilità di sviluppare capacità adattive** (adattarsi alle tecnologie, lavorare in team, capacità di essere “internazionali” ...).

Quali delle tre abilità sia “più importante” dipende dalla configurazione che l'azienda decida di adottare. Passando da un modello di Inbound Sales Support a uno di team/ibrido o discreto, il venditore interno assume sempre di più una funzione “primaria” per l'incremento delle vendite.

Il nostro studio genera infatti dei dati conformi all'analisi di Sleep et al, (2020) secondo cui le imprese si stanno spostando via via verso un modello di team/ibrido e discreto. Questo in particolare nei settori del delivery food (configurazione di team/ibrido) e delle telecomunicazioni (configurazione discreta con il reparto Inside che funge da Outsourcing per una determinata customer base).

Nel settore informatico, l'impresa dell'intervistato 3 utilizza il ruolo Inside come "di supporto per la funzione Executive" e "di Scouting".

Attraverso l'attento ascolto degli intervistati si è compreso che le **soft skills** sono essenziali per svolgere questo mestiere. Ciò comporta che a svolgerlo non siano solo soggetti con un background formativo economico/di marketing, bensì anche persone che possiedano una formazione differente (es. Filosofia, Scienze Politiche, Scienze della comunicazione) o che semplicemente abbiano esperienza nel commerciale (Es. il secondo intervistato possiede il diploma di Liceo Scientifico ma ha lavorato nel commerciale di varie imprese prima di diventare un'inside).

Con la tabella seguente si riorganizzano le singole capacità all'interno delle tre macrocategorie di abilità:

Tabella 25: Le abilità del venditore interno

Abilità e qualità personali	Abilità commerciali	Abilità di sviluppare capacità adattive
Tone of voice deciso, sicuro e non tentennante (avere la parlantina)	Grande conoscenza del prodotto/servizio e del mercato nel suo complesso	Capacità di lavoro in team e di confronto con il team: non essere avidi ma condividere informazioni e best practice
Essere professionale	Capacità di negoziazione	Capacità di adattarsi all'utilizzo di nuove tecnologie (es. per il social selling)

Sicurezza di sé stessi	Capacità di gestione delle obiezioni	Capacità di relazionarsi con clienti diversi (anche culturalmente) da remoto
Velocità e precisione	Capacità di abbattere il muro iniziale che esiste in una telefonata e che porta il cliente ad essere diffidente nei confronti del venditore	Capacità di arrangiarsi in situazioni nuove facendo domande e chiedendo informazioni internamente all'azienda
Empatia	Capacità di analisi di dati	Capacità di sviluppare un adattamento alle culture altrui (cross cultural approach)
Pazienza e disponibilità		
Autonomia: capacità organizzativa e di gestione dei tempi		
Focus nell'obiettivo: determinazione		
Umiltà		
Motivazione e costanza		
Precedente esperienza nell'ambito delle vendite (per profilo più senior)		

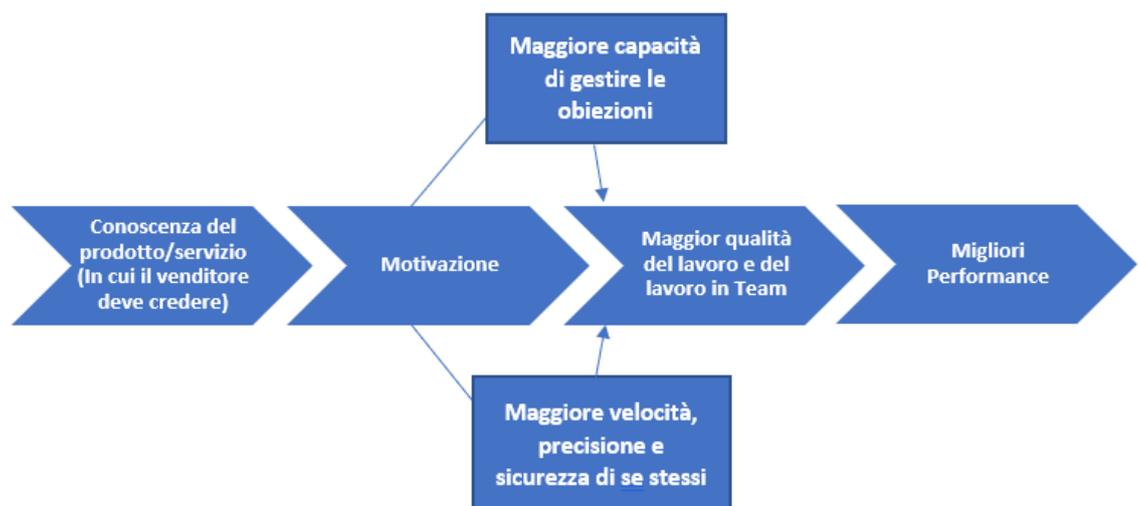
Fonte: Elaborazione personale

Come detto al paragrafo 2.1.4, **una prima scrematura dei candidati può essere fatta via telefono**. Quest'ultimo è infatti il principale strumento che l'Inside salesperson andrà ad utilizzare nel suo lavoro per stare a contatto con i clienti.

Si potrebbe dunque osservare la sua reazione, il tono di voce, la coerenza e l'abilità di fronteggiare una nuova situazione via telefono prima di farlo presentare in azienda per un colloquio face to face.

Proseguendo in tema di ruoli, dal racconto dell'Inside salesperson che abbiamo intervistato (intervista n.1) emerge la seguente relazione:

Figura 22: Relazione emersa dalla prima intervista



Fonte: Elaborazione personale

Partendo dal “Conoscere ed amare quello che vendi” è possibile arrivare molto lontano, in quanto si pensa effettivamente che abbiamo qualcosa di utile per il cliente.

Ciò ci permette di fare un'importante osservazione: **il venditore crea valore soltanto per l'azienda per la quale lavora o lo fa anche per il cliente? Vista la**

natura delle attività svolte da un Inside Sales presentate alla tabella 9 (paragrafo 2.1.3) possiamo affermare che il venditore non viene assunto puramente per chiudere contratti, bensì per prendersi cura del cliente. Attenzione, in questo caso, al **ruolo della donna**, la quale potrebbe essere particolarmente performante nel gestire le relazioni (gli uomini, al contrario, sembrano preferire un approccio volto alla chiusura di transazioni).

Questi venditori sono chiamati a svolgere molti compiti differenti eppure secondo la nostra analisi alla fine emerge che chi controlla attività e risultati di vendita premia soprattutto in funzione di una variabile: il fatturato prodotto per l'impresa. Questa prassi può oggi giorno rappresentare un errore in quanto si rischia di far passare come non importanti determinate attività di customer care che invece, nella situazione attuale di pandemia, sono fondamentali.

Le imprese dovrebbero dunque rivedere i loro meccanismi di incentivazione considerando che ad oggi per i venditori (Inside o Outside che siano) è più difficile chiudere le trattative. Molto utile, a tal fine, è stato il racconto dell'intervistato 3, che in qualità di manager ha introdotto meccanismi di incentivazione in funzione delle attività di: apertura di nuove opportunità di vendita; data reporting e forecast accuracy.

Inoltre, si potrebbero dare incentivi qualora un venditore riesca a generare l'interesse della clientela per prodotti particolarmente complessi o costosi.

Infine si potrebbe introdurre una nuova modalità di incentivazione che premi il venditore in funzione di un **“Indice di cura del cliente”** che indichi il miglioramento e la crescita della relazione nel tempo oltre alla nascita di nuove opportunità di business che derivino dal cliente stesso (es. **Numero di nuovi clienti provenienti da referenze di altri clienti / Numero di nuovi clienti** → indice che indica l’apertura di opportunità di vendita partendo da clienti che già l’azienda possiede. Richiede di essere calcolato in un periodo di tempo determinato).

Infine, potrebbe essere utile e stimolante prevedere delle **giornate “a tema”** nelle quali i best performer otterranno degli incentivi come buoni shopping, smartbox o voucher di altro tipo. Così facendo si innalza notevolmente il tasso di motivazione dei venditori, i quali vorranno impegnarsi al massimo per ottenere il premio.

Questo non può però avvenire troppo regolarmente, in quanto si rischia di far emergere un eccessivo tasso di competitività. Infatti, come sappiamo, i venditori sono sempre più chiamati a collaborare e a condividere informazioni e conoscenze. È proprio la collaborazione infatti a far emergere la potenza della sinergia tra le due forze di vendita, le quali risultano essere complementari tra loro.

Relativamente a ciò, **emerge l’importanza dei mangers di vendita** in quanto la collaborazione Inside/Outside passa per attraverso una chiara definizione di ruoli e attività su determinate aree geografiche o clienti. Il mancato rispetto delle stesse direttive potrebbe condurre a una situazione di ostacoli e conflitti che successivamente si riverserebbero negativamente sul valore prodotto per il cliente.

Passando da un approccio collaborativo a uno competitivo il rischio di conflitto aumenta esponenzialmente.

Tali barriere ed ostacoli dipendono quindi fortemente dalle competenze gestionali dei managers ma anche dalla configurazione di Inside che l'azienda adotta. Dalle interviste soltanto un soggetto ha parlato della presenza barriere, e lo ha fatto ricollegando queste ultime alle difficoltà nascenti dall'esternalizzazione di una customer base su un paese estero (configurazione discreta). Le altre figure hanno riconosciuto la possibilità del loro verificarsi, ma sostengono che laddove ci sia un manager professionale ed un'ottima organizzazione delle aree tra Inside ed Outside, queste barriere si annullano e la cooperazione consente il raggiungimento di ottimi risultati.

