



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

**Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Marketing**

**IL RUOLO DELLA SALES TECHNOLOGY
NELL’EVOLUZIONE DELLA FIGURA
DEL VENDITORE**

**THE ROLE OF SALES TECHNOLOGY IN
THE EVOLUTION OF THE SALESPERSON**

Relatore:

Prof. Silvio Cardinali

Tesi di Laurea di:

Francesco Picchio

Anno Accademico 2019 – 2020

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO I. SALES TECHNOLOGY: L'INTEGRAZIONE DELLA TECNOLOGIA NELLE ATTIVITÀ DI VENDITA	
1.1. Una variabile determinante del processo di Sales Transformation	5
<i>1.1.1. La digitalizzazione delle attività di vendita</i>	6
<i>1.1.2. La necessaria fusione tra componente umana e tecnologica</i>	9
1.2. Il nuovo processo di vendita tra omnicanalità e predictive intelligence	14
<i>1.2.1. Il Personal Selling Process</i>	16
<i>1.2.2. La ricerca di una seamless customer experience</i>	22
<i>1.2.3. Prevedere e delineare il comportamento d'acquisto</i>	26
1.3. Benefici derivanti dal potenziamento delle vendite	31
<i>1.3.1. Una migliore conoscenza dei propri interlocutori</i>	33
<i>1.3.2. Una rinnovata efficienza delle attività di vendita</i>	38
<i>1.3.3. Anticipare i trend per prepararsi al cambiamento</i>	41
1.4. Ostacoli alla corretta implementazione delle tecnologie di vendita	44
<i>1.4.1. La sfida principale: cambiare le abitudini</i>	45
<i>1.4.2. Un focus eccessivo su numeri e dati quantitativi</i>	51
<i>1.4.3. Effetti a livello personale: technostress e insoddisfazione</i>	53
1.5. Supporting evidence: le vendite B2B post COVID-19	57
<i>1.5.1. Adeguarsi per non scomparire</i>	58
<i>1.5.2. L'inevitabile re-engineering dei team di vendita</i>	62

CAPITOLO II. SALES TECHNOLOGY E CAPITALE UMANO: UN SET DI STRUMENTI A SUPPORTO DELLE RELAZIONI

2.1. Definizione ed evoluzione della figura del venditore	65
2.1.1. <i>Ruolo di collegamento tra azienda e mercato</i>	67
2.1.2. <i>Abilità, competenze e attività svolte</i>	70
2.1.3. <i>La capacità di gestire e superare i trade-off: la Sales Ambidexterity</i>	76
2.2. Prospettiva esterna: empowerment della relazione venditore-cliente	80
2.2.1. <i>Customer Relationship Management</i>	83
2.2.2. <i>Social selling</i>	89
2.2.3. <i>Artificial Intelligence e Machine Learning</i>	96
2.3. Prospettiva interna: empowerment della relazione azienda-venditore	103
2.3.1. <i>Sales Force Automation</i>	105
2.3.2. <i>Agent Relationship Management</i>	111
2.3.3. <i>Tecnologie 4.0 per l'allineamento interno</i>	115
2.4. Sinergie e coordinamento inter-funzionale	118
2.4.1. <i>Obiettivo primario: l'integrazione tra Marketing e Sales</i>	120
2.4.2. <i>Il coordinamento con le altre aree aziendali</i>	123
2.5. Uno sguardo al futuro: quali prospettive?	127
2.5.1. <i>Imparare dal passato per dare forma al futuro</i>	128
2.5.2. <i>Una nuova generazione di venditori</i>	130

CAPITOLO III. IL CASO CANON MEDICAL SYSTEMS ITALIA: UN ESEMPIO DI IMPIEGO PROFICUO DELLA SALES TECHNOLOGY	
3.1. Metodologia di analisi e ricerca condotta	135
3.1.1. <i>Finalità della ricerca</i>	136
3.1.2. <i>Modalità della ricerca</i>	138
3.2. Risultati ottenuti	142
3.2.1. <i>Azienda, ambiente competitivo e forza vendita</i>	143
3.2.2. <i>Modalità di integrazione della tecnologia nelle attività di vendita</i>	147
3.2.3. <i>Percezioni in merito allo scenario attuale e futuro</i>	156
3.3. Discussione dei risultati	161
3.3.1. <i>Forza vendita e tecnologie utilizzate in CMSI</i>	162
3.3.2. <i>Prospettive emergenti dall'utilizzo della tecnologia</i>	166
3.3.3. <i>Reazione alle difficoltà e aspettative per il prossimo futuro</i>	169
3.4. Riflessioni conclusive	172
3.4.1. <i>Collocare la tecnologia nell'ambito di un processo più ampio</i>	172
3.4.2. <i>Oltre gli strumenti: l'importanza della cultura organizzativa</i>	176
CONCLUSIONI	179
BIBLIOGRAFIA	185
SITOGRAFIA	205

INTRODUZIONE

L'attività di vendita costituisce da sempre uno dei processi essenziali per garantire la sopravvivenza e la profittabilità delle organizzazioni aziendali, in quanto la funzione commerciale, tramite la costruzione di nuove relazioni e lo sviluppo di quelle già consolidate, garantisce all'azienda l'ottenimento delle risorse necessarie per prosperare e per assicurarsi la continuità del proprio operato.

Tuttavia, i processi di vendita nel corso del tempo sono stati oggetto di profondi cambiamenti, i quali non sono riconducibili ad una causa univoca, ma piuttosto sono il risultato dell'agire combinato di una serie di fattori. Questa evoluzione continua, oggetto centrale degli studi di *Sales Management* degli ultimi decenni, è stata identificata con l'espressione *Sales Transformation* (Corsaro, 2018), che in base alla letteratura prevalente in materia è guidata da tre driver principali.

In primo luogo, i clienti, sia in ambito consumer che nei rapporti di scambio tra imprese, hanno modificato il loro comportamento d'acquisto (Cuevas, 2018). Inoltre, il processo di *servitization* e l'emergere di orientamenti relazionali piuttosto che transazionali richiedono una nuova configurazione delle attività di vendita, che necessariamente acquisiscono valenza strategica (Sheth & Sharma, 2008). Infine, tra le determinanti del cambiamento un ruolo di primaria importanza è detenuto dall'innovazione tecnologica, che influisce sulle attività di vendita attraverso la

digitalizzazione dei processi e la predisposizione di sistemi informativi in grado di conciliare dati provenienti dall'interno e dall'esterno (Schillewaert et al., 2005).

La *Sales Transformation* evidenzia quindi una profonda metamorfosi che ha coinvolto la funzione vendite e i suoi esponenti: con l'emergere di questi trend, le prospettive future nei confronti della figura del venditore sembravano essere tutt'altro che positive, tanto che nel 2015 una ricerca condotta da Forrester prevedeva la scomparsa di un milione di figure di vendita entro il 2020 e un progressivo declino della professione del venditore (Forrester Research, 2015).

Tuttavia, ad oggi i responsabili delle vendite detengono ancora un ruolo di primaria importanza nel gestire l'elevata complessità e incertezza che caratterizza gli attuali contesti di mercato (Jones et al., 2005), anche se sembrano inevitabili forme di *re-engineering* delle attività di vendita e della figura del venditore, che nel contesto attuale assume varie declinazioni e denominazioni in base alle mansioni e ai processi di sua competenza (Moncrief et al., 2006).

A tal proposito, ricerche e studi di settore sottolineano come la principale abilità di cui deve disporre la *salesperson* del XXI secolo sia rappresentata dalla capacità di rispondere e sapersi adattare al cambiamento, da cui derivano effetti rilevanti sulle performance di vendita del venditore e della propria organizzazione, in quanto consente di sfruttare l'innovazione per implementare e potenziare le attività rivolte al proprio pubblico di riferimento (LinkedIn Sales Solutions, 2020).

Ad ogni modo, l'elemento che ha determinato in misura maggiore questa evoluzione viene individuato nell'introduzione della tecnologia nel processo di vendita, la quale ha radicalmente rivoluzionato le attività nell'ambito della funzione commerciale, sia quelle rivolte al mercato sia quelle destinate ad incrementare l'efficienza dei processi interni e il coordinamento tra funzioni (Corsaro, 2018).

Pertanto, l'influenza esercitata dalla *Sales Technology* sulle attività svolte e sulle relazioni intrattenute dalle figure di vendita è il *topic* centrale del presente elaborato, il cui obiettivo è quello di delineare le modalità con le quali le tecnologie di vendita rendono il personale di vendita più produttivo e in grado di generare maggior valore per i propri clienti. A tal fine, sono stati analizzati numerosi articoli e riviste, nonché studi e report che consentono di quantificare tale evoluzione.

In particolare, il primo capitolo introduce la tecnologia in ambito *sales*, illustrando le potenzialità delle ICT a disposizione della funzione commerciale e tenendo in dovuta considerazione anche eventuali problematiche e ostacoli che il management deve superare per introdurre efficacemente nuove tecnologie e incentivare il loro utilizzo (Jelinek et al., 2006). Inoltre, a supporto delle argomentazioni sollevate, un apposito paragrafo viene riservato alla trattazione delle modalità di vendita "a distanza" che i venditori di tutto il mondo hanno dovuto attuare per fronteggiare l'avvento della pandemia da COVID-19. In questo contesto, nonostante la spiacevole situazione economico-sanitaria che ne è derivata

e data l'impossibilità di intrattenere contatti personali, è emersa in maniera evidente la rilevanza detenuta dalla tecnologia (Sharma et al., 2020).

Il secondo capitolo pone invece l'attenzione sul rapporto tra il professionista delle vendite e la *Sales Technology*, analizzando l'influenza da questa esercitata sull'evoluzione dei processi di vendita in una logica bidirezionale: sia nei confronti del mercato, sia nelle relazioni tra funzioni appartenenti alla stessa organizzazione (Guenzi & Habel, 2020). A tal proposito, vengono presentati gli strumenti a cui le organizzazioni di vendita fanno maggiore ricorso, nonché le abilità e le competenze che sono oggi richieste ai responsabili della funzione commerciale per poter gestire le sfide derivanti dalla digitalizzazione delle vendite (Cuevas, 2018).

Infine, a conclusione della tesi, nell'ultimo capitolo viene presentato il caso dell'azienda Canon Medical Systems Italia (CMSI): il contesto oggetto di analisi è coerente con le tematiche affrontate dal presente elaborato, prevalentemente centrato sugli scambi in ambito B2B, e il suo studio consente di verificare sul campo le finalità per le quali la tecnologia a supporto della forza vendita viene introdotta e i risultati che possono essere raggiunti attraverso un utilizzo adeguato e proficuo degli strumenti a disposizione.

CAPITOLO I. SALES TECHNOLOGY: L'INTEGRAZIONE DELLA TECNOLOGIA NELLE ATTIVITÀ DI VENDITA

1.1. Una variabile determinante del processo di Sales Transformation

Lo scenario in cui operano i venditori di oggi, tanto in ambito consumer quanto nei contesti industriali, è profondamente differente da ciò che ha caratterizzato gli ultimi decenni dello scorso millennio (Cuevas, 2018). In particolare, ponendo il focus sugli scambi B2B, emerge la necessità per le figure di vendita di gestire adeguatamente nuove fonti di complessità e incertezza al fine di conseguire performance soddisfacenti (Sheth & Sharma, 2008).

Tra i driver del cambiamento, l'elemento che ha contribuito maggiormente ad incrementare le sfide che i responsabili delle vendite devono fronteggiare è rappresentato dall'introduzione della tecnologia a supporto delle attività svolte dalla funzione commerciale (Rangarajan et al., 2020), che può essere quindi definito il motore principale della *Sales Transformation*. La tecnologia infatti ha cambiato le percezioni in merito a ciò che le persone (siano esse consumatori o responsabili della funzione acquisti) si aspettano di ricevere dalle organizzazioni di vendita (Salesforce Research, 2018). Inoltre, la tecnologia ha modificato drasticamente le modalità tramite le quali le persone comunicano, condividono informazioni e collaborano al fine di generare conoscenza (Ruiz-Alba et al., 2019).

Tuttavia, ciò non deve indurre a considerare la *Sales Transformation*, e più nello specifico la *Sales Technology*, come una minaccia da cui derivano ulteriori difficoltà per il personale di vendita, ma piuttosto essa rappresenta un'opportunità per elevare le vendite ad un livello superiore (Corsaro, 2018), sfruttando i nuovi strumenti a disposizione per soddisfare le crescenti aspettative della clientela.

1.1.1. La digitalizzazione delle attività di vendita

L'avvento delle moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione a supporto dei rapporti di scambio ha favorito la traslazione di numerose attività da un ambiente fisico a uno digitale (Marshall et al., 1999), nel quale gli individui riescono a soddisfare i propri bisogni con maggiore celerità e sostenendo costi inferiori in termini di tempo e risorse impiegate (Arli et al., 2018): in questo contesto, i clienti possono soddisfare le proprie esigenze rivolgendosi alle numerose interfacce tecnologiche implementate dalle aziende, in alcuni casi anche evitando di intrattenere contatti personali con le figure che tradizionalmente sono deputate alla promozione e alla vendita dei prodotti o servizi delle imprese per cui operano (Ahearne & Rapp, 2010).

La digitalizzazione pertanto ha rivoluzionato le modalità tramite le quali i clienti interagiscono con le aziende e di conseguenza richiede di ripensare il modo in cui i responsabili delle vendite conducono le proprie attività finalizzate alla

generazione di ricavi (Singh et al., 2019). Infatti, nonostante il concetto di “digitalizzazione delle vendite” evochi una sensazione di distacco e distanza fisica tra le parti coinvolte nello scambio, allo stesso tempo la crescente attenzione rivolta alla prospettiva relazionale fa sì che acquisiscano primaria rilevanza concetti quali connettività e interattività, per i quali l’apporto umano del personale di vendita è fondamentale (Syam & Sharma, 2018).

In questo scenario, data la maggiore complessità derivante dalla presenza di nuovi canali e strumenti di comunicazione, emerge la rilevanza del ruolo detenuto dall’informazione, che diviene così la vera risorsa scarsa di cui le imprese non possono più fare a meno per orientare il proprio business model (Verbeke et al., 2011). Tuttavia, è opportuno precisare che il *digital* non può essere considerato esclusivamente un canale aggiuntivo, sostitutivo o integrativo rispetto a quelli tradizionalmente implementati dall’azienda, ma è piuttosto una modalità emergente di utilizzare l’informazione raccolta e analizzata per definire nuovi percorsi in grado di migliorare l’interazione del cliente con l’impresa (Corsaro, 2018).

Nell’ambito di questi percorsi digitali, le imprese mettono a disposizione della propria forza vendita un set di strumenti tecnologici utili per incrementare l’efficacia e l’efficienza delle interazioni con i clienti (Jelinek, 2013): adottando una prospettiva d’insieme, questi *tools* di vendita prendono il nome di *Sales Technology* (Hunter & Perreault, 2007). Ad ogni modo, per garantire un effettivo utilizzo delle tecnologie implementate e per ottenere adeguati ritorni dagli investimenti effettuati,

è necessario predisporre un piano strategico per la digitalizzazione delle attività di vendita, seguendo una logica integrata che possa favorire il raggiungimento di una combinazione ottimale tra persone, strumenti tecnologici e performance di vendita (Rangarajan et al., 2020). Inoltre, come in ogni piano strategico, la definizione degli obiettivi precede l'implementazione degli strumenti, in quanto è necessario fissare le mete da raggiungere prima di indicare quali mezzi utilizzare in questo tentativo. Tuttavia, in molte aziende si riscontra la mancanza di una visione strategica in merito alla digitalizzazione dei processi di vendita, che vengono piuttosto affrontati sulla base di iniziative spontanee e non coordinate, che prendono vita dall'intuito individuale (Guenzi & Habel, 2020).

Ad un livello collettivo, ricorrere alla *Sales Technology* implica la costruzione di una base di consenso, fiducia e *commitment* nei confronti dei *tools* messi a disposizione, altrimenti vi è il rischio di riscontrare bassi tassi di adozione e di utilizzo (Hunter & Panagopoulos, 2015). In particolare, lo studio realizzato dal Commercial Excellence Lab di SDA Bocconi (2018) su un campione di 544 manager evidenzia come l'89% dei responsabili delle vendite utilizzi almeno uno strumento digitale o un social media nella propria attività lavorativa, ma solo 5 dei 13 strumenti analizzati nello studio raggiungono una diffusione pari al 10%. Inoltre, tra le motivazioni prevalenti che conducono alla digitalizzazione delle attività di vendita emergono la pressione competitiva, le richieste dei clienti e la visione del

management, con quest'ultimo elemento che può essere considerato il driver di maggiore influenza (Guenzi & Ghaddar, 2017).

Infine, a supporto di quanto delineato, lo *State of Sales Report* presentato da Salesforce.com nel 2018 evidenzia come, nell'ambito della relazione tra venditore e cliente, il tempo trascorso in ambienti digitali sia aumentato del 12% rispetto al 2015, mentre il tempo dedicato agli incontri personali è aumentato solo di una terza parte, ovvero del 4%. Lo stesso report sottolinea come questo aumento delle vendite digitali sia dovuto in primo luogo alle preferenze degli stessi clienti, che si sentono sempre più a loro agio in ambienti virtuali e sentono sempre meno il bisogno di comunicare di persona (Salesforce Research, 2018).

1.1.2. La necessaria fusione tra componente umana e tecnologica

Come anticipato in precedenza, la digitalizzazione dei processi di vendita ha rivoluzionato il modo in cui i clienti si interfacciano con i propri fornitori (Ahearne & Rapp., 2010). Analizzando la *Sales Transformation* dalla prospettiva del personale di vendita, l'introduzione della componente tecnologica nella propria attività necessariamente costituisce una fonte di maggiore complessità, dalla quale però possono scaturire notevoli opportunità per incrementare le proprie performance di vendita (Rapp et al., 2008). Pertanto, è evidente l'esigenza di comprendere a fondo il rapporto tra componente umana, rappresentata dagli addetti

della funzione commerciale, e *Sales Technology*, ovvero il set di strumenti tecnologici su cui possono fare affidamento per incrementare l'efficacia e l'efficienza delle attività rivolte sia all'esterno sia all'interno della propria organizzazione (Guenzi & Habel, 2020).

In un primo momento, la digitalizzazione delle attività di vendita sembrava essere considerata una rivoluzione di portata talmente epocale da poter condurre nel giro di pochi anni alla scomparsa del personale di vendita, sostituendo l'interazione umana con gli acquisti da remoto tramite canali virtuali (Moncrief et al., 2006). A supporto di questa prospettiva fatalista, nel 2015 Forrester presentava una ricerca dal titolo "*Death Of A (B2B) Salesman*" nella quale sosteneva l'ipotesi secondo cui un milione di addetti alle vendite negli Stati Uniti avrebbe perso il lavoro entro il 2020, rimpiazzati dalla tecnologia e dai nuovi canali di vendita digitali. Solamente due anni dopo una nuova ricerca confermava le previsioni presentate in precedenza, evidenziando come la categoria di venditori a maggior rischio fosse quella degli "*order-takers*", in quanto facilmente sostituibili dai canali digitali, mentre l'unica tipologia per la quale si prevedono prospettive di crescita è quella dei "*consultants*", data la loro capacità di generare valore relazionale per i propri clienti tramite un approccio consulenziale alla vendita (Forrester Research, 2017).

Ad oggi, nonostante i campanelli d'allarme attivati dalle ricerche menzionate, il processo di dissoluzione della figura del venditore sembra essere meno avanzato rispetto a quanto previsto e i responsabili della funzione commerciale mantengono

tuttora un ruolo di primaria rilevanza nel coltivare le relazioni con la *customer base* dell'impresa (Ahearne & Rapp, 2010). A tal fine, né la componente umana né quella tecnologica possono pensare di condurre in maniera efficace ed efficiente la totalità delle attività di vendita autonomamente, in quanto per l'azienda diviene una priorità strategica ricercare l'integrazione ottimale tra le competenze del personale di vendita e le opportunità offerte dalla *Sales Technology* (Singh et al., 2019).

Pertanto, nell'ambito del processo di vendita la tecnologia non può sostituire completamente la componente umana, ma piuttosto deve integrarsi ad essa per consentirle di potenziare le proprie capacità (Paschen et al., 2020): a tal fine, nel momento in cui le tecnologie di vendita vengono implementate, l'impresa deve rassicurare il personale di vendita sul fatto che questi strumenti hanno lo scopo di supportarli nelle loro attività e non di sostituirli (Rangarajan et al., 2020).

A tal proposito, McKinsey & Company (2014) sostiene che il 45% delle attività per cui le persone vengono retribuite all'interno delle aziende possa essere automatizzato ricorrendo alle tecnologie già esistenti. Ciò evidenzia ancora una volta la necessità per il personale di vendita di ripensare il proprio ruolo e di focalizzarsi sullo sviluppo della propria capacità di gestire la complessità e l'incertezza (Verbeke et al., 2011): infatti, mentre le attività più lineari possono essere affidate alle tecnologie di vendita, queste non possono ancora garantire alle aziende performance elevate in contesti fortemente dinamici e interdipendenti,

quali gli odierni mercati B2B, in cui l'esclusiva abilità di *problem solving* detenuta dai responsabili delle vendite li rende insostituibili (Sheth & Sharma, 2008).

In generale, la *Sales Technology* consente al venditore di affidare alla dotazione tecnologica lo svolgimento di quelle attività a basso valore aggiunto per il cliente che tuttavia occupano buona parte del suo tempo (Buehrer et al., 2005), in modo da poter reindirizzare la maggior parte delle sue risorse verso le attività in grado di generare un valore percepibile dal cliente e consentendo così di realizzare una vera e propria redistribuzione dei task di vendita tra componente umana e tecnologica (Singh et al., 2019). Ad esempio, alla tecnologia potrebbero essere affidati i compiti a carattere meramente operativo, come l'analisi dei dati di vendita per generare insights e report (Jelinek et al., 2006), consentendo così al venditore di dedicare il suo tempo alle attività di carattere strategico-relazionale destinate alla creazione di valore per il cliente (Blocker et al., 2012).

In merito a quanto delineato sinora, secondo i dati forniti da Salesforce.com i responsabili commerciali oggi trascorrono nella vendita effettiva, ovvero nella presentazione di offerte e nella chiusura di accordi, solo il 34% del tempo a disposizione. Da ciò possiamo dedurre che i due terzi del tempo di un commerciale sono dedicati ad altre attività non direttamente correlate alla vendita, come la gestione delle email o altre attività amministrative, che tuttavia sottraggono loro tempo prezioso da destinare allo sviluppo di relazioni redditizie con i clienti (Salesforce Research, 2018).

Pertanto, adottando una combinazione ottimale di tecnologia e capitale umano, l'impresa può consentire ai suoi venditori di operare più efficientemente (Hunter & Perreault, 2007) e di veicolare maggiori energie verso la co-creazione di valore con i loro partner, avendo a disposizione strumenti tecnologici calibrati sulla base delle loro esigenze (Morgan & Inks, 2001).

Tuttavia, come sottolineato da Hunter e Panagopoulos (2015), non è sufficiente focalizzare l'attenzione sulla strumentazione tecnologica messa a disposizione del personale di vendita, ma piuttosto è necessario analizzare l'adozione effettiva nelle fasi successive all'implementazione, definendo l'innovativo concetto di *Sales Technology Infusion* (STI), il quale evidenzia lo sforzo individuale realizzato da ogni venditore per utilizzare la tecnologia nel pieno delle sue potenzialità e per facilitare la sua integrazione nelle attività quotidiane. Sulla base dell'impiego effettivo della *Sales Technology*, è possibile individuare diverse tipologie di venditori: con riferimento alla classificazione proposta da Giovannetti, Cardinali & Sharma (2020), il grado di *Sales Technology Infusion* consente di delineare un *continuum* che vede ai due estremi i profili degli "entusiasti", ovvero coloro che si sentono potenziati e accolgono di buon grado le opportunità offerte dalle tecnologie di vendita, e degli "scettici", coloro che invece si sentono minacciati dalla tecnologia e non intravedono alcuna utilità.

Ad ogni modo, a prescindere dalle classificazioni adottate, è evidente come componente umana e tecnologica debbano necessariamente coesistere: infatti,

l'analiticità e la potenza di calcolo fornite dalle ICT consentono al venditore di rendere più produttivo il proprio lavoro, ma il contatto e l'interazione umana restano inevitabilmente i pilastri sulla cui base costruire e sviluppare proficue relazioni di business, dando così vita ad un *unicum* il cui valore è superiore alla somma delle parti che lo compongono (Ahearne & Rapp, 2010).

Infine, i benefici derivanti da questa fusione sono evidenti anche per l'impresa, poiché nel momento in cui acquisiscono maggiore familiarità con le tecnologie di vendita adottate, i venditori sviluppano una forma di dipendenza e ciò accresce la loro fidelizzazione nei confronti dell'impresa, data l'impossibilità di replicare le sinergie costruite in un altro contesto (Singh et al., 2019).

1.2. Il nuovo processo di vendita tra omnicanalità e predictive intelligence

Lo scenario derivante dalla *Sales Transformation* impone alle imprese, e in particolare agli addetti della funzione vendite, la necessità di ripensare l'insieme delle interazioni che il cliente compie con l'organizzazione, ovvero di ridefinire gli step principali del processo di vendita (Moncrief & Marshall, 2005). Infatti, i tre macro-driver del cambiamento, riconducibili all'evoluzione del comportamento d'acquisto dei buyer industriali, all'introduzione della *Sales Technology* e alla

progressiva *servitization* delle offerte dei fornitori, comportano nuove logiche di contatto tra gli attori della relazione (Corsaro, 2018).

Tradizionalmente, il processo di vendita viene definito come il percorso tramite il quale i venditori identificano i potenziali clienti e cercano di attrarli attraverso l'offerta di una *value proposition* che sia in grado di soddisfarne le esigenze, in modo da favorire la ripetizione delle vendite nel tempo (Arli et al., 2018). Nel corso degli anni la letteratura in materia ha provveduto a sviluppare diversi modelli di riferimento, in grado di orientare i responsabili delle vendite nel tentativo di organizzare le proprie attività nei confronti della clientela. In particolare, i modelli presentati dagli anni Settanta in poi concordano nel porre il focus sulla costruzione di una relazione con il singolo cliente basata sulla fiducia reciproca, abbandonando così la logica transazionale di breve periodo (Gregori & Perna, 2019).

Tra i modelli che si collocano in questo contesto temporale, particolare menzione merita il *Personal Selling Process* elaborato da Dubinsky (1981), che data la sua facilità di applicazione anche a livello operativo ha rappresentato a lungo il framework principale a cui le imprese hanno fatto riferimento per implementare le proprie attività di vendita. Di seguito vengono analizzate le fasi che costituiscono il modello e la loro evoluzione, così come presentata da Moncrief & Marshall (2005) per adattare la versione originale ai rinnovati contesti di mercato.

1.2.1. Il Personal Selling Process

Il processo di *personal selling* viene definito come l'insieme delle attività che il venditore attua per promuovere la *value proposition* della propria organizzazione nei confronti del cliente. Può essere considerato una vera e propria forma di comunicazione, alla quale l'azienda e il personale di vendita fanno ricorso per agevolare il trasferimento di valore presso l'impresa partner (Gregori & Perna, 2019). Infatti, nonostante questo approccio si sia consolidato nel tempo tanto in ambito consumer quanto in ambito industriale, la sua rilevanza è particolarmente evidente nei contesti B2B, per i quali la letteratura ha fornito molteplici modelli di riferimento con il fine di sostenere i venditori nel loro tentativo di sistematizzare le attività condotte nella relazione con il cliente (Weitz & Bradford, 1999).

Il framework che ha ottenuto maggior successo è quello proposto da Dubinsky (1981), che descrive il *Personal Selling Process* come un insieme di attività riconducibili a sette step principali che il venditore deve attraversare nel tentativo di finalizzare una vendita con un determinato cliente. Le sette fasi in cui può essere scomposto il processo di vendita sono le seguenti: individuazione dei *prospect*; pre-approccio; approccio; presentazione di vendita; gestione obiezioni e resistenze alla vendita; chiusura; *follow-up* e post vendita (Dubinsky, 1981).

In particolare, la prima fase descrive le modalità tramite le quali i venditori tentano di attrarre nuovi potenziali clienti, cui segue un processo di qualificazione e screening volto a definire le possibilità che i *prospect* individuati possano divenire

dei clienti effettivi (Syam & Sharma, 2018). Nella successiva fase di pre-approccio il venditore si pone l'obiettivo di individuare le esigenze del potenziale cliente e di raccogliere quante più informazioni possibili per preparare efficacemente l'incontro o la telefonata di vendita che avrà luogo nella fase di approccio, la quale è rappresentata dall'insieme delle tecniche di comunicazione verbale e non verbale adottate dal venditore per stabilire un contatto iniziale con la controparte (Paschen et al., 2020). Una volta terminata l'acquisizione delle informazioni relative ai bisogni latenti del potenziale cliente, si apre la fase della presentazione di vendita, che costituisce il nucleo centrale di questo processo. Dall'interazione con il *prospect* emergono obiezioni e resistenze alla vendita, che il venditore deve essere in grado di superare per ottenere un buon esito dalla trattativa (Kotler et al., 2006). Una volta superate le esitazioni della controparte, l'accettazione della proposta del venditore rappresenta la chiusura del processo di vendita, a cui farà seguito la fase di *follow-up* destinata a valutare il grado di soddisfazione raggiunto dal nuovo cliente in merito al prodotto/servizio acquistato e la possibilità di dare luogo a nuove occasioni di vendita in futuro (Dubinsky, 1981).

Il modello appena descritto può definirsi tuttora un punto di riferimento per orientare le attività degli addetti alle vendite, ma presenta una notevole limitazione, riconducibile alla sua linearità e sequenzialità, che lo rende obsoleto per affrontare gli odierni scenari di mercato (Corsaro, 2018). Infatti, il manifestarsi di fattori trasformativi e in particolare l'adozione della *Sales Technology* impongono ai

responsabili commerciali la necessità di ripensare il framework sulla cui base organizzare il processo di vendita volto ad acquisire e fidelizzare i clienti.

In particolare, Moncrief & Marshall (2005) hanno presentato una versione aggiornata del modello proposto originariamente da Dubinsky, sottolineando la non-linearità del processo di vendita e la necessità di porre il focus sulla costruzione di una relazione duratura con il cliente, adottando una *customer-centric view*, piuttosto che un orientamento alla vendita di breve periodo (Corsaro, 2018).

In primo luogo, l'attività di *prospecting* non necessariamente viene svolta dal personale di vendita, ma piuttosto in molte organizzazioni rientra tra le competenze della funzione marketing (Syam & Sharma, 2018) o, grazie all'utilizzo delle tecnologie web-based, è il cliente stesso che può rivolgersi direttamente all'azienda secondo una logica di *inbound marketing*. Pertanto, come evidenziato da Moncrief & Marshall, la tecnologia consente di svolgere questa fase in modo più efficiente, favorendo il coordinamento tra marketing e vendite attraverso l'utilizzo di applicazioni di CRM (Guenzi & Troilo, 2007) e permettendo al venditore di concentrare i propri sforzi sulla gestione della relazione con i clienti già in portafoglio, piuttosto che sull'acquisizione di nuovi clienti (Weitz & Bradford, 1999). Inoltre, la tecnologia ha anche facilitato la raccolta delle informazioni sul cliente che il venditore conduce nella fase di pre-approccio, rendendo disponibili e facilmente accessibili tutti i dati necessari per preparare l'approccio, il cui obiettivo

diviene quello di mostrare al cliente come la soluzione proposta possa risolvere il problema della propria organizzazione (Sheth & Sharma, 2008).

Nella successiva fase di presentazione, la tecnologia agevola il trasferimento di conoscenza al cliente, anche se va precisato che gli incontri di vendita si concretizzano sempre meno in una relazione bilaterale, coinvolgendo in maniera crescente anche altri membri del *buying center* e dell'azienda fornitrice (Singh et al., 2019). Adottando una prospettiva *customer-centric*, durante la negoziazione l'obiettivo ultimo del venditore non deve necessariamente essere il superamento delle obiezioni per arrivare alla chiusura dell'accordo, in quanto l'ascolto attivo e molteplici domande divengono elementi fondamentali per comprendere a fondo le reali esigenze del cliente e per configurare la migliore soluzione possibile, attuando così una forma di *consultative selling* (Moncrief & Marshall, 2005). La fase di chiusura diventa perciò il momento in cui venditore e responsabile acquisti pongono le basi per una collaborazione reciprocamente vantaggiosa, che verrà poi alimentata attraverso le attività di *follow-up* nella fase post-vendita, in cui l'impiego della *Sales Technology* consente di monitorare in modo più rapido ed efficiente il grado di *customer satisfaction* (ad esempio, tramite email), che è un fattore determinante per accrescere la fedeltà del cliente (Ahearne et al., 2005).

In base a quanto delineato, è evidente come l'evoluzione del *Personal Selling Process* proposta da Moncrief & Marshall (2005) sia basata sulla non-linearità e non-sequenzialità del processo di vendita, che assume piuttosto una forma circolare

e nel quale non necessariamente si percorrono tutti gli step in ogni interazione tra venditore e *buying center*. Pertanto, utilizzando la rappresentazione proposta dagli autori, il processo di vendita “evoluto” si configura nel seguente modo:

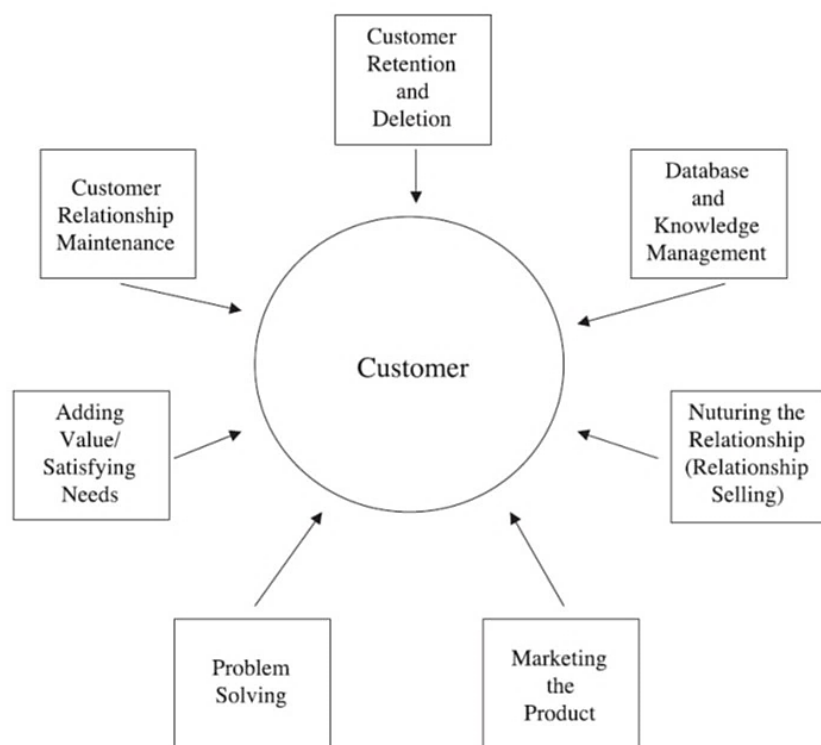


Fig. 1.1. Evolved selling process (Moncrief & Marshall, 2005)

Ponendo il focus sulla *Sales Technology*, nel processo di vendita evoluto il ricorso alla tecnologia diviene una costante in tutti gli step (Rangarajan et al., 2020), in quanto funge da supporto indispensabile per il venditore nello svolgimento delle attività rivolte al cliente e nella condivisione di informazioni con le altre funzioni

aziendali coinvolte nel processo, facilitando così anche il coordinamento intra-organizzativo (Guenzi & Habel, 2020). In particolare, gli strumenti che trovano maggiore applicazione possono essere identificati nei software di CRM per la raccolta ed elaborazione delle informazioni relative alla relazione con il cliente, i configuratori di offerte per agevolare il venditore nella fase di presentazione della soluzione proposta e i canali digitali per lo svolgimento delle attività di servizio e assistenza post-vendita (Moncrief & Marshall, 2005).

Secondo i dati forniti da Accenture (2016), l'utilizzo della *Sales Technology* è ampiamente diffuso in tutte le fasi del processo di vendita: circa l'81% delle imprese analizzate dichiara di utilizzare strumenti per la generazione di nuovi *lead*, l'80% ricorre alla tecnologia per la definizione di proposte commerciali, l'83% ricorre a configuratori di offerta per le quotazioni e infine il 77% utilizza *tools* in grado di apporre la firma digitale per la chiusura dell'accordo (Accenture, 2016).

Infine, in base alla prospettiva relazionale e strategica, l'analisi del processo di vendita non si esaurisce con la gestione del portafoglio di relazioni attive, ma richiede anche di predisporre delle modalità di valutazione dei clienti che hanno abbandonato l'azienda, al fine di individuarne le ragioni e implementare delle strategie di riacquisizione nei confronti di coloro che rappresentano degli asset strategici per l'impresa (Liu et al., 2015).

1.2.2. *La ricerca di una seamless customer experience*

La digitalizzazione dei processi di vendita ha comportato un'accentuata acquisizione in ambito industriale di alcuni aspetti centrali degli scambi B2C, tra cui in primo luogo la rilevanza detenuta dal concetto di *customer experience* (Corsaro, 2018), ovvero l'esperienza d'acquisto vissuta dal cliente nel corso delle interazioni con il fornitore, la quale influisce direttamente sui risultati conseguiti dall'impresa in termini di aumento della *customer satisfaction* e di riduzione dei costi necessari per servire adeguatamente il cliente (Maechler et al., 2016).

A differenza dell'esperienza vissuta dal consumatore, che può essere definita come l'insieme delle sensazioni e delle emozioni suscitate nelle occasioni in cui il cliente entra in contatto con l'azienda, la *customer experience* del buyer industriale non è necessariamente legata a fattori emotivi o sensoriali, ma piuttosto ingloba tutti quegli elementi che sono in grado di influenzare la percezione di fiducia e affidabilità del cliente nei confronti del fornitore (Gregori & Perna, 2019).

Inoltre, va sottolineato come i buyer aziendali abbiano incrementato le loro aspettative, in quanto nella loro attività professionale intendono immergersi in esperienze simili a quelle che vivono nella loro sfera individuale in veste di consumatori, caratterizzate quindi da immediatezza, accesso da mobile e un elevato livello di socializzazione (Corsaro, 2018). Pertanto, le aspettative crescenti dei buyer industriali rendono necessaria la riprogrammazione della loro esperienza di acquisto con le imprese fornitrici. A tal proposito, la digitalizzazione della *customer*

experience genera per l'organizzazione notevoli possibilità per incrementare la propria performance (Singh et al., 2019), ad esempio tramite la creazione di app che consentono al cliente di monitorare tutti gli aspetti della propria relazione con l'impresa fornitrice (Maechler et al., 2016).

