



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Marketing

**RUOLO E COMPETENZE DEI TEAM DI
VENDITA INTERNI. IL CASO TEAM
SYSTEM COMMUNICATION**

**INSIDE SALES TEAMS' ROLES AND
COMPETENCIES. THE CASE OF TEAM
SYSTEM COMMUNICATION**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Silvio Cardinali

Tesi di Laurea di:
Lucia Pancotto

Anno Accademico 2019 – 2020

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1: L'EVOLUZIONE DEL SALES MANAGEMENT	
1.1 Il Sales Management	12
1.1.1 L'importanza del Sales Enablement per un team di vendita di successo.....	15
1.2 Come si è evoluto il ruolo del venditore: da una prospettiva transazionale ad una prospettiva relazionale	19
1.3 Un modello interpretativo della Sales Transformation	27
1.3.1 Le persone	28
1.3.2 La tecnologia	39
1.3.3 I processi di integrazione e di accelerazione	49
CAPITOLO 2: INSIDE SALES VS OUTSIDE SALES	
2.1 Inside Sales o Vendite on field? Le sfide del contesto evolutivo	55
2.2 Definizione di Inside Sales.....	62
2.3 I principali modelli di Inside Sales.....	69
2.4 Inside Sales person: ruolo e competenze per una vendita di successo.....	76
2.4.1 Reclutamento, selezione e formazione delle figure di vendita	85
2.4.2 Integrazione e collaborazione tra reparto vendite e reparto marketing...	88

2.5 Inside Sales VS Vendite on field: i vantaggi di possedere un team di vendita interno	94
CAPITOLO 3: TEAMSYSYSTEM COMMUNICATION, UN CASO DI SUCCESSO NELL'INSIDE SALES	
3.1 Le origini di TeamSystem Communication srl	98
3.2 TeamSystem Communication srl ed Inside Sales	103
3.3 Inside Sales person: ruolo, competenze e punti di forza.....	110
3.3.1 Reclutamento, selezione e formazione degli Inside Sales	110
3.3.2 Smarketing: integrazione tra vendite e marketing per un processo di vendita di successo	115
3.4 Inside Sales e Vendite on field a confronto	119
3.5 TeamSystem Communication srl a confronto con altre realtà aziendali...	122
CONCLUSIONI	134
BIBLIOGRAFIA	138

INTRODUZIONE

Le vendite hanno subito e continuano a subire cambiamenti repentini. I fattori che condizionano questo campo di studi sono numerosi: la globalizzazione, la trasformazione delle organizzazioni aziendali, la digitalizzazione e i comportamenti degli acquirenti. Tutti elementi che stanno rendendo le vendite sempre più smart e stanno comportando un cambiamento irreversibile nel ruolo che la figura del venditore dovrebbe ricoprire. La forza vendite è da sempre uno dei capisaldi delle imprese, in quanto è da essa che dipende la competitività sul mercato e l'andamento economico aziendale, tanto che nel corso degli anni anche per gli studiosi ha acquisito un'importanza tale da essere inserita in un ambito di studi specifico: il Sales Management. Tema protagonista di questo elaborato.

Nello specifico, viene presentata un'analisi teorica e pratica nel campo del Sales Management, osservando come il settore delle vendite è evoluto rimanendo al passo con i cambiamenti del contesto competitivo, soprattutto a seguito della digitalizzazione. Quest'ultimo evento ha segnato il futuro delle vendite; i Sales managers tramite la tecnologia possono interagire con il mercato in tempo reale e, di conseguenza, in ambito Sales si è innescata una vera e propria trasformazione. Il processo di trasformazione ha permesso di mettere in risalto l'importanza cruciale delle persone, in particolare dei venditori, nella definizione ed implementazione della strategia. Essendo i venditori dei soggetti in stretta relazione con gli acquirenti

e con il mercato, non rappresentano più esclusivamente un tassello di vitale importanza per i rendimenti economici dell'azienda, quanto piuttosto un elemento imprescindibile per la definizione della strategia, quindi, un elemento in grado di influenzare e guidare l'agire dell'impresa nel suo complesso. Per questo motivo, sta divenendo sempre più rilevante anche porre l'attenzione sull'integrazione della funzione vendite con tutte le altre funzioni caratterizzanti le aziende, la funzione marketing in particolar modo. Infatti, oggi, è molto importante garantire la collaborazione tra questi due reparti perché permetterebbero di comunicare in maniera adeguata con il mercato, migliorando le performance aziendali.

Con riferimento a questi cambiamenti caratterizzanti il contesto competitivo, si sono venuti a sviluppare nuovi metodi di vendita e conseguentemente, un diverso modo di approcciarsi al cliente. Hanno acquisito sempre più importanza le relazioni che prendono vita con il cliente, tanto da registrare un passaggio da un orientamento transazionale ad un orientamento relazionale. L'obiettivo principale per le imprese, oggi, dovrebbe essere quello di curare ed alimentare costantemente le relazioni con i clienti; non ci si dovrebbe mai dimenticare di dare importanza alle persone. Da qui, nascono e si sviluppano i nuovi modelli di vendita che vedono come elemento fondante la relazione. Per essere sempre vicini al cliente e rispondere sempre in maniera tempestiva ed adeguata è di vitale importanza la tecnologia. Solamente dotandosi degli strumenti tecnologici e favorendo la cosiddetta digitalizzazione dei processi, le imprese riusciranno ad aumentare la propria produttività.

Vista l'importanza della digitalizzazione e i cambiamenti avvenuti proprio a seguito di questo evento, è stata fatta la scelta di approfondire il tema delle Inside Sales, un approccio di vendita sviluppatosi all'incirca dieci anni fa e divenuto oggetto di studio di molti accademici e managers. Nello specifico, l'elemento caratterizzante questo elaborato è la figura del venditore e le competenze ed abilità che dovrebbe possedere per garantire il successo aziendale ponendo al centro dell'attenzione la relazione con il cliente.

Lo studio si compone di tre capitoli, i quali tratteranno in maniera approfondita l'evoluzione avvenuta nel campo del Sales Management, mettendo in risalto come, nel corso degli anni, le vendite sia in ambito accademico che imprenditoriale hanno assunto diversi gradi di importanza.

Nel primo capitolo, l'attenzione è posta sulla definizione generale di Sales Management e sugli elementi che hanno caratterizzato gli studi nel corso del tempo, con particolare riferimento al tema predominante in tutto l'elaborato: la digitalizzazione. Nello specifico, si cerca di mettere in risalto come le imprese oggi dovrebbero dare importanza agli investimenti in Sales Enablement, processo le cui attività principali (ad esempio, strategie di marketing, ricerca e sviluppo, operazioni di vendita, coaching, implementazione e sfruttamento della tecnologia) permettono di coinvolgere le persone, i processi e le performance aziendali creando valore per l'impresa e per il cliente, rispondendo in maniera adeguata al processo di Sales Transformation. Questo a conferma del fatto che cambiando il contesto

competitivo, cambia anche il ruolo del venditore, il quale deve essere caratterizzato da competenze ed abilità differenti rispetto a quelle che fino ad oggi le imprese hanno ricercato. Perciò, dovremmo essere di fronte a delle realtà aziendali dotate di soggetti con elevate competenze tecnologiche e spiccate abilità di adattamento e flessibilità, in grado di rispondere in maniera adeguata ai contesti in continua evoluzione. Ancora, non ci si dovrebbe dimenticare della ristrutturazione delle organizzazioni aziendali, le quali dovrebbero essere dotate degli strumenti tecnologici che permettono di rendere più snello e performante il processo di vendita e, conseguentemente, tutte le altre funzioni caratterizzanti l'impresa stessa. Pertanto, è grazie alla coordinazione tra le persone e le tecnologie che si hanno a disposizione e quindi tra i canali di comunicazione virtuali e non, che si riesce a dar vita ad un processo che permetta di ascoltare, attrarre e coinvolgere il cliente rispondendo alle proprie esigenze nel lungo periodo e generando una conversione di lead sempre più elevata.

Nel secondo capitolo, è stato analizzato uno dei nuovi modelli di vendita venuto a svilupparsi a seguito della digitalizzazione, mettendone in risalto i principali elementi caratterizzanti: l'Inside Sales.

Quando si parla di Inside Sales si fa riferimento ad un approccio di vendita che viene effettuato totalmente o quasi da remoto tramite l'ausilio degli strumenti tecnologici e, quindi, dei canali di comunicazione virtuali sincroni e asincroni. Perciò, è una riproduzione virtuale del tradizionale processo di vendita

caratterizzato dai venditori on field che interagiscono direttamente e di persona con il cliente. In questo modello, sarà fondamentale generare e garantire costantemente l'integrazione e la collaborazione tra il reparto vendite e il reparto marketing per fare in modo che i canali di comunicazione virtuale che l'impresa ha a disposizione vengano utilizzati in maniera adeguata comportando una maggiore produttività dell'intero reparto commerciale così da garantire dei maggiori risultati in termini economici. L'impresa investendo in capacità interpersonali, commerciali e di comunicazione virtuale riuscirebbe a sviluppare un processo di vendita in grado di abbattere le barriere temporali e spaziali che caratterizzano la Vendita on field, aumentando la produttività commerciale e conseguentemente, aumentando i ritorni economici, senza precludere la possibilità di instaurare una relazione di lungo periodo con il cliente proprio come avviene nella tradizionale vendita face to face.

Il secondo aspetto che è stato analizzato riguarda la figura del venditore, nello specifico le competenze e le abilità che dovrebbe possedere per un processo di vendita di successo. Operando da remoto, il venditore dovrebbe essere un soggetto con competenze ed abilità differenti rispetto a quelle possedute da un venditore on field, in quanto è diverso l'approccio. Venendo a mancare l'interazione fisica e ricorrendo ad un utilizzo massiccio degli strumenti tecnologici, la figura selezionata dovrebbe essere, prima di ogni altra cosa, una figura con spiccate capacità tecnologiche oltre che interpersonali, di problem solving, di apprendimento e flessibile ai continui mutamenti del contesto competitivo. Di conseguenza, le

imprese per poter individuare i soggetti più adeguati dovrebbe anche sviluppare un processo di reclutamento e selezione ad hoc. Allo stesso tempo, dovrebbe dedicare parte dei propri investimenti ad attività di formazione e coaching costantemente, per far sì che il team di vendita sia sempre al passo con i tempi e con i cambiamenti che si vengono a generare nel contesto in cui operano.

Un ultimo aspetto su cui è stato utile porre particolare attenzione è quello di un confronto tra la Vendita on field e la Vendita da remoto per capire quali potrebbero essere i benefici e le differenze dell'implementazione di un reparto di Inside Sales, in quanto essa dovrebbe comportare per le aziende notevoli riscontri positivi in termini economici, spaziali e temporali, facendo convergere l'azienda verso una maggiore produttività commerciale, quindi, a maggiori profitti.

Infine, nel terzo capitolo, è stato proposto un caso studio di un'azienda del settore IT, TeamSystem Communication srl, che ha implementato il modello di Inside Sales qualche anno fa.

Da un evento occasionale, l'azienda si è trovata a sperimentare questo nuovo approccio di vendita facendolo proprio in poco tempo. Dopo aver riscontrato i primi risultati positivi, ha avviato la riorganizzazione della propria struttura interna dando vita ad un nuovo reparto commerciale in cui marketing e vendite operano in maniera strettamente integrata, facendo registrare ogni anno un numero di lead raggiunti e dei risultati economici sempre maggiori.

Nello specifico, è stato analizzato questo caso presentando il cambiamento avvenuto a livello strutturale e le strategie che guidano il modello di vendita, con particolare riferimento alle competenze ed abilità che vengono ricercate nelle figure che ricoprono il ruolo di venditore.

TeamSystem Communication srl rappresenta uno dei primi casi di PMI di successo di Inside Sales del nostro Paese e potrebbe essere considerato un esempio per altre piccole realtà che vorrebbero approcciarsi a questo nuovo metodo di vendita.

Per concludere, è stata redatta un'analisi di mercato che ha coinvolto tre realtà aziendali italiane di settori diversi che hanno, a loro volta, implementato il modello di Inside Sales. Lo scopo di questa analisi è stato quello di capire, facendo il confronto con il caso studio principale di quest'elaborato e con i dati derivanti dagli studi teorici, come le aziende hanno agito nei confronti di questo nuovo approccio di vendita e se, anch'esse, hanno registrato dei risultati positivi in termini economici e gestionali del processo di vendita.

Dunque, l'obiettivo ultimo nella stesura di questo scritto è quello di analizzare i testi accademici per individuare i costrutti caratterizzanti gli ultimi studi svolti in ambito Sales Management, approfondendo nello specifico l'Inside Sales ed osservando come la teoria viene, poi, implementata e sviluppata all'interno delle realtà aziendali. Inoltre, si cerca di capire se questo nuovo modello di vendita sia applicabile alle aziende appartenenti a qualsiasi settore del mercato o se gli elementi

distintivi delle aziende e i contesti in cui esse operano rappresentano delle limitazioni all'implementazione di tale modello.

CAPITOLO 1

L'EVOLUZIONE DEL SALES MANAGEMENT

La forza vendite è una delle funzioni più tradizionali delle imprese. Nonostante sia stata per lungo tempo trascurata dagli studiosi, essa ha assunto oggi un ruolo strategico per il raggiungimento del successo dell'impresa e le competenze di coloro che ricoprono un ruolo in ambito commerciale non sono da meno.

Per far sì che l'impresa sia competitiva nel mercato è necessario porre l'attenzione sullo sviluppo della forza vendita in modo tale da aumentarne la produttività. L'impresa dovrebbe dotarsi di una forza vendita caratterizzata da soggetti con elevate competenze relazionali, interpersonali ed analitico-gestionali. Inoltre, per fare in modo che il processo di vendita funzioni è necessario possedere, oltre ai talenti naturali, solide fondamenta metodologiche che permettano una migliore programmazione e un più attento controllo delle attività.

In altre parole, per raggiungere i propri obiettivi, le imprese devono sviluppare le competenze individuali e organizzative necessarie per prendere decisioni in merito ai processi commerciali e procedere poi ad attuarli in modo adeguato¹.

¹ M. A. SISTI, P. GUENZI, P. CAIOZZO, *Gestire le vendite: l'eccellenza nel sales management*, Egea edizioni, aprile 2015

1.1 IL SALES MANAGEMENT

Parlare di Sales Management significa far riferimento al processo di pianificazione, organizzazione, controllo, sviluppo della forza vendite ed implementazione delle sales operations, in modo da raggiungere gli obiettivi aziendali e la crescita del business. Si tratta di una disciplina che si concentra sull'applicazione pratica di tecniche di vendita e sulla gestione delle attività di vendita di un'impresa². Il Sales Management non si fonda su un processo valido in assoluto: ogni azienda svilupperà un team di vendita diverso in base al contesto in cui opera che conseguentemente porterà ad interpretazioni differenti dei processi.

Vista la diversità del ruolo della funzione vendite in relazione al tipo di azienda e al settore di riferimento, è importante fornire una visione d'insieme della disciplina, concentrando l'attenzione sugli elementi comuni. Primo tra tutti, come già detto, il fatto che la forza vendite è una delle funzioni più tradizionali di tutte le imprese e, per questo riveste un ruolo particolarmente importante, ruolo che secondo alcuni studiosi potrebbe essere minacciato dal continuo evolversi della digitalizzazione che potrebbe rendere alcune delle attività svolte dal venditore obsolete ed irrilevanti. Soprattutto con la diffusione del marketing, le vendite sono state a lungo considerate una funzione marginale per gli studi. Solo successivamente, negli ultimi due decenni, gli studiosi sono tornati a porre il loro interesse sulla gestione dei

² D. CORSARO, *Gestire la sales transformation*, Franco Angeli, 2017

processi sales, tanto da definire una sorta di “Sales Renaissance”³ delle vendite negli anni 2000 dovuta proprio dallo sviluppo della digitalizzazione. In altre parole, con il tempo si è potuto dimostrare che l’avvento della digitalizzazione non ha rappresentato una minaccia per le vendite, quanto piuttosto uno sviluppo, un cambiamento, o meglio ancora, una rinascita. È proprio in questo contesto di evoluzione digitale che si è sviluppato il processo di trasformazione del mondo delle vendite che è stato, poi, definito Sales Transformation.

In secondo luogo, anche se le imprese sono organizzate per diverse funzioni aziendali, ognuna con le proprie responsabilità e con il proprio ruolo, la forza vendite rimane la funzione dominante all’interno dell’organizzazione aziendale, in quanto è da essa che principalmente dipende il successo dell’azienda sul mercato. Insieme ad essa, allo stesso livello gerarchico viene collocata la funzione del marketing, erroneamente quasi in tutti i casi considerata come una funzione separata e distinta rispetto alle vendite, ma con cui viene effettuata una ripartizione equa del potere decisionale.

Per questo, sarebbe opportuno che le imprese si impegnassero a far sì che le funzioni marketing e vendite lavorino in maniera integrata. Si tratta di un lavoro molto complesso poiché spesso i due reparti non riescono a collaborare e coordinarsi, in quanto caratterizzati da soggetti con competenze differenti, non

³ S. CARDINALI, *Contemporary professional selling*, Franco Angeli, 2019

riescono a raggiungere l'obiettivo di una maggiore produttività. La mancanza di coordinamento tra queste due aree fa sì che l'impresa difficilmente riesca a perseguire l'orientamento al mercato in maniera ottimale e dei comportamenti davvero orientati al cliente.

Le vendite sono il motore di crescita e sostenibilità all'interno delle organizzazioni, in quanto sono tutte quelle attività che permettono di conoscere il driver di valore per il cliente, comunicare la value proposition aziendale e diffondere gli insights sul mercato all'interno dell'impresa⁴. Proprio per questo motivo, se si vuole aumentare la propria produttività commerciale, è necessario investire tempo e risorse per far sì che si venga a generare integrazione tra marketing e vendite. Anziché trattarle come due funzioni distinte e indipendenti l'una dall'altra, è fondamentale far riferimento al concetto di Smarketing, il quale permetterebbe di avviare un processo di vendita quanto più efficace ed efficiente. Operando in maniera integrata, i commerciali riusciranno ad essere maggiormente informati sulle specifiche del prodotto e sui messaggi lanciati dal marchio e, allo stesso tempo, i contenuti generati dal Marketing potranno essere più in linea con le attività messe in atto dai venditori nei confronti dei clienti.

Ad oggi, le vendite sono sempre più centro di interesse sia degli esperti del Management che dell'ambito scientifico, in quanto il mondo Sales sta accrescendo

⁴ D. CORSARO, *Gestire la sales transformation*, Franco Angeli, 2017

la sua importanza a livello strategico e, di conseguenza, offre nuove opportunità di creazione del valore. Si evince come il ruolo delle vendite all'interno delle imprese sia considerato una priorità e costituisca un elemento in continua evoluzione che necessita di essere continuamente riformulato in base alle esigenze evolutive del mercato e della tecnologia. Si parla in tal senso di Sales Enablement.

1.1.1 L'importanza del Sales Enablement per un team di vendita di successo

Nei mercati business to business, così come nei mercati business to consumer, sono evoluti i contesti competitivi e con essi sono cambiati anche i comportamenti di acquisto da parte degli acquirenti. Oggigiorno, il cliente è un soggetto sempre più informato e competente. Prima di procedere all'acquisto vero e proprio, farà in modo di acquisire informazioni quanto più specifiche e feedback riguardanti il prodotto o il servizio di cui ha bisogno, utilizzando tutti gli strumenti e le tecnologie che ha a disposizione. È cambiato il ruolo del venditore, il quale non si pone più come unico scopo quello di concludere la transazione nel breve periodo, bensì svolge azioni che permettono al cliente di trovare soluzioni ai suoi problemi. È cambiato il controllo delle decisioni di acquisto, le quali ora sono in mano agli acquirenti. Il venditore, quindi, dovrebbe essere preparato a risolvere ogni evenienza che si possa venire a verificare durante tutto il ciclo di vendita. Con riferimento a questi cambiamenti, il Sales Enablement è la chiave strategica che

permetterà alle imprese di migliorare la propria produttività ricorrendo a nuovi strumenti e tecnologie che permettono di stare al passo con i tempi⁵.

Più nello specifico, quando si parla di Sales Enablement si fa riferimento ad un processo che può essere estremamente ampio, in quanto comprende diverse attività, quali: onboarding, formazione e sviluppo, strategia di marketing, operazioni di vendita, coaching e strumenti tecnologici, quindi, è un processo che va ad incorporare le cosiddette 3P, ossia persone, processi e performance, con lo scopo di creare valore sia per i clienti che per le imprese⁶.

Persone, in quanto il fulcro della forza vendite è il capitale umano, perciò per far sì che il processo di Sales Enablement abbia successo è necessario inserire in azienda delle persone che abbiano una forte propensione all'apprendimento e all'adattamento, in quanto saranno soggetti costantemente sottoposti ad attività di formazione e a contesti mutevoli.

I *processi* sono fondamentali, in quanto data la complessità del processo di vendita, è necessario che la forza vendita lavori sempre più in modo integrato con il reparto marketing, ma allo stesso tempo, deve operare sempre più a stretto contatto anche con tutti gli altri reparti che caratterizzano l'azienda (produzione, ricerca e sviluppo,

⁵ D. CASARIN, *Sales Enablement: significato, guida e strategie per la nuova era dei commerciali 2.0*, advmedialab.com, marzo 2018

⁶ R. M. PETERSON, H. F. DOVER, *Global perspectives of sales enablement: constituents, services and goals*, Industrial Marketing Management, dicembre 2020

delivery e così via) per fare in modo che gli arrivino le adeguate risorse al momento giusto, così da poter risultare utili per la risoluzione dei problemi del cliente.