Tra le barriere elencate troviamo:

- **Barriere culturali;**
- **Ostilità interne a causa di sovrapposizioni;**
- **Barriere derivanti dalle nuove tecnologie e dalla riorganizzazione a seguito della pandemia;**
- **Necessità di maggiore coordinamento.**

Particolarmente nei paesi con una cultura “di contatto” è ancora molto importante la forza di vendita Field. Questo perché in tali paesi (es. Italia, Spagna) sembra esistere una barriera culturale per la quale si prova una maggiore diffidenza verso chi vuole venderci qualcosa via telefono piuttosto che venendoci a trovare.

Ad esempio, nel settore del Food Delivery emerge che in Italia molti ristoratori preferiscono l'incontro face to face. Tale necessità deriva in parte da questioni tecniche (come la volontà di capire meglio il servizio che viene offerto, le funzionalità, prendere appunti) e in parte da fattori culturali (si vuole guardare negli occhi, conoscere, stringersi la mano).

Dal punto di vista personale, l'influenza dell'incontro nelle attività commerciali B2B proviene da più fattori:

- Fino a 40 anni fa non esisteva neanche il telefono: dalla nascita delle prime attività commerciali ad oggi le vendite a distanza sono state possibili soltanto in un ristrettissimo periodo di tempo;
- Spesso il nostro mercato vuole simboleggiare la “qualità” e per dare un'immagine di qualità anche al brand e al marchio aziendale i venditori hanno sempre preferito recarsi c/o l'azienda del cliente al fine di costruire rapporti stretti e duraturi nel tempo.
- La natura dei mercati B2B è una natura orientata alla relazione, alla co – creazione di valore ed alla definizione di una “soluzione per il cliente”. Queste caratteristiche dei mercati B2B vogliono che, in una situazione di durata media dei rapporti che secondo Perna e Gregori (2019) vanno dai 3 ai 10 anni, sia difficile instaurare una profonda relazione senza mai incontrarsi. Ma è giusto considerarlo impossibile?

- L'approccio delle vendite interne è emerso essere percepito come “più freddo” e questo ci conferma che in Italia siamo ancora molto attaccati alla tradizione dell'incontrarci per ricercare un approccio che sia più “caloroso”.

Visto che sopra ci siamo chiesti se sia giusto considerarlo impossibile, sarebbe corretto rispondere a questa domanda dicendo che “**non è impossibile se è voluto ed accettato dal cliente**”. Ciò implica la potenziale necessità di instaurare un'evoluzione congiunta “buyer-seller” alla digitalizzazione.

Se il processo viene condiviso, accettato ed implementato correttamente all'interno della relazione allora diventa un cambiamento attuabile.

Rimane però il fatto che, in certi contesti, il classico incontro “face to face” non appare sostituibile.

Le due forze di vendita sono complementari e la complementarietà sfocia nella struttura ibrida, dove unendo questi due modelli di vendita a quello Online l'azienda sarebbe in grado di arrivare ovunque, oltrepassando anche gli orizzonti nazionali attraverso lo sviluppo di competenze ed abilità cross culturali.

Terminiamo la nostra discussione dicendo che, dal punto di vista personale, lo step successivo verso il quale bisognerebbe andare è quello di un venditore anch'esso “**ibrido**”, ovvero che riesca contemporaneamente ad operare come Field e come Inside. Avere un ruolo field che riesce a svolgere delle attività da Inside (nell'area geografica o nella base clienti in cui opera) permetterebbe una maggiore riduzione dei costi ed un'ottimizzazione dei tempi (fattori che abbiamo individuato come

benefici legati all'approccio inside). A questo si sommerebbe la possibilità della presenza sul Field per quei clienti o per quegli accordi che lo richiedono per natura. In questa maniera si andrebbero a gestire da remoto quei clienti che hanno accettato di entrare in un rapporto "digital" con l'impresa o i clienti minori, mentre face to face i clienti che considerano questa metodologia come ottimale per loro. Questa situazione implicherebbe la necessità di programmi di formazione che permettano lo sviluppo di capacità dinamiche legate ad entrambi i ruoli di vendita.

Ringraziamenti

Al termine di questo ampio lavoro mi prendo un paio di pagine per ringraziare apertamente tutte le persone che hanno contribuito, direttamente o indirettamente, a portare a termine questi cinque bellissimi anni: sicuramente i migliori della mia vita.

In primis i miei ringraziamenti vanno alla mia famiglia, mio padre e mia madre, che non mi hanno fatto mai mancare niente e mi hanno sempre messo nelle migliori condizioni per studiare e crescere come persona. Un focus su mia sorella in quanto ho sempre voluto portare a casa risultati come i suoi.

Anche se non sono mai a casa, siete e sarete sempre il mio rifugio certo e sicuro.

In secondo luogo, ringrazio tantissimo il Professor Silvio Cardinali e la Dottoressa Marta Giovannetti perché è soltanto grazie a loro che sono riuscito ad affrontare la difficoltà di questa tesi in un periodo così complicato e delicato. Personalmente non ricordo di aver mai stressato nessuno così tanto.

Forse la mia ragazza... fonte del mio sorriso e della mia spensieratezza dal terzo giorno che sono arrivato in Spagna. Non avevo mai visto una ragazza così bella in tutta la mia vita e tutti i giorni ringrazio per averti incontrata e per la vicinanza che ogni giorno mi dai. Sei il mio amore e la mia migliore amica.

Ora passo agli amici, senza la possibilità di distinguere perché siete in troppi e da tutte le parti del mondo. In primis i miei amici di infanzia, costantemente presenti in qualsiasi situazione di bisogno o necessità da tutta la vita. Abbiamo vissuto cose

indimenticabili insieme e seppur siamo cresciuti spero di passare ancora infiniti momenti con voi, pieni di gioia e spensieratezza.

Poi i miei “nuovi” amici, ovvero coloro che ho incontrato viaggiando: siciliani, napoletani, tedeschi, spagnoli, messicani, irlandesi e tutti voi, da dovunque veniate. Grazie a voi oggi mi sento una persona completa che ha vissuto situazioni difficili e di disagio ma che le ha superate con lavoro, speranza e dedizione.

Studiare viaggiando è stato il dono più bello che la vita mi ha probabilmente fatto. Ho imparato l’arte della gentilezza senza mai chiedere niente in cambio, l’arte di calarmi nelle culture degli altri e di adattarmi sempre, l’arte di non dipendere mai dalle apparenze e di rischiare per sentirmi vivo. Infine, cosa che io considero molto importante, ho imparato a stare da solo.

Ringrazio poi i miei due nonni, che da quando sono venuti a mancare mi hanno sempre fatto pensare a quali sono le cose veramente importanti della vita. Vi porterò per sempre dentro al mio cuore. Ed infine le mie nonne, che mi hanno sempre coccolato e fatto sentire il loro amore.

Per ultimo mi sento di ringraziare apertamente me stesso per averci messo tanto, tantissimo impegno. Dedico a tutti voi questo successo perché alla fine la mia felicità dipende fortemente dalla vostra. Se vi ho reso felici, allora lo sarò anche io! Vi voglio bene, Eugenio.

APPENDICE A: TABELLE DELLA REVISIONE SISTEMATICA DELLA LETTERATURA

TABELLA 1: ANALISI DESCRITTIVA DELLA LETTERATURA

N.	Titolo	Autore(i)	Anno	Giornale/Libro	Tipologia di risorsa	Tipologia	Background	Metodologia	Campione/intervistati
1	The business-to-business inside sales force: roles, configurations and research agenda	S. Sleep; A.L.Dixon; T. De Carlo & S. K.Lam	2020	European Journal of Marketing	Articolo	Empirico	Ruoli e responsabilità della forza di vendita interna	Qualitativa	Lo studio 1 utilizza un campione intersettoriale di responsabili delle vendite e professionisti per esaminare ruoli e responsabilità. Lo studio 2 utilizza il secondo campione di responsabili delle vendite e professionisti per esplorare l'impatto di varie configurazioni organizzative.
2	Value of Inside Sales Reps in the Presence of Outside Sales Rep in Business-to-Business Selling	H. Shi; S. Sridhar; R. Grewal	2020	SSRN: Social Science Research Network	Articolo	Empirico	Collaborazione tra venditori interni ed esterni	Quantitativa	Dati ottenuti da Fortune su 500 distributori B2B
3	Internal and External Factors Impacting Inside Sales Employee Turnover	D. H. Kimerer,	2020	Muma Business Review	Articolo	Empirico	fattori attribuibili al turnover del personale	Qualitativa: intervista	15 interviste qualitative condotte in un periodo di 60 giorni
4	The Drivers of Team-based Inside Sales Performance at Different Stages of the Sales Pipeline	Haque; Rahat	2019	University of Ottawa	Tesi	Empirico	La vendita in team sta diventando sempre più importante negli ultimi anni	Quantitativa	500 distributori B2B che utilizzano team di IS-OS
5	Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies:	J. Singh, K. Flaherty, R. S. Sohi, D. Deeter-Schmelz, J. Habel, K. Le Meunier-FitzHugh; A.Malshe, R. Mullins & V. Onyemah	2019	Journal of personal selling and sales management	Articolo	Teoretico	Questo articolo ha lo scopo di sviluppare i concetti, le priorità e le domande per aiutare a guidare la ricerca futura in un'era di digitalizzazione delle		