Ciò comporta per le imprese industriali la necessità di riorganizzare i punti di contatto con la propria clientela, integrando *touchpoint* fisici e virtuali sulla base del percorso effettuato dal cliente per arrivare all'acquisto, comunemente definito *customer journey* (Arlì et al., 2018). Infatti, l'obiettivo dell'azienda deve essere quello di garantire al cliente un'esperienza di acquisto omni-canale e senza soluzione di continuità, nella quale l'integrazione dei vari punti di contatto favorisce il passaggio da ambiente fisico a digitale e viceversa (Corsaro, 2018).

In questo contesto, il venditore deve essere consapevole del ruolo che occupa all'interno del viaggio intrapreso dal cliente e delle sue possibilità di influenzare la *customer experience* in ogni interazione (Blocker et al., 2012). A tal proposito, per quanto riguarda il rapporto tra venditore e responsabile acquisti che si manifesta nei rapporti di scambio B2B, studi empirici evidenziano come grazie alle moderne tecnologie dell'informazione i buyer industriali siano in grado di completare la maggior parte del proprio *customer journey* prima di avere qualsiasi contatto con l'addetto alle vendite dell'azienda fornitrice (Forrester, 2015). Di conseguenza, il ruolo del venditore si allontana sempre più da quello di *information provider*,

dovendo piuttosto operare come *problem solver* e *value co-creator* secondo un approccio di vendita consulenziale (Wotruba, 1991).

Pertanto, il venditore deve essere in grado di assistere il cliente in ogni fase del suo processo d'acquisto, in quanto l'interazione continua tra le parti influenza in maniera determinante la *customer experience* del cliente (Corsaro, 2018). A tal fine, l'efficacia dell'attività del venditore dipende in larga parte dai contenuti che questi veicola nei confronti del cliente e ciò incrementa la necessità di un coordinamento continuo tra marketing e *sales* (Kotler et al., 2006).

In particolare, la gestione dell'insieme di contenuti messi a disposizione della forza vendita per lo svolgimento dell'attività commerciale prende il nome di *Sales Content Management*, nell'ambito della quale la tecnologia svolge una funzione di abilitazione e organizzazione del flusso di informazioni (Guenzi & Ghaddar, 2017). I contenuti cui i responsabili delle vendite possono fare ricorso per agevolare il trasferimento di valore nei confronti del cliente possono essere classificati in due macro-categorie: contenuti per ottimizzare la gestione del portafoglio clienti, a supporto quindi delle attività di *back-end* (come, ad esempio, analisi e report per valutare l'attrattività di clienti esistenti e potenziali), e contenuti per sostenere la gestione delle relazioni commerciali, a sostegno delle attività di *front-end* condotte direttamente sul campo (tra cui, ad esempio, simulazioni e *best practices* per comunicare al cliente il valore ottenibile dalla soluzione proposta).

Tuttavia, studi empirici hanno rilevato una scarsa adozione da parte dei responsabili commerciali dei contenuti messi a loro disposizione, poiché in media il 65% dei contenuti prodotti non viene utilizzato dagli addetti della funzione *sales*: ciò è riconducibile prevalentemente alla mancanza di coinvolgimento nella fase di generazione dei contenuti e alla limitata utilità percepita rispetto agli obiettivi di performance (Guenzi & Ghaddar, 2017). Ad ogni modo, nelle relazioni B2B l'attenzione rivolta alla programmazione di una *customer experience* memorabile è ancora decisamente inferiore rispetto a quanto può essere osservato in ambito consumer, poiché nei contesti industriali le interazioni tra buyer e fornitore sono tipicamente caratterizzate da una durata maggiore e da un approccio tradizionale, incentrato sul contatto diretto e personale piuttosto che sull'interazione con l'infrastruttura tecnologica dell'impresa (Blocker et al., 2012).

A supporto di quanto delineato, l'81% dei *business buyers* valuta l'esperienza fornita da un'azienda tanto importante quanto i prodotti o servizi che da essa può acquistare e la quasi totalità (96%) dei responsabili acquisti dichiara di mostrare maggiore fedeltà nei confronti delle aziende di cui possono fidarsi. Inoltre, il 74% sostiene di essere disposto a pagare un *premium price* per ottenere esperienze superiori rispetto a quelle offerte da aziende concorrenti, dimostrando così come la definizione di una *customer experience* adeguata sia un elemento fondamentale per la creazione di un vantaggio competitivo (Salesforce Research, 2018).

In merito alla convergenza tra esperienze d'acquisto B2B e B2C, il 69% dei responsabili acquisti in ambito industriale sostiene di voler vivere una *customer experience* simile a quella ottenuta da Amazon come consumatore, ma solo il 27% ritiene che le esperienze offerte dalle imprese operanti nel B2B siano eccellenti, dimostrando come in questo contesto vi siano ancora ampie possibilità di miglioramento (Salesforce Research, 2018).

1.2.3. Prevedere e delineare il comportamento d'acquisto

Le caratteristiche intrinseche degli scambi industriali, tra cui ad esempio la partecipazione di una pluralità di attori al processo di acquisto, possono rendere difficoltosa per il venditore la mappatura del *customer journey* dell'impresa cliente e di conseguenza l'analisi del suo processo di acquisto (Gregori & Perna, 2019).

Inoltre, spesso l'attenzione viene focalizzata sulle attività che il venditore dovrebbe compiere per rispondere efficacemente alle richieste del cliente in ogni fase del processo, trascurando tuttavia la prospettiva del gruppo d'acquisto, che può differire anche notevolmente da quella del venditore (Hallikainen et al., 2017). Infatti, l'approccio adottato dal venditore in ogni singola relazione commerciale dipende necessariamente dallo stato di evoluzione in cui si trova la funzione acquisti dell'impresa cliente e dagli obiettivi che questa intende raggiungere tramite l'approvvigionamento (MacDonald & Smith, 2004).

In particolare, Paesbrugghe et al. (2017), riprendendo la classificazione proposta da Reck & Long (1988), individuano quattro fasi di evoluzione raggiunta dal *buying center* in base al focus principale dell'attività di acquisto: *passive*, in cui il focus è su prezzo e livello di servizio; *independent*, in cui l'attenzione non è limitata alla variabile prezzo, ma viene preso in considerazione il *total cost of ownership* (TCO); *supportive*, quando il fine è la ricerca di soluzioni e innovazioni per risolvere i problemi del cliente interno; *integrative*, in cui la funzione acquisti diviene strategicamente rilevante all'interno della sua organizzazione. Ne deriva che, in base al grado di maturità raggiunto dal gruppo d'acquisto nello svolgimento della sua funzione, il responsabile commerciale dovrà necessariamente adattare la propria strategia di vendita (Paesbrugghe et al., 2017).

Pertanto, quando l'unica variabile discriminante per la scelta del cliente è il prezzo, il venditore deve tentare di massimizzare i benefici di breve periodo derivanti dalla relazione con il cliente, mentre quando l'attenzione si sposta verso la razionalizzazione dei costi dell'attività di approvvigionamento, il venditore può attuare strategie di *value-selling* al fine di essere percepito come un partner in grado di incrementare l'efficienza del cliente (Jones et al., 2005). Allo stesso modo, quando il cliente è alla ricerca di soluzioni ai problemi della propria organizzazione, il venditore è chiamato ad attuare strategie di *solution selling* in grado di evidenziare i benefici derivanti dalla relazione di lungo periodo. Infine, nel momento in cui il *buying center* acquisisce elevata strategicità all'interno dell'impresa e procede ad

una drastica riduzione del numero di fornitori, per il venditore diviene necessaria la predisposizione di programmi di *Key Account Management*, sempre in un'ottica di *solution selling* (Paesbrugghe et al., 2017; Hakanen, 2014).

Inevitabilmente, all'aumentare della strategicità detenuta dal gruppo d'acquisto aumenta anche la complessità per il responsabile delle vendite nel servire in maniera adeguata i propri clienti (Workman et al., 2003). In questo contesto, la *Sales Technology* diviene uno strumento essenziale per guidare le attività del venditore e per garantire l'allineamento tra strategie di vendita ed evoluzione della funzione acquisti, in quanto un eventuale disallineamento tra questi elementi comporterebbe minori performance di vendita (Paesbrugghe et al., 2017).

In particolare, acquisisce fondamentale rilevanza la comprensione del *buying behavior* dell'acquirente industriale, in quanto questo influenza le attività poste in essere dal venditore per raggiungere elevati livelli di soddisfazione del cliente (Verbeke et al., 2011). Tuttavia, nello svolgimento del processo di vendita non è più sufficiente affidarsi all'intuito delle figure di vendita, ma è necessario disporre di adeguati strumenti di supporto (Salesforce Research, 2018).

A tal proposito, la tecnologia, affiancata dalla disponibilità di una grande quantità di dati in merito alla relazione con il cliente, consente di delinearne il comportamento d'acquisto ed è in grado di rendere l'operato del venditore più intelligente ed efficiente attraverso software di *predictive intelligence* (Yan et al., 2015). Utilizzando la definizione fornita da Salesforce.com, questa può essere

definita come “una estensione di *Artificial Intelligence e Machine Learning* che utilizza algoritmi complessi e dati sui clienti per prevedere con precisione le esigenze dei clienti”. Le applicazioni della *predictive intelligence* possono essere molteplici, in quanto i venditori possono farvi ricorso per rispondere più rapidamente alle richieste dei clienti, per veicolare nei loro confronti contenuti personalizzati e per ottimizzare le loro esperienze di acquisto (Yan et al., 2015).

I dati deducibili dallo *State of Sales Report* elaborato da Salesforce.com (2016) evidenziano che i team di vendita più performanti sono 2,8 volte più propensi ad utilizzare efficacemente strumenti di *predictive intelligence*, per i quali viene previsto un tasso di adozione pari all’86% entro i tre anni successivi. Per quanto riguarda la relazione tra venditore e responsabile acquisti, il 75% dei *business buyers* si aspetta che i loro fornitori siano in grado di anticipare le loro esigenze prima di entrare in contatto, mentre il 78% dei team di vendita sostiene di agire in modo proattivo per rilevare tali bisogni (Salesforce Research, 2016).

Pertanto, sistemi di *Customer Relationship Management (CRM)* affiancati da software di *Artificial Intelligence (AI)* consentono di sfruttare la conoscenza relativa al cliente per ottimizzare il suo processo di acquisto, garantendo al venditore la possibilità di analizzare il comportamento d’acquisto del *buying center*, fare previsioni in merito alle interazioni di acquisto future e sviluppare opportunità di *up-selling* e *cross-selling* (Bacon et al., 2008).

Un esempio di applicazione di *predictive intelligence* è rappresentato dalla piattaforma Einstein messa a disposizione da Salesforce.com, che consente al venditore di integrare funzioni predittive nelle sue tecnologie di vendita al fine di poter offrire raccomandazioni personalizzate e di anticipare e automatizzare le attività da compiere per offrire al cliente la migliore esperienza possibile (Corsaro, 2018). Nello specifico, facendo leva su dati in grado di ricostruire la storia del cliente con l'azienda, ad esempio in termini di acquisti pregressi e canali privilegiati di interazione, Salesforce Einstein è in grado di fare previsioni in merito al comportamento d'acquisto del cliente e di attribuire un punteggio relativo al valore che quel cliente è in grado di generare nel tempo per l'organizzazione di vendita. Tale punteggio, in quanto attribuito direttamente dal software, è caratterizzato da maggiore oggettività rispetto a quello che può essere fornito dal venditore, maggiormente influenzato da percezioni personali e soggettive in merito alla singola relazione con il cliente (Yan et al., 2015).

Infine, per interagire efficacemente con i propri interlocutori tramite gli strumenti a sua disposizione, per il venditore può rivelarsi utile analizzare il rapporto esistente tra tecnologia e *business buyer* (Hallikainen et al., 2017). In particolare, l'utilizzo della tecnologia nel corso del *customer journey* è un fattore che impatta direttamente sul comportamento d'acquisto del cliente, in quanto studi empirici dimostrano come una soddisfacente comunicazione mediata dalla tecnologia abbia effetti positivi sulle intenzioni d'acquisto future, che a loro volta

sono positivamente influenzate dalla fiducia (MacDonald & Smith, 2004). In conclusione, per comprendere a pieno il comportamento d'acquisto del cliente, il venditore necessita anche di conoscere i fattori individuali e organizzativi che influenzano la propensione ad utilizzare la tecnologia nella propria attività di approvvigionamento (Hallikainen et al., 2017) e le motivazioni che spingono l'organizzazione cliente a spostare tale attività in un ambiente digitale, le quali sono riconducibili alla volontà di ottenere maggiore accesso all'informazione e di ridurre costi e tempi del processo di acquisto (Kennedy & Deeter-Schmelz, 2001).

1.3. Benefici derivanti dal potenziamento delle vendite

L'adozione della tecnologia a supporto dell'attività di vendita ha rivoluzionato sia il rapporto tra i due attori principali della relazione inter-organizzativa, ovvero venditore e cliente, sia le modalità tramite le quali gli addetti della funzione vendite svolgono i flussi di lavoro che compongono la loro mansione (Rodriguez & Honeycutt, 2011). Pertanto, adottando questa duplice logica di osservazione, è opportuno concentrare l'attenzione sugli effetti che il ricorso alla *Sales Technology* è in grado di generare nei processi di interazione con i clienti e nei processi interni all'organizzazione (Guenzi & Habel, 2020).

Questo tema è stato ampiamente affrontato dalla letteratura, che si è focalizzata in modo particolare sul nesso di causalità esistente tra utilizzo della tecnologia nelle attività di vendita e miglioramento della performance del venditore, definito *Technology-Performance Chain* (Rapp et al., 2008), individuando i principali task che vengono trasformati dall'adozione della tecnologia e i meccanismi che influenzano i risultati ottenuti dalla funzione vendite (Ahearne et al., 2005).

In primo luogo, secondo una prospettiva esterna, l'utilizzo della tecnologia sembra avvicinare notevolmente forza vendita e *buying center*, aumentando così anche la visibilità e la responsabilità del venditore all'interno dell'organizzazione cliente (Bush et al., 2007). Infatti, la tecnologia consente ai venditori di rispondere rapidamente alle richieste dei clienti e di fornire loro soluzioni adeguate in maniera efficace, facilitando così la costruzione di relazioni forti (Rapp et al., 2008).

Adottando invece una prospettiva rivolta all'interno, la *Sales Technology* consente alla funzione vendite di ottimizzare il tempo destinato allo svolgimento di attività routinarie e amministrative, a carattere meramente operativo, per reimpiegarlo in attività maggiormente strategiche finalizzate alla costruzione di relazioni di lungo periodo con i clienti in portafoglio (Hunter & Perreault, 2007).

Infine, tra le funzionalità degli strumenti a disposizione della forza vendita merita particolare attenzione la loro capacità di fornire previsioni attendibili (Hallikainen et al., 2020): un esempio di tale applicazione è stato presentato nel paragrafo precedente, ma gli ambiti di utilizzo della *predictive intelligence* si

spingono oltre la previsione del comportamento di acquisto, inglobando ad esempio anche attività di *forecasting* dei macro trend di settore utili per definire le prospettive del singolo venditore (Corsaro, 2018).

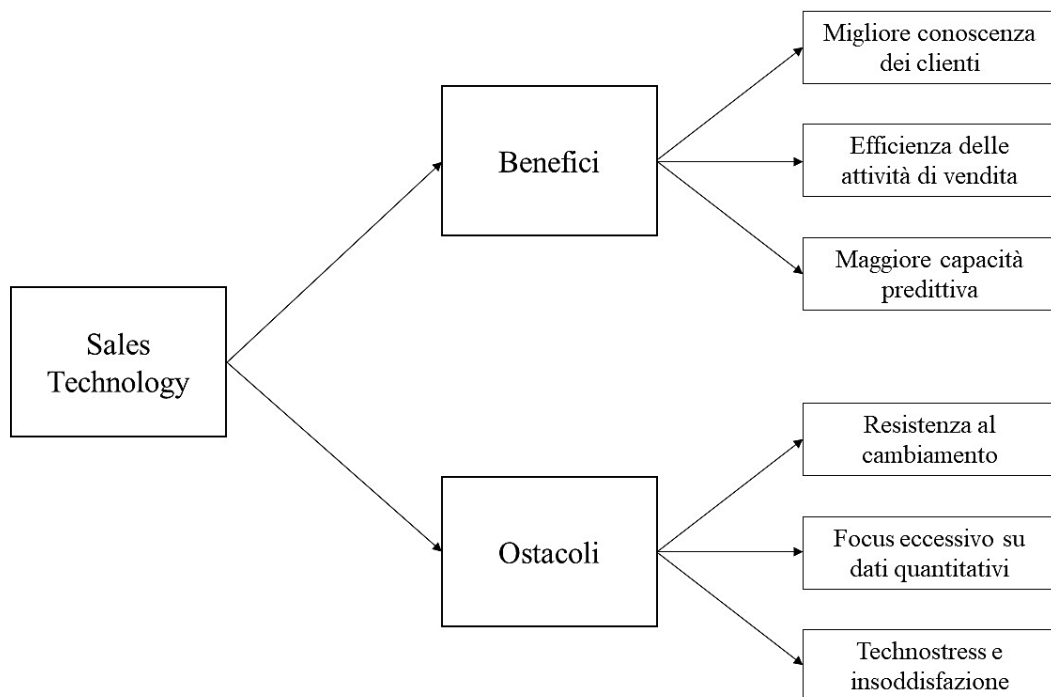


Fig. 1.2. Sales Technology: benefici e ostacoli (elaborazione dell'autore)

1.3.1. Una migliore conoscenza dei propri interlocutori

La letteratura concorda nell'affermare che l'utilizzo della *Sales Technology* per una migliore comprensione dei clienti e per la creazione di soluzioni mutualmente vantaggiose ha l'effetto più forte sulla performance di vendita. Infatti, le tecnologie

di vendita sono in grado di fare concretamente la differenza quando vengono utilizzate come strumento di efficacia orientato al cliente, in quanto ciò ha un effetto diretto sulle performance della forza vendita (Eggert & Serdaroglu, 2011). Per contro, il ricorso alla tecnologia per l'ottimizzazione dei costi legati ai task amministrativi ha un effetto indiretto sui risultati di vendita, in quanto una maggiore efficienza migliora le prestazioni solo quando i venditori impiegano il tempo risparmiato per costruire relazioni (Hunter & Perreault, 2007).

In particolare, l'integrazione della *Sales Technology* nelle attività di vendita favorisce una migliore gestione dell'informazione, da cui possono derivare efficaci strategie di *adaptive selling* (Rapp et al., 2008) da parte del venditore che gli consentono di sfruttare i dati di cui dispone per adeguare il proprio comportamento nell'interazione con il cliente, garantendo elevati livelli di servizio (Ahearne et al., 2008). Pertanto, è evidente come la dotazione tecnologica influenzi notevolmente le attività di *knowledge management* e di comunicazione rivolte al cliente (Tanner & Shipp, 2005), incrementando la capacità del venditore di effettuare analisi più accurate, soddisfare le esigenze dei propri interlocutori e di conseguenza ottenere migliori performance di vendita (Giovannetti et al., 2020).

Inoltre, considerata l'influenza esercitata dalle prestazioni della forza vendita nell'ambito della costruzione del vantaggio competitivo dell'organizzazione, la letteratura sostiene in maniera uniforme che l'utilizzo della tecnologia non sia finalizzato esclusivamente al raggiungimento di più elevati standard di efficacia ed

efficienza, ma persegue anche e soprattutto uno scopo strategico orientato verso prospettive temporali di lungo periodo (Rapp et al., 2008). Infatti, l'infrastruttura tecnologica a loro disposizione permette ai venditori di ridurre il tempo di lavoro destinato allo svolgimento di compiti amministrativi e routinari, aumentando così il *selling time* disponibile per reimpiegarlo nello sviluppo di task relazionali volti ad incrementare il valore veicolato nella relazione con il cliente, che rappresenta l'asset di maggiore rilevanza per l'azienda (Eggert & Serdaroglu, 2011).

Nell'ambito di questa relazione diadica, la *Sales Technology* consente quindi al venditore di impiegare la conoscenza e le informazioni di cui dispone per perseguire un duplice obiettivo (Marshall et al., 2012): in una logica di breve periodo, focalizzata sui risultati conseguiti dall'azienda venditrice, il fine è quello di ottenere performance di vendita più elevate; invece, adottando una prospettiva relazionale orientata al lungo periodo, l'obiettivo è quello di migliorare l'interazione con il cliente per dar vita a soluzioni integrate reciprocamente vantaggiose per entrambe le parti (Hunter & Perreault, 2007).

Per raggiungere questi target, il venditore deve dimostrare anche abilità nel gestire l'elevata complessità derivante dal ricorso alla tecnologia, dovuta ad esempio al moltiplicarsi dei *touchpoint* nell'interazione con il cliente (Giovannetti et al., 2020). A tal fine, particolarmente importanti risultano essere alcuni fattori personali e individuali della *salesperson*, che fungono da meccanismi di mediazione nell'ambito della relazione tra tecnologia e performance: ad esempio, i venditori

più esperti nell'utilizzo delle tecnologie di vendita, tramite l'innovazione dei processi, possono costruire relazioni più stabili e fornire livelli di servizio più elevati rispetto a coloro che hanno invece minore confidenza con gli strumenti a loro disposizione (Ahearne et al., 2008). Román & Rodríguez (2015) definiscono questo feeling con la tecnologia come “*self-efficacy*” e ritengono che la relazione di influenza diretta tra utilizzo della *Sales Technology* e incremento delle performance di vendita possa essere confermata solo per i venditori che presentano un'elevata *self-efficacy*, in quanto dimostrano minore resistenza all'innovazione e minori sensazioni negative nei confronti della tecnologia (Román & Rodríguez, 2015).

In particolare, come teorizzato da Guenzi & Habel (2020), il ricorso alla digitalizzazione dei processi di vendita risulta essere necessario per colmare gap di conoscenza, velocità, copertura e valore percepito: la riduzione di tali inefficienze consente all'impresa di razionalizzare le risorse impiegate nei processi interni e allo stesso tempo di generare maggior valore nell'interazione con i propri clienti (Hunter & Perreault, 2007). Ad esempio, nel tentativo di colmare il gap relativo al valore percepito, l'utilizzo di software di *Customer Relationship Management* (CRM) permette al venditore di fornire al cliente la soluzione adeguata in relazione alle sue specifiche esigenze, tramite la creazione di contenuti personalizzati in base all'analisi delle caratteristiche della singola relazione (Guenzi & Habel, 2020).

Per quanto riguarda il supporto offerto dalla tecnologia nel fornire elevati livelli di servizio al fine di consolidare la relazione con il cliente, circa l'80% delle imprese

che fanno ricorso all'*Artificial Intelligence* nelle interazioni con i propri partner dichiara di aver riscontrato miglioramenti negli indici di *customer retention* (Singh et al., 2019). Tuttavia, affinché l'organizzazione nel suo complesso possa riscontrare benefici concreti dall'implementazione di queste modalità di interazione digitale con i propri interlocutori, è necessario che il management infonda in tutti i livelli dell'organigramma aziendale la "cultura dei dati", data la rilevanza assunta dall'informazione in questo contesto (Verbeke et al., 2011). Infatti, l'utilizzo proficuo della grande quantità di dati a loro disposizione consente agli addetti commerciali di incrementare le vendite e al contempo migliorare la relazione con i clienti tramite la creazione di una *customer experience* personalizzata, conseguendo pertanto sia benefici monetari che non monetari (Hallikainen et al., 2020).

Infine, a supporto di quanto evidenziato, secondo i dati forniti da LinkedIn Sales Solutions (2020) l'85% delle imprese ritiene che la dotazione tecnologica su cui fanno affidamento abbia comportato notevoli miglioramenti nella performance dei team di vendita. In particolare, per quanto riguarda le attività rivolte ai clienti, circa la metà delle imprese riconosce l'importanza della *Sales Technology* nel fornire informazioni accurate e nell'agevolare l'interazione durante il processo di vendita (LinkedIn Sales Solutions, 2020).

1.3.2. Una rinnovata efficienza delle attività di vendita

Analizzando i benefici apportati dalla *Sales Technology* da una prospettiva interna all'organizzazione, si possono riscontrare notevoli miglioramenti in termini di efficienza ed efficacia nell'esecuzione delle attività che compongono la mansione del venditore (Buehrer et al., 2005). Infatti, come anticipato in precedenza, l'integrazione della tecnologia nelle attività di vendita persegue anche un fine meramente operativo, riconducibile alla necessità di ridurre i costi legati ai task interni di *back-office*, per reindirizzare le risorse risparmiate in termini di tempo e denaro verso l'implementazione di attività a carattere maggiormente strategico (Hunter & Perreault, 2006).

In primo luogo, questa esigenza può essere giustificata dal fatto che l'operato del venditore, a differenza degli altri impiegati all'interno dell'organizzazione, solitamente non è sottoposto ad una supervisione costante, in quanto la specificità dei compiti che formano la sua mansione fa sì che buona parte del tempo di lavoro venga trascorso all'esterno dell'impresa (Bush et al., 2007). Pertanto, dal punto di vista dei sales manager, gli strumenti tecnologici offrono nuove occasioni per monitorare il lavoro svolto dalla forza vendita, fissando standard di efficienza nello svolgimento dei task compiuti quotidianamente (Jelinek, 2013). Inoltre, i venditori tipicamente sono uno degli asset più costosi all'interno dell'organizzazione e ciò incrementa per il management la necessità di rilevare i benefici ottenuti dalle risorse investite nella funzione vendite (Gregori & Perna, 2019).

Concretamente, questa rinnovata efficienza delle attività svolte internamente dai team di vendita può essere ottenuta ricorrendo a molteplici strumenti diversi: ad esempio, l'uso efficace dei sistemi di tracciabilità degli ordini emessi e la possibilità di accedere online alla programmazione degli impianti di produzione consentono al venditore di svolgere il proprio lavoro in minore tempo e al contempo di coordinare i propri sforzi con quelli dei colleghi operanti in altre aree funzionali (Hunter & Perreault, 2006). A tal fine, la razionalizzazione dei processi interni attraverso l'utilizzo della tecnologia non può prescindere da una continua collaborazione tra i responsabili delle diverse funzioni aziendali coinvolte e diviene quindi essenziale la capacità del venditore di condividere attività, informazioni e risorse all'interno della propria organizzazione in ogni fase del processo (Rangarajan et al., 2020).

Ad esempio, nella fase di pre-vendita il venditore deve necessariamente comunicare con la funzione marketing per ottenere le informazioni necessarie alla preparazione dell'incontro di vendita (Rouziès et al., 2005), mentre nella fase di presentazione è fondamentale il link con l'ufficio tecnico-finanziario per definire le specifiche della proposta da formulare e infine nella fase post-vendita la relazione principale è quella con la logistica e il *customer care*, per garantire al cliente elevati livelli di servizio anche dopo aver concluso l'acquisto (Guenzi & Habel, 2020).

Inoltre, un'ulteriore conseguenza del ricorso alla *Sales Technology* per incrementare l'efficienza dei task di *back-office* è rappresentata dall'emergere di differenti tipologie di attività (Marshall et al., 1999). Infatti, la digitalizzazione dei

processi interni consente di distinguere tra attività svolte dal personale di vendita, altre condotte dalla forza vendita con il supporto della tecnologia e infine altre ancora svolte in modo autonomo dalla tecnologia (Ahearne & Rapp, 2010), dando così vita a organizzazioni di vendita “ibride” in cui la componente umana e quella tecnologica coesistono (Singh et al., 2019).

Ad ogni modo, la letteratura concorda nell’affermare che il coordinamento interno ottenuto grazie all’utilizzo della *Sales Technology* ha effetti positivi sulle performance di vendita, ma questo nesso di causalità è di natura indiretta in quanto il conseguimento di migliori risultati è vincolato all’impiego di maggiore tempo nello sviluppo di relazioni solide con i clienti (Eggert & Serdaroglu, 2011). Inoltre, per aumentare l’efficienza dei task interni il ricorso alla tecnologia deve essere supportato da adeguati programmi di training da parte dei sales manager, in quanto i venditori sono disposti ad impiegare tali strumenti nelle loro attività quotidiane solo se ne percepiscono l’utilità e la facilità d’uso (Román & Rodríguez, 2015).

Tuttavia, dato che il tempo è una risorsa scarsa da ripartire nell’esecuzione di compiti diversi, alcuni dei quali non possono essere svolti in assenza dell’elemento umano, è necessario avere la consapevolezza che la relazione tra impiego della tecnologia e aumento di efficienza non è lineare, ma piuttosto curvilinea, in quanto vi è un punto ottimale in cui l’utilizzo della tecnologia comporta il massimo ritorno in termini di maggiore efficienza e oltre il quale il sovra-utilizzo ha effetti negativi sulla performance del venditore (Ahearne et al., 2004).

Infine, i dati forniti da LinkedIn Sales Solutions (2020) dimostrano che la ricerca di maggiore efficienza nelle attività di vendita è una priorità essenziale per le moderne organizzazioni, in quanto la metà di esse dichiara di aver fatto ricorso alla *Sales Technology* al fine di incrementare la produttività dei propri team di vendita (LinkedIn Sales Solutions, 2020).

1.3.3. Anticipare i trend per prepararsi al cambiamento

Tra le funzionalità della *Sales Technology* che consentono alla forza vendita di ottenere benefici tangibili va sottolineata la possibilità di utilizzare software per effettuare previsioni di vendita attendibili, in grado di orientare l'attività del singolo venditore in un arco di tempo ben definito (Hallikainen et al., 2020). A tal fine, la tecnologia è un mezzo per incrementare la strategicità del processo di *forecasting*, poiché la crescente complessità dei mercati non permette più di basare questa attività sull'intuito del venditore e sulle sue prospettive per il futuro, ma richiede di affidarsi a dati e *analytics* per generare proiezioni concrete (Corsaro, 2018).

L'utilità della *Sales Technology* a supporto delle previsioni di vendita può essere dedotta dai dati forniti da Salesforce.com, per i quali il 56% delle imprese ricorre a strumenti per la previsione delle vendite e i team di vendita più performanti sono 4,9 volte più propensi ad adottare software per la redazione di previsioni future e per l'individuazione di nuove opportunità (Salesforce Research, 2018).

Inoltre, secondo il Sales Performance Optimization Study (2016) presentato da CSO Insights, migliorare l'accuratezza delle previsioni di vendita è tra i cinque obiettivi principali della funzione commerciale, mentre McKinsey (2014) sostiene che le imprese che ricorrono ad *analytics* predittivi e prescrittivi per rendere più attendibili tali previsioni ottengono performance più elevate rispetto ai loro competitors, in quanto l'impatto di questo miglioramento non è limitato alla sola funzione vendite, ma si estende all'intera organizzazione (Corsaro, 2018).

Infatti, utilizzando modelli statistici e algoritmi in grado di fornire simulazioni relative a diversi scenari, l'impresa è in grado di determinare cosa i clienti si aspettano di ricevere e come tali aspettative, e la relativa domanda ad esse collegata, evolveranno nel prossimo futuro (Hallikainen et al., 2020). Tuttavia, il ricorso agli *analytics* di vendita per l'attività di *forecasting* non deve essere una pratica occasionale, in quanto richiede lo sviluppo di un orientamento collettivo basato sull'accessibilità dell'informazione a tutti i livelli dell'organizzazione, in modo da promuovere anche la collaborazione intra-organizzativa (Corsaro, 2018).

Pertanto, anche in questo caso è fondamentale un'adeguata attività di training e supporto da parte dei sales manager affinché i venditori comprendano la rilevanza delle previsioni da loro sviluppate ai fini del processo di *decision making*, altrimenti vi è il rischio che l'attività di *forecasting* venga percepita come uno spreco di tempo a scapito dei task relazionali di loro competenza (Honeycutt, 2005). A tal fine, i venditori devono essere consapevoli di come la conoscenza in loro possesso venga

impiegata per orientare l'attività dell'intera organizzazione e devono essere dotati degli strumenti necessari per poter organizzare e analizzare l'enorme quantità di dati a disposizione al fine di effettuare previsioni accurate (Byrne et al., 2011).

In questo contesto, la tecnologia rappresenta un utile strumento per gestire l'informazione e ridurre inoltre la necessità di effettuare manualmente l'attività di *data entry*, limitando così anche la possibilità che si verifichino degli errori (Tanner & Shipp, 2005). Perciò, i software impiegati per l'attività di *forecasting* rendono le previsioni più accurate, agevolando l'accesso ad una quantità maggiore di dati e *analytics* di vendita, e consentono alla forza vendita di svolgere tale attività in maniera più efficiente, ad esempio fornendo previsioni dettagliate per singolo cliente, prodotto o canale (Byrne et al., 2011; McCarthy et al., 2006).

Ad ogni modo, l'organizzazione deve prestare attenzione nel non diventare eccessivamente dipendente dalle analisi fornite da software e algoritmi, in quanto l'incertezza che caratterizza il futuro fa sì che il giudizio soggettivo delle persone, e in particolare dei responsabili delle vendite che operano direttamente sul campo, sia una componente fondamentale e imprescindibile del processo di *forecasting* (Herbig et al., 1993).

1.4. Ostacoli alla corretta implementazione delle tecnologie di vendita

Nonostante gli elevati investimenti sostenuti dalle imprese per la loro implementazione e i benefici evidenziati che ne possono derivare, le iniziative di digitalizzazione della forza vendita tramite il ricorso alla *Sales Technology* riscontrano tuttora cospicui livelli di insuccesso, con tassi di fallimento che possono raggiungere anche un range del 55-75% (Honeycutt et al., 2005). Ciò è dovuto al manifestarsi di molteplici fattori che, agendo congiuntamente, impediscono alla tecnologia di dispiegare a pieno i suoi effetti positivi all'interno dell'organizzazione e in tal senso impediscono di distaccarsi dallo *status quo* (Buehrer et al., 2005).

In particolare, un primo ostacolo da superare è rappresentato dalla resistenza delle persone, e in questo caso degli addetti alla funzione vendite, al cambiamento tecnologico, il quale può essere considerato erroneamente una minaccia o una ulteriore responsabilità che aggrava il proprio ruolo, piuttosto che un elemento di supporto per agevolare il proprio lavoro (Honeycutt, 2005).

Inoltre, essendo necessaria la diffusione di una cultura dei dati e degli *analytics*, la *Sales Technology* può indurre nelle persone la convinzione che per adattarsi a questo nuovo contesto sia essenziale lo sviluppo di abilità analitiche, al fine di saper gestire elevate quantità di informazioni numeriche (Hallikainen et al., 2020), a scapito però della maturazione di capacità relazionali che sono tuttavia le *core competencies* di cui il venditore non deve fare a meno per mantenere relazioni di lungo termine con i propri clienti (Cuevas, 2018). Pertanto, in questo contesto, la

forza vendita deve essere in grado di bilanciare la componente analitica con quella relazionale (Gregori & Perna, 2019).

Infine, un ultimo elemento che può impedire l'ottenimento dei risultati desiderati è rappresentato dagli effetti generati dall'utilizzo della tecnologia a livello personale, i quali devono essere opportunamente considerati al fine di evitare una drastica riduzione delle performance della forza vendita (Limbu et al., 2014). La proliferazione dell'impiego di dispositivi mobile e il fatto di poter essere sempre raggiungibile, ad esempio, possono generare effetti indesiderati, tra cui elevati livelli di stress e di insoddisfazione da parte dei venditori, che a loro volta impattano negativamente sulle performance di vendita (Román et al., 2018).

1.4.1. La sfida principale: cambiare le abitudini

Come evidenziato in precedenza, la tecnologia è in grado di rivoluzionare il lavoro svolto dal venditore, avendo effetti sia nelle attività rivolte all'esterno durante l'interazione con i clienti sia in quelle condotte internamente al fine di agevolare il coordinamento intra-organizzativo (Rangarajan et al., 2020). Tuttavia, affinché ciò avvenga, è indispensabile che tale cambiamento venga accettato e condiviso da coloro che ne subiscono in maniera diretta gli effetti, ovvero dalla forza vendita, altrimenti ogni sforzo in tal senso rischia di essere superfluo o addirittura dannoso (Guenzi & Ghaddar, 2017).

La letteratura in materia di *Sales Technology* ha ampiamente affrontato il tema dell'accettazione e conseguente adozione della tecnologia da parte dei venditori, partendo nella totalità dei casi dal framework denominato *Technology Acceptance Model* (TAM) proposto da Davis nel 1989, poi aggiornato ed esteso (TAM 2) da Venkatesh & Davis nel 2000 (Eggert & Serdaroglu, 2011; Schillewaert et al., 2005). In particolare, la versione originale del TAM individua nelle variabili "facilità di utilizzo" e "utilità percepita" i due driver principali che guidano l'adozione della tecnologia da parte delle persone (Davis, 1989). In ambito *sales*, il modello è stato poi esteso in modo da considerare le variabili di natura individuale, organizzativa e sociale che agevolano od ostacolano l'adozione di nuove tecnologie da parte dei venditori (Schillewaert et al., 2005).

Le caratteristiche individuali si riferiscono a quei tratti della personalità del venditore che fanno sì che alcuni di essi siano meno propensi di altri ad accettare il cambiamento, preferendo piuttosto continuare ad operare secondo modalità tradizionali (Avlonitis & Panagopoulos, 2005): ad esempio, le caratteristiche più rilevanti fanno riferimento all'età, il sesso e la propensione individuale all'innovazione. Secondo Speier e Venkatesh (2002), i venditori con più esperienza hanno percezioni più negative nei confronti della tecnologia, mentre le donne dimostrano generalmente maggiore ansia durante l'utilizzo della *Sales Technology* e pertanto vi fanno minore ricorso. Schillewaert et al. (2005) ritengono invece che la predisposizione personale all'innovazione sia una caratteristica fondamentale,

poiché consente all'individuo di stimolare l'adozione della tecnologia da parte di altre persone. Inoltre, per comprendere quali venditori sono più propensi ad accettare il cambiamento è importante focalizzarsi sulla loro *goal orientation* (Jelinek et al., 2006): a tal proposito, Ahearne et al. (2010), distinguendo tra orientamento alla performance e all'apprendimento, sostengono che gli individui con un'elevata *learning orientation* ottengono migliori risultati nel lungo periodo.

Invece, tra i fattori organizzativi che influenzano maggiormente l'accettazione dei venditori, la letteratura concorda nell'affermare che il driver principale è rappresentato dal supporto offerto dal management, in termini di training iniziale e continuo per conoscere i nuovi strumenti, e dalla fissazione di aspettative chiare e definite riguardo l'operato della forza vendita, al fine di agevolare anche l'attività di valutazione (Honeycutt et al., 2005; Avlonitis & Panagopoulos, 2005).

Infine, anche i fattori sociali sono in grado di incidere sul tasso di adozione della tecnologia da parte dei venditori, perciò è opportuno considerare gli effetti generati sulla forza vendita dalle azioni di clienti, colleghi, sales manager e venditori di aziende concorrenti (Homburg et al., 2010; Jelinek et al., 2006). Tuttavia, in merito a questo ultimo punto, è opportuno precisare che l'autonomia e l'indipendenza di cui godono i venditori fanno sì che essi siano maggiormente influenzati dalle loro stesse percezioni, piuttosto che da quelle delle persone con cui entrano in contatto (Honeycutt et al., 2005).