Infine, in questo processo si considerano le *performance*, per cui giocano un ruolo importante le tecnologie che vengono implementate all'interno dell'azienda, in quanto sono gli strumenti che vengono messi a disposizione del venditore che offrono la possibilità di poter aumentare la performance. All'interno di questo macro-tema, le tecnologie giocano un ruolo molto importante, poiché costituiscono gli strumenti che vengono messi a disposizione del venditore che offrono la possibilità di poter aumentare la performance, ma consentono contestualmente di tener traccia di tutta l'operazione e dei risultati raggiunti.

Lo studio svolto da Miller Heiman Group⁷ (2016) conferma l'importanza del Sales Enablement, in quanto la percentuale delle aziende che ricorrono a programmi di Sales Enablement e, cioè, di sviluppo e supporto delle attività di vendita, è passato dal 19% del 2013 al 36% del 2016. E, è anche emerso dallo studio, che tutte le imprese che investono continuamente nella forza vendite vedono aumentare del 20% la percentuale di raggiungimento dei propri obiettivi. Da questa analisi, infatti, è emerso come solo le imprese che mettono al centro del processo di vendita il cliente, riescono ad avere degli aumenti significativi di profittabilità, pari all'incirca

⁷ M. HEIMAN GROUP, *Put customers at the center of your Sales Enablement*, Millerheimangroup.com, maggio 2017

a 10 punti percentuali rispetto alle imprese che non pongono l'attenzione ai processi di Sales Enablement.

Successivamente, Miller Heiman Group⁸ (2018) afferma che il 61% delle aziende che utilizzano una forza vendita nel mercato B-to-B sono impegnate in iniziative di Sales Enablement.

Le imprese che decidono di seguire un percorso di Sales Enablement dovrebbero fare in modo che vengano attuate tre fasi:

1. tracciare e realizzare il tipo di esperienze che il responsabile delle vendite vuole che vengano trasferite ai clienti e ai potenziali clienti;
2. ascoltare le esigenze del cliente per guidarlo verso la soluzione più adeguata a risolvere il problema;
3. capire come analizzare costantemente i comportamenti dei clienti per far sì che i venditori siano reattivi ed agili nell'apportare modifiche allineandole agli obiettivi dell'impresa e alle esigenze dei clienti.

Per concludere, tramite il processo di Sales Enablement le aziende cercano di stare al passo con il processo di Sales Transformation che porta con sé anche dei nuovi modelli di vendita diversi da quelli tradizionali. È indispensabile che le imprese

⁸ SALESCIENCE, *Sales Enablement: persone, processi e performance*, salescience.it, settembre 2020

affrontino il contesto competitivo in continua evoluzione cercando di comprenderne le dimensioni per poterlo gestire al meglio.

1.2 COME SI È EVOLUTO IL RUOLO DEL VENDITORE: DA UNA PROSPETTIVA TRANSAZIONALE AD UNA PROSPETTIVA RELAZIONALE

Nel momento in cui prende vita il rapporto tra fornitore e cliente, si instaura una relazione che può essere più o meno complessa in base ai soggetti che vengono coinvolti. Il venditore ricopre un ruolo fondamentale poiché si trova a gestire l'intero processo tramite incontri face to face con il cliente, perciò deve essere un soggetto in grado di ascoltare, capire e rispondere alle sue esigenze. Non a caso il processo di vendita è un percorso complesso e pieno di insidie da affrontare, in quanto il Sales Man, ad oggi, ha di fronte persone sempre più informate e sicure su ciò che il mercato offre; che vogliono partecipare attivamente alla definizione e allo sviluppo del bene o servizio di cui hanno bisogno. Durante tutto il processo di vendita, il potenziale cliente si dovrà interfacciare col mondo del fornitore, conoscendo persone e sfruttando tecnologie: la riuscita dell'incontro di questi due mondi rappresenta l'elemento decisivo per la conclusione o meno della vendita.

In altre parole, il venditore rappresenta l'interfaccia tra fornitore e cliente ed è da lui e dalle sue azioni che dipende il valore percepito e fruito dal cliente. Non a caso, i momenti di confronto tra le due parti vengono spesso definiti 'il momento della

verità' proprio perché sarà dalle capacità del venditore che dipenderà la percezione del valore di prodotto del cliente.

Essendo il ruolo del venditore fondamentale per il successo di un'impresa, è necessario ora porre l'attenzione sul mutamento che esso ha subito nel corso degli anni, in relazione all'evoluzione del contesto competitivo in cui le imprese nascono, crescono e si sviluppano.

In particolare, per quanto riguarda il processo di vendita nei mercati business to business, il venditore si trova a svolgere quattro compiti principali⁹:

1. *Negoziazione e vendita*: consiste nello sviluppare tutte quelle attività di comunicazione che permettono al venditore, quindi all'impresa, di portare a termine la transazione con uno specifico cliente. In altre parole, facciamo riferimento al momento della contrattazione in cui è necessario che le due parti, ascoltate le reciproche esigenze, giungano ad un accordo comune che permetta di soddisfare le esigenze del prospect e di generare profitto per l'impresa.
2. *Offerta di servizi al cliente*: assistenza tecnica, controllo del prodotto, consulenza, o ancora il controllo e l'informazione sugli ordini emessi, ossia tutti elementi aggiuntivi all'offerta di prodotto che sono fondamentali per far sì che il cliente riceva una soluzione il più possibile personalizzata ai

⁹ R. FIOCCA, E. SNEHOTA, A. TUNISINI, *Marketing business to business*, McGraw-Hill, 2009

suoi bisogni e che porti alla creazione di un rapporto di fiducia duraturo nel tempo.

3. *Ascoltare il cliente e raccogliere informazioni, problemi da risolvere e esigenze da soddisfare*: si tratta di una fase cruciale per il successo del processo di vendita, in quanto è dalle informazioni raccolte durante un primo contatto con il prospect che il venditore riesce a dar vita ad un'offerta il più possibile rispondente alle necessità del cliente. È grazie alle informazioni, quindi, che è possibile intraprendere un percorso che permetta di trasformare il prospect in cliente effettivo;
4. *Interagire con il cliente per risolvere eventuali problemi che sorgono nel corso della relazione fornitore-cliente*.

Posto che l'attività di vendita in senso stretto è insita nel processo, oggi le competenze di maggior rilievo che il venditore dovrebbe possedere, sono quelle di problem solving e pensiero analitico (44,5%); capacità interpersonali e intelligenza emotiva (52%); orientamento al risultato (38,3%); etica (38,3%) e propensione all'apprendimento¹⁰. Il venditore dovrebbe essere in grado di gestire con maggior attenzione tutti i servizi da rendere al cliente nel corso della relazione e fare in modo che si instauri un rapporto di fiducia e una relazione che abbia valore tale per il

¹⁰ S. CARDINALI, *Contemporary professional selling*, Franco Angeli, 2019

cliente da portarlo a scegliere il prodotto dell'impresa, facendo passare in secondo piano il concetto di vendita in senso stretto, in quanto una volta che l'imprenditore riesce a rispondere alle esigenze del cliente, essa diventa una semplice conseguenza di tutto il processo.

Altro aspetto fondamentale da considerare è il fatto che il processo di vendita sarà differente per ciascun cliente, in quanto nel mercato business to business, ma anche business to consumer, è fondamentale rispondere alle specifiche esigenze del cliente in maniera personalizzata. Le aziende sempre di più prediligono processi di vendita one to one, in quanto il cliente essendo sempre più informato e attivo nella ricerca di ciò di cui ha bisogno, deve interfacciarsi con qualcuno in grado di rispondere ai suoi bisogni specifici. Di conseguenza, l'interfaccia diventa uno degli elementi fondamentali del processo di vendita proprio perché è l'elemento da cui dipende l'esperienza e il valore percepito dal cliente e perché permette al cliente di essere parte attiva nella definizione e nello sviluppo di ciò di cui ha bisogno.

Più nello specifico, l'interfaccia ossia la configurazione del front-line è fondamentale in quanto svolge essenzialmente tre funzioni principali: permette di cogliere le reazioni, i desideri e le opinioni dei clienti; comunica al cliente ma anche con il cliente; produce alcune delle prestazioni alle quali il cliente dà un peso e alle quali attribuisce un valore¹¹.

¹¹ R. FIOCCA, E. SNEHOTA, A. TUNISINI, *Marketing business to business*, McGraw-Hill, 2009

Oggi, il ruolo del venditore è cambiato: se prima l'unico obiettivo della forza vendita era quello di chiudere la transazione nel breve periodo (come accade ad esempio, se l'impresa decide di seguire un orientamento alla produzione, dove il venditore ha il semplice ruolo di organizzare l'offerta e il valore è dato dagli attributi e dalla qualità dell'offerta), attualmente il punto di forza del venditore è quello di riuscire a sviluppare delle relazioni con il cliente che siano di lungo periodo. La configurazione dell'interfaccia è perciò fondamentale non solo per permettere il raggiungimento dell'obiettivo ma soprattutto per rinforzare la strategia di marketing.

La realtà ci mostra un cambiamento in atto all'interno della funzione vendite: si sta passando da una prospettiva transazionale, ossia sviluppare il reparto vendita con il solo obiettivo di concludere le transazioni nel breve periodo, ad una prospettiva relazionale, ossia un processo di vendita il cui scopo principale è quello di generare e gestire una relazione con il cliente nel lungo periodo, spostando l'attenzione dal profitto ottenuto dalla singola vendita al valore del cliente e per il cliente nel tempo. In altre parole, gli approcci transazionali basati sulla persuasione e manipolazione del cliente nel primo contatto devono essere sostituiti da approcci alquanto differenti. Approcci che mirino all'individuazione di interessi comuni, a creare dei

legami con il cliente comportandosi in maniera differente rispetto ai propri competitors¹².

La forza vendita ha lo specifico compito di aiutare il cliente nella definizione del prodotto. Il venditore è il consulente e l'operatore tecnico della prestazione complessiva per il cliente, perciò deve fare in modo di gestire con cura tutta la relazione che viene ad instaurarsi tra fornitore e cliente. Proprio in questo contesto, il ruolo della forza di vendita si vede inserito nella strategia di marketing, poichè le azioni svolte dai Sales Man sono quelle che contribuiscono alla value proposition dell'azienda per il cliente. Nell'ottica di marketing relazionale il centro di profitto è il cliente e non più il prodotto o il brand dell'impresa stessa. Di conseguenza, gli investimenti saranno sempre di più volti alla creazione di fiducia, dialogo, collaborazione e ad individuare e soddisfare le esigenze di lungo periodo dei clienti. Oggigiorno, i venditori non limitano la loro azione agli aspetti meramente commerciali, ma svolgono un ruolo sempre più importante nell'ambito del sistema informativo di marketing dell'impresa e mettono in atto significativi flussi comunicazionali con i clienti attuali e potenziali, contribuendo alla definizione dell'immagine dell'impresa nel suo complesso e dei brand che essa gestisce¹³.

¹² M. A. SISTI, P. GUENZI, P. CAIOZZO, *Gestire le vendite: l'eccellenza nel sales management*, EGEA s.p.a., aprile 2015

¹³ A. PASTORE, M. VERNUCCIO, *Impresa e comunicazione: principi e strumenti per il management*, Maggioli Editore, 2016

Perciò, l'obiettivo principale della forza vendita dovrebbe essere quello di soddisfare e fidelizzare il cliente, in quanto elemento fondamentale della logica relazionale è quello di dar vita a dei rapporti di lungo periodo con il cliente, quindi, rapporti che permettono di sviluppare delle relazioni che siano durature tra fornitore e cliente, relazioni che fanno sì che il cliente rimanga fedele al brand, ai prodotti offerti dall'impresa e all'impresa stessa. Tutto questo può essere realizzato solo se il venditore è capace di raccogliere informazioni tali da conoscere a fondo le esigenze e le caratteristiche dei propri clienti ed è per questo motivo che è fondamentale che colui che si occupa direttamente del processo di vendita sia un soggetto capace prima di ogni altra cosa di ascoltare il prospect con cui si trova ad interagire per capire quali siano i suoi problemi e le sue esigenze di modo tale da poter offrire la soluzione che più si adegua alle richieste presentate.

Ciò che emerge dall'analisi sinora svolta è che il concetto di valore ad oggi non viene più ricercato nei prodotti o servizi che l'impresa offre sul mercato, quanto piuttosto nella relazione stessa. Si inizia a parlare, infatti, di relationship value, per far capire che il focus dei venditori oggi sono le relazioni. In particolare, si deve essere in grado di modificare i comportamenti di vendita in base ai contesti di riferimento, ossia è necessario seguire un approccio Adaptive Selling in modo tale da poter utilizzare presentazioni di vendita e stili comunicativi diversi, sulla base dell'interlocutore del momento. Per far sì che ci sia questo cambiamento, è necessario che il venditore sia anche orientato ad un approccio Smart Selling,

caratterizzato dall'apprendimento e dall'applicazione ai processi commerciali di intelligenza contestuale, la quale permette di adattarsi alle specifiche condizioni caratterizzanti l'interazione con il cliente¹⁴.

Concludendo, dopo aver analizzato i cambiamenti caratterizzanti il ruolo del venditore, è sempre più importante per le aziende possedere delle figure commerciali in possesso di hard e soft skills. Perciò, oltre al background tecnico e professionale acquisito tramite percorsi universitari o formazione on field, nella selezione del personale acquisiscono notevole importanza anche le caratteristiche interpersonali e personali del candidato, in quanto elementi indispensabili per instaurare una relazione stabile e duratura nel tempo che sia di ausilio nell'ascolto, percezione e comprensione delle specifiche esigenze del cliente così da soddisfarle al meglio. In questo modo, si determina il passaggio ad una prospettiva relazionale, tale per cui il focus della vendita non è più la conclusione dell'accordo e la conseguente transazione nel breve periodo, quanto piuttosto l'instaurazione di rapporti con i clienti basati sulla fiducia reciproca in modo tale che il cliente rimanga fedele all'impresa stessa e generi dei profitti di lungo periodo.

¹⁴ P. GUENZI, *Marketing relazionale e forza di vendita: un'indagine empirica nel contesto italiano*, Convegno 'Le tendenze del marketing in Europa', novembre 2000

1.3 UN MODELLO INTERPRETATIVO DELLA SALES TRANSFORMATION

Come già detto nei paragrafi precedenti, negli anni è cresciuta la complessità delle relazioni impresa-clienti a tal punto che il cliente è diventato parte attiva nella formulazione dell'offerta. Di conseguenza, per rispondere in maniera adeguata alla cosiddetta Sales Transformation è necessario che l'intera organizzazione aziendale sia dotata di capacità di problem solving e, nello specifico, che il venditore sia capace di adattarsi ai singoli contesti, in quanto ogni processo di vendita deve svilupparsi in linea con le specifiche esigenze del cliente in questione.

L'evoluzione del contesto sta generando anche un cambiamento nel ruolo e nelle competenze che caratterizzano il reparto commerciale. La Sales Transformation deve essere per questo interpretata andando a considerare i quattro elementi principali che la definiscono: persone, tecnologia, integrazione ed accelerazione. La transizione coinvolge tanto le persone quanto la tecnologia e richiede una gestione efficace sia degli elementi che vanno a integrare i processi sia dei fattori che possono rallentare o velocizzare il cambiamento.

In tal senso, Corsaro ha paragonato la Sales Transformation ad un genere di ballo, il Tip-Tap, dove il Tip indica tecnologia-integrazione-persone e il Tap, invece, sta per tecnologia-acceleratori-persone. Ovviamente, il Tip non ha senso senza il Tap,

e viceversa¹⁵. Si fa questo esempio e si considerano questi quattro elementi come fondamentali nel percorso di trasformazione del processo di vendita, in quanto le persone e la tecnologia sono gli elementi che permettono la realizzazione della vendita, i quali per poter funzionare e portare al successo devono essere coordinati. Di seguito, verranno approfonditi questi quattro elementi fondamentali che vengono coinvolti nella trasformazione del processo di vendita appena citati.

1.3.1 Le persone

Il fulcro dell'intero processo di vendita sono senza dubbio le persone. I venditori si trovano a svolgere una molteplicità di funzioni che vanno dall'analisi del mercato e dei concorrenti, alla gestione del cliente fino ad arrivare alla gestione del brand e della reputazione aziendale. In altre parole, ci troviamo di fronte a soggetti caratterizzati da competenze differenti ed è per questo motivo che, soprattutto a seguito della Sales Transformation, le aziende devono investire sempre di più nella formazione e nell'organizzazione della forza vendita. Non a caso, una delle motivazioni principali della Sales Transformation è data dalle diverse esigenze dei consumatori, poiché essi sono alla ricerca di venditori che possano essere dei veri e propri consulenti personali pronti a rispondere e a soddisfare tutte le richieste che ricevono e, nel momento in cui mostrano delle titubanze o non sono convinti delle

¹⁵ D. CORSARO, *Gestire la sales transformation*, Franco Angeli, 2017

soluzioni che gli vengono offerte sono subito pronti a rivolgersi agli altri attori presenti sul mercato. Perciò, per essere un venditore di successo è fondamentale essere in grado di creare valore per il cliente, in quanto per molte imprese i venditori rappresentano l'unico punto di interazione con i clienti e i potenziali clienti¹⁶. Di conseguenza, il venditore dovrebbe essere un soggetto capace di generare benefici per i clienti sia a livello funzionale, facendo riferimento a tutti gli elementi di tipo informativo riguardanti l'offerta e la soddisfazione delle specifiche esigenze, sia a livello interpersonale, in quanto creando una relazione di lungo periodo tra il cliente e il fornitore si avranno delle ricadute positive sui risultati aziendali.

Il ruolo del venditore nel corso del tempo è passato dall'essere un semplice provider, ossia un soggetto che si occupa solo di gestire gli ordini fatti dall'acquirente, ad un procreator, quindi a dar vita ad una collaborazione con l'acquirente per cercare di fornire soluzioni che siano quanto più vicine alle esigenze specifiche del prospect.

In ogni caso, per poter capire quali siano le competenze di cui necessita un buon venditore è necessario tenere in considerazione anche le attività di Pre-Sales e le Sales Operations, le quali permettono alla funzione commerciale, da un lato, di qualificare le opportunità e formulare l'offerta e, dall'altro, di rendere le attività di

¹⁶ M. A. SISTI, P. GUENZI, P. CAIOZZO, *Gestire le vendite: l'eccellenza nel sales management*, EGEA s.p.a., aprile 2015

vendita più efficaci ed efficienti tramite l'utilizzo di supporti informativi, come ad esempio il Customer Relationship Management. Più nello specifico, le aziende dovrebbero dotare i propri reparti commerciali di figure specializzate nelle attività Pre-Sales, le quali se ben gestite, organizzate e formate permettono di aumentare in maniera rilevante il tasso di successo delle vendite. Queste figure devono essere coordinate con i venditori e devono essere dotate di strumenti di data analytics che ne valorizzano ulteriormente il ruolo. Mentre, la posizione delle Sales Operations nell'organizzazione risulta non convenzionale, in quanto si trovano ad indirizzare dei processi di vendita che, poi, non seguono direttamente. Ci dovranno essere relazioni sia con il team che con il leader della vendita¹⁷. Dunque, è indispensabile che le imprese ripensino il loro modo di vendere e dedichino i giusti investimenti alle operazioni di vendita perché permetterebbero di ottenere una crescita sostenibile.

Come già detto, i clienti, anche nei mercati business to business, desiderano vivere delle esperienze quanto più simili a quelle che si generano nel mondo business to consumer. Ricercano maggiore funzionalità self-service per la ricerca, la prova e l'acquisto del prodotto o servizio di cui hanno bisogno. Per questo motivo, risulta conveniente investire nelle Sales Operations, in quanto sono attività che permettono di seguire questi cambiamenti nei comportamenti d'acquisto e,

¹⁷ D. CORSARO, *Gestire la sales transformation*, Franco Angeli, 2017

contemporaneamente, di ridurre il tempo impiegato dai rappresentanti di vendita nelle attività amministrative accelerando il processo di vendita e di aumentare la produttività dell'impresa stessa migliorando l'esperienza del cliente, come mostrato dallo studio svolto da McKinsey & Company proposto nella Tabella 1 sottostante.

Tabella 1 – Studio McKinsey & Company: impatto delle sales operations sulla redditività aziendale

Tramite lo studio svolto da McKinsey & Company¹⁸ è stato possibile dimostrare che le imprese che investono in attività di supporto alla vendita possono realizzare un miglioramento dal 20% al 30% della produttività nelle attività Sales rispetto ai competitors che non vi investono, registrando aumenti annuali sostenuti fino al 5-10% in alcuni casi. Di conseguenza, un investimento insufficiente nelle Sales Operations determinerà una situazione per cui i venditori dovranno occuparsi sostanzialmente anche di attività amministrative e delle transazioni togliendo tempo utile alla relazione con il cliente. Uno dei problemi emersi da questo studio è stato proprio il fatto che su 90 imprese analizzate e circa 12000 venditori coinvolti, solo una minoranza di essi investe adeguatamente in tali attività di supporto alla vendita. Inoltre, è stato anche analizzato che solamente il 28% delle aziende intervistate è dotato di tecnologie di vendita all'avanguardia per lo sviluppo dei loro processi di vendita. Questo

¹⁸ B. CHAPPUIS, B. SELBY, *Looking beyond technology to drive sales operations*, McKinsey & Company, Giugno 2016

rappresenta un altro elemento su cui le aziende dovrebbero intervenire ed investire per massimizzare i risultati generati dai reparti commerciali, in quanto, ad oggi, la tecnologia rappresenta una leva su cui agire per ottenere dei miglioramenti evidenti sulle prestazioni commerciali.