	concepts, priorities, and questions						vendite e tecnologie di intelligenza artificiale		
6	Hybrid sales structures in the age of e-commerce	P.Thaihon; J. Surachartkumtonkun; S. Quach, S. Weaven & R. W. Palmatier	2018	Journal of personal selling & sales management	Articolo	Teoretico	Questo articolo indaga sull'evoluzione dei centri di vendita delle organizzazioni fornendo spunti di chiarimento su come implementare un centro ibrido di vendita		
7	Inside Sales vs. Outside Sales & Art of Communication	G.Chapman	2018	Georgia Southern University	Tesi	Empirico	Questa ricerca si concentra sulla variazione dei metodi di comunicazione utilizzati dai venditori interni ed esterni durante il processo di vendita	Qualitativa: intervista	10 professionisti di vendita
8	Best Practices for Inside Sales Professionals: An Historical Analysis	A. Ohiomah; M. Benyoucef; P. Andreev; C. Kuziemy; D. H. Le Bon	2018	Academy of Marketing Science Annual Conference	Articolo	Empirico	Tramite degli studi empirici, questo articolo rivela il modo migliore per ottimizzare le pratiche di gestione dei leads da parte dei professionisti di inside sales	Quantitativa	dati raccolti da 43 aziende che rappresentano diversi settori e che contengono circa 47 milioni di registri di cronologia delle chiamate effettuate per oltre 13 milioni di lead dal 2005 al 2016
9	The Roles and Responsibilities of the Inside Sales Force: A Strategic Framework	D. J. Ayers; J. D. Hansen; C. M. Wittmann	2017	Journal of Selling	Articolo	Teoretico	Ruoli e responsabilità della forza di vendita interna		
10	A Sales Disruption: Is Digital Sales Replacing Traditional Field Sales?	B. Perkins & R. M. Perterson	2017	Journal of Selling	Articolo	Teoretico	Cambiamenti nelle vendite durante la rivoluzione digitale: crescita del lavoro nella vendita digitale		
11	The Power of Inside Sales and Sales Acceleration	J. Wudel & J. Lautaha	2017	Journal of Selling	Articolo	Empirico	L'accelerazione delle vendite con le vendite da remoto	Quantitativa: utilizzo di dati empirici	Si riprende uno studio empirico di Oldroyd che copre 3 anni di dati, 15.000 contatti unici e 100.000 tentativi di chiamata
12	The Inside-Outside Alliance: How Inside and Field Sales Teams Collaborate to Maximize Growth	B. Manasco & A. Seley	2017	Journal of selling	Articolo	Teoretico	Una soluzione per massimizzare la crescita delle vendite		

13	The Digital Selling Movement: An Evolution of Change and Research Opportunities	R. M. Peterson	2017	Journal of Selling	Articolo	Teoretico	Evoluzione dei cambiamenti nelle vendite		
14	Inside Sales – a growth strategy? Can Inside Sales be used to grow businesses: Case study Hejco	H. Mooses	2017	Metropolia Ammattikorkeakoulu	Tesi	Empirico	Come le aziende possono crescere implementando strategie di vendita interne	Qualitativa: intervista	tre interviste approfondite con professionisti nei settori delle vendite, marketing e gestione dell'azienda Hejco
15	Inside Sales Force and Gender: Mediating Effects of Intrinsic Motivation on Sales Controls and Performance	A.Grottfried; S. Ambrose & R. Plank	2017	Journal of Selling	Articolo	Empirico	Gli effetti del controllo delle vendite da parte del manager sulle prestazioni del venditore	Quantitativa: questionario	Studio empirico che utilizza dati ottenuti da 182 professionisti delle vendite B2B.
16	Driving Inside Sales Performance with Lead Management Systems: A Conceptual Model	A. Ohiomah; M. Benyoucef; P. Andreev	2016	Journal of Information Systems Applied Research (JISAR)	Articolo	Teoretico	Questa ricerca sviluppa un modello concettuale per indagare l'impatto dei sistemi di gestione dei lead sulla performance delle vendite interne.		
17	What Salespeople Need to Know About the New B2B Landscape	F.V. Cespedes & T.Bova	2015	Harvard Business Reviews	Articolo	Empirico	La vendita è sempre più incentrata sull'acquirente. Quindi un modello di vendita efficace deve adattarsi a cambiare.	Qualitativa	Lo studio utilizza dati empirici di una ricerca di Barnes & Bova (2015)
18	The moderating effects of gender and inside versus outside sales role in multifaceted job satisfaction	B. N.Rutherford; G. W.Marshall; J.K.Park	2013	Journal of Business Research	Articolo	Empirico	Questo studio promuove la letteratura esaminando il ruolo moderatore del genere sul ruolo di vendita interno rispetto a quello esterno.	Quantitativa: questionario	179 venditori B2B, partendo da un campione totale di 1497 potenziali rispondenti.
19	The trend that is changing sales	S.W. Martin	2013	Harvard Business Review	Articolo	Empirico	Oggi, la struttura tradizionale dell'organizzazione di vendita sta subendo un cambiamento significativo. Molte organizzazioni di vendita stanno passando da un modello di vendita sul campo a un modello di vendita interna.	Qualitativa: Intervista	Interviste con oltre 100 vicepresidenti delle vendite presso aziende leader nel settore dell'alta tecnologia e fornitori di servizi alle imprese

20	The Growing power of Insight Sales	A. Zoltners, P.Sinha, E. Lorimer	2013	Harvard Business Review	Articolo	Empirico	Intervista per comprendere come il mondo delle vendite interne sta rivoluzionando il modo in cui le aziende B2B interagiscono con i clienti	Qualitativa: intervista	Intervista a Mike Moorman, un senior leader nella pratica di vendita e marketing B2B di ZS Associate
21	Smart Sales Manager: The Ultimate Playbook for Building and Running a High-performance Inside Sales Team	J. Feigon	2013	American Marketing Association	Libro	Teoretico	Questo libro mostra ai lettori come possono guidare le loro squadre di vendita interne verso il successo, dall'assunzione e la motivazione alla formazione, all'addestramento, al coaching e altro ancora		
22	The differing effects of technology on inside vs. outside sales forces to facilitate enhanced customer orientation and interfunctional coordination	A. Rapp, L. Skinner Beitelspacher, N. Schillewaert, T. L.Bakerd	2012	Journal of Business Research	Articolo	Empirico	Come la struttura della forza vendita, l'eLearning e gli strumenti tecnologici possono influenzare il coordinamento e il livello di orientamento al cliente all'interno di un'organizzazione.	Quantitativa: questionario	Partendo da un campione totale di 1500 organizzazioni in Belgio, le risposte sono state ricevute da 522 organizzazioni (34,8% di risposte). Da qui, soltanto le aziende operanti nel B2B sono state incluse nell'analisi, per un totale di 156 organizzazioni.
23	Freeing up the sales force for selling	O. Nottebohm, T. Stephenson & J. Wickland	2011	McKinsey & Company	Report	Teoretico	La maggior parte degli agenti di vendita spende meno della metà del proprio tempo a vendere. Ecco come le aziende possono rimodellare le operazioni di vendita per consentire loro di concentrarsi sul loro vero lavoro.		
24	Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment	N.G. Panagopulos, G.J. Avlonitis	2010	Intern. J. of Research in Marketing	Articolo	Empirico	Cosa è una strategia di vendita? E come essa affetta le performance?	Quantitativa: questionario	170 imprese

25	The Impact of the Internet on B2B Sales Force Size and Structure	M.K. Mantrala, S. Albers	2010	ISBM Handbook on Business-to-Business Marketing	Tesi	Teoretico	esame degli effetti delle tecnologie (basate su Internet) sulla dimensione e struttura della forza vendita B2B		
26	Using Business Intelligence Tools to Help Manage Costs and Effectiveness of Business-to-Business Inside-Sales Programs (N.A.)	Gessner & Scott	2009	Information Systems Management	Articolo	Teoretico	Questo documento descrive in che modo l'analisi predittiva, il data mining e altri strumenti di business intelligence aiutano i team di vendita a gestire efficacemente i propri costi e generare vendite.		
27	Inside sales enablement: let them drink coffee!	Aberdeen group, P. Ostrow	2009	Aberdeen Group	Report	Empirico	Come sfruttare I venditori interni e studio del loro impiego	Qualitativa: intervista	Interviste a 488 aziende di cui 429 attualmente impiegano un team di vendita interna.
28	Examining career development programs for the sales force	D.W. Jackson Jr, T. Hollmann, A.S. Gallan	2006	Journal of business & industrial marketing	Articolo	Teoretico	Lo scopo di questo articolo è esplorare i programmi di sviluppo della carriera per la forza vendita, compresi i vantaggi, l'implementazione e le implicazioni manageriali.		
29	Improving your sales with the 'Inside-out' approach (N.A.)	Kennedy; J.L. Tribology & Lubrication Technology; P. Ridge	2006	Scholarly Journals	Articolo	Teoretico	L'articolo ci spiega 3 principi fondamentali che le imprese devono far interiorizzare ai propri venditori per incrementare le performance di vendita		
30	The Importance of the Industrial Inside Sales Force: A Case Study	B. A. Boyle	1996	Industrial Marketing Management	Articolo	Empirico	Questo studio indaga le caratteristiche che i clienti industriali desiderano da coloro che occupano posizioni di vendita sia interne che esterne.	Quantitativa: questionario	1342 clienti - 31 rappresentanti sul campo e 17 addetti alle vendite interne
31	An empirical study of factors influencing innovation implementation in industrial sales organizations	Marshall & Vredenburg	1992	Journal of the Academy of Marketing Science	Articolo	Empirico	Gli autori indagano sui fattori che conducono ad una implementazione di successo di una strategia di telemarketing	Qualitativa: intervista	Intervista a 110 addetti alle vendite industriali

32	Successfully using telemarketing in industrial sales (N.A.)	Marshall & Vredenburg	1988	Industrial Marketing Management	Articolo	Empirico	Il management si trova ad affrontare il difficile problema di implementare una strategia di telemarketing	Quantitativa: questionario	Questionario rivolto a Sales Managers che abbiano implementato strategie di telemarketing
33	Industrial distributor selling: The roles of outside and inside sales	Narus & Anderson	1986	Industrial Marketing Management	Articolo	Empirico	Questo articolo indaga le differenze nelle prestazioni delle attività delle due tipologie di venditore.	Quantitativa: questionario	153 distributori industriali di elettronica rispondenti su 437 questionari inviati tramite email