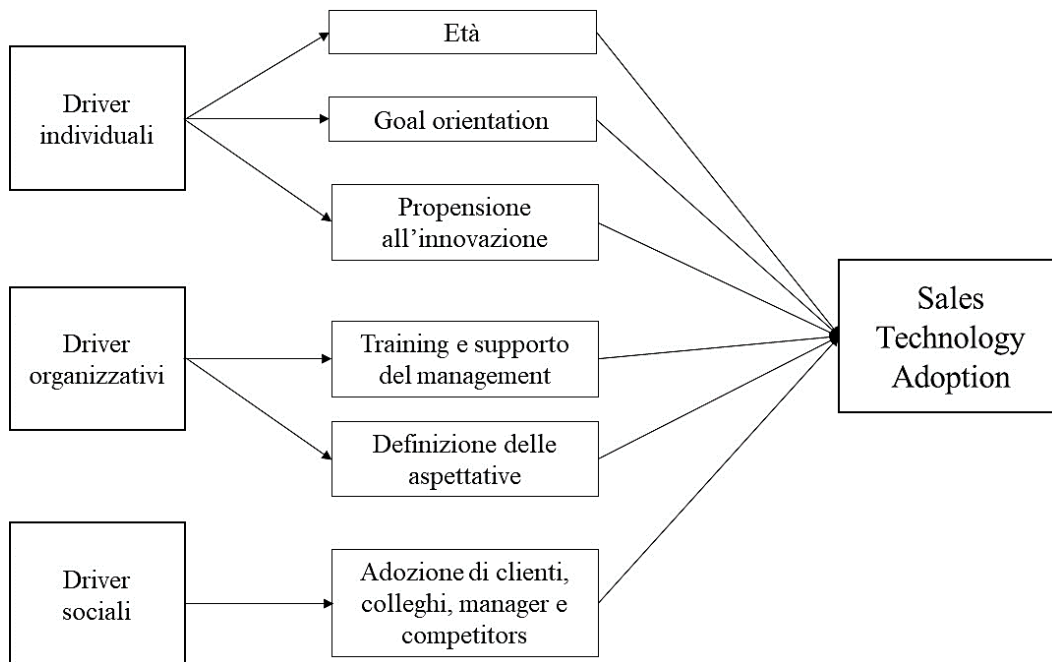


Fig. 1.3. Principali driver dell'adozione della tecnologia (elaborazione dell'autore)

Più recentemente, la letteratura in materia ha però evidenziato come la semplice adozione non sia una condizione sufficiente per garantire il successo delle iniziative volte alla digitalizzazione dei processi di vendita, poiché a tal fine, come sottolineato da Hunter & Panagopoulos (2015), è fondamentale che la tecnologia venga utilizzata dal personale commerciale al massimo delle sue potenzialità. Viene così definito il concetto di *Sales Technology Infusion* (STI), che non è limitato alla mera adozione iniziale della tecnologia da parte della forza vendita, ma piuttosto fa riferimento al suo utilizzo nella fase post-implementazione, in cui il venditore

ricerca la perfetta integrazione della tecnologia nelle attività di sua competenza (Hunter & Panagopoulos, 2015; Giovannetti et al., 2020).

Ad ogni modo, affinché vi sia accettazione e utilizzo a pieno regime da parte della forza vendita, alla base è necessario vi sia il consenso del singolo venditore nei confronti degli strumenti tecnologici da impiegare (Honeycutt, 2005). A tal fine, l'impresa deve essere consapevole che ogni *salesperson* è un cliente interno dell'infrastruttura tecnologica adottata (Avlonitis & Panagopoulos, 2005): pertanto, vanno compresi bisogni ed esigenze degli user ed è fondamentale generare elevati livelli di *commitment* affinché il venditore percepisca la tecnologia come un mezzo per incrementare le proprie performance, piuttosto che come un ulteriore onere o responsabilità (Hunter & Panagopoulos, 2015).

Infatti, in base al significato ad essa attribuito, la tecnologia può essere percepita come *competence enhancing* o *competence destroying*: in questo secondo caso, il venditore ha sensazioni negative in merito alla *Sales Technology* e ciò incrementa la sua insoddisfazione e la possibilità di un turnover volontario (Speier & Venkatesh, 2002). Pertanto, è essenziale per l'impresa ridurre tali percezioni negative e a tal proposito è necessario coinvolgere gli user del sistema sin dal principio della sua implementazione, al fine di definire aspettative e benefici attesi e favorirne l'adozione volontaria (Honeycutt et al., 2005).

In particolare, Hunter & Panagopoulos (2015) individuano diverse componenti del *commitment* al cambiamento tecnologico, tra le quali quella che dimostra avere

l'effetto più diretto sulla STI viene definita *normative commitment*, che riflette il consenso generato verso la tecnologia se percepita come obbligatoria da parte dei venditori. Tuttavia, ciò non deve indurre a pensare che l'imposizione da parte del top management possa essere la soluzione migliore, in quanto in assenza di adozione volontaria i benefici ottenuti in termini di migliori performance di vendita difficilmente potranno essere mantenuti nel lungo periodo (Buehrer et al., 2005).

Infine, l'ultima forma di resistenza al cambiamento, che può ostacolare il buon esito delle iniziative di digitalizzazione dei processi di vendita, è rappresentata dalle divergenze che possono manifestarsi tra forza vendita e management in termini di differenti obiettivi da raggiungere (Honeycutt, 2005). In generale, i sales manager intendono perseguire obiettivi strategici di lungo periodo, come ad esempio un miglioramento dell'efficacia delle relazioni con i clienti, mentre i venditori che operano direttamente sul campo sono maggiormente orientati verso obiettivi tattici di breve periodo, tra cui la generazione di un numero maggiore di contatti o una migliore *wallet share* presso i clienti già esistenti (Guenzi & Ghaddar, 2017).

Queste divergenze possono spingere i venditori a ritenere che la *Sales Technology* venga adottata a vantaggio della sola impresa, piuttosto che per generare benefici concreti nei loro confronti (Honeycutt, 2005). Inoltre, un forte punto di scontro è rappresentato dall'utilizzo che gli attori intendono fare della conoscenza generata dalla tecnologia. In particolare, generando informazioni sui clienti accessibili a chiunque all'interno dell'organizzazione, i venditori temono che

la tecnologia possa limitare la loro autonomia, diminuendo di conseguenza anche la dipendenza del management nei loro confronti (Singh et al., 2019).

In conclusione, i venditori potrebbero quindi non essere disposti a condividere la loro conoscenza in merito ai clienti e alle zone di loro competenza con l'azienda, in quanto ciò viene percepito come una perdita di potere che può condurre anche ad una più facile sostituzione (Honeycutt et al., 2005; Bush et al., 2007).

1.4.2. Un focus eccessivo su numeri e dati quantitativi

L'impiego della *Sales Technology*, per generare benefici durevoli sia nelle relazioni con i clienti sia nell'interazione con le altre aree funzionali, richiede ai venditori di sviluppare adeguate capacità analitiche che consentano loro di gestire in modo proficuo grandi quantità di dati e *analytics* (Hallikainen et al., 2020). Infatti, come sottolineato, l'informazione e la conoscenza codificata generata dalla tecnologia permette ai responsabili delle vendite di adottare pratiche di *adaptive selling* in grado di aumentare la soddisfazione del cliente (Ahearne et al., 2008), migliorando allo stesso tempo anche il coordinamento intra-organizzativo tra i vari attori coinvolti nella relazione con il *buying center* (Rangarajan et al., 2020).

Tuttavia, nonostante i benefici generati dalla *Sales Technology* (tra cui appunto elevati livelli di customer service e di adattabilità) siano prevalentemente intangibili e non si prestano quindi ad essere rilevati tramite indicatori di natura quantitativa,

la valutazione dei risultati ottenuti dalla forza vendita grazie all'impiego di strumenti tecnologici viene solitamente effettuata dall'impresa ricorrendo a metriche tradizionali, quali ad esempio il *Return On Investment* (ROI), l'incremento del fatturato o il numero di clienti acquisiti (Avlonitis & Panagopoulos, 2005).

Al contrario, dovrebbero essere presi in considerazione indicatori più idonei a rilevare la peculiarità dei benefici generati (Rangarajan et al., 2020), come ad esempio il numero di visite effettuate presso la sede del partner, il numero di modifiche richieste per adattare la soluzione alle esigenze del cliente e i feedback ricevuti al termine del processo di vendita, piuttosto che focalizzarsi su misure economico-finanziarie incapaci di cogliere gli aspetti intangibili delle relazioni (Corsaro, 2018). Inoltre, sia dalla prospettiva del venditore che da quella del management, il focus eccessivo su dati e indicatori quantitativi può dar luogo a comportamenti opportunistici che finiscono col mitigare e annullare gli effetti benefici generati dall'introduzione della tecnologia nelle attività dei venditori.

In particolare, Bush et al. (2007) ritengono che l'utilizzo della tecnologia implichi la necessità di affrontare questioni etiche, che possono essere suddivise in due macro-categorie: *exploitation*, che fa riferimento a come i venditori utilizzano la tecnologia per i loro interessi personali, e *control*, che consiste invece nelle modalità adottate dai manager per monitorare il processo di vendita. In primo luogo, considerato anche che i venditori non sono solitamente sottoposti ad alcuna supervisione personale nello svolgimento del loro lavoro, essi possono ricorrere alla

tecnologia per manipolare i dati in modo da assicurarsi il raggiungimento dei target di vendita prefissati o, in casi estremi, per ottenere informazioni confidenziali dell'organizzazione con le quali presentarsi ad imprese concorrenti (Bush et al., 2007). Invece, dal lato del management, la tecnologia può essere utilizzata per avere maggiore trasparenza nello svolgimento del processo di vendita, rendendo i venditori maggiormente responsabili delle loro attività, ma limitando tuttavia notevolmente il loro senso di autonomia e di indipendenza nell'ambito del processo di *decision making* (Honeycutt et al., 2005).

Ad ogni modo, le questioni etiche appena affrontate hanno effetti diretti sulle percezioni e sugli stati psicologici ed emotivi dell'individuo, come ad esempio stress, soddisfazione e senso di appartenenza verso l'organizzazione, che tuttavia i numeri e gli *analytics* di vendita non consentono di rilevare (Román et al., 2018).

1.4.3. Effetti a livello personale: technostress e insoddisfazione

Gli elevati investimenti sostenuti dalle imprese per dotare i propri venditori di strumenti tecnologici in grado di favorire la digitalizzazione dei processi di vendita rende di vitale importanza l'analisi delle cause che possono condurre al fallimento di tali iniziative (Tarafdar et al., 2011). I benefici che la *Sales Technology* è in grado di generare in termini di maggiore produttività della forza vendita e di maggiore efficacia nelle relazioni sono notevoli, ma questi non possono essere colti a pieno

se non vengono adeguatamente rilevati gli effetti a livello emotivo e psicologico che la tecnologia può indurre negli individui (Rangarajan et al., 2005).

In primo luogo, il fattore che influenza maggiormente la propensione del venditore ad integrare la tecnologia nelle proprie attività è rappresentato dallo stress (Román & Rodríguez, 2015). La natura *boundary spanning* della *salesperson* fa sì che questa sia caratterizzata da una componente intrinseca di stress, dovuta al fatto di dover continuamente far fronte alle aspettative di molteplici attori, tra cui clienti, management e altri stakeholder (Rangarajan et al., 2005).

Nell'ambito del *role stress* possiamo individuare tre componenti, che agendo congiuntamente contribuiscono ad incrementare la sensazione di incertezza e ansia percepita dal venditore: in particolare, la *role ambiguity* fa riferimento alla percezione di carenza di informazioni necessarie al venditore per svolgere in modo adeguato il proprio ruolo e all'incertezza relativa alle diverse aspettative fissate da diversi attori; il *role conflict*, invece, si verifica quando il venditore ritiene che le aspettative di due o più categorie di attori siano tra loro incompatibili; infine, il *role overload* si manifesta quando la *salesperson* sostiene che le richieste dei diversi stakeholder non possano essere soddisfatte in quanto eccedono le risorse e il tempo a sua disposizione (Román et al., 2018). In merito all'integrazione della tecnologia nei processi di vendita, quando tale attività viene percepita dal venditore come difficoltosa, essa comporta elevati livelli di *role stress* e di conseguenza ha effetti negativi sul grado di *Sales Technology Infusion* (Rangarajan et al., 2005).

In particolare, lo stress causato al venditore dall'utilizzo della tecnologia nello svolgimento del proprio lavoro viene definito *technostress*, il quale è dovuto a vari fattori, tra cui una connessione costante, il sovraccarico informativo, la necessità di continuo aggiornamento e l'incertezza che ne deriva. Invece, tra le conseguenze del *technostress* vi sono sia effetti indesiderati in termini di minore produttività, sia effetti a livello psicologico, tra cui minore soddisfazione e minore consenso nei confronti della propria organizzazione (Tarafdar et al., 2011).

Pertanto, lo stress derivante dall'uso della tecnologia è collegato ad una percezione di insoddisfazione, che a sua volta influisce direttamente sulle performance di vendita del singolo venditore (Rapp et al., 2008). Tuttavia, questa relazione negativa può essere attenuata dall'attitudine dell'individuo nei confronti della tecnologia, ovvero dalla *Sales Technology orientation*, in base alla quale il venditore sviluppa sensazioni positive verso la tecnologia, in quanto ritiene che sia un mezzo in grado di agevolare il proprio lavoro (Limbu et al., 2014).

Ad ogni modo, il *technostress* impatta negativamente su tutte tre le componenti del *role stress* delineate in precedenza: ad esempio, il *role conflict* aumenta quando il venditore ritiene che il tempo speso per imparare a conoscere la tecnologia e acquisire quindi esperienza nel suo utilizzo possa essere impiegato interagendo direttamente e personalmente con i propri clienti (Honeycutt, 2005).

Infine, il crescente ricorso ai dispositivi mobile nell'ambito dello svolgimento delle attività di vendita è un'altra fonte di stress per i venditori. In realtà, i *device*

mobili presentano caratteristiche singolari che fanno sì che il venditore abbia rapido accesso alle informazioni, possa compiere attività in mobilità e possa essere sempre raggiungibile, comportando miglioramenti nella produttività della forza vendita persino del 150%. Tuttavia, queste caratteristiche distintive rendono l'operato del venditore più oneroso e contribuiscono ad incrementare i livelli di stress e di insoddisfazione (Sinisalo et al., 2015). Questi stati emotivi negativi sono alimentati dal fatto che i dispositivi mobili agevolano anche il controllo e il monitoraggio da parte del management delle attività dei venditori, i quali possono così sentirsi oppressi da sentimenti di ansia e insicurezza (Bush et al., 2007).

Contrariamente, Román, Rodríguez & Jaramillo (2018) sostengono che il ricorso alla tecnologia mobile abbia un effetto positivo sulla riduzione dello stress e di conseguenza dell'insoddisfazione, in quanto i dispositivi mobili consentono al venditore di operare con maggiore flessibilità nello svolgimento dei compiti di sua competenza, incrementando così la *job autonomy*, ovvero la capacità del venditore di controllare e organizzare il proprio lavoro. Va però precisato che questa relazione positiva tra tecnologia mobile e riduzione dello stress emotivo è verificata solo in presenza di elevati livelli di compatibilità tra dispositivo utilizzato e compito svolto (Román et al., 2018). Infatti, per compensare la sensazione di sovraccarico dovuta al fatto di poter essere sempre raggiungibile, è essenziale per il venditore conoscere le funzionalità degli strumenti a sua disposizione e la loro compatibilità con le attività da svolgere (Sinisalo et al., 2015).

In conclusione, *role stress* e insoddisfazione della forza vendita sono aspetti fondamentali da tenere in considerazione, in quanto hanno effetti diretti sui livelli di *burnout* e di turnover del personale e influenzano quindi la stabilità dell'intera organizzazione (Román et al., 2018).

1.5. Supporting evidence: le vendite B2B post COVID-19

Le relazioni umane, comprese quelle instaurate tra venditore e acquirente in ambito B2B, sono state drasticamente sconvolte dalla pandemia mondiale causata dal virus denominato “COVID-19” (o “coronavirus”), esplosa in Cina tra la fine del 2019 e l’inizio del 2020 e poi estesa entro pochi mesi all’intero pianeta (Sharma et al., 2020). L’impossibilità di intrattenere contatti personali e le difficoltà riscontrate negli spostamenti soprattutto su lunghe distanze, oltre all’eliminazione di fiere ed eventi di settore, hanno reso necessaria la definizione di nuove modalità per sviluppare le relazioni di business: in questo scenario, l’elemento principale che ha consentito di superare questi ostacoli mantenendo vive le relazioni con i clienti è rappresentato proprio dalla tecnologia (Hartmann & Lussier, 2020).

Secondo i dati forniti da LinkedIn.com (2020), più della metà dei professionisti delle vendite dichiara di aver dovuto ripensare i propri approcci di vendita e di aver adottato nuovi strumenti tecnologici per fronteggiare le sfide imposte dallo scoppio

della pandemia (Linkedin Sales Solutions, 2020). Infatti, lo spostamento in ambito digitale di meeting, incontri e presentazioni di vendita ha richiesto notevoli cambiamenti sia a livello organizzativo sia a livello individuale, rendendo evidente per i responsabili delle vendite l'esigenza di adattarsi al nuovo contesto nel minor tempo possibile, al fine di non vanificare il valore generato tramite le relazioni che compongono il loro portafoglio commerciale (McKinsey, 2020).

Pertanto, lo shock causato dalla pandemia è stato l'input per intraprendere processi di cambiamento in una duplice direzione: nella singola relazione tra venditore e buyer, al fine di evitare che la distanza fisica potesse annullare ogni forma di contatto tra le parti; nell'organizzazione dei processi interni all'impresa, la cui modifica è stata resa necessaria dalla traslazione di molte attività e occasioni di incontro dall'ambiente fisico a quello digitale (Sharma et al., 2020).

1.5.1. Adeguarsi per non scomparire

La pandemia ha rivoluzionato il modo in cui i responsabili delle vendite si interfacciano con i propri clienti, accelerando l'imposizione di alcuni trend che si erano già manifestati prima dell'avvento di questa catastrofe (McKinsey, 2020).

In primo luogo, l'isolamento forzato a cui tutte le popolazioni hanno dovuto sottostare ha fatto sì che anche nelle relazioni tra venditore e buyer industriale il contatto personale dovesse essere accantonato per un periodo di tempo indefinito,

eliminando così ogni forma di incontro in presenza. Tuttavia, data la rilevanza che questo elemento detiene nell'ambito degli scambi industriali, per i singoli venditori è emersa la necessità di adattare le proprie modalità di operare al nuovo contesto di mercato, rendendo così inevitabile lo spostamento delle attività precedentemente svolte tramite interazione personale in un ambiente digitale (Sharma et al., 2020).

Ad esempio, le visite effettuate dal venditore presso la sede del cliente al fine di condurre presentazioni di vendita, fare formazione per spiegare l'utilizzo dei propri prodotti o discutere il rinnovo delle condizioni commerciali della partnership sono attività che, non potendo continuare ad essere svolte nel loro contesto naturale, vengono ora realizzate online con il supporto di canali e applicazioni dedicate, tra cui Skype, Zoom e Google Hangouts per lo svolgimento delle videoconferenze (Hartmann & Lussier, 2020).

Come anticipato, va però precisato che il ricorso a canali virtuali per lo svolgimento di alcune attività tipiche della relazione tra venditore e cliente era un trend accentuato anche in ambito B2B ancora prima dell'avvento della pandemia (LinkedIn Sales Solutions, 2020). Infatti, la terza edizione dello *State of Sales Report* presentata da Salesforce.com nel 2018 sosteneva che il tempo impiegato in connessioni virtuali con i clienti è aumentato di tre volte rispetto al tempo speso per gli incontri di persona e tra i fattori che influiscono su questo cambiamento il più significativo è rappresentato dalle preferenze dei clienti, i quali si sentono sempre più a loro agio in un ambiente digitale (Salesforce Research, 2018).

Inevitabilmente, ciò comporta che coloro che avevano già intrapreso questo adattamento verso le vendite virtuali in tempi non sospetti, con lo scoppio della pandemia hanno dovuto compiere minori sforzi per adeguare le relazioni da loro consolidate al rinnovato contesto di mercato (Sharma et al., 2020). Ad ogni modo, i dati forniti da McKinsey (2020) confermano come i clienti preferiscano interagire tramite canali virtuali e richiedano sempre più strumenti self-service, come ad esempio le applicazioni mobile per effettuare gli ordini, rendendo il *digital* una componente fondamentale del modello di business delle imprese che i responsabili delle vendite non possono più ignorare nella definizione dell'esperienza d'acquisto dei propri clienti (McKinsey, 2020).

Anche in questa circostanza, trattandosi di un cambiamento derivante da un evento improvviso e non programmato, non tutti i venditori hanno reagito allo stesso modo e hanno mostrato la stessa capacità di adattamento, in quanto ciò è influenzato dalla *goal orientation* di ciascun individuo: in particolare, coloro che presentano un'elevata *learning orientation* (o una minore *performance orientation*) ottengono maggiori benefici nel lungo periodo data la loro capacità di sfruttare la conoscenza appresa per adeguarsi al cambiamento (Ahearne et al., 2010).

Tuttavia, analizzando l'evoluzione della relazione tra *salesperson* e *buyer*, è evidente come la pandemia abbia in qualche modo riordinato le priorità degli individui, che data la criticità della situazione hanno focalizzato la loro attenzione su fattori di primaria importanza quali la salute e i legami affettivi, a scapito però

della loro capacità di spesa (Demand Gen Report, 2020). In questo contesto, data l'elevata permeabilità dei valori della vita privata con quella professionale, il venditore deve essere in grado di relazionarsi con il proprio interlocutore come persona, ancor prima che cliente, adottando opportuni comportamenti in grado di incrementare la *customer intimacy*, ovvero un continuo orientamento al cliente volto a garantirne la soddisfazione (Cuevas, 2018). Un esempio è rappresentato dalle pratiche di *adaptive selling*, tramite le quali il venditore rende flessibile il processo di vendita al fine di adeguare ogni step alle necessità e alle esigenze espresse dal cliente, ricorrendo altresì ai canali e alle modalità di interazione preferite da quest'ultimo (Sharma et al., 2020).

Per quanto riguarda i rapporti di scambio in ambito industriale, il B2B Buyer Behavior Study condotto da Demand Gen Report (2020) dimostra che circa la metà delle imprese acquirenti ha dovuto dilazionare gli acquisti a causa della riduzione della capacità di spesa provocata dalla pandemia e il 68% dei buyer afferma che la lunghezza del processo di acquisto è notevolmente aumentata rispetto all'anno precedente (Demand Gen Report, 2020).

Infine, pur rimanendo inalterata la centralità delle persone e del contatto umano nelle relazioni industriali, i venditori devono essere consapevoli che la rilevanza acquisita dalle vendite virtuali non è un fatto temporaneo, ma è un fenomeno destinato a radicarsi in misura sempre maggiore nel futuro (Forbes, 2020).

1.5.2. *L'inevitabile re-engineering dei team di vendita*

Gli effetti del cambiamento generato dalla pandemia non sono limitati alla singola relazione tra venditore e buyer, ma influenzano notevolmente anche le modalità tramite le quali la forza vendita opera all'interno dell'organizzazione e si interfaccia con le altre aree funzionali. Infatti, la distanza fisica imposta dalla pandemia e le modalità di lavoro che ne derivano rischiano di allontanare anche le persone che cooperano all'interno dell'impresa, mentre è fondamentale che in tempi di crisi queste continuino a condividere obiettivi comuni, finalizzati in particolare a garantire la soddisfazione dei clienti (Sharma et al., 2020).

A tal proposito, oltre la metà dei responsabili delle vendite (53%) ritiene che le limitate opportunità di incontrarsi personalmente con gli altri membri del team sia un problema causato dalla pandemia, in quanto essere nella stessa stanza può aiutare a promuovere la collaborazione (LinkedIn Sales Solutions, 2020). Pertanto, questo contesto ha dato vita ad un vero e proprio *re-engineering* della forza vendita, alla quale viene ora richiesto di maturare nuove abilità e competenze, tra cui in particolare una maggiore flessibilità per rispondere e adattarsi al cambiamento e la capacità di generare elevati livelli di *customer engagement* tramite i canali digitali utilizzati nell'interazione con i clienti (Hartmann & Lussier, 2020).

A tal fine, il coordinamento interno ha effetti diretti sull'output percepito dal cliente e può quindi influenzare il suo livello di soddisfazione nella relazione con l'impresa (Ruiz-Alba et al., 2019): in base a quanto si evince dallo *State of Sales*

Report presentato da Salesforce.com (2020), il 78% dei clienti si aspetta che le varie funzioni con cui entrano in contatto interagiscano fra loro, mentre il 59% sostiene di avere l'impressione che i diversi dipartimenti non costituiscano un'unica azienda (Salesforce Research, 2020). Emerge così l'esigenza di incrementare l'allineamento e limitare tali percezioni negative, affinché il cliente possa avere una visione unitaria dell'organizzazione di vendita (Storbacka et al., 2009).

In primo luogo, per quanto riguarda i nuovi sistemi adottati per agevolare il coordinamento, l'80% dei team di vendita B2B ricorre a videoconferenze e altre applicazioni mobile in sostituzione o integrazione dei tradizionali incontri personali (Sharma et al., 2020). Inoltre, data la necessità per la forza vendita di ricevere un adeguato e continuo supporto da parte del management, una modalità che assume particolare rilevanza in questo contesto è l'*e-learning*, che rispetto ai programmi di formazione frontale consente di incrementare la produttività di ciascun individuo, che può così accedere alla piattaforma e fruire dei contenuti disponibili in ogni luogo o momento in base alle proprie esigenze (Cardinali, 2019).

Infine, l'incremento nell'utilizzo della *Sales Technology* per gestire le relazioni interne ed esterne rende ancor più evidente la necessità di sviluppare una cultura basata sull'analisi e l'impiego degli *analytics*, i quali sono in grado di delineare utili prospettive per l'intera organizzazione, al fine di limitare l'incertezza che caratterizza i periodi di cambiamento e di crisi e offrire linee guida per affrontare situazioni simili che potrebbero manifestarsi in futuro (Sharma et al., 2020).

CAPITOLO II. SALES TECHNOLOGY E CAPITALE UMANO: UN SET DI STRUMENTI A SUPPORTO DELLE RELAZIONI

2.1. Definizione ed evoluzione della figura del venditore

I rapporti di scambio tra imprese industriali sono caratterizzati da elevata complessità e fenomeni di interdipendenza tra le parti, che fanno sì che l'oggetto dello scambio non sia un mero prodotto, ma piuttosto una soluzione integrata prodotto-servizio definita sulla base delle specifiche esigenze dell'azienda cliente (Blocker et al., 2012). Questa maggiore complessità e la necessità di adattare la soluzione alle richieste del cliente rendono di vitale importanza la presenza di un professionista delle vendite che sia in grado di veicolare il valore generato da queste interazioni verso l'organizzazione del proprio cliente (Weitz & Bradford, 1999).

Pertanto, in ambito B2B il venditore detiene un ruolo di *boundary spanning*, ovvero è una figura di confine tra l'azienda fornitrice e l'azienda cliente e ciò contribuisce ad incrementare la sua rilevanza all'interno delle moderne organizzazioni di vendita (Cuevas, 2018). Inoltre, nei contesti industriali è opportuno muoversi lungo la catena del valore per orientare le attività dell'azienda, dato che l'impresa non può limitarsi a considerare solo i propri clienti, ma piuttosto deve rivolgere un'adeguata attenzione anche verso i clienti dei clienti, che saranno poi gli utilizzatori finali dei prodotti offerti in quel mercato (Jones et al., 2005).

Di conseguenza, l'integrazione non riguarda esclusivamente l'assemblaggio di componenti fisiche e intangibili nella co-creazione della soluzione rivolta al cliente, ma fa riferimento anche alla cooperazione necessaria tra gli attori della relazione e tra le varie unità all'interno dell'organizzazione (Hakanen, 2014). In tale contesto, il venditore deve essere in grado di orchestrare un network di relazioni e un'elevata quantità di flussi informativi e deve saper cogliere e sfruttare le opportunità generate dall'introduzione della *Sales Technology* (Ruiz-Alba et al., 2019).

Inoltre, l'evoluzione della figura del *personal seller* ha fatto sì che nel contesto attuale i professionisti delle vendite non possano più limitarsi ad assolvere le funzioni di un mero venditore, ma piuttosto devono disporre di competenze più ampie e trasversali, equiparabili a quelle di un consulente o di un general manager (Corsaro, 2018). Ne deriva che, inevitabilmente, anche le attività e le mansioni svolte quotidianamente dalla funzione commerciale si modificano, comportando una radicale trasformazione delle figure di vendita, che non possono essere più considerate semplici procacciatori d'affari, ma piuttosto divengono coltivatori in senso lato delle singole relazioni con i propri clienti (Weitz & Bradford, 1999).

Infine, tra le competenze indispensabili di cui i venditori del terzo millennio non possono fare a meno particolare menzione merita la loro abilità di saper gestire situazioni e orientamenti apparentemente divergenti (Ogilvie et al., 2017), ovvero in sintesi la capacità di governare i *trade-off*, che viene comunemente indicata dalla letteratura in materia con l'espressione *Sales Ambidexterity* (Cardinali, 2019).

2.1.1. Ruolo di collegamento tra azienda e mercato

Data l'elevata dinamicità e instabilità che caratterizza le moderne *value chain* globali, per orientare le attività dell'azienda è necessario disporre di un continuo flusso informativo proveniente dal mercato (Goetz et al., 2013): tale funzione di *market intelligence* viene assolta dai professionisti delle vendite, che sono le figure più vicine ai soggetti cui è destinata la *value proposition* dell'organizzazione (Blocker et al., 2012). In primo luogo, il ruolo di confine ricoperto dai responsabili delle vendite e la prossimità al cliente fanno sì che la credibilità e la fiducia riposta dai buyer nei confronti dell'azienda dipendano in larga parte dall'operato di queste figure, che influenzano notevolmente la percezione di valore dei loro interlocutori (Weitz & Bradford, 1999).

Inoltre, questa posizione di *front-line* consente al personale di vendita di ottenere informazioni rilevanti che saranno poi elaborate e impiegate dalle funzioni di *back-office*, garantendo l'allineamento tra la conoscenza disponibile all'interno e l'informazione proveniente dall'esterno (Jones et al., 2005). In questo contesto quindi il venditore può essere raffigurato come un *knowledge broker*, ovvero una figura preposta alla veicolazione della conoscenza tra gli attori della relazione, in quanto dialoga in prima persona con i referenti della funzione acquisti dell'azienda cliente e in tal modo incrementa la capacità del fornitore di configurare un'offerta che sia in grado di soddisfare le esigenze espresse (Verbeke et al., 2011).

Infatti, nell'ambito di questi network inter-organizzativi, il venditore monitora il coinvolgimento di entrambe le parti tramite la condivisione dell'informazione e agevola la comunicazione, generando un ambiente cooperativo e alimentando un senso di fiducia e *commitment* verso la relazione (Hollenbeck et al., 2009).

Tuttavia, l'organizzazione cliente non può essere semplicemente considerata come il target presso cui collocare la produzione aziendale, ma piuttosto assume le connotazioni di un "partner" con il quale co-creare soluzioni che gli consentiranno di generare valore nei confronti del mercato (Sheth & Sharma, 2008). Infatti, con riferimento all'evoluzione degli approcci di vendita proposta da Wotruba (1991), nella *Partnering Era* il venditore collabora con i responsabili acquisti dell'azienda cliente al fine di generare valore per entrambe le parti in un'ottica di lungo periodo.

Nei rapporti di scambio B2B prevale quindi un orientamento relazionale, piuttosto che transazionale, in base al quale l'azienda pone il focus sulla costruzione di relazioni durature con i propri clienti e le singole occasioni di scambio divengono momenti di una relazione molto più ampia (Cuevas, 2018). Il venditore diviene così un vero e proprio *relationship manager* e la sua *customer knowledge* costituisce per l'azienda una fonte preziosa sulla base della quale costruire un vantaggio competitivo duraturo e difendibile (Weitz & Bradford, 1999).

Pertanto, in base a quanto delineato, è evidente come la funzione commerciale detenga sempre più una valenza strategica piuttosto che meramente operativa: in particolare, l'elevata strategicità acquisita dalla funzione vendite e la conoscenza

del mercato di cui dispone sono asset intangibili di primaria importanza che consentono di orientare le attività dell'intera organizzazione (Cardinali, 2019). Di conseguenza, le performance dei venditori comportano degli effetti indiretti anche sull'operato delle altre funzioni e ciò rende la vendita un *cross-functional process* (Storbacka et al., 2009): il coordinamento e l'allineamento interno all'impresa divengono quindi una necessità essenziale di cui le organizzazioni di vendita non possono fare a meno (Ruiz-Alba et al., 2019).

In questo scenario, il ricorso alla *Sales Technology* consente al venditore di potenziare la propria posizione sia nelle relazioni esterne con i clienti sia in quelle interne al proprio team di vendita (Guenzi & Habel, 2020). Con particolare riferimento alla prima tipologia, la tecnologia può assumere varie configurazioni che rendono più o meno necessaria la presenza di entrambi gli attori della relazione.

Ad esempio, Ahearne & Rapp (2010) propongono una classificazione con la quale individuano cinque tipologie di tecnologia, distinguendo quelle utilizzate esclusivamente dai venditori da quelle condivise tra le parti della relazione e quelle destinate invece ad agevolare l'attività del cliente, come ad esempio gli strumenti per effettuare gli ordini da remoto (Paschen et al., 2020). Tuttavia, anche nel caso di tecnologie ad uso specifico dei clienti, in cui il contatto con il personale di vendita potrebbe essere omesso, l'importanza detenuta dai fattori relazionali e persuasivi e la complessità dei prodotti tipicamente scambiati nei mercati industriali evitano

fenomeni di disintermediazione, richiedendo piuttosto una crescente collaborazione tra componente umana e tecnologica (Ahearne & Rapp, 2010).

2.1.2. *Abilità, competenze e attività svolte*

Le KSA (*Knowledge, Skills and Abilities*) richieste alla figura del venditore sono un tema ampiamente trattato dalla letteratura in materia di *personal selling*, in quanto definiscono le capacità e gli attributi essenziali che i responsabili delle vendite devono possedere affinché possano raggiungere elevati livelli di efficacia nello svolgimento delle loro attività (Weitz & Bradford, 1999).

In primo luogo, data la natura persuasiva e allo stesso tempo relazionale della mansione del venditore nella *Partnering Era* (Wotruba, 1991), il venditore deve necessariamente disporre di varie tipologie di conoscenza, che possono essere raggruppate in due categorie principali: *conoscenze tecniche*, relative alla propria organizzazione e alle caratteristiche della soluzione offerta; *conoscenze personali*, fondamentali invece per comprendere le esigenze e i problemi affrontati dal cliente, in modo da favorire la co-creazione di valore e presentare un'offerta in grado di soddisfare tali necessità (Gregori & Perna, 2019; Verbeke et al., 2011).

A tal fine, per poter acquisire queste forme di conoscenza e impiegarle nello svolgimento della propria attività, il venditore deve sviluppare opportune abilità e competenze. In particolare, in questo contesto centrato sulla generazione di valore

nelle relazioni di business, detengono sempre maggiore rilevanza le *soft skills*, ovvero quelle abilità comportamentali che consentono di distinguere i *top-performers* da coloro che non riescono invece ad appropriarsi in buona misura del valore creato (Töytäri & Rajala, 2015). Ad esempio, rientrano tra queste competenze trasversali la capacità di adattamento, di percezione dei rischi, di ascolto e comprensione delle esigenze del cliente (Gregori & Perna, 2019), nonché la capacità di gestire i conflitti che possono sorgere tra i vari attori che partecipano al network di relazioni (Weitz & Bradford, 1999).

Una delle classificazioni prevalenti delle abilità e competenze di cui devono disporre i responsabili delle vendite è quella proposta da Cuevas (2018), che le suddivide in quattro categorie: *funzionali*, ovvero sono le competenze tipiche della funzione vendite volte a sviluppare nuove opportunità di business e consolidare quelle già esistenti; *relazionali*, che fanno riferimento alla capacità del venditore di interagire e creare connessioni sia all'interno che verso l'esterno (Cardinali, 2019); *manageriali*, che sottolineano la capacità del venditore di mobilitare le persone e allinearne i comportamenti al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi organizzativi; *cognitive*, che fanno riferimento alle abilità mentali dell'individuo, tra cui ad esempio la sua capacità di *problem solving* (Cuevas, 2018).

Tra le principali abilità relazionali rientrano la capacità di saper fare domande, l'ascolto attivo, la capacità di negoziazione e una stabilità emotiva che consente al venditore di affrontare anche le conseguenze di eventuali performance negative

(Gregori & Perna, 2019). In merito a quest'ultimo aspetto, durante l'epidemia causata dal COVID-19 la resilienza mostrata dalle figure di vendita ha distinto coloro che non hanno saputo reagire alla drammaticità della situazione da coloro che invece sono stati in grado di superare le difficoltà manifestatesi e sono riusciti a riprogrammare le attività rivolte ai clienti (Sharma et al., 2020).

Tuttavia, queste competenze si sono profondamente evolute nel corso degli ultimi decenni a causa dei vari fattori che hanno influenzato le relazioni tra aziende (Marshall et al., 1999). Infatti, come anticipato, il processo di *Sales Transformation* ha comportato una metamorfosi senza precedenti della *salesperson* e i suoi driver di maggiore rilevanza, riconducibili al focus sulla relazione con il cliente e all'integrazione della componente tecnologica nelle attività di vendita, richiedono ai venditori del terzo millennio nuove abilità e competenze (Corsaro, 2018).

In primo luogo, data la centralità acquisita dall'informazione e dal suo impiego per fini commerciali, emerge la necessità di affiancare alle conoscenze tecniche e personali opportune capacità analitiche (Verbeke et al., 2011), al fine di impiegare gli *analytics* di vendita a disposizione per adottare pratiche di *adaptive selling*, destinate ad allineare il comportamento del venditore alle mutevoli esigenze del cliente nel corso dell'interazione (Arlì et al., 2018). Inoltre, le figure di vendita devono anche incrementare la loro capacità di utilizzare la *Sales Technology* al massimo delle sue potenzialità (Hunter & Panagopoulos, 2015), al fine di non limitarsi ad automatizzare i processi di vendita, ma cercando piuttosto di

riorganizzare le interazioni con i clienti e sviluppare nuovi percorsi decisionali, in modo da garantire una migliore gestione dei *touchpoint* nell'ambito dell'esperienza d'acquisto del cliente e allo stesso tempo migliorare la connessione con le altre funzioni aziendali (Singh et al., 2019).