Perciò, per far sì che le imprese siano dotate di un'efficace ed efficiente forza vendite, diventa indispensabile rivolgere gli investimenti all'area commerciale, favorendo lo sviluppo delle attività di supporto alla vendita e fornendo gli strumenti e le tecnologie adeguate ad abilitare il venditore, migliorando l'esperienza cliente e aumentando la produttività dell'impresa. Ciò vuol dire che ogni realtà deve essere in grado di equilibrare gli investimenti dando la giusta importanza sia alle persone e ai processi che caratterizzano l'organizzazione aziendale, ma anche alle tecnologie che potranno essere di supporto alle attività che vengono svolte quotidianamente durante tutto il processo di vendita. Di conseguenza, attraverso i dati emersi da questo studio sono stati individuati quattro passi fondamentali per avere un processo di vendita di successo:

1. *Abilitazione delle vendite*: le aziende devono fare in modo che i venditori siano dotati di strumenti adeguati a minimizzare il tempo impiegato nelle attività non a valore aggiunto per il processo di vendita, così da dedicare la maggior parte del proprio tempo alla relazione e alla gestione e soddisfazione delle specifiche esigenze del cliente. In altre parole, effettuare la reingegnerizzazione della

pianificazione dell'account, semplificare il CRM e garantire una gestione delle offerte ottimizzata sono tutte attività che permetterebbero al venditore di dedicare meno tempo alla gestione della parte amministrativa e, conseguentemente, dedicarsi a pieno alla realizzazione di un'esperienza cliente massima, in quanto avranno più tempo a disposizione per migliorare l'efficacia delle interazioni con il cliente.

2. *Assumere un ruolo di leadership*: se si vuole avere un team di vendita di successo è cruciale che all'interno di esso ci siano dei leader, ossia soggetti che hanno il ruolo di guidare il proprio gruppo seguendo i processi di segmentazione della clientela, pianificazione delle capacità, gestione degli ordini e delle quote annuali per ogni area geografica. Generalmente, coloro che si trovano a capo dei team di vendita sono anche soggetti inclini al miglioramento continuo e, di conseguenza, cercano di far sì che assumano tale approccio anche gli altri componenti del gruppo, traducendo le strategie e le priorità aziendali in indicatori di vendita che vengono costantemente monitorati per capire se l'organizzazione aziendale si sta muovendo oppure no verso l'obiettivo di miglioramento continuo ed eventualmente per capire quanto tempo si sta impiegando per implementare il cambiamento richiesto.
3. *Creare organizzazioni centralizzate per le funzioni principali*: attività che deve essere effettuata in quanto, a seguito dell'espansione geografica delle aziende,

sono aumentate notevolmente anche le figure commerciali di cui ogni azienda si dota. Questa crescita, che ha appunto coinvolto anche l'area commerciale delle aziende, ha comportato nel lungo periodo l'inefficienza del processo stesso, in quanto avere molti gruppi di vendita presenti in diverse aree geografiche non consente di avere un processo di vendita, soprattutto un supporto alle attività di vendita, efficace ed efficiente. Per questa ragione, ad oggi, molte aziende optano per la centralizzazione delle principali funzioni che possono essere gestite in maniera univoca.

4. *Avere come obiettivo un elevato livello di talento:* per poter organizzare al meglio il team di vendita e avere delle persone capaci di gestire le Sales Operations, dovrebbero essere selezionate delle figure che siano sia in grado di creare report e modelli analitici con cui misurare l'andamento delle attività, ma che abbiano anche capacità di direzione delle vendite, di problem solving, di analisi dei dati e di coaching. Perciò, è bene sì dotarsi di figure giovani e brave nella gestione delle attività che richiedono primariamente l'utilizzo delle tecnologie, come la redazione di report e l'analisi dei dati, ma è altrettanto importante avere delle figure senior con una formazione notevole che possano gestire e risolvere al meglio le situazioni particolarmente problematiche e che siano capaci di ottimizzarne l'esecuzione.

Concludendo, secondo quanto emerso da questo studio effettuato da McKinsey & Company, se le aziende vogliono stare al passo con i cambiamenti che stanno avvenendo sul mercato e rispondere in maniera sempre più rapida alle nuove complessità, dovrebbero primariamente dedicare buona parte dei propri investimenti ai team di vendita, facendo sì che siano organizzati in modo adeguato. Nello specifico, si dovrebbe essere capaci di generare una squadra di vendita che dia la giusta importanza sia alla presenza di figure che si occupino direttamente di tutte le attività di supporto alla vendita che ai venditori che operano in stretta relazione con il cliente, in modo tale da ottimizzare i tempi a disposizione, migliorare l'esperienza del cliente e generare nel lungo periodo un ritorno positivo in termini di profitto aziendale.

A questo punto, si può porre l'attenzione sull'analisi della figura del venditore e si evince come, oggi, colui che si occupa direttamente della vendita è una figura di ampio respiro, in quanto si occupa contemporaneamente di creare relazioni di lungo periodo con i clienti, di gestire il Sales Team e di fare attività di analisi di mercato e previsione vendite. Il venditore deve essere una figura caratterizzata da un insieme di competenze relazionali, tecniche ed interpersonali.

Inoltre, la forza vendite è responsabile della realizzazione e della gestione delle relazioni di lungo periodo con il cliente, e altresì dei processi di comunicazione del

valore, i quali devono essere sviluppati in modo tale che il venditore abbia attenzione del cliente e del suo atteggiamento in fase di acquisto.

Affinché la relazione cliente-fornitore sia efficace, è importante sviluppare una comunicazione altrettanto efficace. Per farlo è necessario che il venditore si preoccupi di avviare un processo di raccolta di informazioni riguardanti il cliente tramite domande e feedback.

Da una ricerca effettuata da Salesforce.com¹⁹ nel 2016 sui canali di comunicazione utilizzati nelle vendite, i dati attribuiscono un ruolo di spicco alla comunicazione interpersonale. Secondo lo studio in oggetto, i Sales manager ritengono di ottenere il massimo successo quando riescono a combinare insieme le interazioni interpersonali con le tecnologie, in quanto ricorrere solo alla comunicazione “non di persona” sicuramente permette di ridurre costi e tempi di interazione, ma allo stesso tempo rischia di danneggiare la relazione con il cliente. La relazione interpersonale permette di creare empatia, fiducia e aumenta la probabilità di concludere la vendita. Se a ciò si associano le nuove modalità tecnologiche di comunicazione, si otterranno dei vantaggi per l’impresa che, da un lato riesce a ridurre i tempi di interazione e i costi della comunicazione verso il cliente e dall’altro, grazie all’incontro face to face riesce ad evitare il rischio di una relazione de-personalizzata.

¹⁹ D. CORSARO, *Gestire la sales transformation*, Franco Angeli, 2017

È importante precisare che la digitalizzazione non sta riducendo il valore della componente umana. Al contrario, è indispensabile che le imprese sviluppino un adeguato e complesso processo di recruitment del personale di vendita che tenga in considerazione sia le competenze naturali che quelle tecniche. La selezione delle figure di vendita deve basarsi sia sul talento individuale che sulle skills acquisite tramite il percorso di studi e le esperienze fatte direttamente sul campo, ossia le competenze professionali e tecniche.

Una volta analizzati e selezionati i venditori sulla base delle caratteristiche personali e delle competenze tecniche e professionali acquisite è indispensabile avviare un processo di formazione continua dell'interessato, che si troverà ad operare in un contesto in continuo mutamento. La formazione cui si fa riferimento non si basa più soltanto su lezioni frontali, ma deve essere supportata da attività "in use", ossia direttamente effettuate sul campo di modo tale da far allineare la figura del venditore alle specifiche del cliente. In altre parole, il mercato chiede figure flessibili, quindi, capaci di poter rispondere con successo ad ogni situazione. Le hard skills, ossia le tradizionali competenze tecniche e professionali che vengono apprese tramite percorsi scolastici, non sono sufficienti; vi è la necessità di persone che, oltre alle competenze tecniche, possiedano anche le soft skills, ossia la capacità di immaginazione e di interpretazione, capacità relazionali, comunicative e di linguaggio. È per questo motivo che parallelamente all'attività di formazione continua, le imprese dovrebbero preoccuparsi anche di dar vita ad uno specifico

programma di coaching, il quale permette di far sì che il personale addetto alla vendita sia in grado di assumere un atteggiamento favorevole al cambiamento del contesto, sia capace di affrontare in modo sicuro il processo di vendita così da riuscire a raggiungere gli obiettivi prefissati in maniera ottimale. Allo stesso tempo, un'altra attività su cui le imprese devono far leva è la motivazione del personale, in quanto i lavoratori se sorretti da giuste motivazioni riescono a migliorare le proprie performance notevolmente rispetto all'andamento medio del mercato²⁰. Le motivazioni date al personale di vendita possono essere di diverso tipo, sia quantitative che qualitative. In generale vi è una netta differenza per le motivazioni quantitative e monetarie, come ad esempio, fatturato sui nuovi clienti o margini di profitto sui clienti attuali e nuovi, anche se negli ultimi tempi, stanno assumendo rilievo anche le motivazioni del personale di stampo qualitativo, come accrescere la fiducia da parte dei clienti attuali e nuovi o ottimizzare la generazione di nuovi lead.

In conclusione, il capitale umano rimane il fulcro del processo di vendita, in quanto è dalle risorse umane che ricoprono la funzione vendita che dipendono le performance e il fatturato aziendale ed è fondamentale che l'impresa si preoccupi di effettuare investimenti rilevanti a favore delle attività, quali formazione e coaching. Si avrà così un team di vendita eterogeneo e flessibile che riuscirà ad

²⁰ D. CORSARO, *Gestire la sales transformation*, Franco Angeli, 2017

adeguarsi ai cambiamenti del contesto e che, attraverso l'integrazione con i sistemi tecnologici e gli strumenti digitali otterrà le migliori performance possibili.

1.3.2 La tecnologia

Con il processo di digitalizzazione sviluppatosi a livello globale, le imprese hanno subito un cambiamento irreversibile e inarrestabile. Il cliente avendo a disposizione una grande quantità di informazioni dal mercato riesce, per questo, ad operare in modo sempre più attivo nei suoi processi di acquisto, interagendo in maniera rilevante con l'impresa per la realizzazione della soluzione rispondente quanto più possibile alle sue specifiche esigenze.

In risposta a questo cambiamento, le organizzazioni aziendali si trovano costrette a rivedere e a modificare il loro processo di vendita, un processo completamente nuovo, alimentato dall'automazione e dall'intelligenza artificiale. In altre parole, la digitalizzazione ha permesso di raccogliere, analizzare ed utilizzare i dati in maniera differente al punto tale da gestire anche i cicli d'azione più veloci ed incrementare la frequenza delle interazioni con i clienti, rendendoli più consapevoli e attivi migliorandone la Customer Experience²¹. Infatti, è stato dimostrato da uno studio eseguito da McKinsey & Company²² che le imprese del mercato business to

²¹ D. CORSARO, *Gestire la sales transformation*, Franco Angeli, 2017

²² J. BORINGER, B. GREHAN, D. KIEWELL, S. LEHMITZ, P. MOSER, *Four pathways to digital growth that work for B2B companies*, McKinsey & Company, ottobre 2019

business che hanno implementato strumenti digitali su larga scala hanno ottenuto un aumento di cinque volte i ricavi conseguiti. Inoltre, da questo studio sono stati identificati quattro percorsi principali da seguire per la creazione di valore per il cliente tramite lo sfruttamento dei canali digitali:

1. Modernizzare i principali processi commerciali implementando delle analisi all'avanguardia per ottimizzare le funzioni commerciali ed ottenere una rilevante crescita delle vendite.
2. Ridisegnare il percorso del cliente, in quanto circa l'85% degli acquirenti business to business, oggi si aspettano la stessa comodità, velocità, trasparenza e flessibilità che caratterizzano gli acquisti di tipo consumer e non sempre hanno bisogno del supporto personale del venditore per effettuare i loro acquisti.
3. Interrompere il canale, sfruttando i canali digitali per avere un'interazione diretta con il cliente così da ottenere profitti aggiuntivi e aumentare le vendite.
4. Sviluppare nuove iniziative, interrompere i propri modelli di business e sbloccare nuovi flussi di entrate.

Oggi, per permettere questo cambiamento, le imprese si trovano a poter accedere a svariati sistemi informativi e strumenti tecnologici che gli permettono di facilitare e velocizzare le attività caratterizzanti il processo di vendita, e questi sono:

- *Social media*: principale canale da cui i clienti raccolgono tutte le informazioni relative ai prodotti o servizi prima di procedere all'acquisto. I social media permettono alle imprese, attraverso delle efficaci attività di comunicazione, di stimolare sensazioni ed immagini nel consumatore che, poi, sarà indotto a concludere l'acquisto. Inoltre, la diffusione di questi strumenti ha fatto sì che anche il cliente business si sia omologato ai comportamenti del consumatore, di conseguenza i social media sono un ottimo strumento a disposizione sia delle imprese business to consumer che delle imprese business to business.

Una delle definizioni che sono state associate al concetto di Social Selling dagli studiosi è quella di definirla come un approccio di vendita che sfrutta i canali sociali e digitali per capire, connettersi e coinvolgere gli influencer, i prospect e i clienti esistenti nei punti di contatto del processo di acquisto del cliente per la costruzione di relazioni commerciali di valore²³. In altre parole, tramite il Social Selling si dovrebbe fare in modo di individuare un punto di contatto in comune tra il cliente o il potenziale cliente e il venditore all'inizio del processo di acquisto, quindi nel momento in cui il cliente mostra un primo interesse verso l'azienda fornitrice, così da legarsi ad esso,

²³ C. ANCILLAI, H. TERHO, S. CARDINALI, F. PASCUCCI, *Advancing social media driven sales research: establishing conceptual foundation for B-to-B social selling*, Industrial marketing management, febbraio 2019

creare fiducia tra le parti, instaurare una relazione e fare in modo di concludere la transazione tramite gli approcci tradizionali di vendita.

Infatti, per le imprese che operano nel B-to-B è stato dimostrato da una ricerca effettuata dalla Forrest Research del 2009 che l'utilizzo dei Social media ha un effetto positivo sui processi di vendita perché aumenta la capacità d'identificare le opportunità e l'efficacia nella gestione delle relazioni²⁴.

Dato che l'acquirente B-to-B vuole un'esperienza d'acquisto quanto più simile a quella che si genera nel mercato consumer, è fondamentale puntare sullo sviluppo del Social Selling. Tale processo permette di cercare, connettersi ed interagire con i clienti e i potenziali clienti tramite i social media, tra cui LinkedIn (tra i più utilizzati nel mercato B-to-B), Facebook o Twitter, adattandosi ai cambiamenti del comportamento di acquisto.

I Social media permettono di veicolare attività come la ricerca e lo sviluppo di nuovi lead e la preparazione di call. In altre parole, permettono di ridurre i tempi nelle prime fasi del processo di vendita, cioè di tutte quelle attività che permettono di identificare i potenziali prospect e tentare un primo approccio. Per fare in modo che il processo di vendita vada a buon fine è necessario che la gestione dei Social media venga effettuata in maniera

²⁴ D. CORSARO, *Gestire la sales transformation*, Franco Angeli, 2017

integrata dal reparto marketing e dal reparto vendite, facendo in modo che i responsabili del marketing si occupino delle attività di loro competenza, come ad esempio ricerche di mercato, branding o pubblicità e lascino ai responsabili delle vendite le attività a loro più pertinenti, come la Market Intelligence e il Relationship Management. Perciò, grazie ai Social media è possibile raccogliere tutte le informazioni inerenti le abitudini di acquisto dei prospect così da permettere uno sviluppo quanto più efficace del processo di vendita soddisfacendo in maniera tempestiva e pertinente le specifiche esigenze dei clienti²⁵.

Vendere tramite i Social media è diverso dall'affrontare un processo di vendita tradizionale. Sono necessarie competenze diverse; sono richieste autenticità, reattività, centralità del cliente, diligenza e resilienza, ma soprattutto pazienza, curiosità e voglia di imparare. Proprio per questo motivo, nel momento in cui si decide di approcciare al Social Selling è basilare concentrare l'attenzione su cinque punti chiave²⁶:

1. Visione: la vendita sociale può avere obiettivi diversi dalla vendita tradizionale, come ad esempio ottimizzare il coinvolgimento dei

²⁵ C. ANCILLAI, H. TERHO, S. CARDINALI, F. PASCUCCI, *Advancing social media driven sales research: establishing conceptual foundation for B-to-B social selling*, Industrial marketing management, febbraio 2019

²⁶ M. HEIMAN GROUP, *Social selling: five key concepts*, Miller Heiman Group, agosto 2018

clienti ed accompagnarli nel loro percorso di acquisto, anche se poi entrambe indirizzano alla conclusione della transazione. Per riuscire a coinvolgere il maggior numero possibile di prospect e potenziali clienti è utile creare connessione con gli influencer, i clienti esistenti e prospect tramite le community. Lo scopo principale della realizzazione di tali gruppi è quello di creare un network caratterizzato da individui che condividano uno stesso interesse e che siano il target di riferimento dell'azienda, all'interno del quale si dovrebbe instaurare un dialogo continuo tra gli individui presenti così da alimentare la relazione, mantenendola in vita nel lungo periodo.

2. Comunità: in termini di organizzazione aziendale, nel percorso di trasformazione digitale, è indispensabile che ci sia integrazione, allineamento e collaborazione tra le varie funzioni caratterizzanti l'azienda. In questo specifico caso, è fondamentale che si crea un coordinamento tra le vendite, il marketing e la gestione clienti in modo tale da fornire un circolo virtuoso di coinvolgimento del cliente. Si dovrebbe far sì che i responsabili del marketing tramite le attività svolte sui Social media, garantiscano una generazione di un maggior numero di lead di qualità, in modo tale da generare un più alto numero di transazioni concluse e dei cicli di vendita più brevi,

in quanto ci si avvicina a potenziali clienti in target in modo meno invasivo e più personale.

3. Abilitazione alla vendita: creare allineamento tra la messaggistica e i contenuti online sia con il materiale di marketing tradizionale che con la formazione.
4. Strategia digitale: permette di formulare nuove proposte di creazione di valore.
5. Misurazione: oltre ai risultati in termini economici che si realizzano tramite le attività di vendita tradizionale, si dovrebbe tenere in considerazione anche la qualità delle attività che vengono svolte nei Social media dai responsabili marketing per ottimizzarne l'utilizzo e i rendimenti nel lungo periodo. È di fondamentale importanza tenere traccia anche di questi indicatori perché è grazie anche ai contenuti che si realizzano sui canali digitali che il venditore, o meglio l'azienda, riesce a generare influenza, credibilità e fiducia nei confronti dei prospect influenzando, conseguentemente, anche i profitti aziendali.

A riguardo, è stato effettuato uno studio da Miller Heiman Group²⁷ che ha potuto dimostrare che le imprese, le quali ricorrono a processi di Social Selling tra il 76% e il 90% hanno probabilità di successo nelle vendite superiori del 61,5% rispetto alle imprese che non investono in questo approccio di vendita. Di conseguenza, è fondamentale che le imprese facciano ampio ricorso ai Social media come strumento utile per generare primi contatti con potenziali lead, in modo tale da avviare la conversazione, costruire relazioni e sviluppare credibilità del brand.

In conclusione, sviluppare una strategia di Social Selling vuol dire basarsi su un approccio strategico che veda coinvolti contemporaneamente sia i responsabili del marketing che i responsabili delle vendite per fare in modo che si vada a coprire l'intero Customer Journey così da essere effettivamente utile al successo del processo di vendita.

- *Customer Relationship Management*: si tratta di sistemi che migliorano, supportano e facilitano la gestione delle relazioni con i clienti, rappresentando un punto di contatto tra marketing, vendite e tecnologia²⁸. Grazie a questo sistema informativo l'impresa può in qualsiasi momento controllare come si è generata la relazione con il cliente, quali sono state le

²⁷ M. HEIMAN GROUP, *How sellers can benefit from social selling*, Miller Heiman Group, ottobre 2019

²⁸ D. CORSARO, *Gestire la sales transformation*, Franco Angeli, 2017

esigenze e le soluzioni offerte ed eventualmente problemi riscontrati nella relazione. È uno strumento che se ben gestito ed aggiornato può diventare una guida nell'intraprendere nuove relazioni con potenziali clienti, in quanto il CRM lascia traccia anche di eventuali relazioni fallimentari, dalle quali è possibile capire dove si è sbagliato ed eventualmente correggere il tiro.

È importante, quindi, capire che il CRM non è stato pensato per migliorare l'attività dei venditori, bensì sarà uno strumento utile solo alla gestione dell'impresa. Per far sì che diventi uno strumento utile e di supporto anche per l'attività del venditore, si deve fare in modo che la tecnologia si basi sull'analisi che rafforza la metodologia di vendita dell'organizzazione e mostri ai venditori le azioni specifiche per concludere più velocemente un maggior numero di accordi²⁹.