TABELLA 2: ANALISI DEI CONTENUTI E DEI RISULTATI

N.	Titolo	Autore(i)	Anno	Definizione di Inside Sales e/o Inside salespeople	Risultati chiave	B2B/ B2C
1	The business-to-business inside salesforce: roles, configurations and research agenda	S. Sleep; A.L.Dixon; T. De Carlo & S. K.Lam	2020	Le vendite interne sono vendite professionali condotte a distanza, mentre le vendite esterne vengono effettuate principalmente faccia a faccia. Il personale addetto alle vendite interagisce con clienti e potenziali clienti in scambi altamente adattivi e detiene responsabilità aggiuntive che non si trovano tipicamente in un ruolo di telemarketing, come il servizio post-vendita, la gestione delle relazioni con i clienti (CRM) e la costruzione di relazioni.	Lo studio identifica importanti differenze tra i venditori interni ed esterni in termini di richieste di lavoro e risorse: maggiore dipendenza dei venditori interni dalla tecnologia e dai dati analitici di vendita rispetto alle controparti esterne, l'incapacità dei sistemi di controllo esistenti di fornire risorse e incentivi per far fronte ai crescenti vantaggi strategici dei venditori interni e alle richieste di lavoro. Lo studio esplora anche quattro distinte configurazioni interno-esterno. Le differenze tra queste configurazioni aiutano a spiegare i diversi vantaggi e costi di ciascuna di esse per i processi aziendali.	B2B
2	Value of Inside Sales Reps in the Presence of Outside Sales Rep in Business-to-Business Selling	H. Shi; S. Sridhar; R. Grewal	2020	Questo articolo considera la forza IS come ausiliaria rispetto alla forza OS	L'impatto finanziario incrementale di un rappresentante di IS per ogni cliente varia da una perdita di \$ 1.100 a un guadagno di \$ 2.800 rispetto ad ogni vendita di \$ 10.000 al cliente.	B2B
3	Internal and External Factors Impacting Inside Sales Employee Turnover	D. H. Kimerer,	2020	Le vendite interne sono quelle realizzate senza incontri face to face all'interno di uffici di vendite interne, dove i dipendenti possono lavorare e chiamare a casa per le successive otto-dieci ore, a seconda del loro turno.	La retribuzione non è la ragione principale che ha contribuito al turnover dei dipendenti. I risultati hanno mostrato l'importanza delle dinamiche e della flessibilità nell'ambiente di lavoro, nonché degli indicatori di performance.	B2B/B2C
4	The Drivers of Team-based Inside Sales Performance at Different Stages of the Sales Pipeline	Haque; Rahat	2019	Spinte dalla crescita della vendita automatizzata, maggiore comfort con canali di comunicazione online e remoti e pressioni per ridurre i costi di vendita, le aziende di vendita business-to-business (B2B) investono in modo sostanziale nel rappresentante delle vendite interne (IS)	Gli autori propongono un approccio che quantifica il valore incrementale dell'IS utilizzando i dati osservativi comunemente disponibili nei sistemi di gestione delle relazioni con i clienti dell'organizzazione. Sfruttando le gerarchie osservate nelle relazioni cliente-IS-OS, gli autori stabiliscono una strategia di identificazione che	B2B

					quantifica in modo affidabile gli effetti incrementali dei rappresentanti IS sulla generazione di vendite ai clienti.	
5	Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions	J. Singh, K. Flaherty, R. S. Sohi, D. Deeter-Schmelz, J. Habel, K. Le Meunier-FitzHugh; A.Malshe, R. Mullins & V. Onyemah	2019	Con IS si intendono i venditori che dovranno coesistere con AI [intelligenza artificiale] e altre tecnologie	L'analisi rivela che l'influenza delle tecnologie di digitalizzazione delle vendite, che includono digitalizzazione e intelligenza artificiale, sarà probabilmente più significativa e di più vasta portata rispetto alle precedenti tecnologie di vendita.	B2B/B2C
6	Hybrid sales structures in the age of e-commerce	P.Thachon; J. Surachartkumtonkun; S. Quach, S. Weaven & R. W. Palmatier	2018	I team di vendita interni interagiscono attraverso comunicazioni mediate; le interazioni faccia a faccia rimangono il fulcro delle vendite esterne (Marshall Scott 2009). L'uso di più canali ha modificato il ruolo delle forze di vendita: i team di vendita interni possono contattare direttamente i clienti e i potenziali clienti e chiedere un ordine, oppure possono incoraggiare i clienti a visitare un sito web per finalizzare un acquisto o chiudere la vendita passandola ad un rappresentante esterno. Man mano che i processi di acquisto diventano sempre più dipendenti da Internet e sempre più orientati al cliente, anche il ruolo della forza vendita interna cresce di importanza rispetto a quello della forza di vendita esterna.	La crescita dei canali online (che incorpora l'utilizzo di tecnologie di automazione e software di BI) ha portato alla necessità di adottare strutture ibride di vendita che permettano una più semplice co-creazione di valore con il cliente.	B2B/B2C
7	Inside Sales vs. Outside Sales & The Evolving Art of Communication	G.Chapman	2018	I rappresentanti di vendita interni conducono l'intero processo di vendita internamente tramite telefono, e-mail e / o videochiamate con il supporto di un sistema di gestione delle relazioni con i clienti (CRM). Mentre un rappresentante di vendita esterno è limitato a una regione specifica in relazione al proprio ufficio, i rappresentanti di vendita interni possono estendersi a livello internazionale.	Le vendite interne e le vendite esterne hanno i loro punti di forza e di debolezza specifici, ma ognuna ha il suo scopo. Le aziende del 21° secolo devono imparare a massimizzare ogni metodo al suo massimo potenziale. Le vendite interne possono essere il futuro, ma niente può veramente replicare il valore di una conversazione faccia a faccia.	B2B/B2C

8	Best Practices for Inside Sales Professionals: An Historical Analysis	A. Ohiomah; M. Benyoucef; P. Andreev; C. Kuziemy; D. H. Le Bon	2018	vendite che vengono effettuate a distanza utilizzando le tecnologie della comunicazione e dell'informazione (ICT). I ruoli specifici di vendita sono dedicati alla generazione e qualificazione di leads (Zoltners et al. 2013). Oggi giorno i venditori interni ricevono infatti un gran numero di leads dal dipartimento di marketing.	Gli autori, tramite il loro studio, scoprono che: dalle 9.00 alle 11.00 per il B2B e dalle 17.00 alle 18.00 per il B2C sono gli orari migliori per prendere un appuntamento live con un lead. Inoltre, le 18.00 per il B2B e le 17.00-18.00 per il B2C sono i momenti migliori per effettuare il primo tentativo di chiamata. Nel frattempo, il martedì e il mercoledì per il B2B e il lunedì e il martedì per il B2C sono in qualche modo i giorni migliori per chiamare.	B2B/B2C
9	The Roles and Responsibilities of the Inside Sales Force: A Strategic Framework	D. J. Ayers; J. D. Hansen; C. M. Wittmann	2017	La tabella 1 (p. 16) fornisce un'ampia definizione di forza vendita interna in base all'area in cui operano tali venditori.	La forza vendita interna assume un ruolo condiviso nel team di vendita in particolare durante il processo di acquisto. Quindi i venditori interni lavorano come parte di un team più ampio in molte situazioni di acquisto. Ciò significa che i loro ruoli e responsabilità possono cambiare durante le operazioni.	B2B
10	A Sales Disruption: Is Digital Sales Replacing Traditional Field Sales?	B. Perkins & R. M. Perterson	2017	I venditori interni sono venditori le cui competenze continuano a progredire e sono influenzate dai cambiamenti tecnologici. Possono fare il loro lavoro senza una riunione ma da remoto. In questa situazione, l'organizzazione ha bisogno di evolversi con il proprio set di competenze e spendere soldi per addestrarli.	La forza di vendita cambia dall'esterno all'interno e il ruolo della tecnologia digitale è solo nella fase iniziale. L'evoluzione delle realtà del mercato sta modificando il ruolo del telefono. Ma in un certo contesto rimangono necessari gli incontri faccia a faccia.	B2B/B2C
11	The Power of Inside Sales and Sales Acceleration	J. Wudel & J. Lautaha	2017	Le inside sales sono un fenomeno introdotto dall'avanzamento della tecnologia che ha consentito una riduzione di costi in varie attività di gestione dei clienti. Esse hanno consentito un'accelerazione delle vendite partendo da una maggiore possibilità di specializzazione nelle attività.	L'accelerazione delle vendite sta diventando un fattore critico del successo delle vendite interne. Le organizzazioni devono concentrarsi sull'efficacia e sull'ottimizzazione. La combinazione di processi, best practices e tecnologia è necessaria per guidare il team di vendita. Questo articolo individua le best practices in termini di email e chiamate, definendo persistenza ed immediatezza come fattori fondamentali per i venditori interni.	B2B