Di conseguenza, anche le abilità relazionali della *salesperson* devono essere approfondite e sviluppate per tener conto delle ulteriori sfide apportate dalle tecnologie di vendita (Arli et al., 2018): ad esempio, per quanto riguarda la capacità di ascolto del cliente, la moltiplicazione dei punti di contatto con il mercato richiede al venditore di attuare adeguate attività di *social listening* finalizzate a valutare il *sentiment* dei clienti attuali e potenziali nei confronti dell'offerta aziendale, creando così anche un'opportunità per modellare e adeguare le aspettative degli interlocutori ancora prima di entrare in contatto (Grewal & Sharma, 1991).

Va però precisato che le abilità del venditore appena descritte sono fortemente *task-specific*, ovvero vanno valutate in relazione alle attività che compongono la sua mansione (Walker et al., 1977). A tal proposito, come emerge dallo studio condotto da Marshall, Moncrief & Lassk (1999), l'introduzione della tecnologia in ambito *sales* ha notevolmente incrementato il numero di attività che i venditori svolgono quotidianamente. In particolare, la loro analisi conferma quanto era stato precedentemente proposto da Moncrief (1986), il quale aveva individuato 121 attività di vendita, alle quali però gli autori ne aggiungono ulteriori 49 legate prevalentemente all'introduzione della tecnologia. Come emerge dalla tabella

riportata di seguito, gli autori distinguono le nuove attività individuate in cinque categorie principali, che fanno riferimento a: comunicazione, vendita, relazioni, team-working e database-management (Marshall et al., 1999).

	Communication	Sales	Relationship	Team	Database
Technology	E-mail Dictaphone Internet Laptops-CD ROM* Voice-mail Fax Cellular phone Pager Web page* Newsletters Audio-video conference Provide technical info Overnight services Maintain virtual office	Set up appointments Script sales pitch from database Use software for customer background Laptop for presentation* VCR for presentation Provide technology ability to customer	Web Page*	Conference calls	Collect new information from database Enter information/data on laptop* Update customer files
Non-Technology	Practice language skills	Adaptive selling Conduct research at Customer's business Avoid potential litigation Plan for multiple calls to close deal Sell value-added services Respond to referrals Write thank-yous* Target key accounts Pick up sales supplies Consultative sales Listen Ask questions Read body language Sell unique competencies	Bring in vendor/alliance Develop relationship Hand-hold customer Write thank-yous* Purchase dealers Call on CEOs Build rapport with buying center Network Build trust Train brokers	Mentor Make sale and turn it over to someone else Coordinate with sales support	

*Appears in more than one cell.

Fig. 2.1. New Selling Activities (Marshall, Moncrief & Lassk, 1999)

L'incremento delle attività svolte dalle figure di vendita comporta un processo di *job enlargement* in cui aumentano anche le responsabilità attribuite al venditore: di conseguenza, il ruolo della *salesperson* si evolve da *boundary-spanner* a collettore di risorse (Marshall et al., 1999).

Inoltre, nuove attività di vendita e le competenze richieste per garantire il loro successo hanno dato vita a nuovi ruoli all'interno della professione del venditore. In particolare, Moncrief, Marshall & Lassk (2006) hanno individuato sei tipologie di venditori in base al focus principale del loro operato, che può essere rivolto prevalentemente allo sviluppo di nuove relazioni di business, al consolidamento di quelle esistenti oppure alla predisposizione di attività di supporto alla vendita.

Tra i cluster proposti, la figura del *key account seller* sta trovando sempre maggiore diffusione nelle odierne organizzazioni di vendita (Hakanen, 2014), data l'enfasi posta sullo sviluppo di solide relazioni con i clienti principali, agevolata anche dall'introduzione delle tecnologie di vendita (Moncrief et al., 2006). Nell'ambito dei programmi di *Key Account Management* (KAM), il venditore responsabile del singolo cliente deve essere in grado di generare fiducia, incrementare la condivisione di informazioni, ridurre i conflitti e aumentare il *commitment* verso la relazione (Workman et al., 2003).

Infine, la *Sales Transformation* impone ai responsabili delle vendite la necessità di sviluppare adeguate capacità di gestione dei paradossi, fondamentali per poter raggiungere obiettivi generalmente considerati divergenti (Cuevas, 2018). Negli ultimi anni, questa competenza emergente è stata comunemente definita e identificata con l'espressione *Sales Ambidexterity* (Cardinali, 2019).

2.1.3. La capacità di gestire e superare i trade-off: la Sales Ambidexterity

Le risorse e il tempo a disposizione delle figure di vendita sono per definizione limitati, perciò destinando risorse al raggiungimento di un obiettivo si limitano le risorse che possono essere impiegate per raggiungere altri target complementari. Dato questo limite, la *Sales Ambidexterity* consiste proprio nell'abilità del venditore di svolgere attività definite come incompatibili e raggiungere così obiettivi che potrebbero sembrare divergenti o alternativi (Agnihotri et al., 2017).

Pertanto, si tratta di una competenza, e più in generale di un orientamento individuale (Cuevas, 2018), che consente al venditore di superare gli ostacoli derivanti dai *trade-off* relativi allo svolgimento di diversi task di vendita, generando così effetti positivi sulle performance dell'intera organizzazione in termini di aumento delle vendite e della soddisfazione dei clienti (Giovannetti et al., 2020).

Tra le varie classificazioni delle tipologie di venditori proposte dalla letteratura, una configurazione che merita particolare attenzione è quella che distingue tra *business developer* e *business manager* (Gregori & Perna, 2019): il primo, anche definito *hunter*, impiega la maggior parte del suo tempo nell'attività di *prospecting*, ovvero l'individuazione di nuovi clienti e occasioni di business, mentre è poco propenso a destinare i suoi sforzi verso il consolidamento delle relazioni esistenti; il secondo invece, identificato con la figura del *farmer*, ha una propensione maggiore allo sviluppo delle relazioni nel lungo periodo, mentre presenta un minore orientamento verso l'attività di acquisizione di nuovi clienti (Cardinali, 2019).

Questa classificazione è stata ampiamente condivisa anche dai *practitioners*, tanto che l'85% dei venditori in ambito industriale è a conoscenza o addirittura si riconosce in una delle due categorie. Ad ogni modo, nonostante questi due profili possano essere collocati agli opposti, una prima forma di *ambidexterity* fa riferimento alla coesistenza di un orientamento simultaneo verso *hunting e farming* da parte del venditore (Nijssen et al., 2017). Ricerche empiriche dimostrano come un orientamento simultaneo sia all'acquisizione di nuovi clienti sia allo sviluppo delle relazioni esistenti consenta al venditore di ottenere performance di vendita più elevate, incentivando quindi una gestione equilibrata del portafoglio clienti (Vieira et al., 2019; Cardinali, 2019). A tal proposito, Lam, DeCarlo & Sharma (2019) sostengono che l'*ambidexterity* del venditore sia influenzata dalle caratteristiche della *customer base* di cui è responsabile, dimostrando che essa è in grado di generare un aumento delle vendite solo in presenza di una base clienti piuttosto ampia, mentre con un numero ristretto di clienti i venditori *monodextrous*, ovvero focalizzati su uno dei due orientamenti, possono ottenere performance migliori.

Una figura di vendita responsabile di un numero ristretto di relazioni è ad esempio il *Key Account Manager* (KAM), il cui ruolo richiede una grande abilità nella gestione dei paradossi che caratterizzano la sua posizione (Workman et al., 2003). Infatti, data la sua rilevanza nella gestione delle risorse tra i vari attori del network di relazioni cui partecipa, il KAM deve essere in grado di prendere decisioni strategiche mentre affronta aspetti operativi e deve fornire supporto

all'intera organizzazione mentre riceve la cooperazione delle altre aree coinvolte, oltre ad affrontare altre situazioni apparentemente paradossali (Pardo et al., 2020).

Infine, nell'ambito di questa prima forma di *ambidexterity* intesa come orientamento simultaneo all'acquisizione di nuovi clienti e al consolidamento delle relazioni esistenti, la *Sales Technology* ricopre un ruolo fondamentale nel facilitare questo obiettivo. In particolare, il ricorso a software di CRM agevola e ottimizza le *acquisition-retention strategies* (Nijssen et al., 2017), dimostrando come l'utilizzo a pieno regime delle tecnologie di vendita abbia effetti positivi sulle performance.

A tal proposito, Giovannetti, Cardinali & Sharma (2020), combinando le due dimensioni dell'*ambidexterity* e dell'*infusion*, presentano una matrice che consente di individuare diverse tipologie di venditori in base al grado di utilizzo della tecnologia e alle attività per le quali essa viene impiegata: *tech hunters/farmers* sono coloro che fanno elevato ricorso alla tecnologia ma si limitano a perseguire uno dei due orientamenti, mentre i *traditionalist hunters/farmers* non integrano la *Sales Technology* nelle loro attività; *ambidextrous tech sceptics* sono invece coloro che simultaneamente acquisiscono nuovi clienti e sviluppano relazioni esistenti con un ricorso limitato alla tecnologia, a differenza degli *ambidextrous tech enthusiasts* che presentano elevati livelli di *infusion* (Giovannetti et al., 2020).

Inoltre, un'ulteriore forma di superamento dei *trade-off* è quella che riguarda lo svolgimento congiunto di attività di customer service e cross/up-selling durante le interazioni con i clienti, definita *Service-Sales Ambidexterity* (Cardinali, 2019).

Infatti, il customer service deve contribuire attivamente al raggiungimento dei target di vendita e allo stesso tempo i venditori devono aggiungere una componente di servizio nello svolgimento del loro ruolo, ovvero nell'ambito della co-creazione della soluzione destinata al cliente (de Ruyter et al., 2020). Questo allineamento tra servizio e vendita è fondamentale anche per migliorare la *customer experience*, da cui derivano livelli più elevati di soddisfazione del cliente (Ogilvie et al., 2017). In particolare, la *Service-Sales Ambidexterity* (SSA) aumenta la capacità del venditore di attuare pratiche di *adaptive selling*, al fine di modellare il proprio comportamento in relazione alle mutevoli esigenze mostrate dal cliente nel corso dell'interazione, e ciò ha effetti positivi sulla *customer satisfaction* (Agnihotri et al., 2017).

Per quanto riguarda il contributo della *Sales Technology* allo sviluppo della SSA, applicazioni di *Artificial Intelligence* (AI) e *machine learning* aiutano il venditore a svolgere attività di customer service generando simultaneamente nuove occasioni di vendita (Syam & Sharma, 2018): ad esempio, ai *chatbots* può essere affidata la gestione delle richieste di servizio basilari, in modo da consentire al personale di vendita di concentrarsi sullo sviluppo di opportunità di cross/up-selling facendo affidamento sugli *analytics* relativi alle caratteristiche dei clienti e ai loro acquisti pregressi nell'ambito della relazione con l'impresa (de Ruyter et al., 2020).

Infine, nonostante i vantaggi menzionati in termini di migliori performance di vendita e livelli più elevati di soddisfazione dei clienti, la *Sales Ambidexterity* presenta anche degli aspetti negativi che devono essere adeguatamente gestiti

(Cardinali, 2019). In primo luogo, poiché i venditori sono responsabili dello svolgimento di un numero maggiore di task, il costo totale delle attività di vendita aumenta e di conseguenza, a parità di risorse impiegate, la loro efficienza diminuisce (Nijssen et al., 2017). Inoltre, la maggiore pressione cui le figure di vendita sono sottoposte e le aspettative rivolte nei loro confronti da parte di diversi attori possono aumentare il livello di stress e, in particolare, le loro percezioni di *role conflict*. Ad esempio, nell'ambito della SSA, il venditore deve far fronte ad aspettative divergenti, in quanto il management potrebbe desiderare margini più consistenti derivanti dalle vendite, mentre i clienti richiedono livelli di servizio più elevati (Agnihotri et al., 2017).

2.2. Prospettiva esterna: empowerment della relazione venditore-cliente

L'integrazione della *Sales Technology* nelle attività condotte dai responsabili della funzione vendite consente di rafforzare la loro posizione nell'ambito del network di relazioni cui partecipano, con effetti positivi sia in quelle rivolte all'esterno e caratterizzate da continui processi di interazione con i clienti, sia in quelle intrattenute all'interno dell'organizzazione con gli addetti alle altre funzioni aziendali (Guenzi & Habel, 2020). A tal fine, analizzando l'ecosistema delle tecnologie di vendita, è necessario comprendere su quali strumenti i venditori

possono concretamente fare affidamento per incrementare la loro percezione di *empowerment* nei processi sopra menzionati (Giovannetti et al., 2020).

Tradizionalmente, la letteratura prevalente individua due grandi applicazioni della tecnologia in ambito *sales*, distinguendo i software di *Customer Relationship Management* (CRM) da quelli di *Sales Force Automation* (SFA): in particolare, mentre l'utilizzo di SFA è rivolto al raggiungimento di obiettivi operativi, tra cui ad esempio una maggiore efficienza nello svolgimento delle attività di *back-office*, il ricorso ai sistemi di CRM è invece destinato in misura maggiore al conseguimento di risultati di natura strategica, come lo sviluppo di relazioni solide e orientate al lungo periodo con le imprese clienti (Rapp et al., 2008).

Tuttavia, l'ecosistema della *Sales Technology* è oggetto di un continuo sviluppo e ampliamento dovuto all'introduzione di nuovi strumenti e applicazioni che supportano i venditori nello svolgimento delle loro attività (Burmeister, 2019): pertanto, è necessario fornire una visione d'insieme che sia in grado di superare la tipica classificazione che distingue le tecnologie di vendita in due macro-categorie, ovvero CRM e SFA (Ahearne & Rapp, 2010; Giovannetti et al., 2020). A tal fine, Hunter & Perreault (2006) definiscono la *Sales Technology* come qualsiasi forma di tecnologia dell'informazione (IT) che sia in grado di agevolare o migliorare la performance relativa ai task di vendita, non limitandosi quindi alle applicazioni di CRM e SFA (Ahearne & Rapp, 2010).

Per quanto riguarda la prospettiva esterna, che fa riferimento alla costruzione di relazioni proficue con i clienti (Rodriguez & Honeycutt, 2011), oltre ai software di CRM vi sono altri due ambiti in forte espansione che meritano ulteriore approfondimento, data la loro capacità di generare migliori performance per i venditori. In primo luogo, il *social selling* consiste nell'utilizzo di social media e altri canali digitali di contatto con il cliente per sfruttare gli *analytics* che ne derivano al fine di generare occasioni di business (Corsaro, 2018). Inoltre, un set di tecnologie emergenti, ma per le quali si prospetta una crescente applicazione nei modelli di business delle organizzazioni di vendita, è quello che riguarda l'*Artificial Intelligence (AI)*, ovvero sistemi che sfruttano meccanismi di *machine learning* per automatizzare attività di vendita e favorire così l'integrazione tra componente umana e tecnologica (Singh et al., 2019).

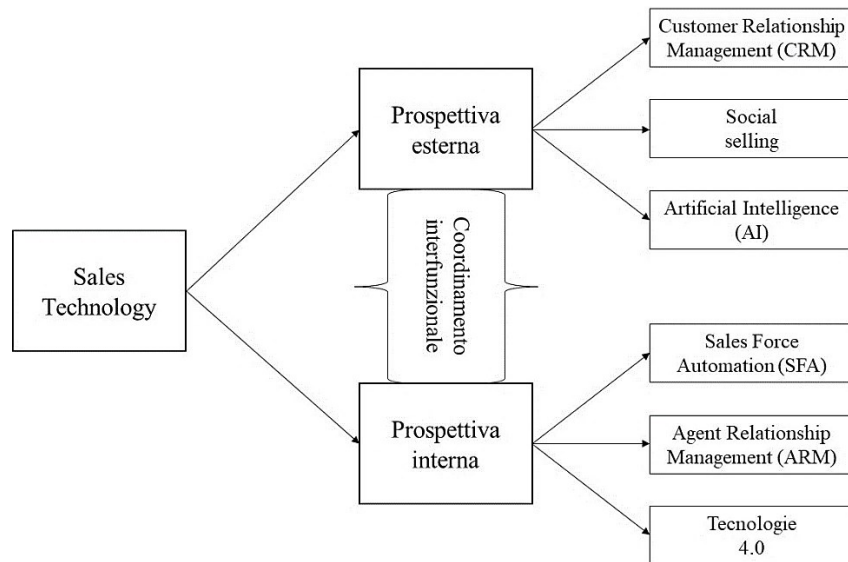


Fig. 2.2. Sales Technology: framework riepilogativo (elaborazione dell'autore)

2.2.1. *Customer Relationship Management*

Il *Customer Relationship Management* (CRM) può essere definito come un *cross-functional process* finalizzato a garantire un dialogo continuo con i clienti nel corso delle interazioni con l'azienda, in modo da poter rilevare le loro esigenze al fine di personalizzare le soluzioni veicolate nei loro confronti (Tanner et al., 2005). Pertanto, il CRM integra informazioni provenienti da fonti interne ed esterne per guidare i venditori nella loro attività rivolta al mercato, ovvero nella presentazione della *value proposition* aziendale (Stein & Smith, 2009).

In primo luogo, è opportuno precisare che l'espressione CRM non indica esclusivamente un software o un insieme di strumenti tecnologici su cui i venditori possono fare affidamento per creare e sviluppare relazioni proficue con i loro clienti, in quanto ad un livello più ampio esso rappresenta una vera e propria filosofia manageriale in grado di influenzare la cultura dell'intera organizzazione (Hunter & Perreault, 2006). Da questo punto di vista, il CRM può quindi essere descritto come una strategia che sfrutta la tecnologia per fornire all'azienda una visione completa, affidabile e integrata dei propri clienti (Rapp et al., 2008).

A tal proposito, la letteratura in materia individua e distingue tre componenti interdipendenti nell'ambito del CRM, che riguardano rispettivamente l'aspetto strategico, analitico e operativo (Tanner et al., 2005). In particolare, dal punto di vista della strategia, il CRM influenza i processi di *decision making* che orientano l'attività dell'impresa e che riguardano quindi la struttura della forza vendita,

l'orientamento al cliente, la gestione della conoscenza e la condivisione dell'informazione all'interno dell'organizzazione (Stein & Smith, 2009). Invece, il CRM analitico coinvolge i processi di analisi dell'informazione sia a livello di singolo cliente sia di portafoglio di relazioni, al fine di generare dati e *insights* che possano guidare la strategia dell'impresa (Raman et al., 2006). Infine, la componente operativa del CRM consiste nella definizione di attività destinate a migliorare l'interazione con i clienti, consentendo pertanto al personale di confine di raggiungere migliori performance relazionali e di vendita (Tanner et al., 2005).

Per garantire il successo delle iniziative di implementazione dei sistemi di CRM, è quindi necessario allineare le tre macro-componenti appena descritte e tutte le risorse coinvolte in questo processo, con particolare riferimento alle risorse tecnologiche, umane e organizzative (Gregori & Perna, 2019). Tramite la sinergia di questi elementi, il CRM è in grado di dispiegare le proprie potenzialità ed effetti positivi, consentendo all'impresa e in particolare alla forza vendita di incrementare la propria capacità relazionale, ovvero di aumentare il tasso di profittabilità delle proprie attività di acquisizione e fidelizzazione grazie ad una migliore conoscenza delle preferenze e delle esigenze dei propri clienti (Hunter & Perreault, 2007).

Per quanto riguarda l'architettura tecnologica del sistema di CRM, essa è costituita dai *database* e *data warehouse*, dai sistemi di *business intelligence* e tutti gli strumenti di contatto con la clientela, i quali rappresentano la struttura del CRM analitico e sono pertanto adibiti alla raccolta delle informazioni di varia natura sul

cliente (Raman et al., 2006). Questi dati vengono poi interpretati e utilizzati per generare la conoscenza che verrà impiegata dal CRM operativo nelle attività di *front-office* rivolte al cliente: l'integrazione tra i sistemi di *back-office* e *front-office* garantisce la circolarità dei flussi informativi e consente al software di CRM di adattare la propria capacità analitica in base alle esperienze pregresse con i clienti (Gregori & Perna, 2019).

Oltre ai benefici generati nelle relazioni con i clienti, l'adozione del CRM agevola anche la condivisione dell'informazione all'interno dell'impresa (Guenzi & Troilo, 2007) e pertanto incrementa la collaborazione interna tra le varie funzioni aziendali coinvolte nei processi rivolti all'esterno (Krishnan et al., 2014). Tuttavia, la letteratura in materia evidenzia come la cooperazione interna ottenuta grazie all'utilizzo dei sistemi di CRM non influenzi direttamente l'incremento delle performance di vendita, nonostante gli effetti positivi che può comportare nella relazione con il cliente (Rodriguez & Honeycutt, 2011).

L'implementazione dei programmi di CRM può però essere interpretata in maniera differente dalle varie figure all'interno dell'organizzazione: ad esempio, il management potrebbe considerarla come una forma di organizzazione e gestione delle vendite, mentre potrebbe essere erroneamente percepita da coloro che operano sul campo come un'ulteriore forma di controllo sulla loro attività, nonostante gli indubbi benefici che ne derivano (Stein & Smith, 2009).

Adottando la prospettiva del singolo venditore, il CRM si rivela un utile strumento a supporto sia delle attività di *prospecting*, finalizzate all'acquisizione di nuovi clienti, sia di quelle rivolte al mantenimento dei clienti esistenti e destinate quindi ad incrementare la *customer loyalty*, agevolando così la proliferazione della capacità di svolgere simultaneamente attività con obiettivi divergenti, definita come visto "*ambidexterity*" (Ahearne & Rapp, 2010; Rodriguez & Honeycutt, 2011).

Pertanto, le varie funzionalità dei sistemi di CRM trovano diversa applicazione in relazione alla fase del processo di vendita: ad esempio, nella fase di *prospecting* il focus del venditore è sull'utilizzo dell'informazione necessaria ad acquisire il cliente e avviare la relazione (Guenzi & Habel, 2020), mentre nella successiva fase di *maintenance* la capacità predittiva del CRM può rivelare proficue opportunità di *cross-selling* destinate anche ad incrementare la soddisfazione e la fedeltà del cliente (Bacon et al., 2008). In particolare, le attività svolte tramite l'utilizzo dei sistemi di CRM possono essere raggruppate in tre grandi categorie, ovvero *reporting*, *analyzing* e *predicting* (Tanner et al., 2005), e al fine di raggiungere le performance di vendita desiderate è necessario assicurare la compatibilità tra attività svolte e strumenti tecnologici impiegati (Raman et al., 2006).

In questo contesto, un ruolo fondamentale è detenuto dalla conoscenza che alimenta il software di CRM, dato che l'accesso continuo a dati accurati, tempestivi e attuali può fare la differenza tra un'occasione di vendita e un'occasione persa (Krishnan et al., 2014). In particolare, il venditore deve essere in grado di rilevare

preziose informazioni relative alla composizione della funzione acquisti del cliente, il comportamento d'acquisto dei suoi componenti e le loro attitudini, in termini ad esempio di impegno manifestato nella relazione con l'azienda fornitrice, oltre ad un dettagliato resoconto delle interazioni precedenti avvenute nel corso della relazione con il cliente (Stein & Smith, 2009). Queste informazioni sono tipicamente di proprietà esclusiva della forza vendita e ciò incrementa la dipendenza dell'intera organizzazione nei suoi confronti (Bush et al., 2007).

In definitiva, l'adozione del CRM è in grado di generare sia benefici tangibili e quantificabili, tra cui l'aumento delle performance di vendita, sia benefici relativi agli aspetti più *soft* e pertanto difficilmente misurabili, come ad esempio gli effetti positivi in termini di cooperazione intra-organizzativa, motivazione del personale di vendita e soddisfazione dei clienti (Avlonitis & Panagopoulos, 2005). Questi esiti necessitano di misure qualitative per essere rilevati, come ad esempio gli indicatori *customer-centric* che fanno riferimento alla soddisfazione, alla fedeltà e al *lifetime-value* del cliente e consentono di quantificare il valore generato per il cliente, piuttosto che l'aumento delle vendite dal lato dell'impresa (Tanner et al., 2005).

Infine, un approccio emerso di recente suggerisce l'integrazione dei sistemi di CRM con le informazioni che possono essere ottenute dai social media, dando vita a quello che è stato definito "*social CRM*" (Trainor et al., 2014). Infatti, i social media non sono strumenti sostitutivi delle tecnologie impiegate dall'azienda, ma piuttosto sono un'estensione di quest'ultime e possono aumentare il valore generato

in ogni interazione con il cliente (Corsaro, 2018). Ad esempio, il CRM è in grado di generare migliori performance di servizio quando è integrato con i social media, in quanto questi canali digitali aiutano il venditore a massimizzare l'*engagement* del cliente anche dopo che questi ha effettuato l'acquisto (Agnihotri et al., 2017). Inoltre, il *social CRM* non si limita a rilevare le informazioni provenienti in maniera unidirezionale dal cliente, ma facilita la costruzione di un dialogo interattivo tra le parti, con effetti positivi anche sulla *customer experience* (Trainor et al., 2014).

A supporto di quanto evidenziato, i dati presentati da LinkedIn Sales Solutions (2020) dimostrano che, nell'ambito della *Sales Technology*, i sistemi di CRM sono lo strumento considerato più utile per raggiungere gli obiettivi di vendita. Inoltre, le statistiche evidenziano che a livello organizzativo il 57% delle imprese adotta software di CRM, mentre a livello individuale tale dato riguarda il 59% dei venditori. In particolare, i venditori che riescono ad ottenere migliori performance di vendita hanno una maggiore confidenza nell'utilizzo dei dati forniti dal software di CRM a loro disposizione e ritengono che tali informazioni siano fondamentali per concretizzare maggiori opportunità di vendita (LinkedIn Sales Solutions, 2020). Tra i vari software di CRM presenti sul mercato, uno dei più conosciuti e con il maggior tasso di adozione è quello offerto da Salesforce.com, i cui dati di ricerca sottolineano che l'utilizzo dei sistemi di CRM è aumentato dal 59% del 2018 al 65% del 2020 (Salesforce Research, 2020).

2.2.2. *Social selling*

I social media rappresentano una delle rivoluzioni più dirompenti del terzo millennio, in quanto consentono alle persone che li utilizzano di comunicare, creare e condividere contenuti con una facilità e una velocità inimmaginabili prima della loro introduzione (Pascucci et al., 2018). La loro rilevanza è testimoniata dai dati forniti da WeAreSocial (2019), che sottolineano come gli utenti attivi sui social media siano 3,5 miliardi, con un tasso di penetrazione della popolazione mondiale pari al 45%. Tale diffusione comporta notevoli cambiamenti nelle modalità tramite le quali le persone comunicano, i cui effetti coinvolgono anche le attività delle imprese e le interazioni tra forza vendita e *customer base* (Zhang & Li, 2019).

In base alla definizione proposta da Andzulis, Panagopoulos & Rapp (2012), i social media costituiscono la componente tecnologica su cui sono fondate la comunicazione, le attività di scambio e la costruzione di relazioni di un'impresa, la quale facendo leva sul network di clienti esistenti e potenziali promuove la co-creazione di valore. Invece, con riferimento alla loro applicazione in ambito *sales*, i social media possono essere definiti come qualsiasi forma di tecnologia che, essendo in grado di migliorare l'interazione tra le persone, può essere impiegata dai responsabili delle vendite per generare contenuti e sviluppare network di relazioni (Agnihotri et al., 2012). A tal proposito, l'utilizzo dei social media per agevolare la costruzione di relazioni con i clienti e migliorare le performance di vendita viene identificato con l'espressione *social selling* (Corsaro, 2018).

Infatti, secondo la definizione fornita da Ancillai et al. (2019), il *social selling* sfrutta i canali social e digitali per comprendere, connettere e coinvolgere influencer, *prospect* e clienti nei *touchpoint* più rilevanti del loro processo d'acquisto, al fine di costruire relazioni proficue e in grado di generare valore. Pertanto, il *social selling* è costituito dall'integrazione di tre attività principali: l'acquisizione tramite i canali digitali di informazioni relative alle figure con cui il venditore interagisce; il contatto con questi interlocutori al fine di sviluppare un network di relazioni; il coinvolgimento dei vari attori mediante la condivisione di contenuti di valore durante le interazioni (Gregori & Perna, 2019).

In particolare, le piattaforme tramite le quali il venditore entra in contatto con le figure menzionate possono essere classificate in base alle loro caratteristiche. Per quanto riguarda i social media più comuni, le principali tipologie sono rappresentate da blog e microblog (tra cui, ad esempio, Twitter), social network (come ad esempio Facebook), *content communities* (ad esempio, YouTube), forum (siti per lo scambio di idee e informazioni in merito a temi di interesse comune tra i partecipanti) e *contents aggregators* (Keinänen & Kuivalainen, 2015).

Un'ulteriore classificazione distingue questi canali in base alle funzionalità cui sono adibiti, considerando il loro ruolo nell'agevolare strategie di tipo *pull* o *push*, differenziate dal livello di controllo che il cliente è in grado di esercitare sui flussi di informazione: tra i social media del primo tipo, anche definiti *content enablers*, vi rientrano ad esempio i blog o microblog e le *content communities*, tra cui

YouTube, mentre fanno parte della seconda tipologia di social network come Facebook e LinkedIn, definiti invece *network enablers* (Agnihotri et al., 2012).

Oltre alle piattaforme cui venditore e buyer fanno ricorso anche nella loro sfera privata (Trainor et al., 2014), in ambito B2B vi sono alcuni social media specifici che consentono di aggiungere valore all'interazione tra le parti della relazione. Un esempio è rappresentato da Salesforce Chatter, un'applicazione che è in grado di raccogliere informazioni derivanti dalle conversazioni avvenute via email, telefono o durante i meeting e le rende disponibili ai dipendenti dell'impresa secondo un sistema molto simile a quello proposto da Facebook: può essere quindi definito una forma di social network interno (Corsaro, 2018). In tal modo, questo servizio offerto da Salesforce.com favorisce sia la collaborazione tra venditore e cliente nella definizione della soluzione, contribuendo così ad arricchire la fase di presentazione tramite una migliore educazione del cliente, sia la cooperazione interna tra le varie aree e funzioni coinvolte (Andzulis et al., 2012). Inoltre, uno strumento cui le figure di vendita fanno ampio ricorso in ambito B2B, data la sua elevata interattività, è rappresentato dalle piattaforme per realizzare webinar, meeting e *conference call* (Ruiz-Alba et al., 2019), come ad esempio Skype, Teams e Zoom, il cui utilizzo è aumentato esponenzialmente a seguito della drastica riduzione di contatto personale causata dalla pandemia da COVID-19: in particolare, i webinar consentono ai venditori di comunicare contenuti rilevanti in *real-time* e incrementano la percezione del cliente di ricevere supporto immediato (Rodriguez et al., 2012).

Pertanto, il ricorso ai social media da parte dei responsabili delle vendite consente loro di incrementare le performance di vendita in termini di migliori relazioni con i clienti e maggiore allineamento interno, mentre in ambito B2B non si riscontra ancora un collegamento diretto con l'aumento delle vendite: la condivisione, piuttosto che la vendita, è il principio fondamentale alla base dell'utilizzo dei social media in questo contesto (Rodriguez et al., 2012).

Per quanto riguarda i fattori che influenzano in maniera rilevante il ricorso a questi canali, questi possono essere raggruppati in tre grandi categorie: tra i fattori personali, l'utilizzo in ambito privato è il principale driver del ricorso ai social media anche per finalità di business (Guesalaga, 2016); i fattori organizzativi invece si riferiscono alla cultura aziendale e al supporto mostrato dal management nei confronti del loro utilizzo (Keinänen & Kuivalainen, 2015); infine, tra i fattori esterni particolarmente rilevanti sono i canali e le modalità di interazione preferite dai clienti (Pascucci et al., 2018). Anche l'età è un fattore che influenza in maniera notevole il ricorso ai social media, in quanto i venditori più giovani dimostrano maggiore confidenza nell'utilizzo di questi canali digitali (Marshall et al., 2012).

Nell'ambito della relazione tra venditore e cliente, il *social selling* consente di ottenere maggiore efficacia nelle attività di servizio prestate dal venditore in termini di condivisione delle informazioni e costruzione di una relazione di fiducia (Agnihotri et al., 2012). Dalla prospettiva del cliente, ciò incrementa la sua soddisfazione (Agnihotri et al., 2016) e al tempo stesso la diminuzione del rischio

percepito nella relazione con il venditore ha effetti positivi anche sulla *customer loyalty* (Zhang & Li, 2019). A tal fine, è però essenziale garantire elevati livelli di *customer engagement*, che identifica la capacità del venditore di mantenere il coinvolgimento del cliente nella totalità delle loro interazioni (Guesalaga, 2016).

Tale obiettivo può essere conseguito tramite la condivisione di informazioni, l'ascolto reciproco, la capacità di *problem solving* e di adattarsi alle richieste della controparte, tenendo presente che usi diversi della tecnologia comportano risultati differenti nella relazione (Ogilvie et al., 2018): ad esempio, il venditore può raccogliere conoscenza tramite gruppi LinkedIn, può veicolare informazioni tramite video caricati sul canale YouTube e può utilizzare le pagine Facebook per guidare i clienti lungo i vari step del loro percorso d'acquisto (Agnihotri et al., 2016).

Pertanto, l'utilizzo dei canali social è in grado di influenzare tutti gli step del processo di vendita, comportando importanti implicazioni in ogni fase (Andzulis et al., 2012): nella fase di *lead generation*, il venditore può ricorrere ai social media per ottenere rilevanti informazioni in merito a potenziali clienti con cui avviare delle relazioni (Trainor et al., 2014) e questa conoscenza potrà essere sfruttata per agevolare la fase di approccio, tramite una migliore conoscenza dei bisogni della controparte; nella successiva fase di presentazione i social media sono strumenti molto utili in quanto aiutano il venditore nella descrizione della *value proposition*, tramite la veicolazione di contenuti visivi come immagini e video per effettuare dimostrazioni o presentare *references* (Ancillai et al. 2019), che si rivelano efficaci

per superare le obiezioni e concludere positivamente le trattative; infine, nella fase di *follow-up*, la comunicazione tramite social media agevola la raccolta di feedback e l'attuazione delle prestazioni di servizio fornite dal venditore, che gli consentono anche di individuare nuove opportunità di vendita (Andzulis et al., 2012).

Ciò comporta la necessità per il venditore di adottare una prospettiva strategica nell'adozione dei social media, che preveda la definizione degli obiettivi, l'analisi del contesto in termini di canali utilizzati dai clienti e attività implementate dai competitors e infine la predisposizione di misure per la valutazione dei risultati ottenuti: in particolare, due indicatori molto utili per valutare le attività di *social selling* sono l'*audience growth rate* e il *customer engagement rate*, che consentono rispettivamente di rilevare il numero di interlocutori acquisiti e le loro interazioni con il venditore in un dato periodo di tempo (Agnihotri et al., 2012).

Oltre ad aumentare la connettività con i clienti potenziali e migliorare le performance relazionali con i clienti esistenti, i social media richiedono una maggiore integrazione delle attività svolte dal venditore con le altre funzioni coinvolte nella relazione con il cliente, in particolare con l'area marketing (Andzulis et al., 2012): a tal fine, è fondamentale che la conoscenza raccolta tramite l'utilizzo dei social media venga utilizzata congiuntamente nella definizione della strategia rivolta alla singola relazione con il cliente (Marshall et al., 2012).

Tuttavia, va precisato che l'utilizzo reiterato ed eccessivo di questi strumenti può comportare anche effetti indesiderati (Agnihotri et al., 2016; Ancillai et al.,

2019), tra cui il fenomeno del *social overload*, da cui possono derivare conseguenze psicologiche negative, come ad esempio una diminuzione della soddisfazione o una sensazione di disagio, che possono generare anche l'intenzione di interrompere l'utilizzo dei social media (Agnihotri et al., 2017).

Ad ogni modo, l'efficacia dei social media è ampiamente dimostrata, tanto che l'82% dei buyer afferma che i contenuti veicolati tramite i canali social influenzano in qualche modo il loro processo di acquisto (Ancillai et al., 2019), anche se il 78% degli addetti alle vendite non ritiene di essere preparato per affrontare le sfide derivanti dall'ambiente social (Ogilvie et al., 2018). Inoltre, i dati forniti da Sproutsocial.com evidenziano che il 90% dei venditori più performanti adotta strumenti di *social selling*, mentre il 92% dei buyer B2B usa appositamente le piattaforme social per interagire con gli *opinion leader* del loro settore. Tuttavia, un dato preoccupante evidenzia come solamente il 31% dei responsabili delle vendite creda che il *social selling* consenta loro di creare relazioni più profonde con i propri clienti (Sproutsocial, 2019). Per quanto riguarda invece le diverse piattaforme utilizzate, i social media con il maggior tasso di efficacia in ambito B2B sono LinkedIn, Twitter e YouTube, mentre altri canali basati soprattutto su immagini e contenuti visivi, come Instagram o Pinterest, non sembrano ancora avere grande influenza nel contesto industriale (Content Marketing Institute, 2015).

2.2.3. *Artificial Intelligence e Machine Learning*

L'espressione "intelligenza artificiale" fa riferimento alla capacità delle macchine di imitare il comportamento umano, in particolare le funzioni cognitive che vengono associate alla mente umana, tra cui la capacità di *problem solving* e di apprendimento (Syam & Sharma, 2018). Applicando questo concetto in ambito *sales*, le tecnologie riconducibili alla sfera dell'intelligenza artificiale si basano su forme di apprendimento che consentono loro di svolgere parti e attività del processo di vendita in maniera autonoma (Singh et al, 2019).

A differenza delle altre tecnologie di vendita analizzate finora, l'*Artificial Intelligence* (AI) rappresenta una vera e propria rivoluzione nell'ambito della collaborazione tra uomo e macchina, definita da Syam & Sharma (2018) la "quarta rivoluzione industriale", in quanto queste tecnologie emergenti consentono alle macchine anche di prendere decisioni affidabili e appropriate, partecipando così al processo di *decision making* che di conseguenza non è più una competenza esclusiva della componente umana (Burmeister, 2019).

Concretamente, l'AI può quindi essere definita come un sistema informativo che agisce razionalmente per risolvere determinati problemi sulla base delle informazioni a sua disposizione. I sistemi di intelligenza artificiale possono essere spiegati ricorrendo ad un modello del tipo input-processo-output (Paschen et al., 2020): infatti, l'AI raccoglie dati strutturati e non strutturati dall'ambiente esterno

(input), che vengono elaborati al fine di generare conoscenza (processo) per poi fornire allo user informazioni utili per il fine desiderato (output).