- *Big data e analytics di vendita*: i big data sono i database che riescono a combinare dati provenienti da fonti diverse, si presentano in formati eterogenei e si generano in tempo reale. Da uno studio effettuato da McKinsey & Company nel 2014 è emerso che le aziende che utilizzano

²⁹ M. HEIMAN GROUP, *Don't let CRM slow you down*, Miller Heiman Group, luglio 2018

largamente i dati analitici sui clienti presentano una crescita più elevata del 126% nei profitti e del 131% nelle vendite rispetto ai concorrenti³⁰.

Quando parliamo di analytics di vendita è possibile distinguere tre tipologie differenti: descrittivi (aggregato di tutti i dati del passato per dare un quadro della situazione che è stata vissuta dall'impresa in uno specifico contesto), predittivi (permettono di realizzare dei modelli statistici che prevedono futuri avvenimenti) e prescrittivi (tramite degli algoritmi di ottimizzazione e simulazione consigliano gli atteggiamenti da tenere nel prossimo futuro). Per essere competitivi sul mercato, è necessario riuscire ad ottimizzare le previsioni delle vendite; per questo, le imprese si stanno dirigendo verso l'utilizzo di analytics predittivi e, conseguentemente, prescrittivi, in quanto permettono una maggiore precisione nella definizione del quadro delle future vendite e questo inciderà sul complesso dell'organizzazione aziendale.

In conclusione, tutti gli strumenti che la tecnologia offre alle imprese sono fondamentali perché permettono di snellire l'intero processo di vendita offrendo al venditore e ai responsabili marketing supporti che evitino di dover svolgere quotidianamente attività quali l'aggiornamento dei dati clienti nel CRM, le quali

³⁰ D. CORSARO, *Gestire la sales transformation*, Franco Angeli, 2017

comportano l'utilizzo di tempo che potrebbe essere altrimenti destinato alle attività di vendita a maggior valore.

1.3.3 I processi di integrazione ed accelerazione

Come detto nei paragrafi precedenti, gli elementi caratterizzanti la Sales Transformation sono persone e tecnologia. Affinché questi due elementi insieme contribuiscano effettivamente al cambiamento è necessario che siano integrati tra di loro tramite lo sviluppo di un apposito processo di integrazione che permetta di creare un ponte tra persone e tecnologia e, quindi, tra le relazioni interne ed esterne all'impresa. A questo processo deve seguire un processo di accelerazione, che riguarda le relazioni, il processo di vendita in senso stretto e l'organizzazione. Ciò permetterà di velocizzare e dar ritmo al cambiamento che la realtà aziendale sta vivendo.

Analizzando in prima battuta il processo di integrazione, è utile porre l'attenzione sull'integrazione tra la vendita fisica e la vendita virtuale. Quest'ultima riveste un'importanza sempre maggiore visto il diffuso utilizzo degli strumenti tecnologici da parte di tutti gli stakeholders presenti sul mercato. In altre parole, l'impresa deve essere capace di generare la Customer Experience, ossia l'insieme delle sensazioni e delle esperienze che il cliente vive sviluppando una relazione stabile nel tempo

con l'impresa. In tal senso, da un'analisi svolta da McKinsey & Company³¹ su 2000 acquirenti B-to-B è risultato che l'elemento decisivo circa le scelte di acquisto è proprio l'esperienza complessiva che il cliente vive durante il suo acquisto. Emerge come negli acquisti la variabile prezzo venga oscurata da tutti gli elementi caratterizzanti la Customer Journey.

In relazione a quanto detto sopra, è necessario che l'impresa gestisca in modo integrato i canali attraverso cui si rivolge al mercato, poiché in tal modo riuscirà a sviluppare una condivisione simultanea delle informazioni tramite le quali il cliente è portato ad utilizzare contemporaneamente canali online e offline. Il raggiungimento di questo obiettivo passa per l'integrazione tra la funzione vendite e la funzione marketing.

Creare un'integrazione tra persone e tecnologie che permetta di dar vita ad una Customer Experience di successo vuol dire dar vita ad un ciclo comprendente tre momenti: ascoltare, attrarre e coinvolgere.

Ascoltare, azione che non può essere dimenticata da chi si occupa della generazione della Customer Experience, in quanto a seguito della digitalizzazione le informazioni che circolano sono sempre di più e sempre più complesse. Per riuscire a generare un'esperienza positiva per il cliente è fondamentale porre l'attenzione su quegli elementi che permettono di ottenere le informazioni sugli specifici bisogni

³¹ D. CORSARO, *Gestire la sales transformation*, Franco Angeli, 2017

ed esigenze che caratterizzano il mercato, come ad esempio, opinioni, pareri o giudizi che oggi troviamo sia in ambiente fisico che virtuale.

Attrarre, o meglio generare contenuti che siano attrattivi, il più possibile personalizzati e specifici rispetto al contesto e al ruolo dell'interlocutore. Le imprese hanno a disposizione svariati strumenti per attrarre i lead, tra cui infografiche, video, siti web o interviste, ognuno dei quali dovrebbe essere gestito da un apposito piano orientato alla generazione di lead e, successivamente, alla trasformazione dei prospect in clienti effettivi. Anche in questo caso, per far sì che l'azienda raggiunga il suo scopo è fondamentale che marketing e vendite operino in maniera coordinata per la creazione di contenuti validi ed adeguati.

Infine, *coinvolgere*, creare engagement, cioè essere capaci di comprendere nelle attività la componente affettiva che garantisce maggiore forza al brand e una più facile istaurazione del legame tra prospect e impresa.

In altre parole, per fare in modo che il venditore in contesti sempre più evoluti riesca a generare un sistema forte e un engagement immediato è necessario che vada a ridisegnare l'approccio orientandosi alla collaborazione. Bisogna fare in modo che ci sia condivisione di informazioni, competenze ed esperienze sia interne tra le persone caratterizzanti l'organizzazione aziendale, ma anche esterne interagendo con i clienti e con gli stakeholders presenti sul mercato, così da dar vita ad un processo di integrazione inter-organizzativa che, a sua volta, permette di migliorare le performance dei processi di vendita. L'integrazione più importante che l'impresa

dovrebbe realizzare per migliorare la Customer Experience è quella tra vendite e marketing, la quale di fatto permetterebbe di migliorare la Customer Journey.

Su quest'ultimo aspetto di integrazione, però, nella maggior parte delle imprese ancora si riscontrano dei problemi, in quanto le due funzioni sono eterogenee e molto spesso divergono in termini di visioni e prospettive. Il problema principale di questa non integrazione è la mancanza di una comunicazione bidirezionale tra i due reparti; spesso non c'è informazione su quelle che sono le funzioni e i ruoli che i due reparti si trovano a ricoprire e questo genera disfunzionalità nell'intero processo di vendita, a causa di una mancanza di chiarezza sugli obiettivi da raggiungere. A sua volta, questo genera un non allineamento nei piani di vendita individuali, nella definizione del target di riferimento e nei sistemi di remunerazione³².

Questo disallineamento tra le due funzioni dovrebbe essere risolto e formalizzato; l'impresa dovrebbe preoccuparsi di porre maggiore attenzione su questo aspetto, in quanto è solo condividendo le strategie e le competenze tra i due reparti e in maniera bidirezionale che è possibile ottimizzare il processo di vendita ed offrire un'esperienza unica al cliente. Infatti, uno studio svolto da McKinsey & Company³³ conferma l'importanza di sviluppare capacità di marketing e vendite e di renderle

³² D. CORSARO, *Gestire la sales transformation*, Franco Angeli, 2017

³³ B. DELMULLE, B. GREHAN, V. SAGAR, *Building marketing and sales capabilities to beat the market*, McKinsey & Company, marzo 2015

integrate per il successo dell'impresa stessa. Nello specifico, è stato riscontrato che nelle imprese in cui vengono fatti investimenti per la formazione di elevate capacità di vendita e di marketing sono registrati il 30% in più di ricavi rispetto alle imprese del settore che non investono nella crescita di queste due funzioni. Inoltre, è stato riscontrato che se, generalmente un settore cresce del 4% annuo, le imprese che sviluppano elevate competenze nelle due funzioni crescono con un tasso superiore a quello dell'intero settore e pari a circa il 5,3% annuo.

Le imprese tutte dovrebbero, quindi, mirare ad un potenziamento delle proprie capacità di vendita e di marketing per avere una maggiore produttività del processo di vendita.

Passando ora ai processi di accelerazione, bisogna porre l'attenzione su tre elementi su cui avviare l'accelerazione della Sales Transformation, ossia relazioni, organizzazione e vendite.

Le vendite vengono sviluppate seguendo un percorso identificato nel Funnel di vendita, generalmente rappresentato da un imbuto che mostra le diverse fasi che devono essere sviluppate per raggiungere la conclusione della transazione e varia al variare del contesto di riferimento. Viene utilizzato l'imbuto per rappresentare il processo di vendita, in quanto è un processo che inizialmente raccoglierà un numero elevato di lead, i quali però man mano che si prosegue nelle fasi di vendita diminuiranno fino ad arrivare al potenziale lead che può essere convertito in cliente effettivo perché corrispondente al target di riferimento dell'azienda.

In termini di accelerazione, nel processo di vendita è anche molto importante che le relazioni tra fornitore-cliente non rimangano sospese, poiché ciò risulterebbe piuttosto costoso per l'impresa sia in termini di risorse dedicate che di incertezza sulle proiezioni delle vendite future. In questi casi l'impresa dovrebbe spingere sul cliente per fargli fare dei passi anche se non sembra ancora pronto. Ciò non vuol dire metterlo di fronte a due alternative, sì o no, bensì porre l'attenzione sulle componenti emozionali che spingono il cliente a fare delle scelte apparentemente libere, ma in realtà guidate dall'azione del venditore.

È proprio attraverso il dialogo costante che il venditore dovrebbe essere capace di capire quali sono i problemi e le esigenze del cliente e dovrebbe essere capace non di presentare le specifiche tecniche del prodotto, bensì dovrebbe essere in grado di presentare la soluzione al problema.

CAPITOLO 2

INSIDE SALES VS OUTSIDE SALES

2.1 INSIDE SALES O VENDITE ON FIELD? LE SFIDE DEL CONTESTO EVOLUTIVO

Facendo un'analisi dell'evoluzione del contesto competitivo, è possibile individuare la nascita delle Inside Sales ancor prima della digitalizzazione, principalmente all'interno delle imprese appartenenti al B-to-B. Le imprese hanno sviluppato un primo approccio alle Inside Sales tramite l'inserimento in azienda di figure che si occupavano delle attività a supporto del team di vendita esterno, di modo tale che i venditori on field potessero ottimizzare i propri tempi dedicandosi a pieno alle interazioni face to face con i clienti.

Successivamente, con lo sviluppo del digitale, le aziende hanno rivalutato il valore di possedere un team di Inside Sales e hanno iniziato a sfruttare gli strumenti tecnologici e i canali di comunicazione virtuale a disposizione per effettuare da remoto anche le attività di vendita vera e propria. Perciò, il reparto di Inside Sales non rappresentava più solamente un supporto alle attività della Vendita on field, ma lo si inizia a considerare come un nuovo modo di vendere. Un nuovo approccio di vendita che ha permesso alle realtà aziendali di intensificare le conversazioni in tutte le fasi del funnel di vendita, acquisendo sempre maggiore competitività e guadagnandosi maggiore attenzione da parte dei clienti.

Nell'ultimo decennio, questo nuovo modello di vendita ha registrato una crescita graduale, in quanto diverse imprese si sono cimentate in questo nuovo approccio, ma non tutte hanno ottenuto i risultati desiderati, in quanto non possedevano le competenze e gli strumenti adeguati ad affrontare questa nuova sfida. Di conseguenza, molte aziende si sono approcciate a questo tipo di vendita, salvo poi tornare al modello tradizionale delle Vendite on field perché non riuscivano ad ottenere gli stessi livelli di performance. Allo stesso tempo, altre hanno continuato a sviluppare l'Inside Sales Team con successo ed altre ancora hanno combinato i due modelli di vendita ottenendo un maggior riscontro competitivo di fronte agli acquirenti.

La situazione è profondamente cambiata nell'ultimo anno, quando il nostro Paese, così come il resto del mondo, è stato invaso da una pandemia che improvvisamente ha stravolto le abitudini di tutti, nonché il modo di operare delle imprese di qualunque settore. È così che, l'emergenza causata dal Coronavirus, ha cambiato il mondo in cui viviamo innescando dei processi di trasformazione irreversibili. Improvvisamente, tutti si sono trovati a dover fare i conti con la digitalizzazione, con il canale virtuale, anche coloro che ancora ne erano estranei. Questo ha messo a dura prova soprattutto quelle realtà che non erano assolutamente pronte ad affrontare la digitalizzazione e che non avevano gli strumenti per poterlo fare. Infatti, tra i vari cambiamenti che questa nuova condizione ha apportato, vi è il processo di vendita, in quanto le aziende si sono trovate costrette ad accelerare

l'adozione della vendita tramite canali virtuali, essendo escluso un contatto diretto, proprio come la crisi finanziaria globale scatenatasi nel 2008 ha accelerato l'emergere di team di vendita interni e la ripartizione delle forze di vendita in sviluppo commerciale, vendite, gestione clienti e soddisfazione della clientela³⁴.

In un arco temporale estremamente ridotto, le imprese si sono trovate a dover completamente rivoluzionare il modo di approcciarsi alla clientela. Coloro che fino a questo momento erano dotati solamente di forza vendita esterna e che erano abituati a relazionarsi con i propri clienti in incontri face to face e a sviluppare l'intero processo di vendita in presenza presso i propri clienti, improvvisamente si sono trovati travolti dalla digitalizzazione, dai canali virtuali e per poter sopravvivere si sono dovuti inventare nuovi metodi di interazione tra fornitore e cliente. A livello internazionale, la reazione è stata estremamente rapida: il 90% dei venditori B-to-B ha iniziato a lavorare via telefono e videoconferenza e più della metà di essi ritengono che le Inside Sales siano ugualmente o più efficaci rispetto alla Vendita on field³⁵. Infatti, come si può vedere anche dal grafico riportato in Figura 1, la situazione pre e post Covid-19 è notevolmente cambiata, dato che il ricorso ai canali virtuali di comunicazione è all'incirca raddoppiato rispetto

³⁴ J. BLOUNT, *La vendita virtuale: come sfruttare la tecnologia per coinvolgere i buyer a distanza e chiudere le vendite in fretta*, Roi edizioni, settembre 2020

³⁵ R. GAVIN, L. HARRISON, C. L. PLOTKIN, D. SPILLECKE, J. STANLEY, *The B2B digital inflection point: How sales have changed during COVID-19*, McKinsey & Company, aprile 2020

all'utilizzo dei canali tradizionali di vendita. Questo sta a dimostrare che la pandemia globale ha apportato un cambiamento immediato generando una trasformazione istantanea del modo di agire delle aziende.



Figura 1 - Rielaborato dello studio di McKinsey & Company, aprile 2020

Perciò, da questi dati, è anche possibile affermare che è dalla situazione di necessità sopravvenuta che le aziende dovrebbero riuscire ad uscire dai propri schemi e dalle proprie strategie per adattarsi in modo piuttosto rapido ai cambiamenti che si vengono a verificare continuando ad operare con successo sul mercato. Per questo motivo, anche se le vendite da remoto si stavano gradualmente sviluppando nell'ultimo decennio, il Coronavirus ha sicuramente dato una spinta all'evolversi di questo fenomeno velocizzandone la diffusione. A conferma di ciò, uno studio effettuato da McKinsey & Company³⁶ mette in evidenza come in pochi mesi, le vendite esterne hanno registrato un calo vertiginoso, pari al 52%, a favore di uno

³⁶ A. BAGES-AMAT, L. HARRISON, D. SPILLECKE, J. STANLEY, *These eight charts show how COVID-19 has changed B2B sales forever*, McKinsey & Company, ottobre 2020

sviluppo massiccio delle vendite da remoto tramite l'utilizzo di video e chat dal vivo, le quali hanno registrato rispettivamente un aumento del 41% e del 23%.

Ai giorni d'oggi, se si vuole crescere e guadagnare nuove quote di mercato, la trasformazione digitale risulta il mezzo più efficiente, essendo il percorso di vendita sempre più complesso a causa della presenza dei canali digitali dove il cliente valuta, seleziona e condivide esperienze sui prodotti.

Nel mercato B-to-B, recenti studi³⁷ hanno mostrato come già negli ultimi anni, le imprese hanno cambiato modo di agire iniziando a rivolgersi anche ai canali virtuali di comunicazione. Questo perché, grazie all'utilizzo del digitale, in combinazione alla vendita faccia a faccia, si riescono ad ottenere dei risultati fino a cinque volte superiori rispetto ai competitors che non fanno ricorso alla tecnologia. Non a caso, le aziende che decidono di approcciarsi alla vendita digitale hanno riscontrato una serie di benefici: un aumento fino al 20% dei lead dei clienti, una crescita del 10% dei clienti per la prima volta e una velocità fino al 20% che intercorre tra la qualificazione del lead e la chiusura dell'accordo³⁸. In altre parole, ricorrere alla vendita da remoto ha permesso alle realtà aziendali di stare al passo con i

³⁷ C. ANGEVINE, C. L. PLOTKIN, J. STANLEY, *The secret to making it in the digital sales world: The human touch*, McKinsey & Company, Maggio 2018

³⁸ O. LINGQVIST, C. L. PLOTKIN, J. STANLEY, *Do you really understand how your business customers buy?*, McKinsey & Company, febbraio 2015

cambiamenti del contesto competitivo rispondendo in maniera chiara, trasparente e tempestiva alle esigenze del cliente.

È necessario però sottolineare che questi cambiamenti non implicano la scomparsa della vendita face to face, in quanto ci sono molti settori in cui è ancora più performante sviluppare la vendita in loco perché permette di raggiungere dei risultati migliori. In altre parole, non esiste un unico modo di vendere, ogni contesto è a sé. Ad esempio, vendere un software richiederà un approccio diverso dal vendere un prodotto materiale. È possibile cioè raggiungere elevati livelli di produttività sia ricorrendo ad una vendita face to face, che utilizzando approcci diversi, ad esempio, attraverso una telefonata, piuttosto che tramite l'utilizzo di mail. Ogni strumento è utile se usato in maniera adeguata e con il giusto atteggiamento nei confronti del cliente, per questo sono necessarie competenze specifiche se si decide di ricorrere ai canali virtuali che non coincidono con quelle possedute da chi, attualmente nelle imprese, svolge la vendita di persona.

Andando nello specifico, la figura del venditore face to face è in grado di decodificare le persone, di percepire le emozioni altrui e assumere un atteggiamento adeguato nei confronti del cliente. È proprio su questo aspetto che la condizione attuale del nostro paese è andata ad incidere: sul modo di approcciare di questi venditori che improvvisamente si sono trovati un limite nel poter raggiungere personalmente il cliente, venendo meno il contagio emotivo. Di conseguenza, ci si

è dovuti adattare al nuovo contesto virtuale, cambiando l'approccio al cliente e, di conseguenza, l'intero processo di vendita.

La domanda da porsi per capire cosa succederà in futuro, in relazione ai cambiamenti attuali, è: vendite interne o vendite esterne? Secondo Blount, il futuro è oramai segnato, in quanto le vendite interne e, quindi, l'utilizzo dei canali virtuali sono diventati la normalità e non c'è più modo di tornare indietro³⁹. Lo stesso afferma anche un sondaggio effettuato da McKinsey & Company⁴⁰, il quale ha permesso di confermare che la trasformazione digitale, messa in atto in maniera forzata dal Coronavirus non sarà destinata a scomparire, ma diventerà la nuova normalità. Non a caso, più dei tre quarti tra acquirenti e venditori sostengono di preferire le vendite virtuali piuttosto che le interazioni fisiche, in quanto gestire una Vendita da remoto ha reso più veloce acquisire informazioni, effettuare ordini e organizzare il servizio e, allo stesso tempo, il cliente ha gradito questa modalità più pratica e immediata. Infatti, i dati forniti dallo studio e riportati nella Figura 2, mostrano come la maggior parte delle attività caratterizzanti il processo di vendita vengono effettuate per lo più da remoto o in digital self-service, mentre le

³⁹ J. BLOUNT, *La vendita virtuale: come sfruttare la tecnologia per coinvolgere i buyer a distanza e chiudere le vendite in fretta*, Roi edizioni, settembre 2020

⁴⁰ A. BAGES-AMAT, L. HARRISON, D. SPILLECKE, J. STANLEY, *These eight charts show how COVID-19 has changed B2B sales forever*, McKinsey & Company, ottobre 2020

interazioni faccia a faccia hanno subito un notevole calo e gli interlocutori non sono interessati a tornare alle vecchie modalità di interazione personale.