12	The Inside-Outside Alliance: How Inside and Field Sales Teams Collaborate to Maximize Growth	B. Manasco & A. Seley	2017	Questo articolo considera il rappresentante di vendita interno in una posizione di vantaggio circa la gestione del cliente. Le sue capacità ed i ruoli assunti fanno sì che addirittura, secondo gli autori, essi possano sostituire i venditori sul campo in vari casi. Viene così considerato un "Quarterback".	I venditori interni ed esterni hanno molto da offrire a vicenda. Questo articolo esamina una strategia chiamata "alleanza dentro-fuori" e fornisce informazioni per implementarla.	B2B
13	The Digital Selling Movement: An Evolution of Change and Research Opportunities	R. M. Peterson	2017	Se vendi all'interno di muri di vendita e utilizzi il telefono per vendere, fai parte del team di vendita interno. Al contrario coloro che viaggiano da un posto all'altro fanno parte dei centri di vendita esterni (Gessner & Scott, 2009). La definizione che l'autore disegna dopo aver citato altri autori è: Le vendite interne sono una funzione generatrice di entrate tramite la chiusura delle vendite al telefono. La tabella 1 a pagina 7 fornisce le parole usate per descrivere "vendite non esterne".	Questo articolo presenta i fattori che guidano il movimento di vendita interna: tecnologia - preferenze dei clienti e costo delle vendite.	B2B
14	Inside Sales – a growth strategy? Can Inside Sales be used to grow businesses: Case study Hejco	H. Mooses	2017	Le vendite interne sono vendite a distanza "(Krogue 2013). Tuttavia, questa definizione non rende giustizia al concetto. Le vendite interne sono le vendite effettuate tramite la tecnologia moderna, il che significa che le consuete / classiche "vendite esterne" faccia a faccia non sono più necessarie in alcuni casi, ma le vendite possono essere acquisite tramite telefonate ed e-mail dal tuo ufficio o da casa. Inside Sales, ovviamente, è molto diverso dal telemarketing.	Questa tesi è stata fatta sulla base della società finlandese Hejco. Se un'azienda dovesse decidere se implementare o meno le Inside Sales, dovrebbe fare ulteriori ricerche, perché dipende molto dal mercato in cui opera.	B2B
15	Inside Sales Force and Gender: Mediating Effects of Intrinsic Motivation on Sales Controls and Performance	A.Grottfried; S. Ambrose & R. Plank	2017	I venditori interni sono venditori che non trascorrono tempo in viaggio. Lavorano da remoto e questa è la principale differenza con i venditori esterni.	I venditori interni hanno una situazione di controllo molto diversa rispetto ai venditori esterni. Un manager può potenzialmente supervisionare più direttamente la loro attività. Ci sono diversi effetti sulla motivazione dovuti al tipo di sistema di controllo.	B2B/B2C

16	Driving Inside Sales Performance with Lead Management Systems: A Conceptual Model	A. Ohiomah; M. Benyoucef; P. Andreev	2016	Le vendite interne sono vendite a distanza che vengono effettuate utilizzando diverse tecnologie di comunicazione. Poiché non esiste una tradizionale interazione faccia a faccia tra il venditore e il lead (cioè il potenziale cliente), è fondamentale che i lead, che sono costosi da ottenere e un bene prezioso, siano gestiti in modo corretto.	Questa ricerca sviluppa un modello concettuale per indagare l'impatto dei sistemi di gestione dei lead sulla performance delle vendite interne attraverso meccanismi di mediazione delle caratteristiche dei compiti (produttività delle chiamate e follow-up dei lead), del comportamento di vendita (vendita adattiva) e delle caratteristiche del venditore (competenza del venditore). I risultati di questa ricerca contribuiscono alla letteratura sulle vendite interne ed educano i professionisti dell'industria delle vendite interne sugli approcci e i fattori che migliorano le prestazioni di vendita.	B2B
17	What Salespeople Need to Know About the New B2B Landscape	F.V. Cespedes & T.Bova	2015	n.a.	L'articolo, utilizzando una ricerca di un altro autore, spiega che la forza di vendita è più importante che mai in quanto la relazione con esso è fondamentale. La sua decisione di acquisto dipende da tanti fattori e per questo è importante un inside-out approach.	B2B
18	The moderating effects of gender and inside versus outside sales role in multifaceted job satisfaction	B. N.Rutherford; G. W.Marshall; J.K.Park	2013	I venditori interni sono coloro che lavorano in un ufficio senza viaggiare. Sono come in una famiglia mentre sono nella loro posizione di lavoro.	Questo studio esamina il ruolo moderatore del genere sul ruolo di vendita interno rispetto a quello esterno.	B2B
19	The trend that is changing sales	S.W. Martin	2013	Le Inside Sales rappresentano il principale canale per l'apertura di opportunità. I team esterni si occupano maggiormente di relazioni. Le vendite esterne richiedono molta più intelligenza emotiva, consapevolezza della situazione e pianificazione. Le vendite interne, pur essendo altrettanto impegnative, richiedono perseveranza, ricerca e lavoro di back end.	Negli ultimi due anni, il 46% dei partecipanti allo studio ha riportato uno spostamento da un modello di vendita sul campo a un modello di vendita interno, mentre il 21% ha riportato uno spostamento da vendite interne a un modello di vendita sul campo. Ci sono tre fattori chiave che determinano se un'organizzazione di vendita utilizzerà un modello di vendita sul campo o interno. Essi sono la fase di sviluppo dell'organizzazione di vendita, la complessità dei prodotti venduti e, in misura minore, la percezione del leader di vendita dell'efficacia del modello di vendita interno ed esterno.	B2B

20	The Growing power of Insight Sales	A. Zoltners, P.Sinha, E. Lorimer	2013	Inside sales si riferisce a posizioni di vendita effettuate in remoto dalla sede centrale	Negli ultimi anni il numero di posti di lavoro all'interno del settore vendite è aumentato drasticamente, superando di gran lunga la crescita dei posti di lavoro per i venditori sul campo. Gli autori hanno parlato con Mike Moorman, un senior leader nella pratica di vendita e marketing B2B di ZS Associates e un'autorità leader nella gestione delle vendite, di come le vendite interne (che si riferisce a posizioni di vendita effettuate in remoto dalla sede centrale, senza incontri faccia a faccia con i clienti) stanno trasformando il modo in cui le aziende B2B interagiscono con i loro clienti.	B2B
21	Smart Sales Manager: The Ultimate Playbook for Building and Running a High-performance Inside Sales Team	J. Feigon	2013	n.a.	n.a.	B2B/B2C
22	The differing effects of technology on inside vs. outside sales forces to facilitate enhanced customer orientation and interfunctional coordination	A. Rapp, L. Skinner Beitelspacher, N. Schillewaert, T. L.Bakerd	2012	Dipendenti che telelavorano e utilizzano una varietà di strumenti di telecomunicazione tra cui computer, telefoni cellulari, fax, intranet e applicazioni per la gestione delle relazioni con i clienti. Le vendite interne funzionano con l'automazione della forza vendita per comunicare con i clienti e le loro sedi aziendali.	Qui sembra esserci una mossa verso il cambiamento della struttura della forza vendita per incorporare più attività di vendita interne pur mantenendo la forza vendita esterna necessaria per mantenere i rapporti con i clienti. Indipendentemente dall'opzione scelta, un'implicazione manageriale di questo studio è che deve essere fornito il livello appropriato di eLearning e strumenti tecnologici per aiutare i venditori sia interni che esterni a sviluppare alti livelli di orientamento al cliente e di coordinamento inter-funzionale, necessari per consentire all'azienda di ottenere successo.	B2B
23	Freeing up the sales force for selling	O. Nottebohm, T. Stephenson & J. Wickland	2011	Tradizionalmente, i rappresentanti interni dell'ufficio commerciale non lasciano l'ufficio e sono responsabili della presa in carico degli ordini per telefono e della gestione dei reclami dei clienti. Questi rappresentanti sono spesso	il concetto di vendita "senza la forza vendita" è applicabile solo in poche situazioni di acquisto di prodotti transazionali e di routine. In generale, la necessità di una forza di vendita permane anche se Internet consente agli acquirenti di essere più informati,	B2B/B2C

				responsabili della generazione di contatti di vendita, dell'acquisizione di nuovi clienti ("chiamando a freddo" varie organizzazioni) e dell'organizzazione di contatti o incontri per i rappresentanti di vendita esterni. Al contrario, i rappresentanti di vendita esterni trascorrono gran parte del loro tempo viaggiando e visitando i clienti attuali e i potenziali acquirenti. Un tratto distintivo del rappresentante di vendita esterno è il contatto faccia a faccia con il cliente. Possono mostrare campioni o cataloghi che descrivono gli articoli e discutere prezzi, disponibilità e modi in cui i loro prodotti possono far risparmiare denaro e aumentare la produttività.	il processo di acquisto è diventato più dipendente da Internet e il processo di vendita è diventato più orientato all'acquirente.	
24	Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment	N.G. Panagopulos, G.J. Avlonitis	2010	Gli autori considerano l'inside sales team come una via per servire i clienti in maniera meno costosa.	L'analisi dell'indagine su di un campione di 170 aziende fornisce la prova che la strategia di vendita è costantemente e positivamente relazionata alle performance. La leadership nella trasformazione, l'orientamento alla soluzione per i clienti e l'incertezza della domanda esercitano un significativo effetto moderatore su questa relazione.	B2B/B2C
25	The Impact of the Internet on B2B Sales Force Size and Structure	M.K. Mantrala, S. Albers	2010	Gli autori utilizzano la definizione di Narus e Anderson (1986), dicendo che tradizionalmente i venditori interni erano quelli che non viaggiavano ma si occupavano di prendere gli ordini, organizzare le consegne e gestire le lamentele dei clienti. Con l'avvento delle ICT i	Questo articolo studia gli effetti di Internet nei mercati B2B, spiegando gli effetti sui consumatori (maggiore potere legato alla possibilità di maggiori informazioni e maggiori canali) e sui venditori (necessità di affiancare ai rappresentanti sul campo una forza di vendita interna).	B2B

				loro compiti sono cresciuti liberando la forza di vendita esterna che ora assumeva un ruolo di marketing maggiormente consulenziale all'interno dell'azienda cliente.		
26	Using Business Intelligence Tools to Help Manage Costs and Effectiveness of Business-to-Business Inside-Sales Programs (N.A.)	Gessner & Scott	2009		Costi di trasporto record e difficoltà di viaggio senza precedenti stanno aumentando le spese e le incertezze associate all'uso di un team di vendita esterno. Di conseguenza, i responsabili delle vendite che operano nell'ambiente attuale ad alto costo e ad alto rischio devono investire in sofisticate analisi dei dati per supportare all'interno dei team di vendita che non viaggiano. Questo documento descrive in che modo l'analisi predittiva, il data mining e altri strumenti di business intelligence aiutano i team di vendita a gestire efficacemente i propri costi e generare vendite.	B2B
27	Inside sales enablement: let them drink coffee!	Aberdeen group, P. Ostrow	2009	Ai fini del presente studio, "vendite interne" si riferisce a qualsiasi reparto interno incaricato di attività di vendita in fase iniziale, di solito nel contesto di restringere grandi quantità di "sospetti" in "lead" che vengono poi passati a rappresentanti di vendita sul campo o di canale, responsabili della chiusura dell'affare. I team di vendita interni includono i venditori concentrati sia sull'attività in uscita che sulla gestione della risposta in entrata. In alcuni casi le vendite interne hanno il compito di eseguire l'up o il cross-selling ai clienti esistenti; spesso hanno anche il compito di procurarsi nuovi affari. La maggior parte delle implementazioni di vendita interne esiste nello spazio Business-to-Business (B2B), ma alcuni ambienti Business-to-Consumer (B2C) possono egualmente implementarlo.	Con "Inside Sales Enablement: 'Let Them Drink Coffee!'" l'Aberdeen Group ha esaminato 488 organizzazioni che implementano le vendite interne col fine di comprenderne le applicazioni visto il loro crescente utilizzo per migliorare le performance.	B2B