Le potenzialità dell'intelligenza artificiale sono tali da poter anche elaborare dati relativi al linguaggio umano, come ad esempio le conversazioni telefoniche o tramite video. Invece, per quanto riguarda il processo tramite cui questi dati vengono analizzati, il punto di forza dell'AI è rappresentato dalla sua capacità di apprendere dalle esperienze passate, anche definita *Machine Learning* (ML). Possiamo distinguere tre diverse tipologie di apprendimento automatico, anche definite *supervised*, *unsupervised* e *reinforcement learning* (Paschen et al., 2020): nel primo caso, il sistema viene alimentato tramite input e output che gli consentono di definire delle regole da applicare in altre situazioni simili; invece, nel secondo caso, il sistema utilizza dati che non sono collegati ad alcun output e deve quindi identificare delle relazioni tra gli elementi; infine, il *reinforcement learning* consente al sistema di apprendere dalla propria esperienza (Arli et al., 2018), non presentando coppie di input e output, ma piuttosto cercando punti di equilibrio tra i dati non ancora esplorati e lo sfruttamento delle conoscenze attuali basate sulle esperienze passate. Perciò, il *Machine Learning* è un prerequisito per lo sviluppo dell'intelligenza artificiale (Syam & Sharma, 2018). Per quanto riguarda infine gli output che possono derivare da questo processo di analisi ed elaborazione, questi consistono in informazioni utili per varie applicazioni di business, come ad esempio una lista dei *prospect* con la maggiore probabilità di conversione.

L'intelligenza artificiale infatti è in grado di influenzare ogni fase del processo di vendita, assistendo e integrando la capacità del venditore di condurre in maniera efficace le attività rivolte al cliente. In particolare, nella fase di *prospecting*, tramite l'analisi dei dati a disposizione i sistemi di AI determinano quali comportamenti dei clienti hanno la maggiore probabilità di generare conversioni e identificano i potenziali clienti che mostrano tali comportamenti. Per agevolare questa conversione, l'AI veicola nei confronti dei *lead* contenuti fortemente personalizzati ed è in grado di comprendere quando e in che modo questi potenziali clienti dovrebbero essere contattati (Syam & Sharma, 2018). Invece, durante la fase di approccio e presentazione, l'AI percepisce alcuni segnali non verbali, tra cui lo sguardo, le esitazioni del linguaggio, i gesti e altri fattori che influenzano l'impressione che il buyer matura del venditore. Inoltre, i sistemi di AI agevolano la co-creazione di valore, ad esempio tramite forme di prototipazione che consentono di modificare in *real-time* la soluzione richiesta dal buyer, potenziando l'abilità del venditore di adottare pratiche di *adaptive selling* (Paschen et al., 2020). Infine, nella fase di *follow-up*, un'applicazione interessante dell'AI nelle attività di servizio post-vendita rivolte al cliente è rappresentata dai *chatbot*, ovvero un agente interattivo in grado di simulare il comportamento umano nell'intrattenere una conversazione con una persona (Singh et al., 2019). Inoltre, in questa fase l'AI sfrutta l'apprendimento automatico per individuare caratteristiche e attributi simili tra i vari clienti al fine di delineare opportunità di *cross-selling*, ovvero ulteriori

prodotti che il cliente potrebbe essere disposto ad acquistare sulla base degli acquisti effettuati da clienti simili (Syam & Sharma, 2018).

Dalla prospettiva del cliente, l'enorme quantità di dati a disposizione viene impiegata per migliorarne l'esperienza d'acquisto, incrementandone così anche la soddisfazione (Corsaro, 2018). Ad ogni modo, in ogni fase del processo di vendita rimane centrale la capacità del venditore di interpretare le informazioni fornite dall'intelligenza artificiale, in quanto l'intuito e l'esperienza della componente umana sono elementi insostituibili per integrare efficacemente il supporto fornito dall'*artificial intelligence* (Paschen et al., 2020).

Il contributo principale offerto dall'AI al venditore è quello di simulare la complessità del centro d'acquisto (Singh et al., 2019), consentendo così al venditore di anticipare ostacoli e insidie che potranno manifestarsi nell'interazione con il buyer (Syam & Sharma, 2018). Considerato l'impatto dell'AI sulla forza vendita, è fondamentale che i venditori ricevano adeguato supporto nell'integrazione di queste tecnologie nelle loro attività, al fine di garantire un adeguato bilanciamento tra *human* e *artificial intelligence* (Paschen et al., 2020): nel punto di massimo equilibrio, il venditore dovrebbe percepire le potenzialità dell'AI e considerare il sistema stesso una parte del team di vendita (Syam & Sharma, 2018). Perciò, l'obiettivo di queste tecnologie è di incrementare le potenzialità del venditore, non di sostituirlo nelle interazioni con i clienti (Arli et al., 2018).

Tuttavia, l'implementazione dei sistemi di AI in qualche modo modifica il ruolo del venditore all'interno dell'organizzazione di vendita, in quanto spesso comporta la redistribuzione di alcuni compiti e attività tra componente umana e tecnologica (Singh et al., 2019). Data la natura fortemente personale della figura del venditore, alcuni studi hanno stimato che oltre la metà delle attività di vendita non possano essere automatizzate, tra cui quelle che fanno riferimento al processo di *decision making* strategico e al *coaching* delle persone (Corsaro, 2018). Invece, un'attività che può essere potenziata affidandola alla tecnologia è rappresentata dalle previsioni di vendita, per le quali l'apporto dell'AI è decisamente notevole: ad esempio, un modo in cui l'intelligenza artificiale basata sull'apprendimento automatico è in grado di migliorare le previsioni di vendita consiste nell'utilizzare strumenti di *natural language processing* (NLP) che consentono al sistema di identificare le parole chiave in un discorso o nelle email dei potenziali clienti per stimare la probabilità che questi *prospect* possano effettivamente acquistare (Syam & Sharma, 2018). Inoltre, sulla base delle esperienze di acquisto pregresse, i sistemi di AI sono in grado di prevedere le necessità future del cliente in merito ai prodotti e servizi offerti dall'azienda (Singh et al., 2019).

In particolare, nel suo libro "*AI for Sales: How Artificial Intelligence is Changing Sales*", Chad Burmeister (2019) ricorre al framework proposto da Vendor Neutral Certified 100 Landscape per catalogare i principali sistemi di AI disponibili sul mercato in relazione alle attività che questi consentono di svolgere.

Nell'ambito del processo di vendita, due strumenti particolarmente interessanti sono Qwilr, un'applicazione che aiuta il venditore nella definizione della proposta e presentazione di vendita, e Chorus.ai, che sfrutta la capacità di apprendimento dell'AI per ottimizzare la conversazione con il cliente, al fine di aumentare le possibilità del venditore di ottenere un buon esito dall'incontro (Burmeister, 2019).



Fig. 2.3. Vendor Neutral Certified 100 Landscape (Burmeister, 2019)

Invece, soluzioni come JOYai sono in grado di determinare la personalità di un potenziale cliente studiandone i vari profili sui social media, in modo che i venditori possano poi adattare la loro proposta di valore alle preferenze dell'individuo. Inoltre, JOYai raccomanda messaggi personalizzati che il venditore può veicolare in base alla personalità del potenziale cliente (Singh et al., 2019; Burmeister, 2019).

Infine, possiamo affermare che l'automazione è in grado di potenziare le capacità umane (Corsaro, 2018), ma ciò fa emergere anche delle questioni etiche in merito ad eventuali aspetti negativi che possono sorgere da questo fenomeno: ad esempio, dato che uno degli obiettivi principali dei sistemi di AI è quello di sfruttare tutte le informazioni a disposizione per delineare profili di clienti profondamente dettagliati, la sicurezza di queste informazioni e le tematiche relative alla privacy divengono sempre più importanti (Paschen et al., 2020; Burmeister, 2019).

A supporto di quanto evidenziato sinora, i dati forniti da Salesforce.com (2018) sottolineano che l'intelligenza artificiale è la tecnologia che avrà il maggior impatto sull'aumento delle vendite nei prossimi anni, con un aumento previsto del tasso di adozione del 155% (Salesforce Research, 2018). Nell'ultimo anno, i sistemi di AI sono la seconda tecnologia che ha acquisito maggior valore e rilevanza all'interno dei team di vendita, preceduti solamente dalle applicazioni di *video conferencing*. Inoltre, tra le attività per le quali i responsabili delle vendite riconoscono la maggior utilità dell'intelligenza artificiale rientrano la comprensione dei bisogni dei clienti, la previsione delle vendite e le attività di *competitive intelligence*, per le quali l'AI è in grado di apportare miglioramenti circa del 50% (Salesforce Research, 2020).

Nell'ambito della relazione tra venditore e cliente, l'85% dei responsabili delle vendite sostiene che le informazioni generate dai sistemi di AI in merito alla propensione all'acquisto dei clienti rendano il loro operato più efficace. Tale efficacia è testimoniata dal fatto che i team di vendita più performanti sono 2,8 volte

più propensi ad integrare i sistemi di intelligenza artificiale nelle loro attività di vendita. Infine, analizzando la prospettiva del cliente, il 65% dei buyer riconosce i benefici che l'AI può generare nell'interazione con i venditori e il 59% di loro accetta favorevolmente applicazioni di AI in grado di migliorare la loro esperienza di acquisto (Salesforce Research, 2018). L'80% dei team di vendita che fa ricorso all'intelligenza artificiale dichiara di aver ottenuto miglioramenti nei tassi di *customer retention*, indicativi della maggiore fedeltà dei clienti (Singh et al., 2019).

2.3. Prospettiva interna: empowerment della relazione azienda-venditore

Oltre a rafforzare la posizione del venditore nell'ambito della relazione con il cliente, le tecnologie che costituiscono l'ecosistema della *Sales Technology* (Giovannetti et al., 2020) contribuiscono anche ad incrementare la performance delle figure di vendita nello svolgimento dei processi interni, dati dalle attività in cui non vi è diretta interazione con il cliente (Guenzi & Habel, 2020).

Infatti, un forte orientamento verso l'utilizzo della *Sales Technology* aiuta i venditori ad essere più efficienti nello svolgimento delle attività non di vendita, amministrative, che potremmo quindi definire di *back-office*. A tal proposito, l'incremento di efficienza è lo scopo principale di molti strumenti destinati all'automazione delle vendite (Eggert & Serdaroglu, 2011). Ad esempio, i software

per la gestione del tempo e del territorio di competenza del venditore, tra cui alcune applicazioni di geomarketing, possono migliorare la capacità del venditore di gestire le attività di routine, per generare maggiori risorse da dedicare poi al completamento di attività a maggiore valore aggiunto (Hunter & Perreault, 2006).

Pertanto, adottando questa prospettiva interna, un primo set di strumenti in grado di agevolare la relazione tra la forza vendita e il resto dell'organizzazione e di incrementare la produttività dei responsabili delle vendite è rappresentato dalle tecnologie che rientrano nell'ambito della *Sales Force Automation* (SFA) (Schillewaert et al., 2005).

Inoltre, a livello individuale, un approccio interessante prevede l'applicazione dei software di CRM nell'ambito della funzione vendite: in questo caso, il software non viene utilizzato per organizzare i vari aspetti della relazione con il cliente, ma bensì per gestire la relazione tra azienda e singolo venditore. Tale applicazione viene definita *Agent Relationship Management* (ARM) (Gregori & Perna, 2019).

Infine, considerato che l'obiettivo ultimo della *Sales Technology* consiste nel miglioramento delle performance di vendita ottenute tramite le relazioni con i clienti, e dato che in ambito B2B tali relazioni non sono limitate all'interazione diadica tra buyer e venditore ma coinvolgono anche altri interlocutori all'interno delle due imprese (Singh et al., 2019), vengono presentate anche le tecnologie che consentono la collaborazione tra i responsabili della funzione vendite e gli esponenti delle altre funzioni aziendali (Rodriguez & Honeycutt, 2011).

In particolare, l'allineamento tra funzioni che tradizionalmente differiscono per attività svolte e obiettivi fissati può essere agevolato dall'effetto combinato di due elementi: da un lato, vi è la necessità per i team di vendita di sviluppare nuove capacità e competenze manageriali più trasversali (Cuevas, 2018); dall'altro, il ricorso alle tecnologie 4.0 consente di stabilire una comunicazione più efficiente tra i responsabili delle diverse aree funzionali, al fine di facilitare lo scambio continuativo di informazioni (Ruiz-Alba et al., 2019).

2.3.1. Sales Force Automation

L'espressione *Sales Force Automation* (SFA) potrebbe essere considerata ormai datata nell'ambito della letteratura in materia di *Sales Technology* (Singh et al., 2019; Morgan & Inks, 2001), ma rappresenta un concetto fondamentale per comprendere l'estensione e le varie applicazioni delle tecnologie di vendita.

In generale, la SFA può essere definita come l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione a supporto della funzione vendite (Rapp et al., 2008) e include strumenti tecnologici di varia natura, hardware e software, progettati per migliorare la produttività della forza vendita tramite l'automazione dei processi interni ed esterni (Singh et al., 2019; Hunter & Perreault, 2007). Perciò, essa consiste nel ricorso alla tecnologia per raccogliere, catalogare, analizzare e distribuire le informazioni al fine di aumentare la produttività della forza vendita (Morgan &

Inks, 2001): in questo modo, la conoscenza generata viene diffusa all'interno dell'organizzazione e coloro che ne hanno bisogno possono averne accesso in qualsiasi momento (Cardinali et al., 2014).

Ne deriva che i dati processati dai sistemi di SFA non sono di competenza esclusiva della funzione vendite, ma possono essere utilizzati anche da altre funzioni (Bush et al., 2005) e possono essere integrati in sistemi di altra natura, come ad esempio quelli finanziari, per incrementarne le potenzialità (Cardinali et al., 2014). Tuttavia, sebbene altre aree dell'organizzazione siano spesso coinvolte, il sistema di SFA è guidato dalla forza vendita e i singoli venditori sono responsabili del suo impatto sulle performance di vendita (Morgan & Inks, 2001).

Concretamente, la SFA integra vari strumenti, tra cui ad esempio i sistemi di pianificazione e report delle spese, i configuratori di vendita e altri software per la gestione dei contatti (Buehrer et al., 2005), nel tentativo di rendere i venditori più efficienti ed efficaci, aumentandone quindi la capacità di svolgere le attività di loro competenza e di raggiungere tale obiettivo con il minore impiego possibile di tempo e risorse (Ahearne et al., 2005). Tali attività amministrative, non direttamente collegate alla vendita, fanno riferimento ad esempio alla produzione di report o alla preparazione di presentazioni: tramite il ricorso alla SFA, il tempo impiegato per queste attività può essere notevolmente ridotto (Honeycutt et al., 2005).

Inoltre, Jelinek (2013) ha proposto una classificazione di alcune componenti che solitamente costituiscono un sistema di SFA, tra cui: *contact management*, cioè

uno strumento che consente ai venditori di tenere traccia di tutte le loro interazioni con un contatto (Schillewaert et al., 2005); *marketing encyclopedia system*, ovvero un deposito accessibile tramite l'intranet dell'organizzazione contenente varie informazioni e materiali utili per la forza vendita; *sales configurator*, un prezioso strumento in grado di aiutare il venditore nella configurazione delle offerte; *sales management & analysis system*, il quale fornisce analisi grafiche e monitora le prestazioni di vendita (Jelinek, 2013; Jelinek et al., 2006).

Gli strumenti nell'ambito della SFA possono consentire anche una migliore gestione del territorio: ad esempio, i venditori possono accedere al sistema centralizzato di SFA mentre sono in viaggio e in tal modo identificare i clienti più vicini per pianificare e poi effettuare gli incontri di vendita (Boujena et al., 2009).

L'azienda è quindi in grado di stabilire una migliore comunicazione tra i membri della funzione vendite, rendendo più veloce il trasferimento delle informazioni amministrative e commerciali (Cardinali et al., 2014). Dal punto di vista della forza vendita, le tecnologie che rientrano nell'ambito della SFA consentono ai venditori di compiere in maniera più produttiva le attività di routine, come appunto la programmazione delle visite ai clienti o la gestione degli ordini, in modo da avere maggiori risorse a disposizione da destinare verso quelle attività a maggiore valore aggiunto (Eggert & Serdaroglu, 2011).

Tra i benefici che guidano il ricorso alla SFA, vi sono quindi l'incremento della produttività della forza vendita (Bush et al., 2005), il miglioramento della

comunicazione interna tramite la condivisione delle informazioni tra il personale di vendita e le altre aree coinvolte nell'interazione con il cliente (Boujena et al., 2009), tra cui marketing e customer service (Morgan & Inks, 2001), e infine il potenziamento della capacità del management di monitorare i progressi della forza vendita (Jelinek, 2013), potendo così aiutare il singolo venditore ad aumentare le proprie performance di vendita (Cardinali et al., 2014; Speier & Venkatesh, 2002).

Un elemento di fondamentale importanza per rafforzare la relazione tra venditore e organizzazione è rappresentato dalla predisposizione di adeguate forme di supporto nell'utilizzo delle tecnologie di vendita (Buehrer et al., 2005). Tale supporto deve essere fornito in maniera continuativa dal management, poiché in assenza di un livello ottimale di training questa attività può anche avere effetti dannosi sulle performance del venditore (Ahearne et al., 2005).

Dal punto di vista del management, un'interessante applicazione dei software di SFA riguarda il loro utilizzo come strumento per gestire i conflitti interni alla forza vendita nell'assegnazione di un nuovo cliente: ad esempio, analizzando le informazioni a disposizione in merito a particolari competenze di vendita o alla zona geografica di riferimento, il software può individuare in maniera oggettiva il venditore a cui assegnare la gestione del nuovo contatto, evitando così possibili conflitti tra i membri della forza vendita (Cardinali et al., 2014).

Infatti, per garantire il successo degli strumenti di SFA adottati, i responsabili delle vendite devono collaborare in quanto una cultura di vendita più cooperativa

consente di raggiungere gli obiettivi della funzione vendite: il termine “*coopetition*” definisce proprio una situazione in cui i membri di un team collaborano e competono allo stesso tempo, nel tentativo di generare valore per se stessi e per l’unità organizzativa cui appartengono (Jelinek, 2013).

Tuttavia, il mero utilizzo dei dispositivi tecnologici come computer, tablet o smartphone non è sufficiente per definire la forza vendita “automatizzata” (Cardinali et al., 2014), in quanto per essere considerata tale essa deve poter dialogare a distanza con un sistema centralizzato e costantemente aggiornato con informazioni utili per lo svolgimento delle attività di vendita (Boujena et al., 2009).

Infine, come anticipato in precedenza, mentre i software di CRM si pongono come obiettivo principale la gestione e il miglioramento delle relazioni con i clienti, il fine degli strumenti riconducibili alla SFA è invece principalmente operativo (Rapp et al., 2008). In realtà, la SFA genera anche degli effetti di natura indiretta sulla qualità delle relazioni con i clienti, mediati dalle aumentate capacità e competenze del venditore (Boujena et al., 2009). Infatti, il successo di un’azienda nella costruzione di relazioni stabili con i clienti dipende in gran parte dal comportamento della sua forza vendita e quindi, migliorando la qualità e la velocità dei flussi informativi all’interno dell’organizzazione, la SFA può supportare anche le capacità relazionali dell’azienda (Bush et al., 2005).

Va però precisato che, nonostante evidenze empiriche supportino l’esistenza di effetti diretti della SFA sui processi di condivisione dell’informazione, nonché di

effetti indiretti sulle attività relazionali (Hunter & Perreault, 2007), la letteratura non ha individuato nessun collegamento diretto tra l'utilizzo di SFA e l'incremento delle performance relazionali, mentre evidenzia come essa faciliti la collaborazione all'interno dei team di vendita (Ahearne et al., 2008). L'effetto positivo sulle relazioni con i clienti è quindi di natura indiretta, in quanto mediato dai benefici ottenuti nelle attività interne (Moutout & Bascoul, 2008), ma deve comunque essere percepito dai venditori poiché la soddisfazione del cliente è un elemento essenziale per il raggiungimento degli obiettivi di vendita (Eggert & Serdaroglu, 2011).

Analizzando i processi interni all'organizzazione, il 45% dei team di vendita sostiene che la principale causa delle inefficienze riscontrate sia rappresentata dalle eccessive attività amministrative che devono svolgere. Inoltre, l'efficacia derivante dall'automazione di questi task di *back-office* (tra cui ad esempio la generazione di report o la gestione delle email) è testimoniata dal fatto che i team di vendita *top-performers* sono 2,7 volte più propensi a ricorrere agli strumenti della SFA (Salesforce Research, 2016). Infine, nel 2018 il tasso di adozione delle tecnologie destinate ad automatizzare i processi interni era pari al 42%, con un aumento previsto dell'86% entro il 2020 (Salesforce Research, 2018).

2.3.2. *Agent Relationship Management*

Nell'ambito della relazione tra organizzazione e addetti alle vendite, piuttosto che adottare una gestione complessiva della forza vendita e un approccio uniforme nei confronti delle diverse figure di vendita, i sales manager dovrebbero preferire un orientamento individuale volto a monitorare gli aspetti più rilevanti della relazione con il singolo venditore (Rangarajan et al., 2020). Tali modalità di gestione individuale si rendono opportune in virtù del fatto che ogni relazione è caratterizzata da attributi differenti, poiché il grado di sostituibilità, la complessità delle funzioni svolte, l'incidenza del venditore sul fatturato aziendale e il supporto ricevuto dall'impresa possono differire notevolmente da venditore a venditore (Gregori & Perna, 2019).

Tuttavia, le imprese tendono spesso a considerare la forza vendita in maniera omogenea, mentre in realtà si riscontrano rilevanti differenze tra venditori diretti e indiretti, interni all'impresa oppure operanti all'esterno (Guenzi & Troilo, 2007). In particolare, i venditori esterni che costituiscono la forza vendita indiretta, comunemente definiti "agenti", possono comunque garantire elevati livelli di orientamento al cliente e allineamento con le altre funzioni interne all'impresa se sono equipaggiati con efficaci strumenti tecnologici (Rapp et al., 2012).

In questo contesto, un approccio dinamico orientato allo sviluppo della relazione e alla sua evoluzione, piuttosto che alla mera rilevazione dei risultati di vendita, prende il nome di *Agent Relationship Management* (ARM) e prevede il

ricorso a strumenti tecnologici al fine di monitorare tutti gli aspetti rilevanti della relazione tra azienda e personale di vendita (Ferrero, 2013).

L'architettura tecnologica, i principi e le modalità sono gli stessi dei sistemi di CRM, ma in questo caso il focus non viene posto sulla relazione con il cliente, bensì sulla relazione con il singolo venditore. Alla base vi è la consapevolezza che lo scambio reciproco e continuativo di informazioni, agevolato dalle tecnologie a disposizione (Rangarajan et al., 2020), consente di generare conoscenza utile sia al venditore sia al management, con l'obiettivo di migliorare le attività di vendita e conseguire così performance superiori (Gregori & Perna, 2019).

In particolare, la condivisione di informazioni è relativa a tre macro-funzioni principali, supportate dal sistema informativo aziendale: *business intelligence*, ovvero attività di analisi e reporting che il venditore svolge al fine di sviluppare conoscenza in merito all'ambiente competitivo in cui opera (Rapp et al., 2012); *customer knowledge*, cioè la condivisione delle informazioni che il venditore è in grado di ottenere tramite il contatto diretto con il cliente, al fine di migliorare la conoscenza nei suoi confronti per poter poi adottare mirate pratiche di *adaptive selling* (Hunter & Perreault, 2006); *key performance indicators* (KPI), ovvero indicatori destinati a valutare le attività intraprese dal venditore. In particolare, la valutazione non dovrebbe essere limitata ai risultati di vendita, ma dovrebbe coinvolgere anche i principali aspetti relazionali e comportamentali, come ad

esempio il livello di fidelizzazione nei confronti dell'impresa e il miglioramento delle relazioni con i clienti di cui sono responsabili (Gregori & Perna, 2019).

Nell'ambito della relazione tra azienda e venditore, l'adozione di questo approccio comporta vantaggi per entrambe le parti, in quanto il venditore può ricevere un feedback costante, utile per migliorare le proprie attività di vendita e relazionali (Jelinek, 2013), e allo stesso tempo l'impresa è in grado di monitorare l'evoluzione delle relazioni con la forza vendita in un'ottica di sviluppo reciproco (Gregori & Perna, 2019).

Nella fase di valutazione, ulteriori vantaggi possono derivare dall'integrazione di altre tecnologie di vendita, come ad esempio il geomarketing. In particolare, il ricorso a programmi di geomarketing, avendo come variabile di riferimento il territorio (Hunter & Perreault, 2007), permette al management di verificare rapidamente l'acquisizione degli ordini e le visite effettuate dai venditori: in questo modo, è possibile dedurre il livello di copertura della zona, in relazione anche ai competitor e alla domanda potenziale. Allo stesso modo, è possibile definire degli indici di penetrazione territoriale in grado di individuare potenziali aree di sviluppo, rapportando il numero di punti vendita attivi con quelli obiettivo. In tal senso, l'obiettivo di queste applicazioni è quello di valutare le aree coperte dalla forza vendita al fine di definire strategie adeguate per ogni area (Burmeister, 2019): pertanto, il geomarketing rappresenta un utile strumento per definire una politica

commerciale differenziata per ogni singolo agente, che sia in grado di considerare anche le specificità dell'area di competenza (Gregori & Perna, 2019).

Inoltre, nell'ambito dell'ARM, anche l'attività di formazione contribuisce a rafforzare la relazione tra organizzazione e venditore, tramite la veicolazione di contenuti tecnici, relativi all'offerta dell'impresa, e operativi, che riguardano invece le modalità di svolgimento delle attività di vendita (Rangarajan et al., 2020). Infatti, data la natura mutevole dell'ambiente in cui operano e delle esigenze dei buyer con cui si relazionano, è importante che i venditori abbiano accesso ad una formazione continua per tenere il passo di questi cambiamenti (Rapp et al., 2012). Anche la formazione potrebbe essere ampliata e resa più efficace mediante il ricorso alla tecnologia, usufruendo in particolare della modalità *e-learning*, che consente all'agente di avere accesso alla formazione quando e dove preferisce e all'azienda di progettare corsi e materiali altamente personalizzati, in relazione alle necessità di apprendimento di ciascun venditore (Gregori & Perna, 2019).

Ad esempio, molte organizzazioni fanno ricorso a strumenti di *e-learning* quali i test di auto-apprendimento o le simulazioni delle interazioni con i buyer, nonché tecnologie *peer-to-peer*, quali ad esempio i blog interni, che favoriscono l'emergere di pratiche di *collaborative learning* (Rapp et al., 2012; Rangarajan et al., 2020). Perciò, per ottenere concreti benefici dall'impiego di una forza vendita esterna, l'impresa non deve limitarsi a rendere disponibili tecnologie che favoriscano il contatto con l'organizzazione, ma deve anche fornire strumenti di *e-learning* in

modo che gli agenti possano formarsi efficacemente in merito all'utilizzo della tecnologia a disposizione (Rapp et al., 2012).

A tal proposito, le tecnologie per il *coaching* e la formazione della forza vendita sono tra gli strumenti più utilizzati all'interno delle moderne organizzazioni di vendita, precedute solo dai sistemi di CRM, di previsione delle vendite e di reporting (Salesforce Research, 2018). Inoltre, il 51% delle organizzazioni B2B ricorre a software tecnologici per le attività di training della forza vendita, anche se il 54% dei sales manager richiede una migliore formazione per il proprio personale di vendita (LinkedIn Sales Solutions, 2020).

2.3.3. Tecnologie 4.0 per l'allineamento interno

Nell'ambito della prospettiva interna, un'ultima tipologia di tecnologie di vendita è rappresentata dagli strumenti che, sfruttando i principi dell'Industria 4.0, favoriscono la condivisione di una visione comune all'interno dell'organizzazione e di conseguenza agevolano l'allineamento tra i responsabili delle diverse funzioni coinvolte nell'interazione con il cliente (Ruiz-Alba et al., 2019).

Infatti, alcune delle applicazioni intelligenti che rientrano nell'ambito della “quarta rivoluzione industriale” (Syam & Sharma, 2018) generano benefici anche nell'interazione tra le diverse funzioni dell'organizzazione, aumentando così il livello di collaborazione interna (Storbacka et al., 2009). Pertanto, la quarta

rivoluzione industriale è un'opportunità che consente un'evoluzione degli strumenti tecnologici presenti in azienda e delle relazioni tra gli individui che fanno riferimento a diverse unità funzionali, abilitate appunto dalla tecnologia. In questo contesto, due applicazioni rilevanti sono rappresentate dall'utilizzo dei big data e dalla possibilità di realizzare simulazioni (Gregori & Perna, 2019).

In primo luogo, i big data sono dei database che combinano dati provenienti da fonti diverse, in formati eterogenei e generati anche in tempo reale. Ad esempio, i big data possono essere utilizzati per sviluppare modelli di propensione all'acquisto e di verifica delle opportunità, individuando quelle con una maggiore probabilità di successo (Corsaro, 2018). Queste capacità analitiche generano degli effetti positivi sull'intera organizzazione, coinvolgendo ad esempio i responsabili delle risorse umane, della produzione e della finanza. Pertanto, l'utilizzo dei big data deve essere parte di una cultura d'impresa in grado di rendere le informazioni di vendita facilmente accessibili a tutti i livelli dell'organizzazione, in quanto vi è un forte collegamento tra la capacità dell'azienda di utilizzare i big data e l'aumento delle performance di vendita (Hallikainen et al., 2020). Inoltre, data la molteplicità di attori che partecipa a questo processo, l'utilizzo dei big data consente anche di promuovere la collaborazione intra-organizzativa (Corsaro, 2018).

In secondo luogo, le simulazioni realizzate tramite l'ausilio delle tecnologie 4.0 favoriscono in particolare la collaborazione tra forza vendita e responsabili della produzione (Syam & Sharma, 2018), in quanto offrono la possibilità di valutare

modifiche nella soluzione co-creata dal venditore con il cliente senza realizzarle concretamente, ma piuttosto simulandole virtualmente: in questo modo, ricorrendo anche alla prototipazione rapida (Paschen et al., 2020), il venditore può soddisfare le richieste del buyer evitando però che l'adattamento a tali richieste comporti dal punto di vista produttivo minore efficienza o un aumento dei costi unitari di produzione (Gregori & Perna, 2019). Inoltre, come visto in precedenza, l'avvento della quarta rivoluzione industriale e il ricorso all'intelligenza artificiale hanno reso possibile anche la simulazione del comportamento d'acquisto del *buying center*, agevolando il venditore e le altre figure aziendali che interagiscono con il cliente nell'analisi dei dati da utilizzare durante le interazioni (Syam & Sharma, 2018).

Pertanto, anche in questo caso, l'impresa può raggiungere livelli ottimali di collaborazione intra-organizzativa predisponendo un'adeguata infrastruttura tecnologica a supporto della propria forza vendita (Rapp et al., 2012): considerata la natura trasversale delle tecnologie dell'Industria 4.0, queste generano all'interno dell'organizzazione una maggiore enfasi sul ruolo svolto dai team inter-funzionali (Ruiz-Alba et al., 2019). Infatti, queste forme di tecnologie intelligenti offrono opportunità per implementare nuove modalità di gestione di tali team, garantendo ad esempio possibilità di cooperazione anche in assenza di prossimità fisica tra i soggetti appartenenti alle varie funzioni (Gregori & Perna, 2019).

In definitiva, nell'era 4.0 la filiera dei dati e delle informazioni si accorcia sensibilmente, aumentando il grado di trasparenza sia a livello di *back-end* che di

front-end (Tanner et al., 2005). Si tratta quindi di una nuova intelligenza applicativa a supporto delle vendite, che tramite un elevato livello di automazione e di integrazione è in grado di favorire la collaborazione e lo scambio intraaziendale (Network Digital360, 2019). In generale, il 79% dei team di vendita attualmente utilizza o intende utilizzare tecnologie basate sui big data e sugli *analytics* di vendita (Corsaro, 2018), mentre il 62% di loro fa ricorso a strumenti di collaborazione a supporto delle vendite. Tuttavia, i dati forniti da LinkedIn.com evidenziano che le tecnologie che agevolano la collaborazione e la comunicazione interna vengono percepite come gli strumenti in grado di generare minor valore, insieme ai sistemi per il tracciamento delle email (LinkedIn Sales Solutions, 2020).

2.4. Sinergie e coordinamento inter-funzionale

A conclusione dell'analisi svolta in merito all'influenza della tecnologia nelle relazioni interne, e al fine di evidenziare il link tra prospettiva interna ed esterna, è importante sottolineare come la letteratura in materia di *Sales Technology* enfatizzi la necessità di coordinare l'operato svolto da differenti funzioni aziendali al fine di generare valore per il cliente (Guenzi & Troilo, 2007). A tal proposito, il ricorso all'automazione della forza vendita consente di sviluppare capacità di collegamento con i clienti, guidando e allineando i processi interni responsabili della creazione di

valore e facilitando anche la comprensione delle esigenze del cliente tra le varie funzioni aziendali coinvolte (Boujena et al., 2009).

Il coordinamento inter-funzionale può quindi essere definito come la condivisione di informazioni strategiche e altre risorse interne volte all'integrazione e alla collaborazione di diverse unità aziendali al fine di generare valore per i clienti (Ruiz-Alba et al., 2019). Infatti, la creazione di valore per il cliente non è una competenza specifica riservata ad una singola funzione aziendale, ma ciò viene realizzato congiuntamente dagli individui che cooperano al fine di garantire all'organizzazione lo sviluppo di un vantaggio competitivo difendibile (Blocker et al., 2012). Pertanto, si differenzia dal coordinamento interno alla forza vendita, che si rende invece necessario per evitare conflitti tra venditori, che ad esempio possono manifestarsi, come visto, nell'attribuzione della gestione di un nuovo contatto (Cespedes, 1992; Cardinali et al., 2014).

Inoltre, il coordinamento inter-funzionale consente l'ottenimento di ulteriori benefici, tra cui il miglioramento delle performance aziendali, la generazione di nuova conoscenza e la promozione di una cultura collaborativa, grazie alla condivisione di una visione comune (Ruiz-Alba et al., 2019).

In particolare, è necessario focalizzare l'attenzione su due diverse forme di coordinamento: in primo luogo, tra le due funzioni che operano a stretto contatto e che rappresentano l'interfaccia dell'organizzazione presso il cliente, ovvero tra vendite e marketing (Kotler et al., 2006); inoltre, tra la funzione vendite e le altre

funzioni interne, di *back-office*, ma comunque rilevanti per la creazione di valore per il cliente, tra cui ad esempio produzione e customer service (Corsaro, 2018). Infatti, il coordinamento tra Sales e Marketing è fondamentale per garantire elevate performance di vendita, ma l'analisi delle interazioni interne non deve essere limitata a queste due aree, dovendo piuttosto considerare anche le relazioni tra area vendite e altre unità funzionali (Ruiz-Alba et al., 2019): talvolta, ai fini della generazione di valore per il cliente, queste ultime relazioni interne possono anche rivelarsi più importanti di quelle tra Sales e Marketing (Storbacka et al., 2009).

Ad ogni modo, l'obiettivo del presente paragrafo è quello di evidenziare come l'impiego delle tecnologie di vendita non sia limitato a potenziare l'interazione con il cliente e a rendere più efficienti i processi interni, ma possa anche migliorare il coordinamento interno tra le diverse funzioni, agendo così da *trait d'union* tra le due prospettive (Rodriguez & Honeycutt, 2011).

2.4.1. Obiettivo primario: l'integrazione tra Marketing e Sales

L'azienda si configura come una rete di relazioni che opera in modo coordinato a tutti i livelli dell'organizzazione, grazie alla condivisione delle conoscenze e dei flussi informativi interni (Hollenbeck et al., 2009). In questo contesto, il ruolo ricoperto dai diversi attori interni all'organizzazione richiede maggiore attenzione, in quanto agevola la comprensione di come questi interagiscono durante il percorso

d'acquisto del cliente e contribuiscono alla sua esperienza complessiva, soprattutto nel contesto attuale in cui la tecnologia facilita la proliferazione dei punti di contatto (Ruiz-Alba et al., 2019).

A tal proposito, nell'ambito di questo network interno, l'integrazione tra Marketing e Sales è necessaria al fine di rendere la gestione del processo di vendita coerente con gli obiettivi strategici (Cardinali et al., 2014). Infatti, nel contesto B2B le due funzioni rappresentano l'interfaccia dell'organizzazione con il cliente e sono fortemente interrelate (Kotler et al., 2006): il marketing si affida ai venditori per veicolare la *value proposition* all'esterno e per raccogliere preziose informazioni sui clienti e sull'ambiente competitivo, mentre la forza vendita necessita del materiale promozionale e delle analisi rese disponibili dal marketing per aumentare l'efficacia delle proprie attività (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007).

Tuttavia, possono verificarsi anche forme di conflitto inter-funzionale tra le due aree: ad esempio, il marketing può ritenere che i venditori non siano abbastanza proattivi nel contattare i potenziali clienti ottenuti dall'attività di *lead generation*, che come visto è sempre più una competenza dell'area marketing (Moncrief & Marshall, 2005), mentre i venditori spesso sostengono che i *lead* generati dal marketing non siano abbastanza qualificati e attrattivi (Rouziès et al., 2005).

La risoluzione di queste forme di conflitto può essere agevolata dal ricorso alla tecnologia, la quale favorisce la condivisione delle informazioni al fine di costruire una visione comune (Ruiz-Alba et al., 2019). Inoltre, poiché rappresentano due

funzioni di confine che operano a stretto contatto con il cliente, è importante che Marketing e Sales condividano lo stesso processo di vendita (Kotler et al., 2006). Ad esempio, applicazioni come JOYai aiutano le due funzioni nello sviluppo di questi obiettivi individuando i *lead* con maggiore probabilità di conversione (Burmeister, 2019). Un ulteriore strumento che favorisce l'integrazione tra le due unità funzionali è rappresentato dalla piattaforma *bsense*, la quale tramite i meccanismi dell'intelligenza artificiale e dell'apprendimento automatico fornisce ai professionisti delle vendite e del marketing analisi predittive che consentono loro di individuare il momento migliore in cui contattare il potenziale cliente, sulla base della sua propensione all'acquisto (Syam & Sharma, 2018; Paschen et al., 2020).

Pertanto, l'intelligenza artificiale è in grado di influenzare anche il coordinamento inter-funzionale e l'incorporazione di tecnologie intelligenti nei processi di vendita agevola l'emergere di nuove forme di collaborazione, non solo tra individui, ma anche tra la componente umana e la tecnologia stessa (Singh et al., 2019). Inoltre, tra le tecnologie che favoriscono il coordinamento inter-funzionale rientrano anche le piattaforme per la condivisione di informazioni: ad esempio, l'utilizzo di applicazioni per videoconferenze consente una migliore comunicazione tra i responsabili di differenti funzioni aziendali (Ruiz-Alba et al., 2019).