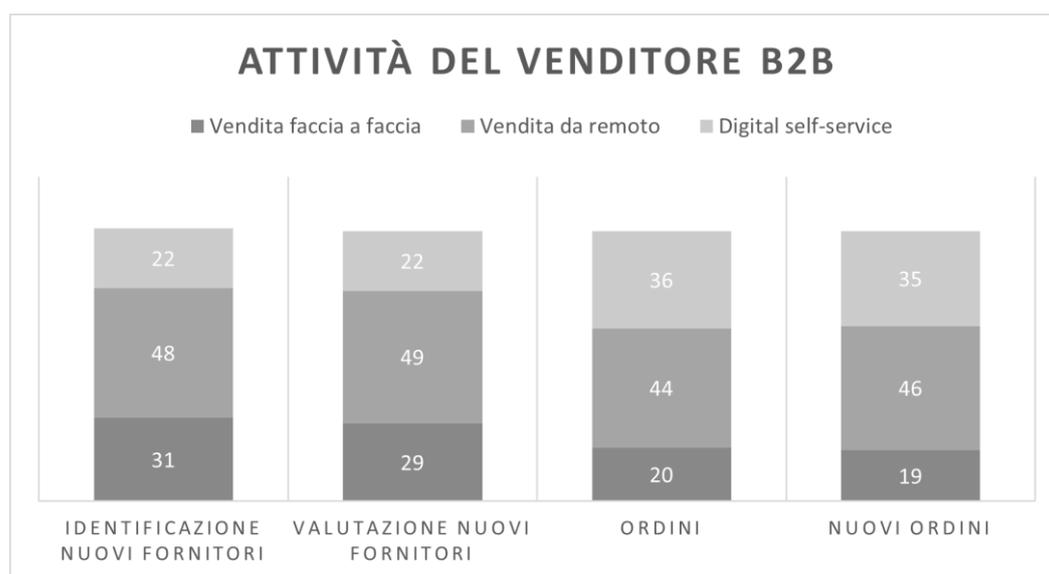


Figura 2 - Rielaborato dello studio McKinsey & Company, ottobre 2020

Concludendo, in un contesto che ha subito e continua a subire trasformazioni repentine, è fondamentale per le imprese comprendere al meglio le esigenze del cliente per poter soccombere all'assenza di un contatto face-to-face. Le interazioni avverranno in maniera sempre più predominante tramite videoconferenze, telefonate o webinar, dove il tocco umano sarà l'elemento su cui far leva per il successo del processo.

2.2 DEFINIZIONE DI INSIDE SALES

Parlare di Inside Sales vuol dire far riferimento ad un approccio di vendita che si avvale interamente, o quasi, dell'utilizzo dei canali virtuali di comunicazione

piuttosto che ricorrere all'interazione fisica, faccia a faccia. In altre parole, si sviluppa un processo di vendita virtuale, in quanto il reparto vendite e marketing collaborano per la realizzazione di tutte le attività di vendita da remoto, dal primo contatto con il potenziale cliente fino alla conclusione della transazione.

Ciò non significa mettere in contrasto il venditore on field con il venditore interno né stravolgere il ruolo del venditore, in quanto chi già opera nella vendita esterna si avvale di diversi strumenti e tecnologie utili anche per la realizzazione delle Inside Sales. Perciò, effettuare vendite virtuali significa semplicemente fare in modo che tutti gli strumenti che si hanno già a disposizione vengano utilizzati in modo tale da rendere l'interazione più efficace così da stabilire contatto con altri esseri umani e allo stesso tempo potenziare la propria produttività commerciale. Questo non vuol dire che il venditore diventa una macchina e che la relazione personale venga a mancare, al contrario la vendita a distanza permette di eliminare le barriere temporali e spaziali che caratterizzano la vendita esterna, le quali rendono spesso complessa e macchinosa la vendita dato che il venditore deve investire rilevanti quantità di tempo a disposizione per raggiungere un solo prospect. Tutto ciò grazie alla vendita a distanza viene notevolmente ridotto. Perciò, privilegiare la vendita virtuale rispetto alla vendita on field vuol dire semplicemente investire nelle capacità interpersonali, commerciali e di comunicazione virtuale lungo i tre percorsi cardine dell'intero processo di vendita: sviluppo commerciale, vendita e gestione del cliente. Infatti, da alcuni studi che sono stati condotti in letteratura è emerso

come la tecnologia potrebbe essere di rilevante supporto per la gestione dei lead al fine di migliorare le performances del processo di vendita interno⁴¹. In particolare, tanto più le tecnologie che vengono utilizzate per la gestione dei lead si omologano alle caratteristiche del venditore e del ruolo che quest'ultimo si trova a svolgere, tanto più si riusciranno ad avere dei risultati positivi nei processi di vendita interni. Altro aspetto da non sottovalutare è dato dal fatto che le Inside Sales non devono essere confuse con il Telemarketing, in quanto nel primo caso il venditore svolge il suo ruolo professionalmente, ma a distanza. Perciò, le Inside Sales Person non possono essere in alcun modo paragonate ai Telemarketer che hanno come unico obiettivo quello di portare a termine la vendita senza interessarsi in alcun modo all'aspetto relazionale con il cliente che, invece, caratterizza il processo di vendita da remoto⁴². In altre parole, parlare di Inside Sales significa far riferimento ad un vero e proprio processo di vendita che va dall'individuazione dei potenziali clienti alla conclusione del contratto e all'attivazione di tutti i servizi post-vendita di cui il cliente potrebbe avere bisogno. Processo sviluppato interamente tramite l'ausilio degli strumenti e della tecnologia che si hanno a disposizione, perciò niente a che

⁴¹ A. OHIOMAH, M. BENYOUCEF, P. ANDREEV, *Driving inside sales performance with lead management systems: a conceptual model*, Journal of information systems applied research, Aprile 2016

⁴² S. SLEEP, A. L. DIXON, T. DECARLO, S. K. LAM, *The business-to-business inside sales force: roles, configurations and research agenda*, European Journal of Marketing

vedere con la mera attività sviluppata dai call center che operano in un'ottica di breve periodo dato che lo scopo è solo quello di concludere la transazione.

A questo punto è necessario capire come le aziende sono arrivate a valutare l'idea di dotarsi di un team di vendita interno. Le prime scelte di spostare la funzione vendite all'interno dell'organizzazione aziendale è dipesa principalmente da tre cambiamenti riguardanti il contesto aziendale interno, le relazioni con i clienti e tutto il panorama competitivo⁴³. Le aziende hanno iniziato a sfruttare le opportunità offerte dai nuovi strumenti digitali di comunicazione, i quali rendono più facile e meno costoso interagire efficacemente con i clienti e i potenziali clienti e condurre tramite questi molte delle attività che precedentemente venivano effettuate face-to-face. È cambiato anche il comportamento dei clienti nella relazione cliente-fornitore, in quanto molto spesso il cliente preferisce acquisire delle informazioni facendo riferimento principalmente alle piattaforme software piuttosto che ad una riunione fisica con il fornitore. Non a caso, i clienti sono sempre più propensi alla riduzione delle interazioni fisiche, face to face, a favore degli strumenti tecnologici che si hanno a disposizione, i quali permettono di rendere l'acquisto più rapido⁴⁴. Infine, ad incidere su questo nuovo orientamento delle aziende è stato anche il

⁴³ S. SLEEP, A. L. DIXON, T. DECARLO, S. K. LAM, *The business-to-business inside sales force: roles, configurations and research agenda*, European Journal of Marketing

⁴⁴ D. RANGARAJAN, A. SHARMA, T. LYNGDOH, B. PAESBRUGGHE, *Business to business selling in the post Covid era: developing and adaptive salesforce*, Journal pre-proof, 2021

contesto competitivo, il quale ha portato le imprese a far leva sulla vendita interna di modo da risultare maggiormente competitivi sul mercato, aumentare la propria produttività e minimizzare i costi. Perciò, se si vuole essere competitivi e guadagnare quote di mercato, le imprese devono reagire a questi cambiamenti attuando nuove strategie e disegnando nuovi modelli di azione.

Fatta questa premessa, quindi, è possibile affermare che il motivo principale che definisce questa scelta è la necessità, ossia le condizioni aziendali o le condizioni del contesto in cui l'azienda opera che implicano lo sviluppo di un percorso da seguire permettendo all'impresa di crescere con le poche risorse che si hanno a disposizione. Da una necessità improvvisa, le imprese si ritrovano a dover cambiare mentalità; si deve uscire dalla comfort zone se si vuole sopravvivere e se si vuole continuare a crescere; è fondamentale individuare nuove soluzioni altrettanto valide che permettano di aumentare la produttività commerciale, minimizzando i costi ed ottimizzando i tempi a disposizione.

Proprio come è accaduto nel caso di Sales Gravy, impresa di proprietà di Jeb Blount ed una delle aziende di formazione e consulenza di maggior successo a livello mondiale, la quale al momento dell'avviamento aveva a disposizione poche risorse finanziarie e, allo stesso tempo, aveva clienti sparsi in tutto il paese. Per far sì che l'azienda si sviluppasse Blount ha dovuto totalmente cambiare il suo modo di agire nelle vendite. In questo caso, la vendita esterna non era un'opzione, in quanto

avrebbe portato via molto tempo e soprattutto sarebbe stata un'alternativa i cui costi non potevano essere sostenuti.

Come detto precedentemente, effettuare la vendita a distanza, quindi, non è altro che replicare tutte le attività di vendita personale, tramite l'utilizzo dei canali virtuali di comunicazione. Quest'ultimi sono tutti accomunati dal fatto che sono stati pensati proprio per riprodurre esattamente l'interazione fisica tra gli esseri umani. Ecco perché con la vendita da remoto non viene a mancare la relazione tra le parti, anzi essa viene solo semplificata dal fatto che grazie ai canali virtuali di comunicazione si abbattano i limiti spaziali e temporali. In altre parole, il successo della vendita dipenderà dall'abilità e dalla capacità del venditore di riuscire ad utilizzare contemporaneamente e in maniera interconnessa un numero maggiore di canali di comunicazione.

I canali di comunicazione non possono funzionare a compartimenti stagni, ma devono necessariamente essere interconnessi tra di loro, in quanto si hanno canali sincroni e canali asincroni. I primi permettono di parlare con le persone perché sono tutti quegli strumenti, come ad esempio le videochiamate o le telefonate, che permettono di avere un'interazione diretta tra le parti interessate. Mentre, i canali asincroni sono quelli che consentono di parlare alle persone dato che si fa riferimento a strumenti quali i social media o l'e-mail per i quali non è necessario che le parti interagiscano simultaneamente. Se si vuole raggiungere l'obiettivo della vendita di concludere l'accordo, è necessario che venga utilizzato un maggior

numero possibile di canali, sia sincroni che asincroni, perché è l'unico modo per riuscire a catturare l'attenzione dei propri interlocutori e, quindi, è l'unica alternativa valida per aumentare la propria produttività commerciale.

Infatti, per il successo si dovrebbe far leva sul mix dei canali di comunicazione in modo tale da avere la probabilità più alta di agganciare un potenziale cliente, programmare un appuntamento, passare alla fase successiva, concludere la trattativa di vendita, ampliare l'attività con quel cliente o fidelizzare l'acquirente⁴⁵. Per questo motivo, è di cruciale importanza garantire la formazione dei venditori interni nell'utilizzo di questi canali perché permetterebbe loro di adattarsi ai cambiamenti del contesto competitivo e del comportamento degli acquirenti, rimanendo efficaci ed efficienti nello svolgimento delle loro attività⁴⁶.

Non è pensabile concentrarsi solo su specifici canali di comunicazione, tanto più se essi sono quelli asincroni. Quest'ultimi non vengono percepiti come personali e, se utilizzati singolarmente, non consentono l'instaurazione della relazione con i potenziali clienti. Perciò, è necessario parlare con i clienti perché è l'unico modo per vendere. Di conseguenza, i canali virtuali sincroni sono fondamentali nel processo di vendita inside, in quanto sono quelli che ripropongono l'interazione

⁴⁵ J. BLOUNT, *La vendita virtuale: come sfruttare la tecnologia per coinvolgere i buyer a distanza e chiudere le vendite in fretta*, Roi edizioni, settembre 2020

⁴⁶ D. RANGARAJAN, A. SHARMA, T. LYNGDOH, B. PAESBRUGGHE, *Business to business selling in the post Covid era: developing and adaptive salesforce*, Journal pre-proof, 2021

fisica, quelli che generano un contatto diretto con i clienti e i clienti potenziali creando fiducia tra le parti e arrivando alla conclusione dell'accordo.

Nelle Inside Sales prende vita una comunicazione caratterizzata dall'omnicanalità ed è per questo motivo che è fondamentale mappare attivamente i canali di comunicazione in relazione al processo di vendita, al percorso d'acquisto e al ciclo di vendita così da poter creare un mix di canali virtuali di comunicazione sincroni e asincroni di successo che permettano di concludere un maggior numero possibile di accordi al minor costo.

2.3 PRINCIPALI MODELLI DI INSIDE SALES

Nel primo capitolo, introducendo il tema del Sales Management, si è detto che non esiste un modello di vendita valido in assoluto. Ogni realtà aziendale svilupperà un proprio modello sulla base delle proprie caratteristiche e del settore in cui opera.

Per questo motivo, con riferimento alle Inside Sales, si possono distinguere diversi modelli da seguire in base al contesto e alle caratteristiche dell'impresa presi a riferimento.

Nello specifico sono stati individuati quattro modelli di Inside Sales⁴⁷ principalmente utilizzati, ognuno dei quali comporta dei benefici e dei costi differenti per le imprese che li attuano:

1. *Service Sales*: in questa configurazione, la forza di vendita interna è affiancata alla vendita esterna con lo scopo di coprire le relazioni e le attività di vendita per le quali il venditore interno ha delle capacità e delle competenze tecniche specifiche che permettono di rendere l'esperienza cliente più efficace ed efficiente rispetto a quanto potrebbe fare il venditore esterno. Generalmente, la forza vendita interna si occupa del cliente quando ha bisogno di una risposta immediata e, quindi, il primo vantaggio di questo modello è quello di riuscire a rispondere ad eventuali problemi del cliente in maniera immediata (si fa riferimento, ad esempio, ad eventuali necessità di informazioni sulle specifiche di prodotto per i quali l'acquirente può chiamare il venditore interno che sarà capace di rispondere in maniera chiara, trasparente e puntuale), incidendo in maniera positiva sul livello di fidelizzazione del cliente. Conseguentemente, questo avrà un riflesso anche su tutto il processo di vendita, in quanto affidando al venditore interno le attività di Customer Care, il venditore esterno potrà dedicare tutto il suo

⁴⁷ S. SLEEP, A. L. DIXON, T. DECARLO, S. K. LAM, *The business-to-business inside sales force: roles, configurations and research agenda*, European Journal of Marketing

tempo alle attività di vendita tradizionali. Se questa configurazione permette di ottimizzare i tempi a disposizione del venditore outside per i processi di vendita, allo stesso tempo presenta delle limitazioni. Spesso accade che tra soggetti interni ed esterni non c'è collaborazione e coordinamento e questo potrebbe comportare l'insoddisfazione da parte dei clienti e dei potenziali clienti. Inoltre, affidando al venditore interno solamente le attività di supporto e servizio, si frena lo sviluppo del ruolo del venditore e questo potrebbe generare un ambiente di lavoro poco motivante, incorrendo nell'insoddisfazione del venditore stesso.

2. *Sales Development*: tale modello è caratterizzato, esattamente come il precedente, dalla presenza di venditori interni ed esterni. In questo caso, però, cambia il ruolo del venditore interno, il quale ha il compito di individuare i potenziali lead per i venditori esterni. Nello specifico, ricorrendo ai canali di comunicazione virtuali sincroni e asincroni, i venditori interni devono essere in grado di ottenere un maggior numero possibile di prospect da fornire al venditore on field che ha l'obiettivo di concludere l'accordo. Seguendo quest'approccio, l'azienda può beneficiare di una serie di vantaggi. A differenza del modello Service Sales, si vengono ad attenuare i conflitti tra le due tipologie di venditori, in quanto sono definiti chiaramente i ruoli di ognuno. Il venditore inside è in grado di effettuare un'efficace attività di ricerca dei lead che fornisce al venditore

esterno, il quale a sua volta può ottimizzare il tempo a disposizione, sfruttandolo per generare una relazione di lungo periodo e, quindi, aumentare il grado di fidelizzazione del cliente. Si ha una configurazione più snella rispetto alla precedente.

3. *Hybrid*: in questo caso, non c'è distinzione tra chi svolge il ruolo di venditore esterno e chi svolge il ruolo di venditore interno, in quanto si genera un team di vendita che opera dall'interno dell'azienda e si impegna occasionalmente ad incontrare il cliente personalmente. Perciò, si genera un modello in cui coloro che ricoprono un ruolo commerciale svolgono contemporaneamente vendita da remoto ed incontri face to face così da generare una fusione tra la figura di venditore interno ed esterno, in quanto uno stesso soggetto si trova ad occuparsi sia della gestione delle attività di vendita sviluppate tramite l'ausilio dei canali virtuali che della gestione delle interazioni fisiche faccia a faccia. Di conseguenza, viene a cadere la distinzione tra venditore interno e venditore esterno. Questo potrebbe rappresentare un problema, in quanto il venditore occupandosi simultaneamente sia delle attività da remoto che delle interazioni personali potrebbe dar vita ad un processo di vendita poco efficace ed efficiente in cui non vengono ottimizzati i tempi a disposizione per lo svolgimento delle singole attività caratterizzanti l'intero processo e, allo stesso tempo, non vengono massimizzati i risultati conseguiti.

4. *Full Inside*: l'impresa decide di affidare l'intero processo di vendita, dall'individuazione dei potenziali lead alla conclusione dell'accordo, ad un team di vendita interno. Perciò, l'intero processo di vendita viene gestito da remoto ed internamente all'azienda. Tramite l'utilizzo dei canali virtuali di comunicazione sincrona e asincrona i venditori hanno la possibilità di concludere i loro accordi, minimizzando i costi ed ottimizzando i tempi che hanno a disposizione. In altre parole, decidendo di gestire l'intero processo da remoto non vi è più la necessità di dover sostenere i costi inerenti le trasferte dei venditori per le eventuali interazioni fisiche face to face previste nelle configurazioni precedenti e caratterizzanti i processi di Vendita on field per giungere alla conclusione della transazione e, contemporaneamente, ci sarà una notevole riduzione dei tempi necessari per la gestione del singolo cliente e, quindi, per la realizzazione del processo di vendita. Gestendo tutta la relazione con il cliente internamente all'azienda, i venditori avranno la possibilità di potersi occupare quotidianamente di più trattative contemporaneamente rispetto a quando, invece, il processo di vendita si sviluppava secondo i tradizionali metodi di vendita.

In questa configurazione del processo di vendita, ancor più che negli altri modelli di Inside Sales, è di fondamentale importanza generare un'integrazione tra il reparto marketing e i responsabili delle vendite. Solamente dalla collaborazione e dall'interazione tra questi due reparti si

potrebbe generare un processo di vendita quanto più efficace ed efficiente possibile, facendo sì che le attività sviluppate dal reparto marketing per l'attrazione e la generazione di lead siano, poi, in linea con i comportamenti e i modi di agire dei venditori nei confronti dei potenziali prospect.

La distinzione tra questi modelli di Inside Sales deriva dallo sviluppo stesso delle vendite interne. Nello specifico, tutte le aziende potrebbero automatizzare almeno un terzo delle attività che caratterizzano l'intero processo di vendita, facendo ricorso alla tecnologia; ognuna dovrebbe essere in grado di individuare il percorso a sé più adeguato da perseguire. In ogni caso, ogni azienda dovrebbe valutare le opportunità che derivano dall'implementazione di uno di questi modelli e, quindi, dall'utilizzo degli strumenti tecnologici, i quali permetterebbero di ridurre notevolmente i costi, aumentare i profitti aziendali e far sì che i venditori vengano liberati dalle attività a basso valore aggiunto per il cliente, aumentando la loro efficienza⁴⁸.

Tale approccio di vendita, in pochi anni, ha conosciuto una crescita rilevante, in quanto le aziende hanno individuato l'efficacia di tale modello e, oggi, la maggior parte di queste cerca di dar vita a dei team di vendita interni.

⁴⁸ M. BANGIA, B. CRUZ, I. HUBER, P. LANDAUER, V. SUNKU, *Sales automation: the key of boosting revenue and reducing costs*, McKinsey & Company, Maggio 2020

Per anni, però, ai responsabili delle vendite interne venne affidato solamente il compito di individuare dei potenziali lead da trasferire, poi, ai venditori on field che si occupavano dell'interazione fisica, faccia a faccia, per portare a termine la transazione. Da qui nasce il modello ibrido, ossia lo sviluppo di un team di vendita che opera principalmente internamente all'azienda ed occasionalmente si reca presso i propri clienti, generalmente per la conclusione dell'accordo.

Successivamente, i venditori hanno sempre di più sfruttato l'efficacia e l'efficienza delle vendite interne, svolgendo la maggior parte delle proprie attività da remoto, tanto che si è passati, in un breve arco di tempo, a svolgere dal 46% a più del 50% del proprio orario di lavoro da remoto, fino a giungere alla gestione dell'intero processo di vendita internamente (Full Inside Sales)⁴⁹.

Concludendo, le aziende sulla base delle proprie caratteristiche, del settore di appartenenza e del contesto competitivo in cui si inseriscono, dovrebbero individuare il modello a loro più pertinente così da poter sfruttare a pieno i benefici che ne derivano e da sviluppare un processo di vendita efficace ed efficiente in cui vengono ottimizzati i tempi a disposizione dei venditori, minimizzati i costi relativi alle attività svolte lungo tutto il processo di vendita e massimizzare i ritorni economici nel lungo periodo.

⁴⁹ K. KROGUE, *What is inside sales? The definition of inside sales*, Insidesales.com

2.4 INSIDE SALES PERSON: RUOLO E COMPETENZE PER UNA VENDITA DI SUCCESSO

Come già detto precedentemente, parlare di Inside Sales vuol dire far riferimento ad un approccio di vendita che viene sviluppato interamente, o quasi, da remoto tramite l'utilizzo dei canali virtuali e di tutte le tecnologie che si hanno a disposizione. Fatta questa premessa, è possibile anche affermare che la figura del venditore è caratterizzata da capacità e competenze che si discostano rispetto a quelle che caratterizzano il venditore on field, in quanto operare da remoto richiede un approccio differente dato che è differente il modo di attrarre il potenziale cliente, creare una relazione di lungo periodo con esso e portare a termine la transazione.