28	Examining career development programs for the sales force	D.W. Jackson Jr, T. Hollmann, A.S. Gallan	2006	n.a.	Questo documento fornisce un modello concettuale completo per lo sviluppo della carriera (non è stato presente nella letteratura sulla gestione delle vendite). Tramite esso i sales manager possono venire a conoscenza dei possibili meccanismi e dei benefits per aumentare la produttività dei venditori. In particolar modo viene approfondito il tema dell'addestramento e de mentoring. Il framework sarà utile anche agli studiosi di gestione delle vendite che insegnano e fanno ricerca in questo settore.	B2B/B2C
29	Improving your sales with the 'Inside-out' approach (N.A.)	Kennedy; J.L.Tribology & Lubrication Technology; P. Ridge	2006	n.a.	Il raggiungimento della grandezza delle vendite richiede un reale impegno verso alcuni principi. In particolare, i precetti di base della vendita di successo devono essere interiorizzati. Ci sono tre principi fondamentali per far sì che ciò avvenga, che sono i seguenti: vendere è un lavoro duro; l'onestà è fondamentale; e vendere è "focalizzato su di te", non "focalizzato su di me". Una persona che opta per l'integrazione di questi principi nella sua vita professionale potrebbe ottenere notevoli miglioramenti nel suo sforzo di vendita.	B2B/B2C
30	The Importance of the Industrial Inside Sales Force: A Case Study	B. A. Boyle	1996	Le vendite interne sono quelle realizzate dall'interno dell'impresa e non sul campo. Lo studio ci dice che esse generano maggiore soddisfazione nei clienti.	I risultati indicano che per l'impresa è importante che I rappresentanti interni possiedano molti tratti simili ai rappresentanti sul campo. I risultati mostrano anche che la performance della forza vendita interna dell'azienda ha un impatto maggiore sulla soddisfazione del cliente rispetto a quella della sua forza vendita sul campo	B2B
31	An empirical study of factors influencing innovation implementation in industrial sales organizations	Marshall & Vredenburg	1992	Questo paper associa il concetto di forza di vendita interna al telemarketing, scrivendo come i primi impatti della tecnologia hanno incrementato l'utilizzo di questa funzione generando cambiamenti nella struttura della forza di vendita.	Gli autori formulano e testano un modello di fattori organizzativi che portano all'implementazione di successo di una strategia di telemarketing. I dati per testare il modello sono stati raccolti intervistando due informatori chiave in ciascuna delle 110 forze di vendita industriali. È stato trovato supporto per molte delle	B2B

				Gli autori definiscono il telemarketing come un sistema di comunicazione e di vendita che sfrutta le ICT per concludere queste attività.	single ipotesi del modello. Sono state tratte conclusioni preliminari per la gestione e la teoria del marketing.	
32	Successfully using telemarketing in industrial sales (N.A.)	Marshall & Vredenburg	1988	Le Inside Sales sono associate al concetto di telemarketing.	L'uso del telemarketing è costantemente aumentato nelle organizzazioni di vendita industriali. Il management si trova ad affrontare il difficile problema di implementare con successo questo strumento. Questa ricerca ha intervistato i responsabili delle vendite industriali e del marketing coinvolti nelle operazioni di telemarketing per determinare il successo delle loro e come il telemarketing è stato implementato nelle loro aziende.	B2B
33	Industrial distributor selling: The roles of outside and inside sales	Narus & Anderson	1986	Gli autori considerano la forza di vendita interna come l'evoluzione dell'"order center personnel". Questi venditori interni si occupavano di prendere ordini per telefono, rispondere a domande e reclami, controllare le scorte, gestire le consegne programmate, le spedizioni veloci e davano assistenza alla forza di vendita sul campo. Essere venditore interno era una sorta di training prima di essere inviato sul campo. Nel tempo le loro responsabilità sono cresciute in quanto l'outside sales force era concentrata nel fornire servizi a valore aggiunto. Ciò permise ai venditori interni di occuparsi di attività che prima erano in mano ai rappresentanti esterni. Questa crescita proseguì fino agli anni '80 quando diventò necessaria una coordinazione tra le due figure.	Secondo i risultati del sondaggio, il 51,7% della forza vendita era interna già nella seconda metà degli anni 80. Le ragioni dell'alta percentuale di venditori interni sono stati i costi elevati delle chiamate di vendita esterne e la disponibilità di sofisticate apparecchiature di telecomunicazione e computer. Inoltre, si rileva come i managers di vendita utilizzassero queste due figure in via complementare, assegnando molte attività ai venditori interni che permettevano di liberare la forza di vendita esterna, da ora specialista di marketing e di prodotto. Inoltre, gli autori, citano l'importanza di meccanismi di incentivazione per le due figure. Gli intervistati hanno ritenuto che un numero maggiore di attività di vendita potrebbe essere riassegnato dai produttori ai distributori industriali.	B2B

APPENDICE B: ALCUNI SOFTWARE DI AUTOMAZIONE DELLE VENDITE CONTESTUALIZZATI NEL SALES PIPELINE

Figura 23: Sales Pipeline



Fonte: Elaborazione Personale

Il “sales pipeline” raffigura graficamente il processo di vendita dell’azienda e permette ai venditori di monitorare gli acquirenti mentre avanzano attraverso le diverse fasi del processo di acquisto.

I potenziali acquirenti vengono spostati da una fase all'altra della pipeline durante il processo di vendita: ad esempio quando viene stabilito un contatto. È dunque un modo per illustrare dove si trovano i clienti nel loro viaggio con l’impresa (in che fase dell’accordo).

Inoltre, questo strumento risulta essere importante per i Direttori vendite che desiderano conoscere il funzionamento del loro processo di vendita. Tenendo traccia delle attività di un venditore, offre maggiore chiarezza sulle attività di vendita maggiormente performanti, consentendo di intervenire su quelle in cui si hanno performance peggiori.

Relativamente ai vari stage del modello, oggi giorno la rivoluzione tecnologica ha portato a produrre degli strumenti di sales intelligence che consentono ai venditori di essere maggiormente performanti in ciascuna delle fasi individuate. Essi infatti si legano al CRM e permettono una veloce e precisa lettura dei dati prodotti per l’estrazione di informazioni sui clienti. Secondo David Dulany³⁸, questa rivoluzione delle vendite è iniziata circa 5 anni fa ed ha comportato maggiore facilità nella produzione di informazioni.

Quali sono questi strumenti? E in capo a quale attività di vendita possono essere maggiormente utili?

³⁸ <https://builtin.com/sales/sales-automation?linkId=100000015709475>

TABELLA APPENDICE B: ALCUNI STRUMENTI DI AUTOMAZIONE DELLE VENDITE

STRUMENTO	PRESENTAZIONE	CARATTERISTICHE	FASI DEL PIPELINE
Zoominfo (Intelligenza delle vendite)	Fornisce un vasto database di informazioni sui clienti B2B. Attraverso la piattaforma, i venditori possono trovare gli acquirenti ideali e recuperare informazioni di contatto aggiornate. Lo strumento esegue anche la scansione dei siti Web aziendali, degli articoli e di notizie per fornire le ultime informazioni sui clienti. Downey ha detto che il suo team utilizza ZoomInfo insieme a LinkedIn Sales Navigator per assicurarsi che la salesforce abbia le informazioni sui clienti più aggiornate. Tramite esse si possono personalizzare le comunicazioni.	<ul style="list-style-type: none"> • Integrazione di dati • Creazione di profili dei clienti • Segmentazione della clientela • Corrispondenza dati • Conformità al Regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR) 	1 - 2
LinkedIn Sales Navigator (Intelligenza delle vendite)	Consente di condividere contenuti con un'ampia rete di acquirenti e stabilire connessioni. Lo strumento Sales Navigator di LinkedIn amplifica questa strategia per i team di vendita. Attraverso la piattaforma, i rappresentanti sono in grado di ordinare e taggare gli account chiave ai quali veicolare messaggi. Il software consente di ottimizzare una ricerca avanzata per trovare le persone e le aziende più vicine al target. Attraverso una serie di suggerimenti e tattiche personalizzate, puoi ottenere i lead che possono garantire il maggior numero di conversioni. L'implementazione di questo strumento nelle tecniche di marketing è direttamente correlata a una strategia di Account Based Marketing (ABM) . L'ABM è una tattica di acquisizione dei clienti che si concentra sugli account (società) che si desidera raggiungere.	<ul style="list-style-type: none"> • Generazione lead (Lead Builder) • Raccomandazione personalizzata dei contatti in base alle tue ricerche e ai tuoi obiettivi. • Integrazione con il CRM per una registrazione automatica dei clienti e account che hanno effettuato acquisti nell'attività. Ad esempio, con Salesforce o Microsoft Dynamic. • Aggiornamento delle vendite in tempo reale. • Integrazione e - mail. • Salva contatti e aziende di interesse per vedere tutti i loro aggiornamenti. • InMail: a seconda del tuo tipo di piano LinkedIn (solo per account Premium), puoi inviare un numero limitato di messaggi privati ogni mese 	1 - 2 - 3
SalesLoft (Coinvolgimento delle vendite)	Piattaforma di coinvolgimento che si collega al CRM di un'azienda per aiutare i rappresentanti di vendita a gestire e dare priorità ai propri flussi di lavoro. Aiuta i rappresentanti a pianificare, strategizzare ed eseguire attività di vendita.	<ul style="list-style-type: none"> • Guida i rappresentanti attraverso il processo di vendita, scopre le aree problematiche nelle trattative attive e promuove l'adozione, l'espansione e i rinnovi dei prodotti. 	3 - 4 - 5 - 6