Oltre a condividere obiettivi comuni, anche le attività svolte dai responsabili delle due funzioni devono necessariamente essere allineate (LeMeunier-FitzHugh & Piercy, 2007): ad esempio, la visita di un venditore al cliente per presentare un

nuovo prodotto o servizio deve essere programmata in coordinamento con la campagna pubblicitaria effettuata dal marketing, in quanto entrambe le attività sono rivolte allo stesso obiettivo. Anche in situazioni di questo tipo, il coordinamento può essere agevolato dalla tecnologia: ad esempio, gli strumenti della SFA riducono lo sforzo necessario per effettuare report a seguito della visita, mentre lo scambio di email agevola interazioni tempestive tra le due aree (Rouziès et al., 2005).

Infine, sebbene l'obiettivo primario dei sistemi di CRM sia quello di migliorare le relazioni con i clienti, il loro utilizzo consente la diffusione di una visione unica e olistica del cliente all'interno dell'organizzazione, aumentando così lo scambio di informazioni tra funzioni (Guenzi & Troilo, 2007). Infatti, il CRM è una tecnologia che unisce i sistemi informativi di Sales, Marketing e Service al fine di ottimizzare le relazioni con i clienti (Rodriguez & Honeycutt, 2011). Tuttavia, allo stato attuale solo il 26% delle organizzazioni di vendita ha adottato un processo formalizzato di collaborazione tra Marketing e Sales (Corsaro, 2018).

2.4.2. Il coordinamento con le altre aree aziendali

In generale, il ricorso alle tecnologie di vendita favorisce la diffusione di un orientamento al cliente all'interno dell'organizzazione, generando effetti positivi anche nella relazione con il cliente stesso (Ruiz-Alba et al., 2019): ad esempio,

l'automazione dei processi e delle attività di vendita è in grado di incrementare gli sforzi mirati alla comprensione delle esigenze dei clienti (Goetz et al., 2013).

Tuttavia, la collaborazione tra funzioni non dovrebbe essere limitata a marketing e vendite, ma dovrebbe coinvolgere anche le altre aree rilevanti al fine della definizione della *value proposition* rivolta al mercato, tra cui in particolare le funzioni di produzione e customer service (Corsaro, 2018). Infatti, data la crescente rilevanza detenuta dalla componente di servizio negli scambi industriali (Sheth & Sharma, 2008), per ottenere il successo delle attività di vendita i venditori non necessitano soltanto della conoscenza detenuta dal marketing, ma anche di quella posseduta dal customer service e dalle *operations*, incrementando la necessità di una migliore comunicazione interna (Storbacka et al., 2009).

Di conseguenza, la funzione vendite non può più essere isolata, ma piuttosto diviene il perno centrale di un *cross-functional process*, il cui esito positivo può essere garantito solo dal collegamento con le altre funzioni: infatti, in ambito industriale, il venditore detiene un ruolo di fondamentale importanza nell'integrare e configurare le risorse derivanti da altre aree funzionali al fine di soddisfare le esigenze del cliente (Blocker et al., 2012). In particolare, nell'ambito di questo network di risorse, l'interfaccia tra marketing e vendite potrebbe non essere la più significativa, dato che le esigenze informative del venditore possono far sì che gli scambi inter-funzionali con finanza, produzione e customer service diventino le relazioni più rilevanti (Storbacka et al., 2009).

A tal proposito, il ricorso ai sistemi di tracking degli ordini, la possibilità di accedere da remoto alla programmazione degli impianti produttivi e un uso efficace delle email, ad esempio, possono aumentare il coordinamento del venditore con le altre figure all'interno dell'organizzazione nell'ambito dei team inter-funzionali (Hunter & Perreault, 2006). Anche i sistemi di CRM, oltre a coordinare le attività di marketing e vendite, agevolano l'allineamento tra attività di *front-end* e *back-end*, in quanto consentono ai professionisti delle vendite di supportare le altre unità aziendali destinate a fornire assistenza ai clienti (Tanner et al., 2005).

Infatti, l'organizzazione deve costantemente bilanciare la personalizzazione realizzata tramite le attività di *front-office* con le capacità produttive e di servizio di *back-office* (Ruiz-Alba et al., 2019). Ad esempio, i venditori tendono spesso a voler soddisfare tutte le richieste di personalizzazione da parte del cliente, al fine di concludere la vendita e garantire la soddisfazione del cliente, mentre i responsabili della produzione vorrebbero evitare queste situazioni per non andare incontro a diseconomie: come visto, queste divergenze possono essere risolte grazie alla tecnologia, tra cui forme di simulazione o di prototipazione rapida che consentono di soddisfare le richieste del cliente senza generare un aumento dei costi di produzione (Paschen et al., 2020).

Inoltre, la collaborazione sviluppata tramite i software di CRM consente ai venditori di raccogliere informazioni sui buyer tramite le interazioni tra funzioni e di diffondere questa conoscenza all'interno dell'organizzazione (Guenzi & Habel,

2020). In questo modo, il coordinamento raggiunto tra vendite, customer service e produzione tramite l'utilizzo dei sistemi di CRM consente di erogare livelli di servizio più elevati, soluzioni personalizzate e di conseguenza di generare maggior valore per il cliente (Rodriguez & Honeycutt, 2011).

L'efficacia della collaborazione inter-funzionale è dimostrata dal fatto che i team di vendita più performanti sono 2,1 volte più propensi a collaborare con gli addetti agli altri reparti aziendali e adottano strumenti (tra cui, ad esempio, le app mobile) che favoriscono la comunicazione immediata (Salesforce Research, 2016). In particolare, il 75% dei team di vendita afferma che la collaborazione tra funzioni è assolutamente fondamentale per garantire il successo del processo di vendita e il 57% di loro ricorre a strumenti che favoriscono la collaborazione inter-funzionale, tra cui sistemi di social networking interno e di messaggistica istantanea. Tuttavia, è evidente come il coordinamento della funzione commerciale non debba essere limitato all'area marketing, poiché il 77% dei buyer si aspetta che i responsabili delle vendite siano anche al corrente delle loro interazioni di servizio con il customer service (Salesforce Research, 2018).

2.5. Uno sguardo al futuro: quali prospettive?

Dopo aver analizzato l'impatto della *Sales Technology* nell'evoluzione del ruolo del venditore e la sua influenza sia nelle relazioni esterne con i clienti sia in quelle interne con le altre figure aziendali, è necessario individuarne le prospettive di sviluppo per il prossimo futuro, considerato il fatto che si tratta di un fenomeno in continua e crescente evoluzione (Giovannetti et al., 2020).

In particolare, la pandemia causata dal COVID-19 ha instaurato nuovi modelli di contatto tra la forza vendita e la *customer base*, nei quali la tecnologia di vendita detiene un ruolo di primaria importanza (Sharma et al., 2020). A tal proposito, considerati i risultati incoraggianti ottenuti dai venditori nell'utilizzo della tecnologia in questo contesto, queste pratiche che potevano sembrare temporanee sono invece destinate a consolidarsi e diventare permanenti nelle attività condotte dalla funzione vendite (Hartmann & Lussier, 2020).

Inoltre, è opportuno tener presente che i venditori e i buyer di domani che popoleranno le relazioni sviluppate in ambito industriale apparterranno sempre più alla categoria dei *Millennials*, anche definiti "nativi digitali", per i quali l'utilizzo della tecnologia è un'abitudine piuttosto spontanea (Corsaro, 2018). Pertanto, vanno considerati gli effetti che questo ricambio generazionale avrà sull'impiego della *Sales Technology* all'interno dei team di vendita e nelle loro relazioni con i clienti (Marshall et al., 2012).

2.5.1. *Imparare dal passato per dare forma al futuro*

Gli effetti causati dal COVID-19 sono stati disastrosi sia a livello economico, sia a livello personale, avendo limitato al minimo il contatto e le relazioni sociali. In ambito industriale, lo scoppio della pandemia ha colto impreparati numerosi venditori che non avevano sinora adottato alcuno strumento per facilitare il contatto a distanza con le proprie controparti (Sharma et al., 2020), preferendo piuttosto continuare ad operare in base alle modalità tradizionali fortemente basate sul contatto personale. Tuttavia, il passaggio verso l'adozione di modalità di contatto agevolate dalla tecnologia è stato praticamente inevitabile e una volta adottato i risultati sono stati ampiamente positivi nella maggior parte delle situazioni di business (Hartmann & Lussier, 2020). Infatti, dall'avvento della pandemia il 96% dei team di vendita è passato ad un modello di vendita a distanza, incentrato ad esempio sui sistemi di videoconferenza, e sebbene i più tradizionalisti mantengano un certo scetticismo, il 65% dei venditori ritiene che sia ugualmente o più efficace dei modelli utilizzati prima della pandemia (McKinsey, 2020).

Pertanto, i risultati ottenuti da questa esperienza imprevista devono fungere da input per i responsabili delle vendite nello strutturare le proprie attività sfruttando le potenzialità della *Sales Technology*, al fine di mantenere un contatto costante con la propria clientela (Ahearne et al., 2008): a tal proposito, il 79% dei venditori B2B afferma di essere propenso a mantenere i cambiamenti adottati nelle proprie attività di vendita per almeno 12 mesi dopo la fine della pandemia (McKinsey, 2020).

Invece, per quanto riguarda l'impatto sulla collaborazione interna, il 53% dei venditori ha indicato le limitate opportunità di incontrarsi di persona con gli altri membri del team come uno dei problemi causati in ambito lavorativo dalla pandemia, in quanto essere nella stessa stanza può aiutare i team di vendita a promuovere la collaborazione (LinkedIn Sales Solutions, 2020).

Ad ogni modo, la crescente rilevanza detenuta dalle tecnologie di vendita è testimoniata dal fatto che il 51% dei venditori sostiene di percepire la necessità di dover dedicare più tempo all'utilizzo della *Sales Technology* nel prossimo futuro. Tuttavia, circa l'80% dei sales manager ritiene che le performance ottenute tramite l'utilizzo della tecnologia impiegata dal proprio team necessitino di miglioramenti: a tal fine, è fondamentale comprendere i vantaggi derivanti dall'integrazione dell'ecosistema delle tecnologie di vendita adottate (Giovannetti et al., 2020), ricorrendo al giusto mix tecnologico, che consente anche di superare l'incertezza degli attuali e futuri contesti competitivi (LinkedIn Sales Solutions, 2020).

Inoltre, tra le tecnologie di vendita che hanno acquisito maggiore rilevanza e per le quali è aumentato anche il tasso di adozione negli ultimi 12 mesi vi sono le piattaforme per effettuare videoconferenze, i sistemi di intelligenza artificiale, le app mobile, i software di CRM e gli strumenti per le previsioni di vendita (Salesforce Research, 2020). Infine, Gartner afferma che il 60% delle organizzazioni di vendita B2B adotterà un approccio di vendita basato sui dati e sugli *analytics* entro il 2025 (Gartner, 2020).

2.5.2. Una nuova generazione di venditori

Nel tentativo di delineare le prospettive future della funzione vendite, è opportuno considerare chi saranno i venditori di domani, quali saranno le loro caratteristiche predominanti e quelle degli attori con cui dovranno interfacciarsi, ovvero dei futuri buyer che opereranno nelle imprese clienti (Cuevas, 2018).

In particolare, i *Millennials*, anche definiti “nativi digitali”, sono stati individuati dal Pew Research Center in tutti coloro nati dal 1981 al 1996, mentre coloro nati dopo questa data appartengono alla Generazione Z: in un prossimo futuro, le professioni del venditore e del buyer saranno ampiamente popolate dagli appartenenti a queste due generazioni e ciò comporta notevoli implicazioni a livello di business, tanto che si stima che entro il 2025 il 75% dei *decision makers* farà parte di queste generazioni (Pew Research Center, 2010).

Inoltre, i buyer del futuro tenderanno ad avere comportamenti sempre più simili a quelli dei consumatori (Marshall et al., 2012), in quanto preferiscono effettuare acquisti dai siti ai quali si rivolgono anche nella loro sfera privata e ciò contribuirà in misura sempre maggiore ad eliminare il confine e le differenze tra scambi B2B e B2C (Corsaro, 2018). Perciò, per avere successo nelle relazioni industriali, i venditori di domani dovranno essere in grado di combinare una *customer experience* simile a quella che gli individui ottengono da piattaforme online come Amazon con una *value proposition* altrettanto digitalizzata e incentrata su un approccio consulenziale alla vendita: devono quindi sviluppare una visione più

ampia che consenta loro di automatizzare gli scambi di minore entità al fine di veicolare maggiori risorse verso la gestione delle relazioni più complesse, per le quali è richiesto un maggiore coinvolgimento personale (Forrester Research, 2017).

Nell'interazione con la forza vendita, i *Millennials* si aspettano quindi di vivere le stesse esperienze che vivono con i brand di consumo, ed essendo abituati a condividere la propria vita online in ambienti digitali, come ad esempio i social network, essi pretendono dal venditore una maggiore conoscenza delle proprie preferenze e in generale del proprio profilo personale (Corsaro, 2018).

Il ricorso crescente ai social media sarà un elemento sempre più rilevante in futuro e sul quale i venditori dovranno fare leva per migliorare le proprie relazioni con i buyer, che potranno infatti preferire relazioni maggiormente virtuali (Marshall et al., 2012). A tal fine, ciò può essere realizzato ricorrendo ad esempio alle applicazioni smart rese disponibili dall'intelligenza artificiale: in tal senso, un esempio è rappresentato dal software FlowEngine, il quale è in grado di analizzare le connessioni realizzate dal venditore nei social network al fine di delineare le modalità più efficaci per contattare i potenziali clienti con una maggiore propensione alla conversione (Burmeister, 2019).

Inoltre, un'ulteriore implicazione derivante dall'emergere di una nuova generazione di venditori e buyer industriali è rappresentata dalle loro preferenze in termini di canali di acquisto e vendita, nettamente sbilanciate verso i canali digitali. Anche se finora ha influenzato soltanto marginalmente i mercati industriali, lo

sviluppo dell'*e-commerce* potrebbe affermarsi nel prossimo futuro anche in questo contesto (Ahearne & Rapp, 2010). Infatti, i canali di vendita digitali consentono alle organizzazioni di vendita di offrire ai clienti esperienze di acquisto omnicanale simili a quelle tipiche dei contesti B2C, supportando allo stesso tempo le complesse funzionalità tecniche che i clienti industriali si aspettano di ricevere (Salesforce Research, 2018). A tal proposito, il commercio digitale in ambito B2B è stato ulteriormente accelerato dalla pandemia causata dal COVID-19 e nei prossimi 5 anni è previsto uno sviluppo sempre maggiore di questi canali: in particolare, il report *Future of Sales 2025* elaborato da Gartner prevede che entro i prossimi 5 anni l'80% delle interazioni e degli scambi tra imprese venditrici e acquirenti in ambito industriale verrà realizzato tramite i canali digitali (Gartner, 2020).

Potrebbe sembrare che ciò renda superflua la figura del venditore, ma con ogni probabilità comporterà solamente una sua ulteriore evoluzione. Infatti, i dati forniti da Salesforce.com confermano quanto previsto da Forrester Research (2015), poiché il crescente impatto dei canali digitali negli scambi B2B eliminerà i venditori definiti *order-taking*, ma consentirà ai team di vendita di focalizzarsi sulla gestione dei clienti più rilevanti in un'ottica consulenziale (Salesforce Research, 2018).

Ad ogni modo, in questo mondo remoto e digitale la componente umana continuerà a rivestire ancora un ruolo cruciale (McKinsey, 2020), poiché anche le tecnologie intelligenti e i canali di vendita digitali in ambito B2B hanno la finalità di potenziare l'operato del venditore, non di sostituirlo (Paschen et al., 2020).

Ciò viene confermato dal Buyer Behavior Study 2020, dal quale si evince che, nonostante il crescente ricorso ai canali digitali nell'interazione con le aziende, l'81% dei buyer industriali sostiene che l'esperienza intrapresa con i team di vendita influenzi positivamente la scelta del fornitore (Demand Gen Report, 2020).

**CAPITOLO III. IL CASO CANON MEDICAL SYSTEMS ITALIA:
UN ESEMPIO DI IMPIEGO PROFICUO DELLA SALES TECHNOLOGY**

3.1. Metodologia di analisi e ricerca condotta

Al fine di ottenere un riscontro empirico circa quanto esposto nei primi due capitoli in merito alle potenzialità derivanti dall'applicazione della tecnologia a supporto della forza vendita, la seguente trattazione presenta l'analisi di un caso aziendale di grande interesse e in linea con il focus della tesi, centrato sulle vendite in ambito B2B caratterizzate dalla fornitura di soluzioni altamente complesse.

Infatti, a tal proposito, l'analisi di un caso aziendale può rivelarsi utile per testare teorie e per identificare nuove problematiche, nonché per promuovere la congruenza tra teoria e prassi. Tale modalità di ricerca prevede l'analisi di un numero contenuto di unità, le quali vengono però esaminate con maggiore profondità (Chiucchi, 2012). Tra le tecniche di raccolta e analisi dei dati che rientrano nell'ambito di questa modalità vi sono le interviste semi-strutturate, che rappresentano lo strumento utilizzato nel caso presentato in quanto caratterizzate da elevata flessibilità e adattabilità alla specifica situazione (Qu & Dumay, 2011).

In particolare, l'obiettivo del presente paragrafo è quello di introdurre le finalità della ricerca e le modalità con le quali questa è stata effettuata, mentre la descrizione dei risultati riscontrati e la loro discussione verrà approfondita nei paragrafi successivi.

3.1.1. Finalità della ricerca

La *Sales Technology* è un ambito caratterizzato da una crescente espansione sotto vari punti di vista: la letteratura vi dedica sempre maggiore attenzione, così come nell'ambito dell'ecosistema delle tecnologie di vendita proliferano i fornitori di questi strumenti, che ad oggi sono più di 800 (Giovannetti et al., 2020), mentre le aziende sono alla continua ricerca della perfetta integrazione tra le tecnologie adottate per incrementare la digitalizzazione della propria forza vendita e rendere più efficienti ed efficaci i processi di vendita (Guenzi & Habel, 2020), oltre che per ottenere una panoramica omnicomprensiva delle attività svolte dalla funzione commerciale nelle relazioni intrattenute con i clienti che popolano il mercato.

Tuttavia, affinché queste diverse prospettive possano convergere al fine di rendere la tecnologia un elemento realmente in grado di realizzare un'evoluzione proficua della *salesperson*, è necessario comprendere il contesto nel quale la *Sales Technology* si colloca all'interno delle organizzazioni di vendita, superando la concezione di tecnologia come semplice insieme di strumenti.

In particolare, l'obiettivo principale della ricerca è quello di approfondire il ruolo detenuto dalla tecnologia nell'ambito della funzione commerciale e verificare in un contesto aziendale l'impatto che questa può avere nell'evoluzione della figura del venditore, ovvero nelle attività svolte e nelle relazioni da questi intrattenute. Tale ricerca si rende necessaria poiché l'applicazione della tecnologia nelle attività svolte dai venditori comporta molteplici ostacoli da superare affinché questa possa

generare effetti positivi all'interno dell'azienda. Infatti, come visto in precedenza, ancora oggi buona parte dei programmi volti ad ottenere un utilizzo proficuo della tecnologia nel pieno delle sue potenzialità, riconducibile al concetto di *Sales Technology Infusion* (Hunter & Panagopoulos, 2015), fallisce per varie cause, tra cui l'emergere di forme di resistenza e opposizione al cambiamento o di percezioni negative da parte dei venditori nei confronti della tecnologia, della quale non vengono percepite le potenzialità (Honeycutt et al., 2005).

Inoltre, per quanto riguarda le prospettive di analisi adottate nei capitoli precedenti, indicate come prospettiva interna ed esterna, questo studio consente di esplorare le impressioni dei responsabili della funzione commerciale in merito alle scelte aziendali relativamente alle configurazioni tecnologiche adottate e il loro atteggiamento nei confronti delle tecnologie a disposizione, in quanto ciò influenza notevolmente l'utilizzo che ne viene fatto e i risultati che la forza vendita è in grado di ottenere da tale utilizzo (Rodriguez & Honeycutt, 2011).

A tal proposito, è opportuno analizzare infine il punto di vista del management dell'organizzazione, che come visto guida l'introduzione della tecnologia nelle attività svolte dai venditori attraverso la fissazione di aspettative adeguate e la predisposizione di opportuni programmi di training e supporto della forza vendita: a tal fine, l'interlocutore della ricerca presentata di seguito è un responsabile commerciale, ovvero il Direttore Sales & Marketing dell'azienda oggetto di studio, il quale ha promosso l'introduzione della *Sales Technology* in un contesto di

profondo *change management*, fortemente supportato sia dall'Headquarter europeo che dalla Presidenza della Subsidiary Italiana.

3.1.2. Modalità della ricerca

Lo studio condotto ha adottato un approccio alla ricerca di tipo qualitativo, in grado di ottenere una panoramica esplorativa e più dettagliata del fenomeno oggetto di analisi nel contesto di riferimento (Giovannetti et al., 2020).

In particolare, la parte centrale della ricerca è costituita da un'intervista in profondità svolta con la partecipazione del Direttore Sales & Marketing dell'azienda analizzata, in quanto ciò consente di delineare l'esperienza del soggetto intervistato in merito al fenomeno oggetto di interesse e di comprendere il significato che questi attribuisce a tale esperienza (Granot et al., 2012). Questo approccio ha consentito la raccolta e l'analisi di dati utili per l'esplorazione di un fenomeno ampio come quello osservato. Le informazioni ottenute sono state poi confrontate, attraverso un processo di triangolazione dei dati, con quelle disponibili e accessibili tramite i canali online, come ad esempio il sito web dell'azienda.

Come anticipato, il soggetto intervistato è un responsabile commerciale operante in un settore B2B in cui le soluzioni offerte sono caratterizzate da un elevato contenuto tecnologico, pertanto le peculiarità delle attività di vendita e degli

strumenti adottati nel caso oggetto di analisi sono coerenti prevalentemente con un contesto di ricerca di tipo B2B (Giovannetti et al., 2020).

L'intervista semi-strutturata è stata condotta tramite videoconferenza, ricorrendo alla piattaforma Microsoft Teams, e ha avuto una durata poco inferiore ai 90 minuti, indicata da Schuman (1982) come la durata ideale per le interviste in profondità (Granot et al., 2012). Una volta terminata l'intervista, la sua trascrizione e il confronto con le note appuntate durante l'incontro hanno permesso l'analisi delle informazioni ottenute al fine di poter codificare i principali concetti emergenti.

Per quanto riguarda il contenuto dell'intervista e i vari temi affrontati, sono state utilizzate domande a risposta aperta, per le quali non esiste una risposta univoca, al fine di evitare di influenzare in qualche modo la risposta fornita dall'intervistato (Granot et al., 2012). Le domande sono state attentamente progettate al fine di non essere invadenti e per evitare i potenziali condizionamenti derivanti dall'ascolto attivo (McCracken, 1988). In particolare, i temi affrontati sono riassunti nella guida all'intervista semi-strutturata riportata di seguito:

1.	Può fornire informazioni in merito a:
•	Azienda
•	Settore di riferimento
•	Modalità con le quali è stata strutturata la forza vendita
2.	Può fornirmi una panoramica di tutte le tecnologie di cui i venditori si avvalgono nello svolgimento del proprio lavoro?
3.	Per quali finalità principali la tecnologia viene utilizzata?
4.	Ci sono fasi del processo di vendita più o meno legate all'utilizzo della tecnologia? Come viene percepito dal cliente?
5.	L'introduzione della tecnologia ha generato esclusivamente vantaggi o ci sono state anche ripercussioni negative?
6.	I venditori sono stati coinvolti nel processo di introduzione della tecnologia?
7.	L'azienda ha fornito attività di formazione e supporto ai venditori? Tramite quali modalità è stata erogata la formazione?
8.	Il management ha fissato obiettivi da raggiungere tramite l'utilizzo della tecnologia? Attraverso quali indicatori ciò viene monitorato?
9.	Quali fattori possono ostacolare l'utilizzo della tecnologia?
10.	Ritiene che la tecnologia venga utilizzata al massimo delle sue potenzialità?
11.	Come ha reagito l'azienda all'emergenza causata dal COVID-19?
12.	Cosa prevede per il futuro delle vendite B2B e in merito all'apporto della tecnologia in questo contesto?

Tab. 3.1. Guida all'intervista semi-strutturata (elaborazione dell'autore)

La guida presentata costituisce la traccia principale degli argomenti affrontati, anche se è stata poi adattata durante l'intervista in relazione allo sviluppo della trattazione del fenomeno oggetto di analisi, che ha portato all'emergere di aspetti precedentemente non considerati, i quali hanno reso necessario un affinamento delle domande di ricerca (Chiucchi, 2012).

Infine, le dimensioni emergenti e gli aspetti derivanti sono stati convertiti nei risultati dello studio, presentati nei paragrafi seguenti, nei quali vengono anche riportate le citazioni più rilevanti estratte dalla trascrizione dell'intervista, le quali consentono di comprendere il processo seguito per giungere dalle informazioni raccolte alle interpretazioni fornite (Qu & Dumay, 2011).

Ad ogni modo, il fatto di aver preso in esame una singola unità di analisi limita inevitabilmente la replicabilità della ricerca effettuata in altri contesti, ma allo stesso tempo la coerenza della realtà oggetto di analisi con il focus del presente elaborato garantisce la rilevanza dei risultati ottenuti ai fini della tesi (Chiucchi, 2012). Inoltre, le interviste in profondità consentono di ottenere un'ampia conoscenza delle esperienze intraprese dalle persone relativamente ad un certo fenomeno (Qu & Dumay, 2011), ma permane comunque un margine di incertezza che non consente di estendere pienamente i risultati ottenuti (Granot et al., 2012).

3.2. Risultati ottenuti

Dopo aver esposto le modalità e le finalità con le quali la ricerca è stata svolta, il presente paragrafo introduce i risultati che questa ha consentito di ottenere. In primo luogo, al fine di comprendere a pieno il contesto in cui si collocano le tematiche affrontate nel corso dell'intervista condotta con la partecipazione del Direttore Sales & Marketing di CMSI, vengono presentati la struttura organizzativa nella quale la forza vendita si colloca, l'ambiente competitivo di riferimento in cui opera e le peculiarità del processo di vendita che questa deve affrontare.

Inoltre, l'intervista semi-strutturata ha consentito di identificare l'infrastruttura tecnologica di cui i rappresentanti della funzione commerciale si avvalgono nello svolgimento del proprio lavoro, le modalità tramite le quali questa è stata introdotta e le finalità che il suo utilizzo si propone di raggiungere, nonché le attività di supporto fornite dall'azienda per superare gli ostacoli emergenti dall'introduzione delle tecnologie di vendita e i principali indicatori tramite cui i risultati ottenuti dalla forza vendita vengono monitorati.

Infine, le tematiche affrontate dall'intervista in profondità hanno consentito di delineare le attività poste in essere dall'azienda, e in particolare dalla funzione commerciale di CMSI, per reagire all'emergenza provocata dal COVID-19, nonché le aspettative maturate dall'intervistato per il prossimo futuro.

3.2.1. Azienda, ambiente competitivo e forza vendita

Canon Medical Systems Italia (CMSI) è la filiale italiana di Canon Medical Systems Corporation, azienda leader nel settore Healthcare e della Diagnostica per immagini. In particolare, Canon Medical Systems Corporation nasce nel 2016 a seguito dell'acquisizione della divisione medica di Toshiba da parte di Canon: inizialmente l'azienda ha mantenuto il brand Toshiba, per essere poi rinominata nel 2018 acquisendo così la denominazione attuale. Ad oggi, l'azienda presenta una diffusione e una copertura a livello mondiale: in particolare, come si evince dalle informazioni disponibili nel sito corporate dell'azienda (<https://eu.medical.canon/>), Canon Medical impiega 10.268 dipendenti (di cui 5.202 nelle sedi giapponesi) e tramite la sua rete di vendita e assistenza fornisce sistemi di diagnostica per immagini in più di 150 Paesi e regioni in tutto il mondo. Inoltre, Canon Medical collabora con centri di ricerca a livello globale al fine di generare tecnologie innovative tramite lo svolgimento di attività congiunte di R&D, mantenendo così un ruolo di leadership nello sviluppo di apparecchiature mediche.

Nello specifico, Canon Medical Systems Italia (CMSI) vende e offre servizi post-vendita in relazione a strumenti diagnostici medicali ad alto contenuto tecnologico. L'azienda presenta un portafoglio di soluzioni molto ampio, le quali trovano molteplici applicazioni, tra cui: Ultrasuoni (sistemi ecografici), TAC (Tomografia assiale computerizzata), Risonanza Magnetica, Angiografia, realizzazione di Sale ibride per interventistica (caratterizzate dalla presenza

simultanea di Angiografia e TAC e nelle quali i due strumenti si spostano attorno al letto del paziente). Tuttavia, questo macro-settore può essere suddiviso in due grandi segmenti: Ultrasuoni e Grandi impianti. In particolare, il settore dell'Ultrasuono è di tipo B2B, ma considerate le logiche di acquisto che guidano gli attori operanti in questo segmento, esso presenta tratti sempre più assimilabili ad un contesto di tipo B2C. Invece, l'ambito dei Grandi impianti presenta un processo di acquisto molto lungo, che solitamente prevede anche interventi di adattamento e ristrutturazione dei locali della struttura che ospiterà il sistema, sia essa uno studio privato, un ospedale o una clinica. Anche per quanto riguarda l'ambiente competitivo, la concorrenza nel settore dell'Ultrasuono è molto più folta e intensa, mentre nel caso dei Grandi impianti si contano solamente quattro o cinque competitors principali a livello mondiale.

Pertanto, CMSI offre una gamma completa di soluzioni di imaging diagnostico, al fine di fornire ai professionisti in ambito medico strumenti che siano in grado di supportare i loro sforzi diretti a contribuire alla salute e al benessere dei pazienti. La mission che guida l'operato dell'azienda è quindi quella di costruire relazioni basate su trasparenza, fiducia e rispetto al fine di creare congiuntamente con i propri partner soluzioni in grado di offrire una migliore qualità della vita.

Nel corso degli ultimi anni, l'azienda ha intrapreso un processo di *change management*, ovvero un percorso di profonda riorganizzazione voluto e supportato dall'Headquarter europeo, che ha sede in Olanda: questo processo ha coinvolto la

funzione Sales & Marketing e altri dipartimenti aziendali al fine di condividere la visione e la strategia dell'organizzazione, generando così un modello di base in grado di suscitare un notevole allineamento culturale.

A tal proposito, l'organizzazione della forza vendita è uno degli aspetti del processo di *change management* che ha portato l'azienda a definire delle aree a livello regionale o macro-regionale, chiamate *cluster*, le quali presentano al loro interno la figura di un venditore che funge da referente funzionale per quell'area. Inoltre, nella stessa area agiscono la forza vendita indiretta, costituita da agenti e/o dealer, e gli *applicativi*, ovvero delle figure esperte di prodotto e di applicazione clinica che dimostrano il prodotto, le quali sono distinte in relazione all'ambito in cui operano (Ultrasuoni o Grandi impianti). Infine, un'altra figura di grande rilievo nell'ambito della forza vendita, la quale non è strettamente legata alla vendita diretta ma può rappresentare sino al 70% dei *touchpoint* con il cliente nell'arco della vita utile del sistema installato, è quella responsabile del *technical service*.

Invece, per quanto riguarda l'analisi del processo di vendita cui le figure appena descritte prendono parte, questo può essere meglio identificato dalla prospettiva del cliente e definito quindi processo di acquisto. Infatti, come precisato dal Direttore Sales & Marketing dell'azienda, "la prospettiva del cliente è l'unica che conta all'interno dell'organizzazione". Nell'ambito di questo processo di acquisto è opportuno tenere in considerazione la rilevanza detenuta dai diversi attori che vi partecipano, tra i quali vi sono: l'Utilizzatore (ovvero il medico, il tecnico o

chi utilizzerà l'impianto acquistato); il Cliente (colui che firma l'ordine, che può essere il medico, il capo dipartimento, il dirigente di una clinica, ecc.); l'Ingegnere clinico e/o fisico-medico (sono due figure generalmente alternative, ma entrambe si occupano della parte tecnica della soluzione acquistata); l'Ufficio Acquisti (interessato agli aspetti economici, quali ad esempio l'ammortamento o l'*upgrade* dell'impianto, e finanziari, tra cui la possibilità di accedere a forme di *rent* a lungo termine, *leasing* o *pay-per-use*). Per quanto riguarda la natura del cliente, considerando una media su più anni con variazioni molto pronunciate da Regione a Regione, nel mercato italiano il 60% opera in un ambito privato, mentre il 40% è relativo al mercato pubblico. Se il processo di acquisto è relativo ad un cliente appartenente al settore pubblico, allora gli attori sopra menzionati sono sempre presenti e vi è la peculiarità che l'acquisto viene realizzato tramite gare, mentre nel settore privato molto raramente vengono effettuate le gare e gli attori coinvolti sono solitamente in numero minore.

Infine, un'entità molto interessante che si colloca a metà tra la strutturazione del pubblico e la dinamicità del privato è rappresentata dai Grandi Gruppi di Acquisto, i quali nel tempo hanno assorbito e accorpato una molteplicità di singole realtà private e, se considerati congiuntamente, rappresentano circa il 50/60% del mercato privato italiano.

3.2.2. Modalità di integrazione della tecnologia nelle attività di vendita

In primo luogo, è opportuno precisare che la tecnologia a supporto della forza vendita può essere interpretata in maniera diversa e le possono essere attribuiti significati differenti a seconda della prospettiva di analisi adottata. Pertanto, è evidente la necessità di ricercare un allineamento ricorrendo ad una definizione condivisa delle tecnologie di vendita: in particolare, secondo la definizione proposta dal Direttore Sales & Marketing di CMSI nel principio dell'intervista, la tecnologia può essere identificata in "tutto ciò che non sia il taccuino o la propria memoria e di cui il venditore può avvalersi nello svolgimento del proprio lavoro".

Nel caso oggetto di analisi, lo strumento centrale dell'architettura tecnologica utilizzata dai venditori di CMSI è rappresentato dal software di CRM, che viene indicato come la base principale del sistema di scambio di informazioni interno. Inoltre, le varie applicazioni del CRM adottato consentono di collegare ogni ambito del software al relativo step del processo di vendita (o, dal punto di vista del cliente, del processo di acquisto) e allo stesso tempo favoriscono la condivisione delle informazioni tra i vari soggetti che a vario titolo sono coinvolti nel processo menzionato. Per quanto riguarda lo scambio di informazioni, "il venditore deve necessariamente utilizzare anche forme di database organizzato e di *file exchange*, considerato che il CRM da solo non riesce ad essere pienamente funzionale".

In particolare, tra gli altri strumenti utilizzati dalla forza vendita vengono indicati il pacchetto Microsoft Office e le email, anche se viene precisato che

“utilizzando correttamente il CRM come strumento per lo scambio di informazioni e come database interattivo per ricostruire la storia di ogni account, ciò permette di diminuire progressivamente il numero di informazioni scambiate via email, la quale viene utilizzata sempre più per effettuare degli *highlights* in merito a ciò che viene realizzato tramite le varie applicazioni, anche mobile, del CRM (come, ad esempio, Salesforce Chatter)”. Il software di CRM adottato ne consente l’utilizzo tramite dispositivi differenti, tra cui in particolare PC, smartphone e tablet.

In merito alle funzionalità, viene precisato che “il CRM funge sia da strumento di *leads management*, ovvero agevola la gestione delle opportunità e le previsioni di vendita (*order income forecast*), sia come *repository* o database per l’installato base dell’azienda e dei competitors, sia come *overview* generico degli account possibili in un certo territorio data una certa applicazione o modalità clinica”.

Inoltre, i risultati ottenuti dalla forza vendita nella propria area di riferimento vengono opportunamente monitorati e valutati dal management ricorrendo ad alcuni *Key Performance Indicators* (KPI). In base a quanto riferito dall’intervistato, tali indicatori sono essenzialmente cinque e hanno il fine di monitorare ambiti differenti: il primo mira a valutare se l’utilizzo che viene fatto dello strumento sia corretto o meno (ad esempio, se il matching tra opportunità generate e chiusure realizzate è vicino al 100% probabilmente lo strumento non è utilizzato correttamente, in quanto generalmente un’ottimizzazione eccessiva non è raggiungibile nella realtà); il secondo indicatore è destinato invece a valutare

l'attività di *leads management*, ovvero la gestione delle opportunità generate, mentre il terzo mira a valutare l'accuratezza dell'attività di *order income forecast*, ovvero le previsioni effettuate in merito alle entrate derivanti dalle relazioni con i clienti; il quarto ambito può essere definito *project tracker* ed è relativo soprattutto alle gare, piuttosto che alla vendita ai clienti privati; infine, l'ultima tipologia di indicatori, che può anche essere considerata una sottocategoria nell'ambito del *project tracker*, è destinata a valutare le attività svolte dalla concorrenza in un'ottica di *competitive intelligence*, analizzando ad esempio cosa questi hanno offerto e possono essersi aggiudicati in una gara a cui l'azienda non ha partecipato. In questo contesto, la mappatura degli account e di cosa viene installato o meno consente di comprendere la presenza sul mercato in relazione ad una certa applicazione e la forza detenuta rispetto ai vari competitors.

Gli indicatori descritti riescono a coprire quasi il 100% dell'utilizzo corretto e desiderato del CRM. Tuttavia, per quanto riguarda la percezione del cliente e degli altri attori coinvolti nel processo di acquisto in merito alla tecnologia, viene precisato dall'intervistato che "per il cliente la presenza o meno di tecnologie di vendita non cambia pressoché niente, in quanto le modalità tramite le quali sono strutturate le varie applicazioni del CRM fanno sì che il software sia strettamente legato ad un utilizzo interno da parte del venditore, anche se l'*outcome* che ne deriva è rivolto al cliente o ai vari attori del processo di acquisto. Inoltre, se la tecnologia viene utilizzata correttamente essa deve essere trasparente agli occhi del cliente".

Da un'altra ottica di analisi, come sottolineato dall'intervistato, "la tecnologia agevola gli scambi informativi sia nella relazione tra azienda e venditore, sia tra il referente dell'area e gli altri venditori operanti sul campo (ad esempio, agenti o dealer)". In particolare, per quanto riguarda questa seconda tipologia di relazione, "ciò è particolarmente importante a livello locale, in quanto è difficile trovare un agente o un dealer che sia analogo agli altri, poiché differiscono ad esempio per la propria polarizzazione verso una certa modalità o applicazione clinica oppure per la gamma di prodotti rappresentati e distribuiti, e pertanto necessitano di differenti flussi informativi per svolgere adeguatamente il proprio lavoro".

Per consentire la generazione di conoscenza all'interno dell'organizzazione tramite la veicolazione di flussi informativi in maniera continuativa, è necessario che tutte le informazioni rilevanti siano presenti all'interno del CRM. Ciò coinvolge anche le informazioni relative alle attività di *marketing operations*: "ad esempio, per quanto riguarda i *leads* generati da un congresso, questi vengono affidati direttamente ai vari referenti e tutto ciò che riguarda quell'evento, tra cui anche la redazione del report, viene realizzato e catalogato tramite il CRM. Pertanto, anche a distanza di tempo, la ricerca di informazioni in merito a quell'evento può essere effettuata tramite il CRM, piuttosto che andare a ricercare nelle email o in altri *repository* più o meno diffusi e frammentati".