Specificatamente, il ruolo del venditore interno potrebbe variare in relazione ad alcuni elementi, quali: le caratteristiche del compito che si trova a svolgere; il comportamento di vendita che dovrebbe tendere verso il concetto di Adaptive Selling; le caratteristiche del venditore che differiscono da un soggetto all'altro, in quanto ogni singolo individuo possiede delle proprie capacità tecniche e di vendita⁵⁰.

Con riferimento al primo dei tre elementi sopra citati, un esempio di attività di vendita rilevante nel processo di Inside Sales è quello della quantità di chiamate che

⁵⁰ A. OHIOMAH, P. ANDREEV, M. BENYOUCEF, *Driving inside sales performance with lead management systems: a conceptual model*, Journal of information system applied research, Aprile 2016

il venditore si trova a dover gestire per attrarre l'attenzione del potenziale lead e farsi sì che da un primo interessamento al prodotto o servizio che l'azienda offre sul mercato ci sia un primo contatto con esso, instaurando una relazione che porti, poi, alla chiusura della transazione. Il commerciale può raggiungere il potenziale lead tramite diversi canali che ha a disposizione, quali: telefono, SMS, e-mail e social media; è proprio dal numero di chiamate che il venditore effettua con il potenziale cliente fino a giungere alla conclusione dell'accordo che è possibile misurare l'efficienza dell'attività svolta dal venditore stesso. Di conseguenza, una delle abilità ricercate per la realizzazione di un team di vendita interno è quella di generare una buona intensità di follow up dei lead con cui si interagisce. In altre parole, il venditore interno deve essere capace di seguire quanto più possibile da vicino i lead fino alla chiusura della contrattazione, contattandoli in maniera rapida e persistente fin dalla loro individuazione, in quanto è uno dei modi che permette di ridurre il tempo del ciclo di vendita e di raggiungere dei migliori risultati in termini di conversione dei lead. Non a caso, da studi empirici è emerso che gli addetti alla vendita riescono a portare a termine il 20% in più di accordi conclusi se riescono ad avere un primo contatto con i prospect entro cinque giorni dalla loro

individuazione, rispetto a quelli che, invece, contattano il potenziale cliente più tardi⁵¹.

Secondariamente, per avere un team di vendita interno di successo, una leva su cui porre l'attenzione è il comportamento del venditore che come già detto, dovrebbe tendere verso un approccio adattivo. In altre parole, il venditore dovrebbe essere un soggetto capace di adattare i propri atteggiamenti e le proprie azioni durante l'interazione con il cliente sulla base delle percezioni che ha di esso (ad esempio, gli stati d'animo, il bisogno di informazione, l'avversione al rischio e così via) e sulla base della situazione di vendita che il cliente sta vivendo⁵². L'approccio di vendita adattivo però, secondo alcuni studi⁵³, non sempre ha generato dei risultati positivi e non sempre ha fatto sì che il venditore riuscisse a portare a termine le contrattazioni. La motivazione di ciò è legata al fatto che il risultato della vendita, pur implementando la vendita cosiddetta adattiva, dipende in ogni caso dalle abilità e dalle competenze specifiche del singolo venditore.

Conseguentemente, con riferimento all'ultimo dei tre elementi che influenza i rendimenti dei team di vendita interni, è necessario fare una classificazione di quelle

⁵¹ A. OHIOMAH, P. ANDREEV, M. BENYUCEF, D. HOOD, *The role of lead management systems in inside sales performance*, Journal of business research, Maggio 2019

⁵² R. T. EPLER, M. P. LEACH, *An examination of salesperson bricolage during a critical sales disruption: selling during the COVID-19 pandemic*, Industrial Marketing Management, giugno 2020

⁵³ A. OHIOMAH, P. ANDREEV, M. BENYUCEF, D. HOOD, *The role of lead management systems in inside sales performance*, Journal of business research, Maggio 2019

che sono le competenze e le abilità indispensabili per poter ricoprire il ruolo di venditore interno. Nello specifico, ci sono delle caratteristiche che non possono mancare nella figura di un commerciale perché sono le cosiddette competenze basilari, ovvero le capacità interpersonali che vengono messe in pratica nelle comunicazioni verbali e non verbali come, ad esempio, l'empatia, la capacità di controllare le proprie emozioni o la consapevolezza della comunicazione non verbale; le abilità di vendita che permettono di effettuare in maniera efficace ed efficiente la qualificazione dei lead e la presentazione delle vendite; le abilità tecniche che comprendono la conoscenza che il venditore ha del prodotto o servizio che si trova a vendere sul mercato e, di conseguenza, la conoscenza del mercato specifico in cui si opera con riferimento sia ai concorrenti che alle esigenze dei clienti. Pertanto, soprattutto nel mercato B-to-B, è di fondamentale importanza lavorare sulla gestione delle emozioni di coloro che ricoprono il ruolo di venditore, in quanto la capacità di riuscire a gestire le proprie emozioni ed interpretare quelle dei propri clienti permette di ottenere delle performance migliori⁵⁴. Avere un approccio adattivo, infatti, vuol dire riuscire a mostrare le emozioni appropriate al contesto anche se non corrispondenti alle reali emozioni provate dal venditore in un

⁵⁴ M. KLEIN, *Emotional labor in a sales ecosystem: a salesperson-customer interactional framework*, Journal of business & industrial marketing, settembre 2020

preciso istante; le emozioni che permettono di persuadere il cliente e rendere la sua esperienza tale da giungere alla conclusione della vendita.

Ancora, trattando delle competenze basilari, una caratteristica che permetterebbe ai venditori di essere maggiormente competitivi nello svolgimento delle loro attività è la motivazione imprenditoriale, ossia agire perseguendo un orientamento all'obiettivo molto spinto. Infatti, è stato dimostrato da uno studio effettuato su un numero rilevante di venditori inside ed on field⁵⁵ che la competitività è positivamente correlata con la motivazione imprenditoriale, in quanto soggetti maggiormente competitivi sono portati ad agire da imprenditori perseguendo le sfide più difficili e rischiose e intraprendendo le proprie attività con un forte orientamento all'obiettivo. Di conseguenza, le persone percependo gli obiettivi da raggiungere come elementi di valore, saranno portate a svolgere i propri compiti ed attività esercitando un maggiore sforzo ed impegno, avendo un maggior controllo delle attività che svolgono ed ottenendo maggiori risultati positivi.

Tanto più un venditore riesce a far coincidere le proprie capacità interpersonali con lo sviluppo di notevoli abilità tecniche e di vendita, tanto più queste permetteranno di avere un riscontro positivo nelle performance di vendita.

⁵⁵ R. RAJABI, T. BRASHEAR-ALEJANDRO, *Entrepreneurial motivation as a key salesperson competence: trait antecedents and performance consequences*, Journal of business & industrial marketing, ottobre 2017

Inoltre, non ci si dovrebbe dimenticare, quando si parla di competenze e capacità che il venditore possiede, di comprendere tra di esse anche le competenze e le abilità tecnologiche possedute dalle figure commerciali interne. È solo tramite la combinazione delle competenze basilari e le abilità tecnologiche che il venditore riuscirebbe a svolgere il proprio ruolo con successo, in quanto è tramite l'utilizzo delle tecnologie di cui si dispone che si otterrebbero le informazioni e i dati necessari per la conoscenza approfondita delle esigenze, dei gusti e dei bisogni dei clienti prima, dopo e durante l'interazione con essi comportando benefici per i risultati conseguiti dalle performance di vendita. Il venditore si trova, ormai, a svolgere sempre più attività e sempre più complesse, perciò il supporto degli strumenti tecnologici dovrebbe essere di fondamentale importanza per rendere il lavoro più snello e per ottimizzare i tempi a disposizione del venditore⁵⁶. Non sempre, però, l'apporto degli strumenti tecnologici rappresenta un beneficio per i venditori, in quanto il rapporto positivo tra tecnologia e performance si crea solamente nel momento in cui l'atteggiamento del venditore è propositivo nei confronti della tecnologia stessa, altrimenti essa potrebbe danneggiare i risultati delle performance dei venditori⁵⁷.

⁵⁶ S. ROMAN, R. RODRIGUEZ, *The influence of sales force technology use on outcome performance*, Journal of business & industrial marketing, marzo 2015

⁵⁷ M. GIOVANNETTI, S. CARDINALI, P. SHARMA, *Sales technology and sales people's ambidexterity: an ecosystem approach*, Journal of business & industrial marketing, ottobre 2020

Oggigiorno, se si vuole stare al passo con i tempi e se si vuole sviluppare dei team di vendita interni di successo è fondamentale dare la giusta importanza alla digitalizzazione dell'impresa e alla formazione del personale di vendita, di modo da trasmettere a tutta l'organizzazione e, in particolar modo, al reparto commerciale, l'importanza che la tecnologia può avere sul raggiungimento degli obiettivi di profitto che l'azienda si pone⁵⁸. In altre parole, la tecnologia è importante perché rappresenta un supporto alle attività svolte dai teams di vendita, permettendogli di ottimizzare i tempi che hanno a disposizione per la gestione delle attività di poca rilevanza nella relazione con il cliente e, conseguentemente, valorizzando l'interazione diretta con esso. Infatti, l'utilizzo degli strumenti tecnologici permette di raccogliere maggiori dati ed informazioni, soprattutto riguardanti il cliente, consentendo ai venditori di effettuare un'attività di qualificazione dei lead più accurata ed efficiente e capire anticipatamente quali sono le esigenze dei clienti così da indirizzarsi solamente nell'interazione con i lead in target e non dedicare tempo ai lead che non rappresentano una reale opportunità di profitto in futuro. Di conseguenza, acquisire informazioni sul cliente prima di avere un contatto con esso, permette ai venditori di sviluppare il processo di vendita in maniera accurata e rispondendo direttamente al problema del prospect, presentando

⁵⁸ R. RODRIGUEZ, G. SVENSSON, E. J. MEHL, *Digitalization process of complex B2B sales process – Enablers and obstacles*, Technology in society, luglio 2020

l'offerta in maniera tale da porre maggiore enfasi sui prodotti o servizi più adeguati a soddisfare le specifiche esigenze del cliente, così da creare fiducia ed instaurare una relazione di lungo periodo con esso⁵⁹.

Da uno studio effettuato da ricercatori universitari⁶⁰ è stato confermato il rapporto positivo tra tecnologia e performance di vendita, ma solamente se l'azienda dispone di venditori dotati di motivazione imprenditoriale e di auto-efficacia tecnologica. Dunque, secondo quanto emerso da questo studio, non è detto che la tecnologia possa necessariamente far registrare un aumento della produttività commerciale dell'azienda, in quanto i benefici del suo utilizzo dipendono esclusivamente dall'approccio che i venditori hanno verso questi strumenti a supporto delle attività di vendita. Perciò, se si è di fronte a soggetti cosiddetti auto-efficaci, ossia soggetti che operano perseguendo un orientamento all'obiettivo ed esercitando un maggiore sforzo ed impegno nell'esecuzione dei propri compiti, si potrebbero registrare dei ritorni positivi grazie all'utilizzo degli strumenti tecnologici. Questo accade perché i venditori riconoscono l'importanza e il valore che la tecnologia possiede e, conseguentemente, l'utilizzo che se ne fa è profittevole per il processo di vendita, ma anche in generale per i risultati aziendali. Non a caso, è fondamentale per il

⁵⁹ S. ROMAN, R. RODRIGUEZ, *The influence of sales force technology use on outcome performance*, Journal of business & industrial marketing, marzo 2015

⁶⁰ S. ROMAN, R. RODRIGUEZ, *The influence of sales force technology use on outcome performance*, Journal of business & industrial marketing, marzo 2015

raggiungimento del successo, come già detto precedentemente, dedicare parte dei propri investimenti nella formazione del proprio team di vendita per fare in modo che tutti possano essere consapevoli dell'importanza e dell'utilità degli strumenti tecnologici nella qualificazione dei lead e in tutte le attività caratterizzanti il processo di vendita. L'azienda riuscirebbe a dotarsi di strutture di vendita interne, definite ibride, dove la tecnologia rappresenta il supporto dei venditori per lo svolgimento di alcune attività che si prestano facilmente ad essere automatizzate rendendo i venditori più efficaci ed efficienti⁶¹.

Per concludere, le Inside Sales Person dovendo svolgere l'intero processo di vendita da remoto, dovrebbero essere delle figure giovani propense all'apprendimento e all'adattamento continuo visto il continuo evolversi del contesto competitivo in cui si trovano ad operare. Pertanto, saranno delle figure con un ruolo diverso rispetto ai venditori esterni, in quanto è diverso l'approccio di vendita e, quindi, il modo di interagire con il cliente. Conseguentemente, dovrebbero essere differenti anche le caratteristiche, le competenze e le abilità che vengono ricercate in questa figura. Infatti, generalmente un venditore interno, oltre a possedere le tradizionali hard e soft skills che anche i venditori on field possiedono, dovrebbe essere una figura con delle elevate competenze ed abilità tecnologiche, dato che tutte le attività di

⁶¹ M. GIOVANNETTI, S. CARDINALI, P. SHARMA, *Sales technology and sales people's ambidexterity: an ecosystem approach*, Journal of business & industrial marketing, ottobre 2020

interazione con il cliente, dal primo contatto alla conclusione dell'accordo fino alla comprensione di tutti i servizi che vengono offerti successivamente alla vendita, vengono svolte internamente all'azienda tramite l'utilizzo dei canali virtuali di comunicazione. Perciò, dovrebbe essere di primaria importanza per l'azienda porre l'attenzione sullo sviluppo di un adeguato processo di reclutamento e selezione e, ancor più, sullo sviluppo di un mirato e continuo processo di formazione.

2.4.1 Reclutamento, selezione e formazione delle figure di vendita

Dopo aver descritto le abilità e le competenze che caratterizzano i venditori interni, è bene porre attenzione anche ai processi di reclutamento, di selezione e di formazione delle figure che si trovano a ricoprire tale ruolo. Avendo la possibilità di adottare diversi modelli di vendita, in prima battuta, le aziende dovrebbero individuare le mansioni che i venditori devono svolgere e conseguentemente capire quali sono le competenze e le capacità ricercate per poter ricoprire il ruolo efficacemente ed efficientemente, in quanto esse variano sulla base dell'approccio di vendita che l'azienda decide di perseguire⁶².

Trattando di Inside Sales, le aziende dovrebbero preoccuparsi di sviluppare dei processi di reclutamento e selezione del personale ad hoc, in quanto le competenze

⁶² G. GREGORI, V. TEMPERINI, *Organizzazione di vendita e sales management*, Le guide del sole 24 ore

e le caratteristiche ricercate sono differenti rispetto quanto richiesto ad un venditore diretto e, di conseguenza, dovrebbe essere diverso anche il percorso volto alla selezione. Nello specifico, l'Inside Sales Person dovrebbe essere una figura caratterizzata da elevate competenze tecnologiche e buone capacità di adattamento ai contesti in continua e rapida evoluzione, oltre a possedere le tradizionali skills che anche i venditori on field dovrebbero possedere, quali capacità di problem solving e pensiero analitico, l'orientamento al risultato e le capacità interpersonali. Questo perché il processo di vendita viene gestito totalmente, o quasi (a seconda del modello di Inside Sales che viene adottato dall'impresa di riferimento), da remoto, per cui è necessario essere in grado di saper riprodurre l'intero processo di vendita tramite l'impiego dei canali virtuali.

Sviluppare un processo di selezione ad hoc vuol dire fare in modo che l'azienda segua un iter di reclutamento e di selezione mirato, di modo da dover evitare inutili sprechi di risorse economiche nel caso in cui il soggetto scelto non è adeguato a ricoprire le proprie mansioni tanto da danneggiare anche l'immagine aziendale agli occhi dei clienti. Non a caso, soprattutto se si vuole sviluppare un reparto di vendita interno, non sempre è agevole ricorrere alla selezione di figure senior con notevoli esperienze passate perché questo potrebbe generare uno svantaggio per l'impresa stessa nel caso in cui queste figure avessero fatto delle esperienze nel campo della vendita on field, dove l'approccio al cliente è totalmente diverso. In altre parole, per avere un processo di vendita interno di successo, è fondamentale prima di ogni

altra azione, che l'azienda ponga molta attenzione alla composizione del team di vendita e, quindi, alle competenze e alle capacità possedute da ogni soggetto individuato così da non dover perdere una notevole quantità di tempo e denaro.

Una volta effettuata la selezione, l'azienda dovrebbe investire molto nella continua formazione di essi, sia dal punto di vista tecnico che dal punto di vista psicologico-organizzativo. Quest'ultimi sono entrambi aspetti da non sottovalutare, in quanto non sempre il venditore possiede il giusto approccio ed atteggiamento nei confronti del cliente durante lo svolgimento delle attività di vendita e le adeguate conoscenze tecniche del prodotto o servizio venduto. Inoltre, nel caso specifico della vendita interna, per cui è di vitale importanza l'utilizzo della tecnologia, l'azienda dovrebbe dedicare parte dei suoi investimenti alla formazione in ambito tecnologico, per far sì che i venditori abbiano a disposizione e sappiano utilizzare le tecnologie più all'avanguardia, come ad esempio, l'utilizzo del CRM, dei social media o dei big data e analytics di vendita. Non a caso, è stato dimostrato da studi che sono stati effettuati in letteratura⁶³, che è fondamentale far sì che l'organizzazione aziendale e, nello specifico il reparto commerciale, accetti l'implementazione di sistemi informativi in azienda come supporto allo svolgimento delle attività. Se non vi è coinvolgimento, tramite la formazione, nell'apprendimento e nell'utilizzo dei

⁶³ R. RODRIGUEZ, G. SVENSSON, E. J. MEHL, *Digitalization process of complex B2B sales process – Enablers and obstacles*, Technology in society, luglio 2020

sistemi informativi, si rischia che questi diventino debilitanti per i venditori che si trovano a doverli utilizzare quotidianamente, in quanto non riuscirebbero a trovarne l'utilità e l'importanza nel loro utilizzo. Diventerebbero un ostacolo.

Concludendo, per far sì che le aziende continuino a veder crescere i loro risultati in termini economici e, quindi, possiedano un team di vendita di successo, dovrebbero investire costantemente in formazione e motivazione del proprio personale commerciale.

2.4.2 Integrazione e collaborazione tra reparto vendite e reparto marketing

Precedentemente, in diversi parti dell'elaborato, si è parlato dell'importanza che assume l'integrazione tra vendite e marketing per il successo dell'intero processo di vendita. In ambito Inside Sales, tale tema assume un'importanza ancor più rilevante che negli altri modelli di vendita tradizionale, in quanto se non vi è un dialogo continuo e bidirezionale tra i due reparti e non si collabora per la gestione degli strumenti tecnologici e la realizzazione delle principali attività caratterizzanti il processo di vendita, non si riuscirebbe ad ottenere dei riscontri positivi in termini economici.

Questo tema merita un approfondimento specifico, in quanto non è sempre semplice riuscire a generare integrazione tra questi due reparti che da sempre sono caratterizzati da linguaggi, comportamenti e punti di vista differenti. Perciò, spesso si è in presenza dell'esatto opposto: i due reparti si trovano in contrasto e

difficilmente riescono a dialogare. Nel tempo, è stato dimostrato dall'analisi dei dati provenienti da alcune realtà aziendali⁶⁴ che dove vi è integrazione, si registrano delle performance migliori, dunque le aziende dovrebbero impegnarsi ad investire tempo e risorse per favorire collegamento e collaborazione tra i due teams.

Nella realtà, ci sono diversi elementi che permetterebbero alle aziende di generare collegamento tra i due reparti appartenenti all'organizzazione aziendale⁶⁵, quali:

1. *Il linguaggio*: le incomprensioni tra il reparto marketing e il reparto vendite, nella maggior parte dei casi, si vengono a creare perché i soggetti interessati utilizzano delle key words differenti per indicare stessi temi. Non a caso, uno dei principali problemi che non permettono di realizzare la collaborazione tra i due reparti è proprio la mancanza di un linguaggio comune, il quale fa percepire all'altro un disallineamento di idee e percezioni di uno stesso argomento. Di conseguenza, le imprese potrebbero soccombere questo problema favorendo la creazione di un linguaggio comune che permetta di comunicare senza generare incomprensioni o difficoltà a seguire una stessa linea operativa. Ed è di vitale importanza garantire quanto appena detto, in quanto il marketing è la funzione che

⁶⁴ R. A. OLIVA, *The three linkages: improving the connections between marketing and sales*, Journal of business & industrial marketing, 2006

⁶⁵ R. A. OLIVA, *The three linkages: improving the connections between marketing and sales*, Journal of business & industrial marketing, 2006

anticipa ed acquisisce i bisogni reali della clientela, studia la concorrenza sul mercato e, conseguentemente sviluppa la strategia che permette all'azienda di posizionarsi al meglio sul mercato. I venditori, invece, svolgono un'attività professionalmente, accertando e soddisfacendo le esigenze specifiche del cliente. Perciò, fintanto che le due parti non collaborano e non generano una stessa linea di pensiero ed uno stesso modo di parlare, non si riuscirà ad ottimizzare i risultati delle performance di vendita. L'obiettivo principale dovrebbe essere quello di porre rilevante attenzione alla qualificazione del lead da parte del marketing, di modo tale che nel momento in cui questo viene trasferito al reparto vendita si riesca a sviluppare il processo enfatizzando la soluzione al problema presentato dal prospect, portando a termine la transazione ed instaurando una relazione con esso che perduri nel tempo.