		<ul style="list-style-type: none"> • Si integra perfettamente con i migliori CRM, come Salesforce e Microsoft Dynamics, e altre tecnologie per semplificare i flussi di lavoro • Comprendere l'impatto di ogni conversazione di vendita. Replicare e ridimensionare i comportamenti dei rappresentanti con le migliori prestazioni in tutto il team di vendita. • Offre informazioni approfondite in ogni fase del processo di vendita. 	
Groove (Coinvolgimento delle vendite)	Soluzione di promozione delle vendite per gli utenti di Salesforce e Gmail. Questa soluzione consente all'intera organizzazione di vendita di pianificare ed eseguire attività di sensibilizzazione personalizzate su vasta scala con campagne mirate, coinvolgere i migliori clienti con funzionalità di vendita basate su account intelligenti e incrementare la produttività mediante analisi utili. Utilizzata da alcuni tra i principali team di vendita del settore di tutto il mondo, tra cui Google, Prezi, GoodData, HotSchedules e molti altri.	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisizione di potenziali clienti • Chiamata automatica • Dashboard • Gestione delle prestazioni • Registrazione delle chiamate 	3 – 4 – 5
Outreach (Coinvolgimento delle vendite)	Outreach è una piattaforma di coinvolgimento delle vendite che rende il flusso di lavoro di comunicazione del tuo team più veloce rivelando intuizioni sulle prestazioni che lo rendono più efficace nella vendita. I team di vendita possono eseguire playbook che combinano funzioni e-mail, voce e social con migliaia di potenziali clienti al mese.	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborazione • Gestione contatti • Gestione delle riunioni • Gestione di documenti • Gestione di potenziali clienti 	6
Yesware (Coinvolgimento delle vendite)	Yesware è una piattaforma di coinvolgimento delle vendite che consente una comunicazione e-mail autentica, come richiesta dagli utenti aziendali di oggi. Il componente aggiuntivo di monitoraggio delle e-mail Yesware consente agli utenti di creare, inviare, gestire e migliorare le comunicazioni tramite e-mail personalizzate con chi non fa parte dell'organizzazione. Per fare ciò, Yesware offre agli utenti potenti funzionalità quali il monitoraggio delle e-mail, modelli di e-mail personalizzabili, integrazione con i CRM e campagne e-mail automatizzate.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione dei team • Gestione della campagna e-mail • Segmentazione del pubblico • Notifiche basate su eventi • Rilevamento della posizione 	3 – 4 - 6
HighSpot (Abilitazione delle vendite)	Hai un problema con i contenuti? Non riesci a trovare quello che ti serve oppure hai troppi contenuti e troppe versioni? HighSpot organizza contenuti di marketing e utilizza l'intelligenza artificiale per aiutare i venditori a capire quale contenuto inviare ai clienti e quando. Highspot offre alle aziende un grande vantaggio di vendita per avviare conversazioni con gli acquirenti più importanti e raggiungere i propri obiettivi di fatturato. Attraverso la ricerca basata sull'intelligenza artificiale, l'analisi, la formazione nel contesto, la vendita guidata e oltre 50 integrazioni tecnologiche, la	<ul style="list-style-type: none"> • Contenuti audio • Contenuti video • Controllo della versione • Indicizzazione di documenti • Editor di testo • Creazione di modelli personalizzati • Ricerca del testo completo 	3 – 4 – 6

	piattaforma Highspot offre un supporto alle vendite adatto alle aziende con un design moderno che i rappresentanti di vendita e gli esperti di marketing adorano.		
Slack (Abilitazione delle vendite)	Slack è uno strumento di collaborazione per progetti e interazione di team basato su cloud progettato per facilitare la comunicazione tra le organizzazioni. La soluzione si rivolge a vari settori, tra cui media, ricerca, tecnologia, istruzione, servizi finanziari, vendita al dettaglio, trasporti e logistica. Slack fornisce canali pubblici ai membri di tutte le organizzazioni per avviare conversazioni. I canali privati consentono l'interazione all'interno di team più piccoli e i canali diretti aiutano a inviare messaggi direttamente ai colleghi. Il team addetto alle vendite lo ha sfruttato per aiutare i rappresentanti di vendita a collaborare in modo più efficace tra loro e con gli altri team.	<ul style="list-style-type: none"> • Brainstorming • Gestione dei progetti • Gestione delle attività • Gestione di documenti • Videoconferenze 	3 – 4 – 5 – 6
Chili Piper (Abilitazione delle vendite)	Chili Piper è una piattaforma VoIP aziendale che aiuta le aziende a pianificare riunioni / appuntamenti online e a semplificare la comunicazione all'interno dell'organizzazione. I professionisti possono creare modelli di riunione personalizzabili con campi dinamici come titolo, luogo, descrizione e durata. Chili Piper consente alle aziende di aggiungere più utenti sulla piattaforma e visualizzare le riunioni imminenti su un calendario. I manager possono ricordare ai potenziali clienti e agli assegnatari della riunione gli appuntamenti pianificati tramite notifiche e-mail o SMS. Inoltre, le organizzazioni possono raccogliere informazioni sui lead tramite moduli Web e assegnare automaticamente le richieste in arrivo agli agenti in base alla regione, alla proprietà o alle regole configurate. Chili Piper facilita l'integrazione con varie applicazioni di terze parti come Salesforce, HubSpot, Gmail, Intercom e altre. Dunque, questo assistente intelligente offre un modo semplice per prenotare una riunione o iniziare una telefonata immediatamente dopo l'invio del modulo. Aziende come Square, Twilio, Pandadoc e SiriusDecisions utilizzano Chili Piper per creare un'esperienza straordinaria per i propri lead e, in cambio, ottenere conversioni più elevate per la propria azienda.	<ul style="list-style-type: none"> • Dashboard • Distribuzione di potenziali clienti • Lead Qualification • Moduli online 	2 – 3 – 4 – 5 – 6
Gong (Abilitazione delle vendite)	Gong trasforma i professionisti del sostegno alle vendite in eroi. Registra e analizza automaticamente ogni conversazione con i clienti. Che aiuto può offrire? Aiuta i nuovi venditori a operare alla velocità della luce. Inizieranno a concludere contratti appena terminato il corso di formazione. Permette di capire esattamente l'ambito in cui il team ha bisogno di formazione. I suoi membri diventeranno superstar. Consente di garantire un'implementazione di successo delle nuove pratiche di vendita.	<ul style="list-style-type: none"> • Archiviazione • Capacità di registrare e riprodurre • Etichettatura delle chiamate • Registrazione avviata da eventi • Registrazione di chiamate distribuite • Registrazione programmata • Registrazione su richiesta 	Parallelo a tutte le fasi

		<ul style="list-style-type: none"> • Trasferimento di file 	
DocuSign (Abilitazione delle vendite)	<p>DocuSign consente alle persone e alle organizzazioni di tutte le dimensioni, settori e aree geografiche di eliminare la carta rendendo ogni accordo digitale al 100% per risultati più rapidi, costi inferiori e soddisfazione dei clienti superiore.</p> <p>DocuSign sta cambiando il modo di fare business consentendo a oltre 250.000 aziende e a oltre 100 milioni di utenti in 188 paesi di inviare, firmare e gestire accordi sempre e ovunque su qualsiasi dispositivo in modo affidabile e sicuro.</p> <p>DocuSign sostituisce la stampa, l'invio di fax, la scansione e il pernottamento di documenti cartacei per le transazioni commerciali. La sua tecnologia consente alle organizzazioni di ogni dimensione, settore e area geografica di rendere completamente digitale ogni accordo facendo progredire la vita e il business.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi dei documenti • Autenticazione • Firma multipla • Firma tramite cellulare • Modelli personalizzabili • Monitoraggio dei progressi delle attività • Promemoria automatizzati • Tracciato di controllo 	4 – 5 – 6

REFERENZE BIBLIOGRAFICHE

- [1] Ahearne, M., & Rapp, A. (2010). The role of technology at the interface between salespeople and consumers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30(2), 111-120.
- [2] Boyle, B. A. (1996). The importance of the industrial inside sales force: A case study. *Industrial Marketing Management*, 25(5), 339-348.
- [3] Brashear, T. G., Bellenger, D. N., Boles, J. S., & Barksdale Jr, H. C. (2006). An exploratory study of the relative effectiveness of different types of sales force mentors. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 7-18.
- [4] Chapman, G. (2018). Inside Sales vs. Outside Sales & The Evolving Art of Communication. Georgia Southern University, 5-8.
- [5] Corbetta, P. (1999). Metodologia e tecniche della ricerca sociale.
- [6] Coughlan, Anne T., Erin Anderson, Louis W. Stern, and Adel I. El-Ansary. 2001. *Marketing Channels*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hal.
- [7] Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W., & Young, C. E. (1993). Behavior-based and outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 57, 47–59.
- [8] Denyer, D. and Neely, A. (2004). Introduction to special issue: innovation and productivity performance in the UK. *International Journal of Management Reviews*, 5/6, 131–135.