Inoltre, il CRM può essere utilizzato come Marketing Automation Platform per la preparazione di materiali e contenuti che potranno essere utilizzati dalla forza

vendita (come, ad esempio, white paper, fogli tecnici e materiale competitivo per la *benchmarking*), anche se per quanto riguarda questa applicazione del CRM viene sottolineato che “data l’enorme mole di informazioni disponibili, è in atto anche un progetto dedicato con uno specifico team di lavoro per disporre di un ulteriore strumento in grado di informare in *real-time* riguardo ai principali aggiornamenti disponibili, indicare dove poter trovare le informazioni e il materiale di supporto e agevolare così la navigazione all’interno del software”.

Per quanto riguarda le finalità principali che giustificano il ricorso alla tecnologia da parte della forza vendita, l’intervistato afferma che “l’obiettivo principale è legato alla necessità di generare allineamento interno, soprattutto con la Direzione Commerciale e i capi gerarchici della Direzione Commerciale, che possono essere identificati direttamente nell’AD di Paese e in *dotted line* nel Direttore Sales & Marketing a livello europeo (Headquarter)”.

Per realizzare tale finalità, l’azienda dispone di un ulteriore strumento di Business Intelligence, il quale “è in grado di unire i dati del CRM con i dati di ordinazione o fatturazione e con i dati derivanti dal *benchmarking* competitivo, generalmente ottenuti tramite varie analisi di mercato, report e *outcome* delle associazioni di categoria, al fine di poter avere un riferimento in merito al raggiungimento del budget, delle previsioni di vendita e al livello di *market share* desiderato rispetto ai concorrenti più o meno diretti”. Questa ulteriore applicazione di Business Intelligence è utilizzata dai responsabili della gestione della forza

vendita e dai singoli venditori e garantisce il pieno sfruttamento dei dati del CRM a supporto del processo di *decision making*.

In merito alle differenti prospettive di adozione e utilizzo della tecnologia, viene sottolineato dal Direttore Sales & Marketing di CMSI che “probabilmente il venditore in quanto tale non avrebbe per sua indole una naturale tendenza all’utilizzo del CRM, soprattutto per quanto riguarda i *top-performers* che possono contare su abilità elevate e una propensione innata alla vendita. Tuttavia, data l’esigenza di lavorare in team e di affrontare mercati complessi in cui le singole capacità individuali non sono sufficienti, la necessità di adottare strumenti per la condivisione delle informazioni diviene fondamentale”.

Invece, per quanto riguarda le attività di supporto fornite dall’azienda e sulla base di quanto riferito dall’intervistato, “l’attività di formazione è stata realizzata ogni venerdì per circa tre mesi e mezzo e ha previsto anche l’istituzione di una *task force* con il coinvolgimento di vari soggetti. Relativamente alle modalità adottate, la formazione è stata realizzata tramite webinar, dato che non è stato possibile effettuarla con la presenza simultanea dei soggetti interessati a causa delle restrizioni provocate dalla pandemia da COVID-19.”

A tal proposito, le lezioni hanno avuto una durata di circa due ore e mezzo, con alternanza tra i vari moduli: il primo modulo, gestito direttamente dal soggetto intervistato, aveva l’obiettivo di effettuare un riepilogo dell’approccio al mercato in ogni fase specifica del processo di vendita; invece, il secondo modulo era relativo

ad una parte più accademica, che è stata condotta da un Professore al fine anche di creare uno *storytelling* relativamente ai temi affrontati nel primo modulo; infine, un terzo modulo è stato guidato dal Responsabile IT dell'azienda (Head della Task Force CRM) al fine di dimostrare la connessione tra i vari ambiti coinvolti, ovvero tra mondo pratico, accademico e tecnologia di riferimento, ovvero il CRM.

Infine, come sottolineato dal Direttore Sales & Marketing di CMSI, “questa attività di formazione è stata anche integrata all'interno della Task Force CRM con sessioni specifiche di pratica per comprendere come ogni venditore utilizzava il sistema adottato e i risultati raggiunti in ognuna delle fasi del processo di acquisto”.

Invece, un ostacolo menzionato dall'intervistato è relativo al *technical service*: infatti, le peculiarità del processo di acquisto descritto in precedenza e la longevità delle soluzioni scambiate nel settore di riferimento, fanno sì che nel caso in esame la maggior parte delle interazioni nell'arco di tempo in cui un sistema è installato e funzionante presso un certo cliente vengano gestite direttamente dai responsabili del *technical service*. Tuttavia, per una motivazione legata alla gestione del software implementato, l'area del *technical service* utilizza una versione ridotta del CRM che non consente all'addetto al servizio di inserire l'intera gamma possibile di dati nel software, in quanto ciò può essere realizzato solamente dal referente responsabile di quell'area. È evidente però che “ciò genera un possibile collo di bottiglia la cui risoluzione è in atto: il fine ultimo è quello di consentire all'addetto al *technical service* di riportare direttamente tutti gli update relativi alla relazione

con il cliente senza passare attraverso un'altra entità, riducendo così le interazioni per email e massimizzando le interazioni dirette con il CRM”.

Infine, a conclusione dell'analisi relativa agli strumenti utilizzati, le figure di vendita di CMSI tendenzialmente non utilizzano i social media per finalità di business, anche se come precisato dall'intervistato “c'è la volontà di condividere alcuni aspetti con il proprio network di riferimento, in merito ad esempio ai post effettuati dall'azienda, nonostante in quest'ambito gli scambi di tipo B2B siano piuttosto in ritardo e anche le pratiche di *social selling* non sembrano influenzare i risultati ottenuti dalla forza vendita”. Inoltre, la gestione dei social media viene percepita come un'attività onerosa, in quanto richiede un impegno tale da poter divenire l'attività principale svolta dal venditore. A tal proposito, viene sottolineato che “in processi di acquisto complessi come quelli che caratterizzano i mercati B2B, riuscire ad effettuare nel network del venditore un targeting mirato sui vari attori coinvolti (ad esempio, nei confronti dell'ingegnere clinico), postare contenuti rilevanti, aggiungere commenti e altre interazioni diviene un vero e proprio lavoro, peraltro non sempre concretamente realizzabile”. Ad ogni modo, l'azienda è presente su tre social media, ovvero LinkedIn, Facebook e Twitter, ma secondo l'opinione del Direttore Sales & Marketing, per ottenere feedback o interazioni l'unico che può essere ritenuto realmente funzionale è LinkedIn. Infatti, “LinkedIn presenta una maggiore congruenza e coerenza dei contenuti rispetto a Facebook e consente di essere più descrittivi rispetto a Twitter, che è invece molto conciso”.

Invece, “l’intelligenza artificiale è un concetto molto ampio e anche nei congressi in ambito tecnico-clinico si discute ancora in merito a cosa si intende per AI”. L’azienda realizza soluzioni potenziate dall’intelligenza artificiale, che trova quindi varie applicazioni nell’offerta rivolta al cliente: in particolare, l’AI “può essere utilizzata come radiomica, ovvero come aiuto alla diagnosi, sino ad arrivare alla diagnosi automatica o all’indicazione di una possibile diagnosi; inoltre, l’AI può utilizzare l’imaging e altri input a livello clinico-tecnico per dare suggerimenti in merito al percorso di un certo paziente; infine, la forma di AI ad oggi implementata in misura maggiore dall’azienda è quella che consente un miglioramento della qualità di immagine e/o degli altri parametri al contorno, quali la riduzione del tempo di acquisizione o elaborazione e la riduzione della dose nell’ambito dell’imaging basato su radiazioni ionizzanti (ad esempio, TAC)”.

Quelli menzionati sono ambiti molto specifici e diversi l’uno dall’altro, ma per quanto riguarda l’approccio all’AI nel mondo della vendita, al momento la funzione commerciale dell’azienda non utilizza applicazioni di questo tipo. Inoltre, secondo l’opinione fornita dall’intervistato, “queste applicazioni non sempre si rivelano funzionali agli obiettivi desiderati, considerato anche che in ambito B2B non si ha una quantità di dati consistenti, univoci e ripetibili come in ambito consumer, ma piuttosto ogni situazione di vendita è specifica e talvolta difficilmente ripetibile in un altro contesto. Pertanto, nel nostro ambito di riferimento, la base di dati disponibile non è ad oggi tale da consentire di automatizzare certe attività”.

3.2.3. Percezioni in merito allo scenario attuale e futuro

In base a quanto espresso dal Direttore Sales & Marketing di CMSI, l'azienda ha predisposto adeguate modalità di reazione alla dannosa situazione generata dalla pandemia da COVID-19, tra cui: ove possibile e preferibile, adozione di modalità di lavoro in *smart working*; incremento e ottimizzazione delle attività svolte da remoto; attività di formazione a distanza. Inoltre, i rappresentanti della funzione commerciale mostrano una notevole propensione verso il mantenimento dei cambiamenti adottati una volta terminata l'emergenza, quali ad esempio la formazione online a fine o inizio settimana, la creazione di eventi online per fare presentazioni e trasferire *know how* ad hoc per venditori interni, indiretti ed esterni.

In merito alla reazione attuata da CMSI per fronteggiare le difficoltà operative causate dallo scoppio della pandemia, l'intervistato ha affermato che nella prima fase, che si è manifestata in Italia a partire da febbraio/marzo 2020, l'azienda è stata inevitabilmente colta di sorpresa, mentre la seconda ondata che si è verificata in autunno è stata affrontata con una preparazione omnicomprensiva, avendo già predisposto opportune modalità di reazione.

Ad ogni modo, per quanto riguarda le attività di supporto fornite dall'azienda, già dalla prima fase sono stati realizzati ingenti investimenti nei processi di formazione descritti in precedenza: come sottolineato dall'intervistato, "ciò che era stato programmato per circa 10-12 mesi è stato poi condensato in tre mesi e mezzo". Inoltre, questo ha consentito anche di dare una spinta di gruppo, in quanto viene

sottolineato come “i vari meeting di gruppo non vengano realizzati da quasi un anno e le nuove modalità di interazione, seppur utili per eseguire e rendere più efficienti le varie forme di contatto virtuale, non consentono di ripetere quelle peculiarità tipiche delle interazioni personali che sono poi in grado di dare colore e significato alle diverse situazioni”. Pertanto, gli incontri tra colleghi e i vari meeting vengono realizzati online, tramite piattaforme come Microsoft Teams, oppure di persona solamente nel caso in cui non vi siano più di due o tre persone in una stanza che generalmente presenta una capienza ben più elevata, nel pieno rispetto delle norme sul distanziamento sociale per contrastare la diffusione della pandemia.

Tuttavia, in base a quanto sostenuto dal Direttore Sales & Marketing di CMSI, “queste nuove modalità di interazione non riescono a rimpiazzare totalmente ciò che può essere realizzato tramite gli incontri personali, soprattutto per quanto riguarda la possibilità di generare uno spirito di gruppo: pertanto, non appena sarà possibile, alcune situazioni e attività torneranno ad essere effettuate con le modalità con cui erano svolte prima della pandemia, alle quali con ogni probabilità verrà attribuita anche maggiore importanza rispetto al passato”.

Per quanto riguarda invece l’interazione con il cliente e gli altri attori del processo di acquisto, in primo luogo un ostacolo rilevante deriva dal settore di riferimento in cui opera l’impresa, ovvero il settore ospedaliero, che è stato nettamente sovraccaricato dagli effetti generati dalla pandemia. Infatti, come spiegato dall’intervistato, “notevoli difficoltà sono legate all’entrata negli ospedali:

ad esempio, per alcune modalità di imaging e di applicazione, installare un impianto in una situazione di piena emergenza sanitaria può essere molto difficile e di conseguenza molte opportunità che si sarebbero dovute chiudere entro un dato periodo hanno invece comportato una dilatazione temporale molto più ampia, in quanto il periodo intercorrente tra la generazione dell'opportunità e la chiusura dell'ordine è ora molto più lungo”.

Inoltre, in merito alle modalità di contatto con i clienti attuali e potenziali, viene precisato che “in questo contesto di riferimento intraprendere forme di contatto completamente e unicamente virtuale è molto difficile, in quanto è necessario conoscere personalmente la figura di riferimento e sviluppare un'intensa interazione prima di poter offrire una qualsiasi soluzione al cliente, tanto che le peculiarità del settore e la complessità dei prodotti scambiati rendono impossibili le attività di *cold calling* destinate a generare opportunità di vendita senza alcun contatto precedente con il venditore”.

In definitiva, per quanto riguarda l'opinione espressa dall'intervistato in merito alle nuove modalità di interazione adottate, viene precisato che “queste possono essere utilizzate, ad esempio, per effettuare le *call* di allineamento interno, in quanto consentono di coinvolgere anche un numero maggiore di attori rispetto a quanto è possibile tramite i meeting personali, ma la completezza degli effetti benefici generati dalla presenza fisica dei diversi interlocutori non potrà essere sostituita”.

Invece, adottando un'ottica di analisi di lungo periodo, l'intervista in profondità ha consentito di affrontare tematiche relative alle percezioni del soggetto intervistato in merito alle principali sfide che la rete vendita di CMSI dovrà affrontare nel prossimo futuro. In particolare, adottando questa prospettiva di analisi emergono due aspetti principali, riportati nella figura seguente e riferiti rispettivamente alla progressiva omogeneità e uniformità tra le logiche di acquisto dei mercati industriali e di quelli consumer relativamente ad alcune modalità di applicazione (ad esempio, nel caso degli Ultrasuoni diagnostici) e, in secondo luogo, alla necessità per l'azienda di costruire un *pool* di giovani venditori formati e competenti da cui poter attingere per garantire continuità ed espansione nell'operato della forza vendita dell'azienda.

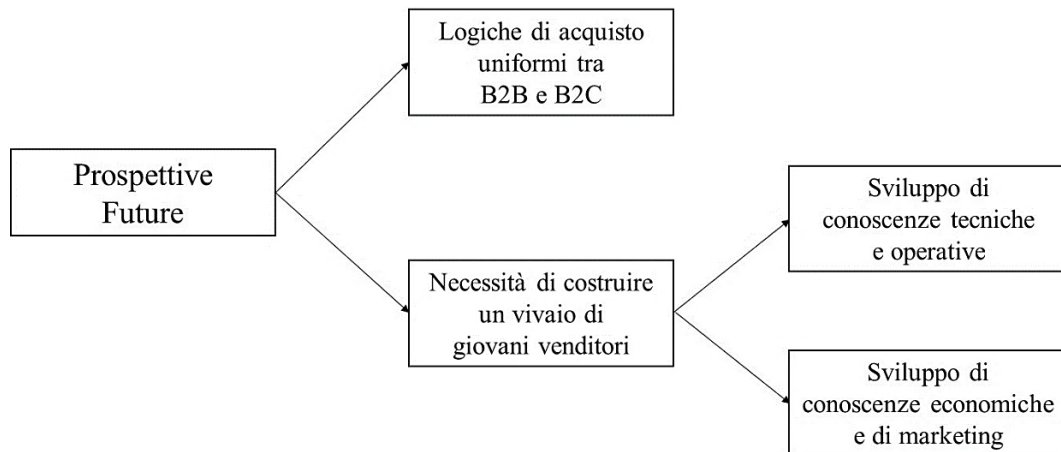


Fig. 3.1. Prospettive future delineate dal soggetto intervistato
(elaborazione dell'autore)

In primo luogo, come sottolineato dal Direttore Sales & Marketing di CMSI, “è evidente come alcuni mercati B2B stiano progressivamente adottando logiche tipiche dei mercati B2C: ad esempio, per quanto riguarda l’ambito degli Ultrasuoni, nonostante la tecnologia alla base della soluzione offerta ora costi ancora di più, l’impianto viene venduto a cifre inferiori rispetto al passato, consentendo pertanto di realizzare margini minori”. L’esempio menzionato rappresenta quindi un primo punto di convergenza tra i mercati industriali, in cui rientrano i settori ad elevato contenuto tecnologico come quello oggetto di analisi, e i mercati di consumo.

Inoltre, sempre con riferimento all’ambito dell’Ultrasuono, questo presenta anche logiche di acquisto sempre più assimilabili a quelle dei contesti B2C: infatti, come spiegato dall’intervistato, “nel segmento degli Ultrasuoni vengono offerte delle tecnologie e delle configurazioni peculiari per le quali il venditore è a conoscenza del fatto che difficilmente verranno utilizzate dal cliente, ma la loro presenza è fondamentale ai fini del processo di qualifica della soluzione acquistata”.

Invece, per quanto riguarda le aspettative relative al contributo che può essere apportato dall’emergere di giovani aspiranti venditori, l’intervistato ha precisato che una delle difficoltà che si sono manifestate in azienda è relativa proprio alla possibilità di costruire un vivaio per l’organizzazione ai fini della sua espansione: infatti, “mentre in parte è già stato realizzato per gli *applicativi* (ovvero quelle figure esperte di applicazione clinica che dimostrano il prodotto), ciò si è rivelato molto più difficile nel caso della forza vendita, in quanto l’azienda difficilmente può

rivolgersi ad un Ateneo e ottenere un *pool* di specializzandi, laureati o dottorandi che siano già formati nell'ambito delle vendite”.

Infine, nel tentativo di delineare le competenze necessarie di cui i giovani venditori devono disporre per poter operare efficacemente in questi contesti, viene evidenziato come sia importante formarsi sia da un punto di vista tecnico e operativo, relativamente al business in cui si vuole operare (anche se, in realtà, ciò potrebbe essere casuale e dipendere dalle opportunità incontrate lungo il proprio percorso), sia dal punto di vista delle conoscenze economiche, organizzative, gestionali e di marketing, le quali sono fondamentali per sviluppare nel venditore una visione più ampia, non limitata alle sole attività di vendita.

3.3. Discussione dei risultati

La discussione dei risultati ottenuti dallo studio è fondamentale al fine di collegare quanto delineato sinora con gli aspetti emergenti dall'analisi della letteratura in materia, approfonditi nei capitoli precedenti (Chiucchi, 2012): ciò consente di rimarcare il nesso di causalità esistente tra interpretazione teorica e applicazione pratica in merito al fenomeno dell'adozione della tecnologia a supporto della forza vendita e, inoltre, mette in risalto gli aspetti che hanno favorito un utilizzo proficuo della tecnologia nel contesto analizzato.

In particolare, la composizione della funzione commerciale nel caso oggetto di studio testimonia l'eterogeneità delle figure di vendita riscontrabili in ambito B2B, mentre dall'analisi dell'infrastruttura tecnologica utilizzata dalla forza vendita di CMSI emerge come gli strumenti adottati necessitino di una perfetta integrazione per consentire alla tecnologia di generare gli effetti benefici desiderati.

Inoltre, sulla base di quanto evidenziato in merito all'utilizzo e alle finalità perseguite tramite l'adozione della *Sales Technology*, è possibile individuare alcune prospettive emergenti e verificare quanto descritto in precedenza in merito alla prospettiva interna ed esterna nell'utilizzo delle tecnologie di vendita.

Infine, analizzando quanto esposto dall'intervistato relativamente alle attività implementate da CMSI per reagire alla pandemia causata dal COVID-19 e in merito alle proprie percezioni per il prossimo futuro, è possibile riscontrare alcuni temi ricorrenti già affrontati nell'analisi della letteratura.

3.3.1. Forza vendita e tecnologie utilizzate in CMSI

Come evidenziato da Moncrief, Marshall & Lassk (2006), l'enfasi posta sulle relazioni, agevolata anche dall'introduzione della tecnologia a supporto della forza vendita, ha radicalmente modificato le attività di vendita e le figure preposte alla loro esecuzione all'interno delle organizzazioni. A tal proposito, è evidente dal caso oggetto di studio come le figure operanti nell'ambito della funzione commerciale

di CMSI siano caratterizzate da elevata eterogeneità, in quanto ad esempio è possibile riscontrare al suo interno gli *applicativi* e i responsabili del *technical service*, ovvero figure non direttamente responsabili della vendita della soluzione offerta al cliente. In particolare, per quanto riguarda la categoria degli *applicativi*, la loro presenza è di estrema rilevanza in quanto va considerato il fatto che il contesto B2B è spesso caratterizzato da demo di prodotto, dato che l'oggetto dello scambio è rappresentato da soluzioni molto complesse (Sheth & Sharma, 2008).

Inoltre, dall'analisi dei risultati riscontrati emerge come la conoscenza detenuta dai rappresentanti della funzione commerciale sia di fondamentale rilevanza per orientare l'attività dell'organizzazione, in quanto la posizione di *front-line* detenuta dal personale di vendita garantisce l'allineamento tra la conoscenza disponibile all'interno e le preziose informazioni acquisite dall'esterno (Jones et al., 2005).

Ciò conferma anche quanto sostenuto da Verbeke, Dietz & Verwaal (2011), i quali identificano il venditore con l'espressione *knowledge broker*. Ad esempio, nell'ambito del *project tracker* e con particolare riferimento alla partecipazione alle gare, merita particolare attenzione la cosiddetta "domanda di confidenza": infatti, nel momento in cui viene pubblicata una gara, il networking del venditore è fondamentale per conoscere il contesto (ad esempio, è importante sapere se gli impianti installati in quell'ospedale sono ormai obsoleti e ci si aspetta quindi un *change* tecnologico), al fine anche di poter effettuare delle previsioni attendibili in merito alla possibilità e alla relativa tempistica in cui una gara possa essere indetta,

oltre che in relazione alle possibili tipologie di soluzioni richieste e alle modalità di valutazione adottate. A tal proposito, come sottolineato dall'intervistato, "ogni gara comporta un impegno di persone in termini di *effort*, oltre che tempo e denaro, pertanto già dal capitolato è opportuno conoscere la probabilità di poter partecipare con senso logico ad una determinata gara". In questo contesto, è evidente la rilevanza detenuta dalle previsioni sviluppate dal personale di vendita ai fini del processo di *decision making* dell'intera organizzazione (Honeycutt, 2005).

Invece, per quanto riguarda l'architettura tecnologica implementata a supporto della forza vendita di CMSI, il software di CRM adottato, tramite le sue varie applicazioni, è rivolto in primo luogo a collegare le informazioni a disposizione del venditore con la relativa fase del processo di vendita in cui si trova la relazione con il cliente: ciò conferma quanto sostenuto da Rapp, Agnihotri & Forbes (2008), in quanto l'integrazione della tecnologia nelle attività di vendita favorisce innanzitutto una migliore gestione dell'informazione. Infatti, ogni step del processo di vendita trova riscontro nel CRM, che è quindi in grado di guidare l'attività del venditore facendo leva sulle informazioni a disposizione: pertanto, come evidenziato da Tanner & Shipp (2005), la dotazione tecnologica influenza notevolmente le attività di *knowledge management* e di comunicazione rivolte al cliente.

Tuttavia, viene precisato dall'intervistato che il CRM da solo non riesce ad essere pienamente funzionale e ciò rende evidente la necessità di realizzare l'integrazione tra le varie tecnologie adottate (Hunter & Panagopoulos, 2015): a tal

proposito, come sottolineato da Giovannetti, Cardinali & Sharma (2020), solamente l'integrazione dell'ecosistema delle tecnologie di vendita impiegate è in grado di apportare benefici evidenti e consolidati nelle attività svolte dalle figure di vendita.

Infine, per quanto riguarda le altre forme di tecnologia descritte nel capitolo secondo del presente elaborato, quali i social media e l'intelligenza artificiale, questi non vengono utilizzati nel contesto in esame, prevalentemente a causa delle peculiarità che caratterizzano il settore B2B di riferimento in cui opera l'impresa. In base a quanto evidenziato da Rodriguez, Peterson & Krishnan (2012), negli scambi industriali generalmente non è possibile riscontrare un collegamento diretto tra le attività di *social selling* e il miglioramento delle performance di vendita, dato che il principio fondamentale alla base dell'utilizzo dei social media in questo contesto è legato alla condivisione, piuttosto che alla vendita (Ancillai et al., 2019). Invece, per quanto riguarda l'applicazione dell'intelligenza artificiale (AI) alla funzione commerciale, la mancanza di una base di dati univoci e ripetibili tra loro sottolineata dall'intervistato conferma quanto espresso da Hallikainen, Savimäki & Laukkanen (2020) in merito alla necessità di diffondere una cultura dei dati all'interno dell'organizzazione per promuovere l'acquisizione, l'elaborazione e l'impiego di elevate quantità di informazioni e *analytics* di vendita.

3.3.2. Prospettive emergenti dall'utilizzo della tecnologia

Dall'intervista emerge come il software di CRM, che rappresenta lo strumento centrale dell'infrastruttura tecnologica adottata da CMSI, venga utilizzato con due finalità principali, destinate ad agevolare sia l'analisi del processo di acquisto del cliente sia il raggiungimento di un livello ottimale di allineamento interno, con questa seconda prospettiva che sembra essere prevalente rispetto alla prima. Pertanto, ciò conferma quanto è stato esposto nei capitoli precedenti relativamente alle due prospettive di analisi della tecnologia a supporto delle relazioni intrattenute dalle figure di vendita: in particolare, come sottolineato da Rodriguez & Honeycutt (2011), l'obiettivo del CRM è quello di allineare processi interni ed esterni al fine di costruire relazioni proficue con clienti fidelizzati in un'ottica di lungo periodo.

Adottando un'ulteriore prospettiva di analisi dell'infrastruttura tecnologica utilizzata dalla forza vendita di CMSI, emerge come la finalità principale del CRM e degli altri strumenti a disposizione sia quella di agevolare lo scambio dei flussi informativi all'interno dell'organizzazione, al fine di generare una visione comune del processo di vendita e dei vari attori che vi sono coinvolti. Ciò conferma quanto sottolineato da Guenzi & Habel (2020), secondo cui le tecnologie di vendita contribuiscono anche a rafforzare la posizione del venditore nello svolgimento dei processi interni, rappresentati dall'insieme di attività in cui non vi è un'interazione diretta con il cliente e orientati piuttosto ad incrementare il coordinamento tra le varie funzioni all'interno dell'organizzazione.

Pertanto, in base a quanto appena evidenziato, emerge come l'utilizzo della tecnologia sia prevalentemente finalizzato ad agevolare la collaborazione e la comunicazione interna all'organizzazione. In particolare, nel caso oggetto di studio, lo scambio costante di informazioni agevola l'integrazione tra le attività di marketing e vendita e favorisce l'allineamento con la Direzione Commerciale, dato che le figure di servizio (riconducibili agli *applicativi* e al *technical service*) vengono assimilate a figure di vendita. Perciò, viene confermato quanto espresso da Kotler, Rackham & Krishnaswamy (2006) in merito alla necessità di coordinare le attività di interfaccia con il cliente. A tal proposito, è stato già sottolineato come il CRM possa essere utilizzato anche come Marketing Automation Platform per la generazione di contenuti utilizzabili dalla forza vendita: infatti, l'efficacia del venditore è riconducibile in larga misura ai contenuti che questi è in grado di veicolare nei confronti dei suoi interlocutori, rendendo così evidente la necessità di realizzare un coordinamento continuo tra le attività di marketing e vendita (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007). Inoltre, per quanto riguarda le attività di *marketing operations* svolte tramite l'ausilio del CRM, il fatto che i *leads* generati da un evento vengano affidati direttamente al referente dell'area consente di evitare qualsiasi forma di conflitto tra i membri della forza vendita, confermando quanto sostenuto da Cardinali, Gregori & Palanga (2014).

Invece, in merito alla prospettiva esterna dell'utilizzo della *Sales Technology*, viene sottolineato come l'impiego della tecnologia da parte della forza vendita non

venga percepito o ritenuto rilevante dal cliente, contrariamente a quanto sostenuto da Rodriguez, Peterson & Krishnan (2012), i quali ritengono che la presenza di interfacce tecnologiche nell'interazione con il cliente influenzi la percezione di ricevere supporto immediato maturata da quest'ultimo.

Inoltre, nell'ambito della relazione tra azienda e venditore, viene sottolineato dall'intervistato come ogni figura di vendita necessiti di informazioni differenti per svolgere in maniera adeguata le attività di sua competenza, confermando quanto affermato da Gregori & Perna (2019): infatti, l'approccio da questi definito come *Agent Relationship Management* (ARM) evidenzia l'eterogeneità della forza vendita e prevede modalità di gestione individuale delle relazioni con i singoli venditori, nonché il monitoraggio delle attività conseguite tramite il ricorso a indicatori (KPI) sia di risultato che relazionali e comportamentali, come è stato appunto descritto dal Direttore Sales & Marketing di CMSI durante l'intervista.

Infine, nel caso analizzato l'utilizzo proficuo della tecnologia implementata è stato reso possibile solamente grazie alla predisposizione di opportune attività di formazione della forza vendita. A tal proposito, la formazione è stata veicolata con l'obiettivo di collegare ogni step del processo di vendita analizzato al relativo ambito del CRM e ha consentito di generare vantaggi tangibili per i singoli venditori, con effetti positivi anche in termini di incremento nell'utilizzo adeguato della tecnologia implementata. Ciò è in linea con quanto sostenuto da Avlonitis & Panagopoulos (2005), i quali individuano nella predisposizione di mirate attività di

supporto e nella fissazione di aspettative adeguate da parte del management due condizioni essenziali affinché la tecnologia venga utilizzata correttamente e sia in grado di generare i benefici desiderati.

3.3.3. Reazione alle difficoltà e aspettative per il prossimo futuro

In conclusione, l'analisi dei risultati ottenuti dal caso oggetto di studio consente di delineare alcune prospettive interessanti relativamente alle percezioni personali espresse dall'intervistato in merito allo scenario attuale e futuro.

In primo luogo, i rappresentanti della funzione commerciale di CMSI sono propensi a mantenere la maggior parte dei cambiamenti adottati una volta terminata l'emergenza, confermando quanto emerso nei capitoli precedenti relativamente alle statistiche presentate dalle indagini di settore, secondo cui il 79% dei venditori B2B afferma di voler mantenere i cambiamenti adottati nelle proprie attività di vendita per almeno 12 mesi dopo la fine della pandemia (McKinsey, 2020).

Tuttavia, secondo l'opinione dell'intervistato, le nuove modalità di interazione adottate non possono essere considerate efficaci quanto le modalità che possiamo definire "tradizionali" e ciò contrasta con i risultati presentati da McKinsey (2020), secondo cui la maggior parte delle figure di vendita ritiene le modalità adottate altrettanto efficaci, se non più efficaci, dei modelli utilizzati prima della pandemia.

Inoltre, viene evidenziato come una delle problematiche principali generate dalla pandemia sia quella di aver limitato al minimo, se non annullato completamente, i contatti personali all'interno del team di vendita: ciò emerge anche dalle statistiche presentate da LinkedIn Sales Solutions (2020), secondo le quali il 53% dei responsabili delle vendite ritiene che le limitate opportunità di incontrarsi personalmente con gli altri membri del team di vendita sia uno dei problemi causati dalla pandemia, in quanto la presenza simultanea delle diverse figure di vendita può aiutare a promuovere la collaborazione.

Invece, per quanto riguarda gli argomenti affrontati adottando un orientamento rivolto al futuro, emergono prospettive interessanti relativamente ai trend di settore in ambito industriale e alla necessità di costruire un vivaio di giovani venditori *junior* in grado di garantire un efficace ricambio generazionale all'azienda.

La prima tematica emergente è relativa alla tendenziale convergenza tra logiche di acquisto dei mercati industriali e dei mercati consumer: prendendo come esempio il segmento degli Ultrasuoni diagnostici, è stato sottolineato come questi consentano di ottenere margini sempre minori, nonostante la soluzione offerta sia caratterizzata da un elevato contenuto tecnologico, e come le logiche di acquisto che caratterizzano questo segmento tendano ad assimilarsi a quelle tipiche dei mercati di consumo, in cui alcune funzionalità del prodotto, anche se generalmente non vengono utilizzate, sono comunque in grado di influenzare le decisioni di acquisto del cliente.

Il primo aspetto è evidente, ad esempio, nel settore dell'elettronica di consumo, in cui non necessariamente allo sviluppo o *upgrade* tecnologico del prodotto corrisponde un incremento nel prezzo con il quale viene offerto al consumatore finale. Il secondo, invece, si verifica spesso nella vendita di automobili, le quali sono dotate di molteplici funzionalità che con ogni probabilità non verranno mai utilizzate dall'acquirente, ma tuttavia sono comunque in grado di facilitare la sua decisione di acquisto e le sue preferenze tra differenti soluzioni proposte.

Ad ogni modo, ciò conferma quanto evidenziato nel capitolo precedente in merito alle prospettive future degli scambi B2B: infatti, secondo Corsaro (2018), i mercati industriali stanno acquisendo logiche di acquisto generalmente considerate tipiche dei mercati di consumo, dato che i buyer in ambito industriale richiedono esperienze di acquisto sempre più simili a quelle che vivono come consumatori.

Infine, viene sottolineata la difficoltà nell'individuare venditori *junior* formati e competenti: in particolare, data la complessità che caratterizza tali mercati, questo può rivelarsi ancora più complicato per le aziende operanti in ambito industriale, come appunto l'organizzazione analizzata. A tal proposito, la necessità per i giovani aspiranti venditori di acquisire e sviluppare una molteplicità di abilità e competenze diversificate conferma quanto esposto da Cuevas (2018) in merito alle competenze per il venditore del futuro, il quale ha bisogno di un insieme integrato di capacità manageriali, non limitate alle abilità strettamente legate alle attività di vendita, al fine di poter emergere in contesti di mercato e organizzativi sempre più complessi.

3.4. Riflessioni conclusive

In conclusione, è opportuno evidenziare i principi alla base dell'adozione della *Sales Technology* nel caso oggetto di studio, al fine di riassumere quanto emerso dalla ricerca condotta e individuare nell'applicazione pratica esaminata alcuni concetti fondamentali di carattere generale, non limitati al caso specifico.

In particolare, viene rilevato come la *Sales Technology* non possa essere considerata un ambito a sé stante, in quanto si colloca all'interno di un concetto più ampio, quello di *Sales Enablement*, di cui è una componente inscindibile: pertanto, per comprendere a pieno i benefici che l'introduzione della tecnologia è in grado di generare, è necessario adottare una prospettiva di analisi più ampia che coinvolga anche il contesto di riferimento nel quale la *Sales Technology* viene implementata.

Infine, scendendo con maggiore dettaglio nell'utilizzo che ne viene fatto da parte della forza vendita, emerge come sia fondamentale superare la concezione di tecnologia come insieme di strumenti, in quanto per ottenere il massimo ritorno dall'adozione della *Sales Technology* è innanzitutto necessario sviluppare una cultura condivisa in grado di permeare l'intera organizzazione di vendita.

3.4.1. Collocare la tecnologia nell'ambito di un processo più ampio

Come riportato dall'intervistato e opportunamente sottolineato in precedenza, "il venditore in quanto tale potrebbe anche non avere bisogno della tecnologia,

soprattutto se ha sviluppato buona parte della propria carriera professionale sulla base di altre modalità operative piuttosto tradizionali”. Pertanto, sulla base di questo presupposto, è evidente come l’introduzione della *Sales Technology* in quanto panacea a tutte le inefficienze dell’organizzazione di vendita sia destinata a non ottenere i risultati desiderati, a meno che non venga situata nell’ambito di un processo più ampio a carattere strategico e organizzativo, piuttosto che meramente operativo, in grado di coinvolgere le persone e fornire loro gli strumenti necessari per svolgere il proprio lavoro in maniera efficace.

Questo processo viene definito *Sales Enablement* e, utilizzando il framework proposto da Rangarajan et al. (2020), ciò che garantisce la sua significatività è rappresentato dall’integrazione degli elementi costituenti, identificati nell’adozione della tecnologia, il coordinamento inter-funzionale e la predisposizione di adeguati programmi di training e *coaching*. In questo modo, il percorso di *Sales Enablement* è in grado di potenziare le persone nello svolgimento dei processi di loro competenza, i quali, se opportunamente coordinati, hanno un impatto notevole sulle performance ottenute dall’intera organizzazione di vendita.

Quanto delineato sinora emerge anche dall’intervista in profondità, nella quale viene precisato dal Direttore Sales & Marketing di CMSI che “il concetto di vendita supportata dalla tecnologia è inscindibile dal concetto di *Sales Enablement*, nel quale fondamentale rilevanza è detenuta dai programmi di training volti a mostrare

concretamente alla forza vendita i vantaggi ottenibili dall'utilizzo della tecnologia e ad agevolare la sua adozione nelle attività svolte quotidianamente”.

A tal proposito, viene precisato che “il processo intrapreso è molto ampio, in quanto copre una parte di *full overview* del progetto di vendita, una parte operativa (in ambito tecnico-clinico), una parte di *benchmarking* (analisi competitiva) e una parte di marketing e management: le prime tre sono state sviluppate nel corso del 2020, mentre l'ultima parte verrà sviluppata nel periodo 2021-2022”. Ad ogni modo, nell'arco di tempo antecedente all'avvio del percorso di *Sales Enablement* la tecnologia implementata (per un periodo di circa sei anni) non veniva utilizzata dai venditori, se non come “generatore di offerte”. Per agevolarne l'adozione, “è stata istituita una *task force* al fine di dimostrare al singolo venditore le funzionalità del CRM, cosa consente di fare e come impatta in ogni step del processo di vendita, altrimenti questo strumento non sarebbe mai stato utilizzato”. Per quanto riguarda i risultati raggiunti nell'anno corrente, il 70% delle opportunità generate è scomparso a seguito di un'intensa attività di *clean-up*, che ha mantenuto solamente il 30% di opportunità che hanno possibilità di ottenere un esito positivo.

In particolare, questo sottoutilizzo dell'infrastruttura tecnologica adottata era legato anche a forme di insoddisfazione e resistenza da parte della forza vendita nei confronti della tecnologia, che sono state superate solamente grazie alla discussione e dimostrazione dei benefici ottenibili e, anche in assenza di vantaggi, degli aspetti sui quali la forza vendita viene monitorata dal management. Pertanto, come

precisato dall'intervistato, "tali problematiche sono state risolte delineando le motivazioni alla base della necessità di collegare ogni fase del processo di acquisto con la relativa controparte nell'ambito del CRM e l'importanza di inserire in modo costante informazioni rilevanti, che riguardino ad esempio anche ciò che è stato installato dalla concorrenza". Infatti, tali informazioni possono rivelarsi di grande interesse per il management per delineare le prospettive di sviluppo dell'azienda in un'ottica di *competitive intelligence*, individuando ad esempio quali aspetti dover incrementare per ottenere un vantaggio nei confronti dei competitors.

Ad ogni modo, ciò che ha consentito di rafforzare le percezioni dei venditori in merito all'utilizzo della tecnologia sono stati sia il training intensivo nell'ambito del percorso di *Sales Enablement* sia l'istituzione della *task force* CRM, in quanto "la presenza di un ecosistema culturale e tecnologico al fine di sottolineare la connessione tra marketing, vendite e CRM si è rivelata decisiva anche attraverso la dimostrazione dell'azione pratica da compiere per risolvere un certo problema".