2. *L'organizzazione*: il dialogo continuo e la collaborazione tra le due funzioni potrebbero essere favoriti anche generando un unico reparto, definito Smarketing, dove il marketing e le vendite non vengono più viste come funzioni separate all'interno della struttura aziendale perché lavorano e discutono insieme quotidianamente. Questo permetterebbe ai responsabili dei due reparti di confrontarsi costantemente ed essere sempre informati sulle specifiche esigenze dei clienti e sui cambiamenti del contesto competitivo. Di conseguenza, i venditori riuscirebbero a gestire in maniera

più adeguata le relazioni con i clienti e i potenziali clienti grazie alle informazioni trasferite dal marketing, e viceversa, il marketing riuscirebbe ad implementare un processo di comunicazione ad hoc, in linea con il comportamento dei venditori nei confronti dei clienti, grazie alle specifiche che i venditori raccolgono interagendo direttamente con i prospect e gli trasferiscono.

3. *I processi*: intervenendo sui processi, le imprese fanno sì che i responsabili del marketing e delle vendite hanno capacità e abilità tali da gestire e tenere sotto controllo sia le attività di vendita che le attività di marketing, effettuando un “passaggio di mano” e condividendo le responsabilità. Ciò vuol dire, che alla base viene definita una strategia ben delineata da entrambe le parti per l’acquisizione, la gestione e la soddisfazione dei clienti, in modo tale che i processi si svolgano in maniera sinergica aumentando la produttività dell’intero reparto commerciale.

Ad oggi, l’obiettivo delle aziende dovrebbe essere quello di creare valore aggiunto per il cliente, oltre a quello che viene percepito dai prodotti o servizi offerti sul mercato e dal brand. Di conseguenza, il ruolo del venditore dovrebbe essere proprio quello di riuscire a creare valore per il cliente, instaurando fiducia ed empatia fino a generare una relazione stabile e di lungo periodo. Per questo sarà di fondamentale importanza il contributo del marketing, il quale dovrebbe trasmettere al reparto vendite quei dati e quelle informazioni cruciali per attrarre il cliente e coinvolgerlo

al punto tale da rappresentare la soluzione ai propri problemi. È solo dalla collaborazione che si crea il valore e, conseguentemente, si creano benefici per il cliente, ma anche per l'impresa stessa, la quale avrà un aumento evidente della produttività commerciale.

È in continua evoluzione la funzione vendite, la quale a seguito della digitalizzazione e di fronte ad un cliente sempre più informato e consapevole su ciò che cerca nel mercato, dovrebbe far leva su nuovi approcci e diversa gestione del cliente; dovrebbe sempre di più diventare un vero e proprio consulente in grado di individuare in maniera rapida ed adeguata la soluzione migliore per il cliente⁶⁶. Per questo motivo, il tradizionale modello di vendita tenderà ad essere sempre meno conveniente; c'è la necessità di rivoluzionare e ristrutturare le organizzazioni aziendali per registrare nuovi successi e continuare a crescere.

La funzione vendite è la funzione dalla quale dipende l'andamento globale dell'azienda; essa dovrebbe essere di riferimento per la realizzazione della strategia di marketing da perseguire, in quanto è quella a più stretto contatto con il cliente e quella dalla quale si possono raccogliere delle informazioni precise, dettagliate e reali. Infatti, l'ambiente competitivo richiede un approccio radicalmente diverso. La capacità delle aziende di sfruttare il vero potenziale delle vendite richiede che i

⁶⁶ N. F. PIERCY, *Evolution of strategic sales organizations in business-to-business marketing*, Journal of business & industrial marketing, gennaio 2009

dirigenti delle aziende adottino una nuova mentalità, facendo riferimento ad esempio alla forza vendita interna all'azienda, come potrebbe essere gestita e come aumentare la produttività dei venditori. In altre parole, la funzione vendite dovrebbe rappresentare una fonte dinamica di creazione di valore ed innovazione all'interno dell'azienda⁶⁷. Tutto ciò, per essere potenziato ed ottimizzato, richiede necessariamente una riorganizzazione della struttura aziendale, la quale vede protagonisti i reparti vendita e marketing che non possono più lavorare come comparti a sé stanti.

Concludendo, se le aziende vogliono restare al passo con i tempi e rispondere adeguatamente ai continui cambiamenti che caratterizzano il contesto competitivo, è indispensabile investire tempo e risorse per una ristrutturazione dell'organizzazione aziendale, favorendo una nuova ottica gestionale dove marketing e vendite si dedicano, in maniera strettamente sinergica, alla realizzazione e gestione della relazione con il cliente, ponendo particolare attenzione alla creazione di valore aggiunto e alla soddisfazione del cliente.

⁶⁷ N. F. PIERCY, *Evolution of strategic sales organizations in business-to-business marketing*, Journal of business & industrial marketing, gennaio 2009

2.5 INSIDE SALES VS VENDITE ON FIELD: I VANTAGGI DI POSSEDERE UN TEAM DI VENDITA INTERNO

Dopo aver definito il concetto di Inside Sales e aver descritto il ruolo e le competenze che i venditori dovrebbero possedere, sarebbe utile fare un confronto con il concetto di vendite on field per capire quali sono le principali differenze tra i due approcci di vendita e quali sono i vantaggi della realizzazione di un team di vendita interno.

Come già ribadito nei paragrafi precedenti la principale differenza tra la vendita esterna e la vendita interna è data dal fatto che quest'ultima è un approccio di vendita che viene sviluppato interamente, o quasi, da remoto tramite l'utilizzo dei canali virtuali di comunicazione. Pertanto, una differenza sostanziale la si trova nelle competenze ricercate nelle figure che ricoprono l'uno o l'altro ruolo, in quanto le peculiarità per un venditore on field saranno quelle di possedere delle spiccate capacità ed abilità interpersonali che permettono di creare empatia, fiducia e coinvolgimento del prospect per instaurare facilmente una relazione di lungo periodo con esso e, quindi, giungere agevolmente alla conclusione della transazione. Mentre, d'altra parte, ricercare un venditore interno vuol dire porre particolare attenzione ad altre tipologie di competenze, prime tra tutti quelle tecnologiche.

Negli ultimi tre decenni, si sono sempre più sviluppati i casi aziendali in cui sono stati introdotti team di vendita interna in concomitanza con l'avvento della

digitalizzazione. Quest'ultimo ha, infatti, portato ad inevitabili cambiamenti negli atteggiamenti di acquisto da parte dei consumatori, in quanto oggi giorno si hanno dei consumatori che sono sempre più informati grazie all'utilizzo delle tecnologie digitali e dei consumatori che non hanno più bisogno del venditore fin dalle prime fasi di decisione dell'acquisto perché nel momento in cui decidono di effettuare una spesa sono già a conoscenza di tutte le informazioni necessarie. Dunque, siamo in un contesto in cui i consumatori informandosi in maniera autonoma sui prodotti o servizi di cui hanno bisogno tramite l'utilizzo di Internet, sono sempre più propensi ad un approccio di vendita breve e veloce come quello che caratterizza le inside sales. Perciò, la digitalizzazione è stato uno dei primi motivi per cui le aziende hanno iniziato ad adottare quest'approccio di vendita differente rispetto al tradizionale face to face, ma non l'unico.

Secondo aspetto da considerare per valutare i vantaggi dell'implementazione di un reparto di vendita interno, infatti, è quello che concerne l'aspetto economico. Nello specifico, considerati anche i cambiamenti del contesto competitivo appena citati, per le aziende risulta inefficiente possedere dei reparti di vendita esterna in quanto per mantenere la relazione attiva con il cliente e portare a termine la transazione sono richieste ripetute trasferte presso la sede del prospect e, quindi, vengono sostenuti ingenti costi che con la vendita da remoto potrebbero essere evitati. Conseguentemente a questo, ricorrere alle Inside Sales permetterebbe di ottimizzare le variabili tempo e spazio perché sviluppando il processo di vendita internamente

all'azienda non si è più obbligati ad avere venditori per ogni specifica area in cui si decide di insediarsi perché i venditori interni potrebbero tenersi in contatto quotidianamente con potenziali clienti provenienti da tutto il mondo e, aspetto ancor più rilevante, operando da remoto si riuscirebbe a raggiungere una quantità di lead dal 40% al 90% in più rispetto a quelli che quotidianamente potrebbe incontrare un venditore on field⁶⁸.

Contrariamente, uno degli aspetti che potrebbero limitare l'implementazione dell'approccio di vendita da remoto è legato alla de-personalizzazione della relazione e, quindi, la mancanza della comunicazione face to face, la quale rappresenta una leva di successo per la vendita on field. Nello specifico, avere un'interazione personale con i potenziali clienti favorisce lo sviluppo di empatia, fiducia e sicurezza nei loro confronti grazie all'utilizzo anche della comunicazione virtuale. Questo elemento nella vendita da remoto viene a mancare perché spesso l'interazione con i potenziali clienti avviene esclusivamente tramite telefonate o e-mail, dove non vi è il contatto visivo e, di conseguenza, potrebbe essere difficile convincere il prospect a concludere la transazione. Dunque, per fare in modo che la depersonalizzazione della relazione non rappresenti un problema, è fondamentale che l'azienda si preoccupi di offrire ai propri venditori un percorso specifico di

⁶⁸ G. CHAPMAN, *Inside sales VS outside sales & the evolving art of communication*, University Honors program thesis, 2018

formazione che gli permetta di colmare la mancanza di un contatto visivo con lo sfruttamento delle tecnologie e dei mezzi che si hanno a disposizione per raggiungere emotivamente il potenziale acquirente.

Per concludere, se l'azienda riesce ad individuare delle figure che siano coerenti con il ruolo e le competenze di un Inside Sales Person e, quindi, se riesce a sopperire alla mancanza di un contatto visivo e personale con il cliente e a favorire un ottimo utilizzo delle tecnologie tramite l'implementazione di adeguati percorsi di formazione e motivazione, un reparto di vendita interno potrebbe essere più efficace ed efficiente di un reparto di vendita esterno, in quanto verrebbero ridotti i costi di gestione dei venditori e si ottimizzerebbero i tempi e gli spazi a disposizione.

CAPITOLO 3

TEAMSYSTEM COMMUNICATION SRL: UN CASO DI SUCCESSO NELL'INSIDE SALES

3.1 TEAMSYSTEM COMMUNICATION SRL: ORIGINI ED ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Nel 1995 nasce Harpax, azienda da sempre impegnata nella realizzazione delle tecnologie di telefonia software tra le più sviluppate ed apprezzate a livello europeo. Pochi anni dopo, precisamente nel 2001, viene realizzata la prima generazione di VOIspeed, primo centralino software, prodotto che permise una crescita notevole dell'azienda, tanto da avviare una nuova sede, VOIspeed LTD, a Londra. Il lancio della soluzione VOIspeed, realizzata direttamente dall'azienda, ha confermato fin dai primi passi che sarebbe stato un prodotto di successo per l'impresa nel settore dei sistemi informativi, tanto da posizionarsi al primo posto nella classifica dei prodotti offerti nel settore in Italia e al secondo posto a livello europeo.

Lo sviluppo, in pochi anni, fu rilevante al punto tale che nel 2011 l'azienda entra a far parte del gruppo TeamSystem Spa con un obiettivo ben preciso: avere la possibilità di diffondere il software VOIspeed nel mercato e tener testa ai competitors più forti del momento, come ad esempio Panasonic.

Fu grazie a questa unione che l'azienda ottenne le risorse necessarie per poter effettuare il salto tecnologico e iniziare a vendere direttamente agli utilizzatori,

attività che fino a quel momento non era mai stata svolta perché l'azienda si era dotata del solo canale indiretto. Di conseguenza, si apportarono dei cambiamenti anche a livello strutturale, in quanto vennero sviluppati i reparti vendita, marketing e assistenza all'interno dell'organizzazione stessa. Questo rappresenta il primo passo verso le Inside Sales, tanto da essere tra i primi a sperimentare questo nuovo modello di vendita.

Lo sviluppo consistente dell'impresa e il raggiungimento di rilevanti risultati economici sono stati possibili soprattutto grazie all'orientamento organizzativo che TeamSystem Communication srl ha perseguito nel corso degli anni. Sono stati definiti i principi guida per delineare un'organizzazione aziendale coesa e in grado di crescere costantemente. In particolar modo, si è posta l'attenzione principalmente sulle competenze all'interno dell'organizzazione al fine di riconoscere e valorizzare le competenze di ogni singolo individuo. Nasce il concetto di squadra con il quale si esprime la sinergia che dovrebbe svilupparsi tra tutti i soggetti che operano all'interno del contesto aziendale. L'idea è quella di abbattere i nemici interni, fare in modo che ognuno apprezzi le diversità dell'altro e ne faccia un valore. La crescita di ognuno permette la crescita degli altri e sommando le diversità si ottiene un valore più alto della somma di tutte persone uguali. Di conseguenza, si riesce ad ovviare anche alla difficoltà che potrebbe avere il singolo individuo di risolvere dei problemi complessi perché se si è di fronte ad una situazione complessa da

risolvere, è necessario affrontarla con competenze diverse e, quindi, tramite la collaborazione tra più figure.

Definito questo concetto base prima di ogni altra cosa, si è venuto a delineare un organigramma aziendale in cui sono totalmente assenti le gerarchie, in quanto per far sì che la squadra funzioni ci deve essere la stretta collaborazione tra tutti i reparti aziendali e tra tutti i livelli gerarchici senza distinzioni. Per arrivare a questa strutturazione aziendale sono stati definiti degli obiettivi chiave e si è avviato un processo di trasferimento del controllo. In altre parole, si è trasferito il controllo a chi possiede i dati per rendere il lavoro più snello, semplice e chiaro da gestire e far sì che le decisioni vengano prese in maniera più immediata e adeguata, abbandonando l'idea gerarchica di dover portare i dati a chi ha il controllo della gestione. Si è ragionato sul fatto che le decisioni prese vanno ad avere delle ricadute esclusivamente su chi ha quei dati, perciò è più conveniente affidare il controllo al diretto interessato e non a chi si trova a capo dell'azienda. Poi, per fare in modo che il singolo individuo si trovi nella condizione di operare delle scelte giuste è fondamentale lavorare sulle competenze e sulla chiarezza. Questo lo si può ottenere tramite un'attività di formazione spinta, oltre che imparando dall'esperienza propria e altrui che quotidianamente si sviluppa lavorando in azienda.

Inoltre, l'azienda ha deciso di implementare una strategia che solitamente caratterizza le piccole start-up della Silicon Valley e che permette una crescita esponenziale dell'azienda stessa. Essa prende il nome di "Metrica della stella

polare” e lo scopo di tale strategia è quello di misurare la diffusione del valore, il quale non è altro che il prodotto senza il quale il cliente non riesce a soddisfare le sue esigenze e, in particolare, senza il quale non riesce a vivere un’esperienza utente quanto più soddisfacente possibile. Questo accade perché ciò che il consumatore acquista presso l’azienda non lo trova altrove oppure perché l’azienda in riferimento offre un prodotto o servizio con un valore aggiunto rispetto a ciò che offre la concorrenza.

Il primo passo da fare, in questi termini, è dato dall’individuazione del valore dell’azienda per fare, poi, in modo che l’intera organizzazione aziendale sia rivolta alla valorizzazione ed ottimizzazione di tale valore. È fondamentale individuare il valore dell’azienda per fare in modo di portare al massimo l’esperienza utente. Si deve far sì che tale valore cresca costantemente perché ne permetterebbe la sua diffusione e questo vorrebbe dire generare idee per migliorare l’esperienza utente. Di conseguenza, se si vuole fare in modo che cresca il valore e con esso anche l’esperienza utente, è necessario individuare delle idee adeguate alle esigenze e alle aspettative del cliente nella progettazione di prodotti e servizi.

In secondo luogo, per capire se il valore dell’azienda sta crescendo e si sta diffondendo, si fa riferimento alla cosiddetta Metrica della stella polare che pone l’attenzione su delle misure a cui far riferimento per valutare il valore su cui si fonda l’azienda. Perciò, si andranno a monitorare tutti quei fattori che influenzano l’esperienza utente e che fanno in modo che il cliente scelga l’azienda esaminata

piuttosto che i competitors perché si offre un valore in più rispetto agli altri attori del mercato.

In TeamSystem Communication Srl, in linea con questo pensiero, si è dato vita al Team della crescita, al quale è stata affidata la funzione specifica di seguire l'implementazione della Metrica della stella polare. Nello specifico, ha lo scopo di individuare il valore e, una volta che è stato individuato, ha la funzione di monitorare costantemente l'andamento della diffusione di tale valore e, quindi, capire se effettivamente si è creato nuovo valore e se si sta portando al massimo l'esperienza utente.

È stata applicata la Metrica della stella polare al caso VOISpeed e attraverso un'attenta analisi è stato individuato il valore dell'azienda nell'interfaccia grafica di VOISpeed. Il cliente sceglie TeamSystem Communication srl, o meglio sceglie di acquistare VOISpeed, perché è colpito dalle funzionalità che il servizio offre, prima ancora di pensare al fatto che con VOISpeed è possibile vivere un'esperienza digitale ed un'esperienza innovativa. Si è arrivati a questa conclusione grazie all'intensa attività di analisi che viene effettuata quotidianamente dal team delle Inside Sales. È per questo motivo che, una volta che è stato individuato il valore diffuso sul mercato, si è concentrata l'attenzione sul suo miglioramento continuo per fare in modo di accrescerlo e diffonderlo di modo tale da migliorare costantemente l'esperienza che il cliente attuale e potenziale si trova a vivere.

Sono state, poi, individuate delle misure da prendere in considerazione per la valutazione del progresso del valore: la percentuale di individui che acquista VOISpeed e che lo utilizza effettivamente in azienda e il numero di clienti attivi.

Monitorando costantemente queste misure, il team della crescita sarà in grado di individuare gli elementi su cui lavorare per creare nuovo valore e diffonderlo, generando un'esperienza utente sempre migliore. Inoltre, grazie a questo orientamento che l'azienda si trova a perseguire, si rafforza anche l'idea base di far funzionare l'organizzazione aziendale come una squadra, in quanto tutti i reparti saranno indirizzati al raggiungimento dell'obiettivo comune di accrescere il valore aziendale permettendo un aumento dei risultati economici aziendali e della soddisfazione dei clienti.

3.2 LO SVILUPPO DEL REPARTO DI VENDITA INTERNA

L'analisi di questo caso aziendale ha lo scopo di osservare e capire come le realtà aziendali si approcciano a questo nuovo modello di vendita, quali strategie vengono perseguite e quali implicazioni comporta a livello di struttura aziendale implementare un diverso approccio di vendita. In altre parole, si cerca di riportare la teoria alla pratica per vedere se c'è coerenza con gli studi fatti in ambito di Sales Management.

Come detto precedentemente, oggi siamo di fronte ad un contesto competitivo completamente mutato, soprattutto a seguito della digitalizzazione che ha reso i

consumatori dei soggetti sempre più informati e consapevoli di ciò che ricercano nel mercato. Per questo motivo, se si vuole rimanere al passo con i tempi e se si vuole continuare a crescere, le aziende dovrebbero valutare degli approcci alternativi al tradizionale metodo di vendita perché si trovano in una situazione di necessità che richiede, a sua volta, un cambiamento del comportamento da parte delle aziende stesse; le aziende dovrebbero fare in modo di rispondere in maniera adeguata ai cambiamenti del contesto competitivo e ai cambiamenti degli atteggiamenti dei clienti. Dunque, primariamente, si è cercato di capire quali sono state le cause e gli eventi che hanno portato TeamSystem Communication srl a valutare e, successivamente, ad implementare nella propria struttura organizzativa il reparto Inside Sales.

L'azienda inizia il proprio percorso verso le Inside Sales nel 2018, anno in cui aveva la necessità di crescere e per farlo c'era il bisogno di individuare un percorso diverso da quello seguito fino a quel momento. Per questo motivo, era necessario uscire dalla comfort zone e sperimentare nuove strade da seguire. Fu da questa esigenza di cambiare per poter crescere che l'azienda ha avviato la riorganizzazione dell'assetto strutturale aziendale, dando vita a nuovi reparti interni che fino ad allora non erano presenti. Tra questi ci fu anche il reparto di Inside Sales; l'azienda decise per la prima volta di orientarsi anche al canale diretto per raggiungere i propri clienti attuali e potenziali, dato che tramite la tradizionale vendita on field non si riusciva più ad acquisire nuove quote di mercato.

Nello specifico, l'idea di avviare un team di vendita interno nasce da un incidente lavorativo che permise di capire qual era il cambiamento da apportare per uscire dalla comfort zone e far crescere notevolmente l'azienda. Nello specifico, un potenziale cliente contattò l'azienda per chiedere informazioni in merito ai prodotti offerti e non potendolo raggiungere personalmente perché situato geograficamente distante rispetto alla sede aziendale, si cercò di dare spiegazioni in maniera immediata, chiara e trasparente telefonicamente e in pochi passi si è arrivati alla conclusione del contratto.

Da questo evento casuale, si riprovò con altri potenziali lead per capire se quest'approccio funzionasse realmente o se si era trattato solamente di un'eccezione. I risultati furono sorprendentemente positivi e l'azienda riusciva tramite due agenti a concludere lo stesso numero di contratti che potevano chiudere dieci agenti del canale indiretto quotidianamente.