- [9] Davies, H. T. O. and I. K. Crombie (1998). 'Getting to Grips with Systematic Reviews and Meta-Analyses', *Hospital Medicine*, 59 (12), pp. 955–958.
- [10] Donnelly Jr., James H., and John M. Ivancevich. 1975. "Role Clarity and the Salesman." *Journal of Marketing* 39 (1):71–74. doi:10.2307/1250806.
- [11] Feigon, J. (2013). *Smart Sales Manager: The Ultimate Playbook for Building and Running a High-performance Inside Sales Team*. Amacom.
- [12] Flaherty, K. E., & Pappas, J. M. (2012). Control mechanisms, idea transfer, and performance in sales organizations. *Industrial Marketing Management*, 41(5), 841-848.
- [13] Gessner, G., & Scott Jr, R. A. (2009). Using business intelligence tools to help manage costs and effectiveness of business-to-business inside-sales programs. *Information Systems Management*, 26(2), 199-208.
- [14] Gottfried, A., Ambrose, S., & Plank, R. (2017). Inside Sales Force and Gender: Mediating Effects of Intrinsic Motivation on Sales Controls and Performance. *Journal of Selling*, 17(1), 20.
- [15] Guenzi, P., Baldauf, A., & Panagopoulos, N. G. (2014). The influence of formal and informal sales controls on customer-directed selling behaviors and sales unit effectiveness. *Industrial Marketing Management*, 43(5), 786-800.
- [16] Haque, R. (2019). *The Drivers of Team-based Inside Sales Performance at Different Stages of the Sales Pipeline* (Doctoral dissertation, Université d'Ottawa/University of Ottawa).

- [17] Hirvonen, M. (2017). Inside Sales—a growth strategy?: Can Inside Sales be used to grow businesses: Case study Hejco.
- [18] Hohenschwert, L., & Geiger, S. (2015). Interpersonal influence strategies in complex B2B sales and the socio-cognitive construction of relationship value. *Industrial Marketing Management*, 49, 139-150.
- [19] Jackson, D. W., Hollmann, T., & Gallan, A. S. (2006). Examining career development programs for the sales force. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- [20] J. Ayers, D., D. Hansen, J., & Wittmann, C. M. (2019). The Roles and Responsibilities of the Inside Sales Force: A Strategic Framework. *Journal of Selling*, 17(1), 12–19.
- [21] Jaworski, B. J. (1988). Toward a theory of marketing control: Environmental context, control types, and consequences. *Journal of Marketing*, 52, 23–39.
- [22] Jaworski, B. J., Stathakopoulos, V., & Krishnan, H. S. (1993). Control combinations in marketing: Conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*, 57(1), 57–70
- [23] Kennedy, J. L. (2006). Improving your sales with the 'inside-out' approach. *Tribology & lubrication technology*, 62(6), 32.
- [24] Kimerer, D. H. (2020). Internal and External Factors Impacting Inside Sales Employee Turnover. *Muma Business Review*, 4, 081-084.

- [25] Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V. and Saunders, J. (2008). Principles of Marketing. 5th ed., p.790.
- [26] Krogue, K. (2013). What is inside sales? The definition of inside sales. *Forbes*, available at: www.forbes.com/sites/kenkrogue/2013/02/26/what-is-inside-sales-the-definition-of-inside-sales (accessed 26 February).
- [27] Labrecque, L. I., vor dem Esche, J., Mathwick, C., Novak, T. P., & Hofacker, C. F. (2013). Consumer power: Evolution in the digital age. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 257-269.
- [28] Manasco, B., & Seley, A. (2017). The Inside-Outside Alliance: How Inside and Field Sales Teams Collaborate to Maximize Growth. *Journal of Selling*, 17(1), 37–43.
- [29] Mantrala, M. K., & Albers, S. (2012). The impact of the internet on B2B sales force size and structure. In Handbook of business-to-business marketing. Edward Elgar Publishing.
- [30] Mantrala, Murali K., and Sonke Albers. 2010. "Impact of the Internet on B2B Sales Force Size and Structure." Handbook of B2B Marketing. 1–35
- [31] Merriam S.B. (2001). "Qualitative Research and Case Study application in education", Jossey-Bass, San Francisco (CA)
- [32] Miao, C. F., & Evans, K. R. (2014). Motivating industrial salesforce with sales control systems: An interactive perspective. *Journal of Business Research*, 67(6), 1233-1242.

- [33] M. Peterson, R. (2017). The Digital Selling Movement: An Evolution of Change and Research Opportunities. *Journal of Selling*, 17(1), 5–11.
- [34] Narus, J. A., & Anderson, J. C. (1986). Industrial distributor selling: The roles of outside and inside sales. *Industrial Marketing Management*, 15(1), 55-62.
- [35] Nottebohm, O., Stephenson, T., & Wickland, J. (2011). Freeing up the sales force for selling. *McKinsey*, 7, 110-114.
- [36] Ohiomah, A. A., Benyoucef, M., & Andreev, P. (2016). Driving inside sales performance with lead management systems: A conceptual model. *Journal of Information Systems Applied Research*, 9(1), 4.
- [37] Ohiomah, A., Benyoucef, M., Andreev, P., Kuziemy, C., Hood, D., & Le Bon, J. (2018, May). Best Practices for Inside Sales Professionals: An Historical Analysis. In *Academy of Marketing Science Annual Conference* (pp. 449-461). Springer, Cham.
- [38] Oldroyd, J. (2013), "Remote sales trends", available at www.insidesales.com/images/remote_sales_trends_09.pdf (accessed 15 May 2019)
- [39] Olivari, G. (2016). *Xtreme Sales Power: Libera la tua potenza di vendita e raddoppia i tuoi guadagni! (Italian Edition)* (2° edizione ed.). CreateSpace Independent Publishing Platform.
- [40] Ostrow, P. (2009). Inside Sales Enablement:" Let Them Drink Coffee. *Aberdeen Group*.

- [41] Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D. and Neely, A. (2004). Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5/6, 137–168.
- [42] Perkins, B., & M. Peterson, R. (2017). A Sales Disruption: Is Digital Sales Replacing Traditional Field Sales? *Journal of Selling*, 17(1), 52–56.
- [43] Rapp, A., Beitelspacher, L. S., Schillewaert, N., & Baker, T. L. (2012). The differing effects of technology on inside vs. outside sales forces to facilitate enhanced customer orientation and interfunctional coordination. *Journal of Business Research*, 65(7), 929-936.
- [44] Rutherford, B. N., Marshall, G. W., & Park, J. (2014). The moderating effects of gender and inside versus outside sales role in multifaceted job satisfaction. *Journal of Business Research*, 67(9), 1850-1856.
- [45] Singh, J., Flaherty, K., Sohi, R. S., Deeter-Schmelz, D., Habel, J., Le Meunier-FitzHugh, K., ... & Onyemah, V. (2019). Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(1), 2-22.
- [46] Shi, Huanhuan and Sridhar, Shrihari and Grewal, Rajdeep (2020). Value of Inside Sales Reps in the Presence of Outside Sales Rep in Business-to-Business Selling.

- [47] Sleep, S., Dixon, A. L., DeCarlo, T., & Lam, S. K. (2020). The business-to-business inside sales force: roles, configurations and research agenda. *European Journal of Marketing*.
- [48] Thaichon, P., Surachartkumtonkun, J., Quach, S., Weaven, S., & Palmatier, R. W. (2018). Hybrid sales structures in the age of e-commerce. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(3), 277-302.
- [49] Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS quarterly*, xiii-xxiii.
- [50] Wudel, J., & Lautaha, J. (2017). The Power of Inside Sales and Sales Acceleration. *The Power of Inside Sales and Sales Acceleration*, 17(1), 44–51.

Siti Web

- [1] <https://www.italiandesign.farm/blog/come-qualificare-lead>
- [2] <https://insidesalesitalia.it/perche-utilizzare-le-inside-sales/?fbclid=IwAR2NB9tRwYLkuoMz6Zq5kpz7TEiyfxeMGj6ZuIiIpLPIHzDCrzjlUe9wIE>
- [3] http://www.turboformazionevendita.com/articoli/indicatori_di_performance_rete_di_vendita.htm
- [4] <https://blog.sodexo.it/come-aumentare-le-vendite-incentivando-il-team-commerciale>
- [5] <https://www.whappy.it/motivare-incentivare-rete-vendita/>

- [6] <https://es.wikipedia.org/wiki/Quarterback>
- [7] <https://builtin.com/sales/sales-automation?linkId=100000015709475>
- [8] G. Nardin, Evoluzione dei processi di vendita, www.slideplayer.it
- [9] <https://www.fontimedia.com/marketing-blog/cos-e-inside-sales-costruire-team-vincente#insale1>
- [10] <https://www.in-recruiting.com/it/cos-e-una-job-description-definizione-e-significato/#:~:text=Una%20Job%20description%20C3%A8%20alla,vogliono%20inviare%20una%20propria%20candidatura.>
- [11] <https://www.unicusano.it/blog/didattica/master/come-fare-unintervista/>
- [12] <https://guides.lib.vt.edu/researchmethods/interviews>
- [13] <https://hbr.org/2013/11/the-trend-that-is-changing-sales>
- [14] <https://hbr.org/2015/08/what-salespeople-need-to-know-about-the-new-b2b-landscape>
- [15] <https://hbr.org/2013/07/the-growing-power-of-inside-sa>
- [16] <https://www.pipedrive.com/en/blog/sales-pipeline-fundamental-stages>
- [17] <https://builtin.com/sales/sales-automation?linkId=100000015709475>
- [18] <https://www.capterra.it/directory/12/sales-force-automation/software>
- [19] <https://www.softwareadvice.com/>
- [20] <https://www.fontimedia.com/marketing-blog/strategie-di-vendita-b2b-pandemia-analisi-mckinsey>

[20] <https://www.mondopmi.com/economia/come-gestire-la-tua-rete-vendita-modelli-e-organizzazione>