Infine, per contrastare l'emergere di fattori che possano ostacolare l'utilizzo adeguato della tecnologia, è opportuno agire anche sulla propensione individuale del singolo venditore: infatti, menzionando l'espressione utilizzata dall'intervistato, "il percorso di *Sales Enablement* deve essere in grado di spingersi ancora più a monte e inglobare un percorso di formazione e qualificazione del venditore, poiché in assenza di questo percorso non potrà essere sviluppato un ecosistema di strumenti a supporto delle vendite basati su un approccio tecnologico". In tal senso, adottando

la prospettiva del venditore, in assenza di questo processo di qualificazione della *salesperson*, con ogni probabilità egli non tenderà ad incrementare le proprie capacità ricorrendo agli strumenti tecnologici a disposizione, ma piuttosto sarà propenso ad affidarsi alle sue risorse naturali.

3.4.2. Oltre gli strumenti: l'importanza della cultura organizzativa

In conclusione, dall'intervista in profondità e dalla sua analisi emerge che il raggiungimento da parte dell'organizzazione dei risultati desiderati attraverso l'introduzione della *Sales Technology* non è consentito dalla disponibilità di strumenti potenziati e ottimizzati, i quali tendono verso un utilizzo ideale della tecnologia, ma piuttosto è agevolato dalla diffusione di una cultura organizzativa allineata e condivisa a tutti i livelli dell'organigramma aziendale.

A tal proposito, come sottolineato dal Direttore Sales & Marketing di CMSI, “gli strumenti possono essere perfezionati, ad esempio, per quanto riguarda i colli di bottiglia visti per l'area del *technical service*, creando delle licenze con un pricing ad hoc per realizzare certe azioni che al momento non sono consentite. Tuttavia, a monte, è necessario far comprendere all'intera organizzazione commerciale che tutti vendono, in quanto l'informazione detenuta e condivisa da ogni figura può rivelarsi utile per generare occasioni di business anche in futuro”. Pertanto, l'aspetto

culturale si rivela molto più importante di quello strumentale, anche se la tecnologia rimane comunque un elemento in grado di agevolare le modalità operative.

Per quanto riguarda l'ottimizzazione degli strumenti, in base a quanto esposto, “in un mondo ideale sarebbe sufficiente una telefonata per generare l'allineamento all'interno del *cluster* di riferimento, dato che tutte le informazioni necessarie dovrebbero essere disponibili nel CRM”. In realtà, però, un utilizzo ideale e perfettamente ottimizzato della tecnologia potrebbe non essere sempre realizzabile, poiché come evidenziato anche dall'intervistato ciò potrebbe ridurre quell'aspetto “non digitale” che necessariamente la vendita detiene, trattandosi di un fenomeno costituito da persone e influenzato da numerosi input provenienti dall'esterno.

Inoltre, lo sfruttamento della tecnologia al massimo delle sue potenzialità dipende dal punto di vista che viene adottato nell'analisi: infatti, come precisato nel corso dell'intervista, “se analizziamo la questione dal punto di vista delle possibilità disponibili, queste sono infinite, grazie anche ad uno sviluppo tecnologico in continua evoluzione, ma è necessario comprendere quanto lo strumento è fine a se stesso e quanto invece questo è utile per chi lo deve utilizzare quotidianamente”. Pertanto, le potenzialità della tecnologia sono tali solo se l'output che ne deriva è utile ai fini del venditore e di conseguenza l'utilizzo della tecnologia nel pieno delle sue potenzialità dipende sempre dal punto di vista adottato.

Invece, focalizzando l'attenzione sulla prospettiva culturale e utilizzando una similitudine estremamente efficace e di grande effetto, proposta dal Direttore Sales

& Marketing di CMSI, possiamo affermare che “il venditore è come il grande attore di teatro che in ogni spettacolo sa quando è il momento esatto per ottenere la *standing ovation* del pubblico. Allo stesso modo, vi è anche un evidente parallelo tra l’adrenalina derivante dalla chiusura di un affare da parte del venditore e l’adrenalina derivante dalla *standing ovation* ricevuta dal grande attore”. Inoltre, la similitudine menzionata consente anche di sottolineare la differenza tra il venditore in ambito industriale e il venditore in ambito consumer: infatti, “l’attore percepisce l’applauso solo se ci sono più spettatori che applaudono contemporaneamente, così come il venditore per concludere la vendita necessita dell’approvazione di una molteplicità di interlocutori”. Pertanto, nel caso oggetto di analisi, ad esempio, non è sufficiente convincere l’utilizzatore, ma è necessaria anche l’approvazione di tutti gli altri attori coinvolti nel processo di acquisto dell’impianto.

Ad ogni modo, la finalità principale cui è destinato l’utilizzo della tecnologia, così come l’orientamento culturale prevalente in ambito B2B, non è la conclusione di un singolo scambio, ma piuttosto la costituzione di un gruppo fidelizzato di attori del processo di acquisto. Infatti, come precisato dall’intervistato, “l’obiettivo perseguito tramite la strutturazione di un contesto tecnologico e culturale non è limitato alla conclusione di una vendita, ma è proprio quello di creare un cliente, da vedersi spesso come una molteplice entità costituita da un intero gruppo di differenti figure professionali che hanno più o meno peso, densità e presenza temporale nel processo di acquisto”.

CONCLUSIONI

Gli argomenti affrontati nel presente elaborato sono stati analizzati con l'obiettivo di approfondire un ambito in continua espansione, tentando anche di rilevarne le prospettive future. In particolare, nel primo capitolo è stato evidenziato come il ricorso alla *Sales Technology* sia in grado di generare effetti benefici all'interno dell'organizzazione di vendita, tramite l'impiego delle informazioni disponibili per incrementare la conoscenza del cliente e l'efficienza dei processi interni di *back-office* (Hunter & Perreault, 2007), a patto che il management riesca però a superare i principali ostacoli legati all'introduzione della tecnologia, riconducibili prevalentemente all'opposizione al cambiamento e all'emergere di percezioni negative nei confronti delle tecnologie di vendita (Honeycutt, 2005).

Inoltre, gli strumenti rientranti nell'ambito della *Sales Technology*, analizzati nel capitolo secondo, consentono alle figure di vendita di fare leva sulla conoscenza generata per veicolare maggior valore nelle relazioni con i clienti e allo stesso tempo potenziare la propria posizione all'interno dell'organizzazione (Guenzi & Habel, 2020). In questo modo, i benefici generati dall'introduzione della tecnologia consentono di ottenere effetti positivi anche sulle performance di vendita, nonostante l'adozione della *Sales Technology* da parte dei venditori di per sé non possa ritenersi una condizione sufficiente per ottenere miglioramenti nelle performance dell'organizzazione (Ahearne et al, 2005).

Quanto appena sottolineato emerge anche dai risultati ottenuti dall'analisi del caso Canon Medical Systems Italia (CMSI), presentato nel capitolo terzo: in questo contesto, l'utilizzo proficuo della *Sales Technology* è stato garantito dalla collocazione della tecnologia in un processo più ampio, alla base del quale si è rivelata determinante la costruzione di una cultura organizzativa fortemente condivisa dall'intera struttura commerciale, in quanto la finalità principale perseguita tramite l'introduzione della tecnologia viene identificata proprio nella generazione di allineamento all'interno dell'organizzazione di vendita.

Tuttavia, strumenti e tematiche analizzate non possono ritenersi esaustivi, considerato anche il loro sviluppo continuo: infatti, come anticipato nel corso della trattazione, la principale sfida che i professionisti delle vendite sono chiamati ad affrontare è rappresentata dalla dinamicità delle odierne *value chain* globali e dall'evoluzione ininterrotta delle tecnologie a loro disposizione (Jones et al., 2005), che rendono la capacità di saper reagire al cambiamento la principale abilità di cui tali figure devono essere in possesso (LinkedIn Sales Solutions, 2020).

Inoltre, è opportuno precisare che nell'analisi del fenomeno *Sales Technology* non tutte le variabili possibili sono state prese in considerazione: ad esempio, una variabile non considerata ma che potrebbe essere rilevante ai fini dell'utilizzo delle tecnologie di vendita è rappresentata dalle dimensioni dell'organizzazione.

A tal proposito, i dati forniti da LinkedIn.com sembrano evidenziare che la rilevanza detenuta dalla *Sales Technology* aumenti all'aumentare delle dimensioni

dell'azienda in cui opera la *salesperson*, in quanto la forza vendita delle organizzazioni di maggiori dimensioni in media trascorre più tempo ad interagire con la tecnologia e impiega un numero maggiore di strumenti nell'ambito del mix tecnologico adottato (Linkedin Sales Solutions, 2020).

In realtà, alcuni strumenti possono però rivelarsi di grande utilità anche per i venditori operanti nelle imprese di minori dimensioni: ciò è particolarmente vero per le tecnologie che presentano un costo minore, come ad esempio i social media, che in combinazione con altre risorse possono consentire di aumentare la visibilità superando i vincoli derivanti dalle risorse limitate (Guesalaga, 2016). Anche in questo caso, però, più che la dimensione dell'impresa ciò che fa la differenza è rappresentato dalla cultura diffusa all'interno dell'organizzazione: infatti, una cultura aziendale basata su proattività, innovazione e analiticità è in grado di influenzare l'adozione e l'utilizzo proficuo dei social media e degli altri strumenti a supporto della forza vendita (Pascucci et al., 2018).

Inoltre, come sottolineato nel corso della trattazione, l'ambito della *Sales Technology* attira un crescente interesse, sia per quanto riguarda la letteratura sia relativamente alla pluralità di fornitori dei vari strumenti che popolano questo ecosistema tecnologico (Giovannetti et al., 2020). In questo contesto, il panorama delle tecnologie di vendita è in continua evoluzione: un esempio è rappresentato dall'acquisizione, avvenuta alla fine del 2020, del software per la collaborazione aziendale Slack da parte di Salesforce, con l'obiettivo di fornire alle figure di

vendita soluzioni altamente integrate e in grado di coprire una molteplicità di funzionalità. Ad ogni modo, è fondamentale che il mix tecnologico sia costruito sulla base delle necessità della *salesperson*, analizzando quali informazioni possono essere ottenute e quali processi possono essere automatizzati: perciò, l'infrastruttura tecnologica deve integrare gli strumenti necessari per acquisire ed elaborare l'informazione al fine di ottimizzare le attività e incrementare le performance di vendita (Hunter & Panagopoulos, 2015).

In questo contesto, data la crescente influenza esercitata dalla *Sales Technology* sulle attività di vendita, Burmeister (2019) sostiene che le vendite si stanno evolvendo da un fenomeno *human-guided* a uno *technology-guided*: secondo questa prospettiva, le vendite guidate dalla tecnologia potrebbero affermarsi come un modello in cui la tecnologia è in grado di assistere e aumentare le capacità dei venditori, influenzando in modo pervasivo le performance dell'organizzazione di vendita. Pertanto, la tecnologia è in grado di guidare in modo autonomo e flessibile le mansioni e le attività svolte dal venditore, supportandolo e incrementando le sue capacità per divenire così una figura più efficiente ed efficace (Burmeister, 2019).

Tuttavia, nonostante la notevole influenza esercitata dalla tecnologia sulle attività svolte dal venditore, la vendita rimane un fenomeno costituito da persone e dalle loro interazioni, come sottolineato anche dal Direttore Sales & Marketing di CMSI nell'intervista presentata nel capitolo terzo. Inoltre, le relazioni tra la *salesperson* e i molteplici interlocutori con cui questa entra in contatto nello

svolgimento del proprio lavoro sono fondate su una pluralità di legami personali, emotivi e professionali. A tal proposito, ciò può essere rinvenuto anche nelle parole del celebre commesso viaggiatore Willy Loman, protagonista dell'opera *Death of a Salesman* (1949) di Arthur Miller, riportate di seguito:

“e quando l’ho visto, ho realizzato che vendere era la migliore carriera che un uomo potesse desiderare. Perché cosa potrebbe esserci di più soddisfacente che poter andare, all’età di 84 anni, in 20 o 30 città diverse, prendere un telefono ed essere ricordato, amato e aiutato da così tante persone diverse?”

Lo scenario di riferimento è ovviamente cambiato dai tempi di Willy Loman, in quanto molte innovazioni tecnologiche hanno influenzato le vendite B2B. Tuttavia, nonostante questa profonda trasformazione, la finalità principale dei professionisti delle vendite rimane quella di aiutare i clienti a soddisfare le proprie esigenze: ciò che è cambiato è il modo in cui tale finalità viene perseguita e le modalità tramite le quali le tecnologie emergenti supportano i venditori nel tentativo di trasformare l’informazione in conoscenza (Paschen et al., 2020).

BIBLIOGRAFIA

- ACCENTURE INTERACTIVE, *Empowering Your Sales Force: It's Not Automation. It's Personal*, 2016, [Empowering Your Sales Force: It's Not Automation. It's Personal. \(accenture.com\)](https://www.accenture.com), (scaricato il 22/10/2020)
- AGNIHOTRI R., DINGUS R., HU M. Y. & KRUSH M. T., *Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales*, *Industrial Marketing Management*, 2016, 53, 172-180
- AGNIHOTRI R., GABLER C. B., ITANI O. S., JARAMILLO F. & KRUSH M. T., *Salesperson ambidexterity and customer satisfaction: Examining the role of customer demandingness, adaptive selling, and role conflict*, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2017, 37 (1), 27-41
- AGNIHOTRI R., KOTHANDARAMAN P., KASHYAP R. & SINGH R., *Bringing "social" into sales: The impact of salespeople's social media use on service behaviors and value creation*, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2012, 32 (3), 333-348
- AGNIHOTRI R., TRAINOR K. J., ITANI O. S. & RODRIGUEZ M., *Examining the role of sales-based CRM technology and social media use on post-sale service behaviors in India*, *Journal of Business Research*, 2017, 81, 144-154

- AHEARNE M. & RAPP A., *The role of technology at the interface between salespeople and consumers*, Journal of Personal Selling & Sales Management, 2010, 30 (2), 109-118
- AHEARNE M., JELINEK R. & RAPP A., *Moving beyond the direct effect of SFA adoption on salesperson performance: Training and support as key moderating factors*, Industrial Marketing Management, 2005, 34 (4), 379-388
- AHEARNE M., JONES E., RAPP A. & MATHIEU J., *High touch through high tech: The impact of salesperson technology usage on sales performance via mediating mechanisms*, Management Science, 2008, 54 (4), 671-685
- AHEARNE M., LAM S. K., MATHIEU J. E. & BOLANDER W., *Why are some salespeople better at adapting to organizational change?*, Journal of Marketing, 2010, 74 (3), 65-79
- AHEARNE M., SRINIVASAN N. & WEINSTEIN L., *Effect of technology on sales performance: Progressing from technology acceptance to technology usage and consequence*, Journal of Personal Selling & Sales Management, 2004, 24 (4), 297-310
- ANCILLAI C., TERHO H., CARDINALI S. & PASCUCCI F., *Advancing social media driven sales research: Establishing conceptual foundations for B-to-B social selling*, Industrial Marketing Management, 2019, 82, 293-308

- ANDZULIS J. M., PANAGOPOULOS N. G. & RAPP A., *A review of social media and implications for the sales process*, Journal of Personal Selling & Sales Management, 2012, 32 (3), 305-316
- ARLI D., BAUER C. & PALMATIER R. W., *Relational selling: Past, present and future*, Industrial Marketing Management, 2018, 69, 169-184
- AVLONITIS G. J. & PANAGOPOULOS N. G., *Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force*, Industrial Marketing Management, 2005, 34 (4), 355-368
- BACON L., LENK P., TROUTMAN C. M. & SRIDHAR A., *Predictive CRM in a B2B context: Evaluating cross-selling opportunities based on likely response to the offer*, Journal of Relationship Marketing, 2008
- BLOCKER C. P., CANNON J. P., PANAGOPOULOS N. G. & SAGER J. K., *The role of the sales force in value creation and appropriation: New directions for research*, Journal of Personal Selling & Sales Management, 2012, 32 (1), 15-27
- BOUJENA O., JOHNSTON W. J. & MERUNKA D. R., *The benefits of sales force automation: a customer's perspective*, Journal of Personal Selling & Sales Management, 2009, 29 (2), 137-150
- BUEHRER R. E., SENEAL S. & PULLINS E. B., *Sales force technology usage – reasons, barriers, and support: An exploratory investigation*, Industrial Marketing Management, 2005, 34 (4), 389-398

- BURMEISTER C., *AI for sales: How artificial intelligence is changing sales*, 2019
- BUSH A. J., BUSH V. D., ORR L. M. & ROCCO R. A., *Sales technology: Help or hindrance to ethical behaviors and productivity?*, *Journal of Business Research*, 2007, 60 (11), 1198-1205
- BUSH A. J., MOORE J. B. & ROCCO R., *Understanding sales force automation outcomes: A managerial perspective*, *Industrial Marketing Management*, 2005, 34 (4), 369-377
- BYRNE T. M. M., MOON M. A. & MENTZER J. T., *Motivating the industrial sales force in the sales forecasting process*, *Industrial Marketing Management*, 2011, 40 (1), 128-138
- CARDINALI S., *Contemporary professional selling: percorsi di ricerca e riflessioni sul nuovo ruolo dei professionisti delle vendite*, Franco Angeli, Milano, 2019
- CARDINALI S., GREGORI G. L. & PALANGA P., *SFA adoption: empirical evidences from a case study*, *International Journal of Business and Social Research*, 2014, 4 (6), 123-136
- CESPEDES F. V., *Sales coordination: An exploratory study*, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1992, 12 (3), 13-29
- CHIUCCHI M. S., *Il metodo dello studio di caso nel management accounting*, Giappichelli Editore, Torino, 2012
- CORSARO D., *Gestire la sales transformation: tra human e digital*, Franco Angeli, Milano, 2018

- CUEVAS J. M., *The transformation of professional selling: Implications for leading the modern sales organization*, *Industrial Marketing Management*, 2018, 69, 198-208
- DAVIS F. D., *Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology*, *MIS Quarterly*, 1989, 319-340
- DEMAND GEN REPORT, *B2B Buyer Behavior Study*, 2020, [2020 B2B Buyer Behavior Study: Purchase Plans Still Progressing Despite Disruption, But With Increased Expectations For Relevance & Personalization \(demandgenreport.com\)](https://demandgenreport.com), (scaricato il 27/10/2020)
- DE RUYTER K., KEELING D. I. & YU T., *Service-Sales Ambidexterity: evidence, practice and opportunities for future research*, *Journal of Service Research*, 2020, 23 (1), 13-21
- DUBINSKY A. J., *A factor analytic study of the personal selling process*, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1981, 1 (1), 26-33
- EGGERT A. & SERDAROGLU M., *Exploring the impact of sales technology on salesperson performance: A task-based approach*, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2011, 19 (2), 169-185
- FERRERO G., *Marketing e creazione del valore*, Giappichelli Editore, Torino, 2013
- GIOVANNETTI M., CARDINALI S. & SHARMA P., *Sales technology and salespeople's ambidexterity: an ecosystem approach*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2020

- GOETZ O., HOELTER A. K. & KRAFFT M., *The role of sales and marketing in market-oriented companies*, Journal of Personal Selling & Sales Management, 2013, 33 (4), 353-371
- GRANOT E., BRASHEAR T. G., & MOTTA P. C., *A structural guide to in-depth interviewing in business and industrial marketing research*, Journal of Business & Industrial Marketing, 2012, 27 (7), 547-553
- GREGORI G. L. & PERNA A., *BtoB marketing: Il business marketing tra teoria e managerialità*, EGEA, Milano, 2019
- GREWAL D. & SHARMA A., *The effect of salesforce behavior on customer satisfaction: An interactive framework*, Journal of Personal Selling & Sales Management, 1991, 11 (3), 13-23
- GUENZI P. & GHADDAR S., *Sales Enablement. Tecnologie e contenuti a supporto delle attività di vendita*, SDA Bocconi School of Management, 2017
- GUENZI P. & HABEL J., *Mastering the Digital Transformation of Sales*, California Management Review, 2020, 62 (4), 57-85
- GUENZI P. & TROILO G., *The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value*, Journal of Business Research, 2007, 60 (2), 98-107
- GUESALAGA R., *The use of social media in sales: Individual and organizational antecedents, and the role of customer engagement in social media*, Industrial Marketing Management, 2016, 54, 71-79

- HAKANEN T., *Co-creating integrated solutions within business networks: The KAM team as knowledge integrator*, *Industrial Marketing Management*, 2014, 43 (7), 1195-1203
- HALLIKAINEN H., PAESBRUGGHE B., LAUKKANEN T., RANGARAJAN D. & GABRIELSSON M., *How Individual Technology Propensities and Organizational Culture Influence B2B Customer's Behavioral Intention to Use Digital Services at Work?*, *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2017
- HALLIKAINEN H., SAVIMÄKI E. & LAUKKANEN T., *Fostering B2B sales with customer big data analytics*, *Industrial Marketing Management*, 2020, 86, 90-98
- HARTMANN N. N. & LUSSIER B., *Managing the sales force through the unexpected exogenous COVID-19 crisis*, *Industrial Marketing Management*, 2020, 88, 101-111
- HERBIG P. A., MILEWICZ J. & GOLDEN J. E., *The do's and don'ts of sales forecasting*, *Industrial Marketing Management*, 1993, 22 (1), 49-57
- HOLLENBECK C. R., ZINKHAN G. M., FRENCH W. & SONG J. H., *E-collaborative networks: a case study on the new role of the sales force*, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2009, 29 (2), 125-136

- HOMBURG C., WIESEKE J. & KUEHNL C., *Social influence on salespeople's adoption of sales technology: a multilevel analysis*, Journal of the Academy of Marketing Science, 2010, 38 (2), 159-168
- HONEYCUTT JR. E. D., *Technology improves performance – doesn't it? An introduction to the special issue of selling and sales technology*, Industrial Marketing Management, 2005, 34 (4), 301-304
- HONEYCUTT JR. E. D., THELEN T., THELEN S. T. & HODGE S. K., *Impediments to sales force automation*, Industrial Marketing Management, 2005, 34 (4), 313-322
- HUNTER G. K. & PANAGOPOULOS N. G., *Commitment to technological change, sales force intelligence norms, and salesperson key outcomes*, Industrial Marketing Management, 2015, 50, 162-179
- HUNTER G. K. & PERREAULT JR. W. D., *Making Sales Technology Effective*, Journal of Marketing, 2007, 71 (1), 16-34
- HUNTER G. K. & PERREAULT JR. W. D., *Sales Technology orientation, information effectiveness, and sales performance*, Journal of Personal Selling & Sales Management, 2006, 26 (2), 95-113
- JELINEK R., AHEARNE M., MATHIEU J. & SCHILLEWAERT N., *A longitudinal examination of individual, organizational, and contextual factors on sales technology adoption and job performance*, Journal of Marketing Theory and Practice, 2006, 14 (1), 7-23

- JELINEK R., *All pain, no gain? Why adopting sales force automation tools is insufficient for performance improvement*, Business Horizons, 2013, 56 (5), 635-642
- JONES E., BROWN S. P., ZOLTNER A. A. & WEITZ B. A., *The changing environment of selling and sales management*, Journal of Personal Selling & Sales Management, 2005, 25 (2), 105-111
- KEINÄNEN H. & KUIVALAINEN O., *Antecedents of social media B2B use in industrial marketing context: customers' view*, Journal of Business & Industrial Marketing, 2015, 30 (6), 711-722
- KENNEDY K. N. & DEETER-SCHMELZ D. R., *Descriptive and predictive analyses of industrial buyers' use of online information for purchasing*, Journal of Personal Selling & Sales Management, 2001, 21 (4), 279-290
- KOTLER P., RACKHAM N. & KRISHNASWAMY S., *Ending the war between sales and marketing*, Harvard Business Review, 2006
- KRISHNAN V., GROZA M. D., GROZA M. P., PETERSON R. M. & FREDERICKS E., *Linking customer relationship management (CRM) processes to sales performance: The role of CRM technology effectiveness*, The Marketing Management Journal, 2014, 24 (2), 162-171
- LAM S. K., DECARLO T. E. & SHARMA A., *Salesperson ambidexterity in customer engagement: do customer base characteristics matter?*, Journal of the Academy of Marketing Science, 2019, 47 (4), 659-680

- LE MEUNIER-FITZHUGH K. & PIERCY N. F., *Does collaboration between sales and marketing affect business performance?*, Journal of Personal Selling & Sales Management, 2007, 27 (3), 207-220
- LIMBU Y. B., JAYACHANDRAN C. & BABIN B. J., *Does information and communication technology improve job satisfaction? The moderating role of sales technology orientation*, Industrial Marketing Management, 2014, 43 (7), 1236-1245
- LINKEDIN SALES SOLUTIONS, *Sales Technology: Empower your team through times of change*, 2020, [Sales Technology: Empower your team through times of change \(linkedin.com\)](#), (scaricato il 21/09/2020)
- LINKEDIN SALES SOLUTIONS, *The LinkedIn State of Sales Report 2020: Global Edition*, 2020, [The LinkedIn State of Sales Report 2020](#), (scaricato il 02/09/2020)
- LIU A., LEACH M. P. & CHUGH R., *A sales process framework to regain B2B customers*, Journal of Business & Industrial Marketing, 2015, 30 (8), 906-914
- MACDONALD J. B. & SMITH K., *The effects of technology-mediated communication on industrial buyer behavior*, Industrial Marketing Management, 2004, 33 (2), 107-116

- MAECHLER N., SAHNI S. & VAN OOSTRUM M., *Improving the business-to-business customer experience*, McKinsey & Company, 2016,
[Improving the business to business customer experience.pdf](#)
([mckinsey.com](#)), (scaricato il 26/10/2020)
- MARSHALL G. W., MONCRIEF W. C. & LASSK F. G., *The current state of sales force activities*, *Industrial Marketing Management*, 1999, 28 (1), 87-98
- MARSHALL G. W., MONCRIEF W. C., RUDD J. M. & LEE N., *Revolution in sales: The impact of social media and related technology on the selling environment*, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2012, 32 (3), 349-363
- MCCARTHY T. M., DAVIS D. F., GOLICIC S. L. & MENTZER J. T., *The evolution of sales forecasting management: A 20-year longitudinal study of forecasting practices*, *Journal of Forecasting*, 2006, 25 (5), 303-324
- MCCRACKEN G., *The long interview*, Sage Publications, Londra, 1988
- MONCRIEF W. C. & MARSHALL G. W., *The evolution of the seven steps of selling*, *Industrial Marketing Management*, 2005, 34 (1), 13-22
- MONCRIEF W. C., MARSHALL G. W. & LASSK F. G., *A contemporary taxonomy of sales positions*, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2006, 26 (1), 55-65
- MONCRIEF W. C., *Selling activity and sales position taxonomies for industrial salesforces*, *Journal of Marketing Research*, 1986, 23 (3), 261-270

- MONCRIEF W. C., *Ten key activities of industrial salespeople*, *Industrial Marketing Management*, 1986, 15 (4), 309-317
- MORGAN A. J. & INKS S. A., *Technology and the sales force: Increasing acceptance of sales force automation*, *Industrial Marketing Management*, 2001, 30 (5), 463-472
- MOUTOUT J. M. & BASCOUL G., *Effects of sales force automation use on sales force activities and customer relationship management processes*, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2008, 28 (2), 167-184
- NETWORK DIGITAL360, *Venditori 4.0: Strumenti e strategie per migliorare le performance di vendita*, 2019, [Come migliorare le performance di vendita con le tecnologie 4.0 - Digital4](#), (scaricato il 01/12/2020)
- NIJSSEN E. J., GUENZI P. & VAN DER BORGH M., *Beyond the retention – acquisition trade-off: Capabilities of ambidextrous sales organizations*, *Industrial Marketing Management*, 2017, 64, 1-13
- OGILVIE J., AGNIHOTRI R., RAPP A. & TRAINOR K., *Social media technology use and salesperson performance: A two study examination of the role of salesperson behaviors, characteristics, and training*, *Industrial Marketing Management*, 2018, 75, 55-65

- OGILVIE J., RAPP A., BACHRACH D. G., MULLINS R. & HARVEY J., *Do sales and service compete? The impact of multiple psychological climates on frontline employee performance*, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2017, 37 (1), 11-26
- PAESBRUGGHE B., RANGARAJAN D., SHARMA A., SYAM N. & JHA S., *Purchasing-driven sales: Matching sales strategies to the evolution of the purchasing function*, *Industrial Marketing Management*, 2017, 62, 171-184
- PARDO C., IVENS B. S. & NIERSBACH B., *An identity perspective of key account managers as paradoxical relationship managers*, *Industrial Marketing Management*, 2020, 89, 355-372
- PASCHEN J., PASCHEN U., PALA E. & KIETZMANN J., *Artificial intelligence (AI) and value co-creation in B2B sales: Activities, actors and resources*, *Australasian Marketing Journal*, 2020
- PASCHEN J., WILSON M. & FERREIRA J. J., *Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel*, *Business Horizons*, 2020, 63, 403-414
- PASCUCCI F., ANCILLAI C. & CARDINALI S., *Exploring antecedents of social media usage in B2B: a systematic review*, *Management Research Review*, 2018, 41 (6), 629-656

- PEW RESEARCH CENTER, *Millennials. A portrait of generation next*, 2010, <https://www.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/3/2010/10/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf>, (scaricato il 04/12/2020)
- QU S. Q. & DUMAY J., *The qualitative research interview*, Qualitative Research in Accounting & Management, 2011
- RAMAN P., WITTMANN C. M. & RAUSEO N. A., *Leveraging CRM for sales: the role of organizational capabilities in successful CRM implementation*, Journal of Personal Selling & Sales Management, 2006, 26 (1), 39-53
- RANGARAJAN D., DUGAN R., ROUZIOU M. & KUNKLE M., *People, Process, and Performance: Setting an agenda for sales enablement research*, Journal of Personal Selling & Sales Management, 2020
- RANGARAJAN D., JONES E. & CHIN W., *Impact of sales force automation on technology-related stress, effort, and technology usage among salespeople*, Industrial Marketing Management, 2005, 34 (4), 345-354
- RAPP A., AGNIHOTRI R. & FORBES L. P., *The sales force technology-performance chain: The role of adaptive selling and effort*, Journal of Personal Selling & Sales Management, 2008, 28 (4), 335-350

- RAPP A., BEITELSPACHER L. S., SCHILLEWAERT S. & BAKER T. L., *The differing effects of technology on inside vs. outside sales forces to facilitate enhanced customer orientation and interfunctional coordination*, Journal of Business Research, 2012, 65 (7), 929-936
- RECK R. F. & LONG B. G., *Purchasing: A competitive weapon*, Journal of Purchasing and materials Management, 1988, 24 (3), 2-8
- RODRIGUEZ M. & HONEYCUTT JR. E. D., *Customer relationship management (CRM)'s impact on B to B sales professionals' collaboration and sales performance*, Journal of Business-to-Business Marketing, 2011, 18 (4), 335-356
- RODRIGUEZ M., PETERSON R. M. & KRISHNAN V., *Social media's influence on business-to-business sales performance*, Journal of Personal Selling & Sales Management, 2012, 32 (3), 365-378
- ROMÁN S. & RODRÍGUEZ R., *The influence of sales force technology use on outcome performance*, Journal of Business & Industrial Marketing, 2015, 30 (6), 771-783
- ROMÁN S., RODRÍGUEZ R. & JARAMILLO J. F., *Are mobile devices a blessing or a curse? Effects of mobile technology use on salesperson role stress and job satisfaction*, Journal of Business & Industrial Marketing, 2018, 33 (5), 651-664

- ROUZIÈS D., ANDERSON E., KOHLI A. K., MICHAELS R. E., WEITZ B. A. & ZOLTNERS A. A., *Sales and marketing integration: a proposed framework*, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2005, 25 (2), 113-122
- RUIZ-ALBA J. L., GUESALAGA R., AYESTARÁN R. & MEDIANO J. M., *Interfunctional coordination: the role of digitalization*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2019, 35 (3), 404-419
- SALESFORCE RESEARCH, *State of Sales – Fourth Edition*, 2020,
<https://www.salesforce.com/eu/form/conf/4th-edition-state-of-sales-report/?leadcreated=true&redirect=true&DriverCampaignId=70130000000sUVq&FormCampaignId=7013y000002Uf5wAAC>, (scaricato il 21/10/2020)
- SALESFORCE RESEARCH, *State of Sales – Second Annual*, 2016,
<https://www.salesforce.com/form/conf/2016-state-of-sales/>,
(scaricato il 03/09/2020)
- SALESFORCE RESEARCH, *State of Sales – Third Edition*, 2018,
<https://www.salesforce.com/form/conf/state-of-sales-3rd-edition/>,
(scaricato il 07/09/2020)
- SALESFORCE RESEARCH, *State of the Connected Customer*, Second Edition, 2018,
[state-of-the-connected-customer-report-second-edition2018.pdf](https://www.salesforce.com/state-of-the-connected-customer-report-second-edition2018.pdf)
([salesforce.com](https://www.salesforce.com)), (scaricato il 27/10/2020)

- SALESFORCE RESEARCH, *Why digital will become the primary channel for B2B engagement*, 2018, <https://www.salesforce.com/it/form/commerce/conf/why-digital-will-become-the-primary-channel-for-b2b-engagement-report/>,
(scaricato il 03/09/2020)
- SCHILLEWAERT N., AHEARNE M. J., FRAMBACH R. T. & MOENAERT R. K., *The adoption of information technology in the sales force*, *Industrial Marketing Management*, 2005, 34 (4), 323-336
- SCHUMAN D., *Policy analysis, education, and everyday life*, Heath, Lexington, MA, 1982
- SHARMA A., RANGARAJAN D. & PAESBRUGGHE B., *Increasing resilience by creating an adaptive salesforce*, *Industrial Marketing Management*, 2020, 88, 238-246
- SHARMA P., LEUNG T. Y., KINGSHOTT R. P. J., DAVCIK N. S. & CARDINALI S., *Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective*, *Journal of Business Research*, 2020, 116, 188-192
- SHETH J. N. & SHARMA A., *The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization*, *Industrial Marketing Management*, 2008, 37 (3), 260-269

- SINGH J., FLAHERTY K., SOHI R. S., DEETER-SCHMELZ D., HABEL J., LE MEUNIER-FITZHUGH K., MALSHE A., MULLINS R. & ONYEMAH V., *Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions*, Journal of Personal Selling & Sales Management, 2019, 39 (1), 2-22
- SINISALO J., KARJALUOTO H. & SARANIEMI S., *Barriers to the use of mobile sales force automation systems: a salesperson's perspective*, Journal of Systems and Information Technology, 2015, 17 (2), 121-140
- SPEIER C. & VENKATESH V., *The hidden minefields in the adoption of sales force automation technologies*, Journal of Marketing, 2002, 66 (3), 98-111
- STEIN A. & SMITH M., *CRM systems and organizational learning: An exploration of the relationship between CRM effectiveness and the customer information orientation of the firm in industrial markets*, Industrial Marketing Management, 2009, 38 (2), 198-206
- STORBACKA K., RYALS L., DAVIES I. A. & NENONEN S., *The changing role of sales: viewing sales as a strategic, cross-functional process*, European Journal of Marketing, 2009, 43 (7/8), 890-906
- SYAM N. & SHARMA A., *Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice*, Industrial Marketing Management, 2018, 69, 135-146

- TANNER JR. J. F. & SHIPP S., *Sales technology within the salesperson's relationships: A research agenda*, *Industrial Marketing Management*, 2005, 34 (4), 305-312
- TANNER JR. J. F., AHEARNE M., LEIGH T. W., MASON C. H. & MONCRIEF W. C., *CRM in sales-intensive organizations: A review and future directions*, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2005, 25 (2), 169-180
- TARAFDAR M., PULLINS E. & RAGU-NATHAN T. S., *Examining impacts of technostress on the professional salesperson's performance*, *AMCIS*, 2011
- TÖYTÄRI P. & RAJALA R., *Value-based selling: An organizational capability perspective*, *Industrial Marketing Management*, 2015, 45, 101-112
- TRAINOR K. J., ANDZULIS J. M., RAPP A. & AGNIHOTRI R., *Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM*, *Journal of Business Research*, 2014, 67 (6), 1201-1208
- VENKATESH V. & DAVIS F. D., *A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies*, *Management Science*, 2000, 46 (2), 186-204
- VERBEKE W., DIETZ B. & VERWAAL E., *Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers?*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2011, 39 (3), 407-428

- VIEIRA V. A., DA SILVA FAIA V., BOLES J., MARIOTI B. R. & PEREIRA R. C., *The role of self-regulatory mode on acquisition-retention ambidexterity*, Journal of Business & Industrial Marketing, 2019, 34 (8), 1813-1826
- WALKER JR. O. C., CHURCHILL JR. G. A. & FORD N. M., *Motivation and performance in industrial selling: Present knowledge and needed research*, Journal of Marketing Research, 1977, 14 (2), 156-168
- WEITZ B. A. & BRADFORD K. D., *Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective*, Journal of the Academy of Marketing Science, 1999, 27 (2), 241-254
- WORKMAN JR. J. P., HOMBURG C. & JENSEN O., *Intraorganizational determinants of key account management effectiveness*, Journal of the Academy of Marketing Science, 2003, 31 (1), 3-21
- WOTRUBA T. R., *The evolution of personal selling*, Journal of Personal Selling & Sales Management, 1991, 11 (3), 1-12
- YAN J., ZHANG C., ZHA H., GONG M., SUN C., HUANG J., CHU S. & JANG X., *On Machine Learning towards Predictive Sales Pipeline Analytics*, Proceedings of the 29th AAAI Conference on Artificial Intelligence, 2015
- ZHANG C. B. & LI Y. N., *How social media usage influences B2B customer loyalty: roles of trust and purchase risk*, Journal of Business & Industrial Marketing, 2019, 34 (7), 1420-1433

SITOGRAFIA

ACCENTURE (<https://www.accenture.com/it-it>)

CANON MEDICAL SYSTEMS EUROPE (<https://eu.medical.canon/>)

CONTENT MARKETING INSTITUTE (<https://contentmarketinginstitute.com/>)

CSO INSIGHTS (<https://www.millerheimangroup.com/it/ricerca/>)

DEMAND GEN REPORT (<https://www.demandgenreport.com/>)

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

FORRESTER RESEARCH (<https://go.forrester.com/>)

GARTNER (<https://www.gartner.com/en>)

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

LINKEDIN SALES SOLUTIONS (<https://business.linkedin.com/sales-solutions>)

MCKINSEY & COMPANY (<https://www.mckinsey.com/>)

NETWORK DIGITAL360 (<https://www.networkdigital360.it/>)

PEW RESEARCH CENTER (<https://www.pewresearch.org/>)

SALES HACKER (<https://www.saleshacker.com/>)

SALESCIENCE (<https://www.salescience.it/>)

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

SDA BOCCONI (<https://www.sdabocconi.it/it/home>)

SPROUTSOCIAL (<https://sproutsocial.com/>)

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