Da quel momento in poi le vendite interne divennero la nuova strategia dell'azienda, per questo motivo il secondo elemento che si è andati ad analizzare in questa realtà aziendale è stato quello di osservare come l'implementazione di un nuovo modello di vendita ha comportato la riorganizzazione della struttura aziendale, o meglio dell'intero reparto commerciale, il quale è stato dotato di tutte le figure che fino a quel momento non erano presenti in azienda, come ad esempio il reclutamento di tutte le figure responsabili del marketing. Conseguentemente a questo, si è sviluppata anche una nuova strategia da perseguire per il successo

dell'azienda sul mercato. Inoltre, come già ribadito, non esiste un modello di vendita valido in assoluto, ogni caso è a sé, perciò si è anche dovuto capire, sulla base delle caratteristiche aziendali e delle esigenze da soddisfare quale fosse l'approccio più adatto all'azienda. Nello specifico, TeamSystem Communication srl ha deciso di optare per un modello Full Inside, in quanto le caratteristiche del prodotto offerto sul mercato e le caratteristiche del contesto competitivo in cui l'azienda si inserisce lo hanno permesso. Questo sta a significare che in questo caso è stato possibile ed è tutt'ora possibile sviluppare l'intero processo di vendita da remoto, dall'individuazione del lead fino alla chiusura della transazione.

In sostanza, l'implementazione del reparto Inside Sales, per TeamSystem Communication srl, ha significato strutturare l'intero reparto partendo da zero dato che l'intero processo di vendita viene svolto da remoto tramite professionisti delle vendite, i quali si trovano a fare i conti con un approccio totalmente diverso rispetto a quello che l'azienda stava perseguendo dalla sua nascita e fino a quel momento. Decidere di far ricorso anche alla vendita diretta, dunque, ha comportato la riorganizzazione dell'intero reparto di vendita e con esso anche lo sviluppo di un nuovo processo di vendita da seguire perché vendere il proprio prodotto da remoto non può essere eseguito allo stesso modo di una vendita personale. C'è bisogno di una nuova metodologia di vendita che ponga l'attenzione su competenze differenti rispetto a quelle che permettono di avere successo nella vendita on field, ad esempio un fattore divenuto dominante per il successo nelle Inside Sales in TeamSystem

Communication srl è l'utilizzo della voce, tanto che nel corso del tempo si è sviluppata una spinta attività di formazione che coinvolge tutti i venditori del reparto. Le Inside Sales hanno assunto un ruolo centrale nel processo commerciale dell'azienda e il reparto a cui si è dato vita opera in stretta relazione con la funzione marketing. Le prime esperienze di vendita diretta per l'azienda rappresentarono un successo rilevante, in quanto si è registrata una crescita fino a 10 volte il fatturato rispetto a quando il canale diretto è stato avviato.

Inoltre, è stato riscontrato che grazie a questo nuovo approccio sono stati ottenuti i benefici che ci si aspettava implementando tale modello: superare i limiti temporali e spaziali che caratterizzavano le vendite on field e allo stesso tempo raggiungere l'obiettivo di crescita che l'azienda prevedeva di perseguire.

In terzo luogo, l'esperienza di TeamSystem Communication srl ha anche confermato un altro aspetto su cui la teoria si è dibattuta, quello delle competenze e delle abilità che vengono ricercate nei venditori interni e, allo stesso tempo, garantire la collaborazione e l'integrazione del reparto vendita e marketing di modo da generare una maggiore produttività commerciale. Infatti, per far sì che il team di vendita interno operi in maniera adeguata e consegua un aumento dei risultati economici aziendali, si è dovuta porre l'attenzione sulle competenze dei venditori stessi e si è dovuta aumentare l'efficacia nella gestione dei lead, in quanto l'obiettivo non è più quello di raggiungere il maggior numero possibile di lead, quanto piuttosto si deve fare in modo di raggiungere esclusivamente i lead in target

per concludere il maggior numero possibile di contratti. Da qui, è nata l'esigenza di sviluppare un progetto di marketing di lead generation chiaro e ben definito e, conseguentemente, è nato anche il bisogno di avere le funzioni marketing e vendita strettamente integrate tra loro. Perciò, è fondamentale sviluppare un reparto marketing interno all'organizzazione e fare in modo che sia in stretta collaborazione con le vendite, di modo tale da creare un'adeguata Customer Journey selezionando i giusti touch point così da arrivare al cliente e concludere la vendita. Avendo le due funzioni integrate, non è più la funzione marketing da sola ad occuparsi della generazione lead, ma è il venditore stesso a dare informazioni e spunti per individuare nuovi potenziali lead. Allo stesso tempo, per generare nuove campagne comunicazionali sono le due funzioni a decidere insieme quale deve essere l'obiettivo delle nuove campagne e si monitora insieme i risultati raggiunti dalle campagne attive sul mercato. Dunque, è solamente grazie allo sviluppo di un linguaggio comune e di sinergia nei processi dei due reparti che si è dato vita ad un processo di vendita di successo creando valore per il cliente e ottimizzando le performance dei venditori.

Vivere l'azienda è risultato di vitale importanza per acquisire i valori aziendali e questo è un aspetto positivo per i venditori interni. Infatti, a differenza degli agenti esterni, riescono ad avere una migliore gestione del tempo e a lavorare in maniera più integrata con tutto il resto dell'azienda generando un valore aggiunto rilevante.

Proprio per questo motivo che è necessario ragionare sul concetto di squadra e fare in modo che questo sia l'orientamento comune a tutta l'organizzazione aziendale, in quanto è solamente nel momento in cui tutti condividono e accettano il concetto di squadra che si riesce a rendere autonomi i singoli reparti e le persone così da essere efficaci ed efficienti nella produzione e nei risultati.

Un altro aspetto rilevante e da non sottovalutare quando si parla di Inside Sales è legato agli strumenti necessari per effettuare una vendita da remoto di successo perché per effettuare la vendita il professionista avrà bisogno di tutti gli strumenti inerenti la comunicazione che permettano di raggiungere il cliente portandolo alla conclusione del contratto. Tra gli strumenti più rilevanti troviamo: il Customer Relationship Management che permette di gestire direttamente il cliente con cui il venditore si trova ad interagire; gli strumenti idonei per fare la presentazione della propria offerta; gli strumenti per la comunicazione, come ad esempio, il centralino software; gli strumenti di firma digitale. Anche in questo caso, l'azienda presa a riferimento per lo studio, ha dedicato parte dei propri investimenti agli strumenti tecnologici più adeguati ai fini della realizzazione della vendita, implementando un CRM che permette al reparto marketing e vendite di comunicare ed acquisire le informazioni relative a nuovi lead e gestire le attività inerenti i clienti già presenti nella Customer Based; dotandosi di programmi che permettono di effettuare la demo con i potenziali clienti, presentando al meglio le soluzioni adeguate alle esigenze dei clienti; in ultimo, tutti gli strumenti, come centralino e firma digitale

che permettono di svolgere l'intero processo da remoto senza la necessità di dover organizzare degli incontri face to face con il cliente.

In altre parole, avviare un reparto di vendita interno per l'azienda ha significato investire nella propria struttura e riorganizzarla di modo tale da avere tutti gli strumenti e le competenze necessarie per implementare un processo di vendita interno di successo.

3.3 INSIDE SALES PERSON: RUOLO, COMPETENZE E PUNTI DI FORZA

In questo paragrafo, verranno presentati i riscontri inerenti la selezione e la formazione delle figure che ricoprono il ruolo di venditore. Nello specifico, come già discusso nel secondo capitolo, essendo l'approccio di vendita differente dall'approccio di vendita on field, le figure ricercate dovrebbero possedere delle competenze e delle abilità differenti.

3.3.1 Reclutamento, selezione e formazione degli inside sales

La realtà aziendale in questione, inizialmente, per la gestione del reparto di inside sales aveva fatto riferimento agli agenti monomandatari che fino a quel momento si trovavano ad operare direttamente sul campo. In un breve arco temporale, però, ci si è resi conto che l'approccio alla vendita era totalmente diverso da come questi individui erano abituati a vendere e non possedevano una flessibilità tale da essere

capaci di adattarsi al nuovo contesto e al nuovo modo di vendere. L'esperienza diretta ha potuto confermare che per poter ricoprire il ruolo di venditore interno sono necessarie delle abilità e delle competenze differenti. Per questo motivo, per la definizione del reparto di Inside Sales, si è reso necessario implementare un apposito processo di reclutamento e selezione dei professionisti delle vendite.

Si decise di prevedere un meccanismo di reclutamento ben studiato che permettesse di selezionare delle figure junior che potessero avere le capacità e le competenze tali da poter ricoprire quel ruolo. Infatti, vennero scelti dei venditori giovani e inesperti nella vendita e con un elevato grado di conoscenza tecnologica, a cui venne rivolta un'attività molto spinta di formazione.

Nello specifico, TeamSystem Communication Srl si è così affidata ad un'agenzia di somministrazione del lavoro, Randstad, con la quale ha sviluppato un percorso di reclutamento e selezione del personale volto ad individuare i soggetti più adatti a poter ricoprire il ruolo di venditore interno, caratterizzati da elevate competenze tecnologiche e con elevate capacità di adattamento al nuovo contesto che si stava delineando.

È un processo relativamente lungo, in quanto ha una durata di almeno quattro o cinque mesi durante i quali si sviluppano una serie di attività che permettono di fare una scrematura dei candidati fino ad arrivare alla selezione del più idoneo a poter ricoprire il ruolo.

Randstad tramite un annuncio effettua una prima pre-selezione di almeno dodici individui che passano alla fase successiva, in cui i primi candidati vengono messi tutti insieme in un'aula in cui si svolge la fase dell'assessment che consiste in una giornata che si articola in due momenti differenti: il primo è quello in cui viene svolta una plenaria con l'azienda, in cui vengono effettuati giochi di ruolo e attività interattive; l'altro è quello in cui viene effettuato l'incontro one to one con i responsabili aziendali. Al termine di questo primo incontro viene fatta una selezione di massimo dieci persone che si avvieranno alla fase successiva che si svilupperà per un periodo relativamente lungo e che consiste nell'inserimento vero e proprio in azienda.

Nella fase successiva, quindi, si assiste all'inserimento in azienda per un periodo di tempo nel quale il candidato verrà affiancato ai responsabili vendite per fare formazione pratica. Tutto questo periodo viene svolto tramite un sistema di finanziamento dell'attività, quindi, gli individui venivano introdotti in azienda in somministrazione tramite l'agenzia così che alla fine il processo di selezione del personale non rappresentasse un costo, ma bensì un contributo. Questa fase ha una durata di almeno tre o quattro mesi e, per questo motivo, è un processo che può essere ripetuto per un massimo di due o tre volte l'anno così che la forza vendita non rappresenta più un collo di bottiglia nel momento in cui un prodotto è molto richiesto dal mercato. Di conseguenza, diventa un processo adatto ad un sistema commerciale di inside sales che prevede massima integrazione con la funzione

marketing e che non richiede al venditore di svolgere il processo di vendita personalmente, porta a porta.

Inoltre, nel momento della selezione, oltre a considerare l'età anagrafica del soggetto interessato, per assicurarsi che non sia un esperto della vendita, e le capacità tecnologiche, viene posta l'attenzione anche su un altro elemento: la personalità. Si fa un test rapido per poter analizzare la personalità di ogni soggetto reclutato in modo tale da capire se il soggetto potrebbe essere idoneo a poter ricoprire il ruolo per cui si è candidato. Poi, successivamente si potrà avere un riscontro dei feedback ottenuti, tramite i quindici giorni di effettiva attività all'interno dell'azienda arrivando alla selezione del soggetto ritenuto più adeguato. Una volta selezionato il soggetto da assumere, non termina l'attività di formazione, bensì essa è una costante durante tutto il periodo lavorativo. Innanzitutto, la formazione verrà effettuata quotidianamente nel corso della giornata lavorativa, tramite l'affiancamento ad un responsabile che dovrà essere in grado di trasmettere tutte le competenze necessarie a svolgere una vendita di successo. Non ci sono dei ruoli definiti all'interno del reparto vendita, ma tutti devono saper fare tutto. Perciò, è fondamentale che non ci siano distinzioni di ruoli a seconda dello specifico momento del processo commerciale che ci troviamo a gestire, ognuno deve essere capace di acquisire le competenze necessarie per poter affrontare qualsiasi tipo di situazione, dal primo contatto con il cliente fino all'effettiva conclusione del contratto. Tra i vari componenti del reparto ci deve essere la condivisione di

capacità e competenze e la collaborazione per raggiungere un obiettivo comune: concludere il contratto di vendita.

Questo processo ben strutturato ha permesso, nel tempo, di dotarsi di figure idonee e con le adeguate capacità e competenze a poter ricoprire questo ruolo, senza dover incorrere in impedimenti durante lo svolgimento delle attività dell'intero processo di vendita.

Definito il processo di reclutamento e selezione, le aziende dovrebbero porre particolare attenzione anche all'attività di formazione, per fare in modo che i propri venditori siano delle figure flessibili e in linea con i cambiamenti del contesto competitivo. È di vitale importanza, oggigiorno, perseguire un orientamento adattivo nelle vendite proprio perché i clienti cambiano continuamente i propri comportamenti ed atteggiamenti nei confronti degli acquisti. Di conseguenza, le aziende riuscirebbero a stare al passo con questi cambiamenti solo se dedicano tempo e risorse alla formazione delle proprie figure di vendita. Per questo motivo, dopo aver analizzato in dettaglio il processo ideato per il reclutamento e la selezione, si è data importanza anche all'attività di formazione a cui TeamSystem Communication srl dedica particolare attenzione.

In particolare, in azienda vengono svolte periodicamente delle attività di formazione più approfondite con tutti i venditori e che riguardano degli aspetti specifici e fondamentali per poter portare a termine con successo quante più vendite possibili, come ad esempio, le sessioni di formazione che riguardano l'utilizzo della

voce, elemento fondamentale su cui porre particolare attenzione se si parla di inside sales, in quanto tutte le interazioni che si hanno con il cliente dal primo contatto fino alla conclusione della vendita vengono effettuate tramite degli strumenti che non prevedono il contatto visivo. Per questo il punto di forza su cui far leva per il successo di questo modello di vendita è la voce dei venditori.

Per concludere, è possibile affermare che per poter avere un reparto di inside sales di successo all'interno dell'azienda è fondamentale porre particolare attenzione alle caratteristiche personali e tecniche dei soggetti che vengono selezionati per ricoprire questo ruolo, in quanto le competenze che si ricercano in questo caso si differenziano da quelle che caratterizzano un venditore on field. In primo luogo, dato che il contatto con il cliente non avviene in maniera personale ma da remoto, è fondamentale che la figura selezionata possieda spiccate competenze tecnologiche, così da saper gestire in maniera ottimale tutti gli strumenti che si hanno a disposizione per instaurare la relazione con il cliente e portare a termine la transazione e, secondariamente, avere buone capacità di adattamento e flessibilità per gestire l'intera attività da remoto senza mai avere un contatto diretto con il cliente.

3.3.2 Smarketing: integrazione tra forza vendita e funzione marketing per una vendita di successo

Come detto precedentemente, per far sì che si venga a realizzare un processo di vendita di successo è fondamentale garantire l'integrazione tra i reparti marketing e vendita, in quanto è solamente tramite la collaborazione tra le due funzioni che si riescono a raggiungere dei risultati soddisfacenti.

Questo è stato dimostrato anche nel caso di TeamSystem Communication srl, in cui dalla relazione tra i due reparti che quotidianamente operano in maniera integrata è stato possibile riscontrare alcuni vantaggi, tra cui il vantaggio per il reparto marketing è quello di avere i feedback da parte dei venditori in tempo reale dato che operano internamente all'azienda.

Le decisioni prese dal reparto marketing dipendono totalmente dai feedback che il reparto di vendita interno trasferisce quotidianamente al responsabile di reparto. Infatti, i venditori che caratterizzano il reparto delle inside sales sono tutti soggetti in grado di raccogliere dati, segnarli e trasferirli al reparto marketing così che quest'ultimo possa essere in grado di avere informazioni a sufficienza per realizzare delle campagne comunicazionali vincenti ed in linea con l'operato dei venditori. Il responsabile delle vendite stando a diretto contatto con i clienti attuali e potenziali, può meglio conoscere quali sono le specifiche esigenze dei clienti e soprattutto quali sono gli elementi su cui poter far leva per raggiungere prima il target di riferimento. Ad esempio, in TeamSystem Communication Srl, il responsabile delle

vendite è consapevole che nelle varie contrattazioni di vendita con gli utenti, l'elemento che più cattura l'attenzione e l'interesse verso il prodotto è dato dal mini-CRM che può essere integrato in VOISpeed. Questa è un'informazione che il marketing dovrebbe tenere in considerazione e mettere in risalto nelle campagne comunicazionali, così da raggiungere in maniera più incisiva gli utenti.

In ogni caso, le varie campagne che vengono realizzate dal reparto marketing prima di essere lanciate effettivamente sul mercato devono essere approvate insieme dalle due funzioni, marketing e vendita. Questo a dimostrazione del fatto che per il successo dell'intero processo di vendita e, quindi, per l'aumento della produttività commerciale, è fondamentale far sì che i due reparti operino in maniera sinergica, assumendo uno stesso linguaggio ed una stessa linea operativa.

Non a caso, grazie alla sinergia che si genera tra i due reparti, si permette di sviluppare un processo di lead generation ottimale. Il primo contatto con il cliente e, quindi, il primo momento in cui è possibile raccogliere delle informazioni per avviare la contrattazione è in capo all'operatore del call center che si occupa di qualificare il lead. Perciò, colui che ha la responsabilità di gestire i primi contatti con il potenziale cliente, si preoccupa di raccogliere tutte le informazioni generali di quel contatto cercando anche di capire come quest'ultimo è riuscito a rintracciare l'azienda e perché ha scelto di rivolgersi a quest'impresa piuttosto che agli altri competitors presenti sul mercato.

Concluso questo primo contatto con il prospect, il reparto marketing lo passa al reparto commerciale, dove il venditore interessato si preoccupa in prima battuta di raccogliere tutte le informazioni che ha a disposizione l'operatore del call center, così da avere una visione generale di ciò che quel potenziale cliente sta cercando in modo tale da capire come organizzare il secondo momento di incontro e quali sono i punti su cui far leva per riuscire a chiudere il contratto.

In un secondo momento, il commerciale realizza la demo, la quale non è altro che una presentazione della propria offerta di prodotto fatta immediatamente dopo aver ascoltato direttamente quali sono tutte le specifiche esigenze del cliente da soddisfare. Portata a termine anche la prima demo con il potenziale lead, tutti i successivi contatti che si hanno con quest'ultimo devono essere diretti a trasformarlo in cliente effettivo se si riesce a confermare le sue aspettative, oppure, si conclude la trattativa senza portare a termine la vendita, in quanto il cliente non trova soddisfatte le sue esigenze dalla proposta di valore.

Per comprendere se i due reparti stanno collaborando in maniera adeguata all'ottimizzazione dei risultati economici dell'azienda, sono stati individuati alcuni indicatori che permettono di valutare l'operato delle due funzioni. Nello specifico, si tengono monitorati dei kpi quali: le percentuali di gestione dei lead, quindi, la capacità dell'operatore del call center a fissare un primo appuntamento; quante demo si riescono a fissare con i potenziali prospect in seguito al primo appuntamento. Perciò, per valutare la performance delle inside sales facendo sì che

il reparto sia rivolto ad una crescita continua dei risultati ottenuti, si tengono sotto costante osservazione questi indicatori.

Infine, una volta che è stato concluso il contratto di vendita, il venditore non termina il suo lavoro verso quello specifico cliente, in quanto è fondamentale che ci sia collaborazione con il reparto delivery per far sì che vengano rispettati tutti i termini di contratto stabiliti con il cliente. Successivamente, ci si dovrà comunque occupare del cliente tramite tutti i servizi post-vendita che l'azienda offre. L'azienda o meglio, il reparto di vendita interna deve sempre essere pronto a risolvere qualsiasi eventuale problema che si può presentare al cliente in qualsiasi momento.

In conclusione, si può affermare che quando si parla di inside sales è indispensabile andare a lavorare sulla struttura dell'organizzazione aziendale, facendo in modo che tutti i reparti collaborino e siano integrati tra loro, in particolar modo reparto vendite e reparto marketing dai quali deriva il successo del processo di vendita. TeamSystem Communication srl ne è un esempio.

3.4 INSIDE SALES E VENDITA ON FIELD A CONFRONTO

Un ultimo aspetto da analizzare nell'implementazione delle Inside Sales è il confronto tra la vendita on field e la vendita interna per riscontrare i principali benefici di questo nuovo approccio. Teoricamente, l'implementazione di questo modello alternativo di vendita dovrebbe comportare dei benefici, tra i principali: l'abbattimento delle barriere spaziali e temporali e, conseguentemente, la riduzione

dei costi inerenti la gestione delle attività svolte dal venditore on field (come ad esempio, le trasferte necessarie per poter incontrare il cliente). Elementi che, infatti, sono stati riscontrati anche nel caso studio.

Nonostante l'obiettivo principale di TeamSystem Communication Srl sia quello di sviluppare al massimo il reparto di inside sales, gli agenti monomandatari che svolgono la vendita on field sono comunque presenti ed attivi nel funzionamento della realtà aziendale. Perciò, è utile fare un confronto tra i due modelli di vendita per cercare di trarne le principali differenze, sia dal lato cliente che dal lato venditore, e al contempo per cercare di capire anche quali sono i benefici che derivano dalla vendita interna rispetto alla vendita personale.

Trattando le differenze dal lato del venditore, il primo elemento su cui possiamo porre l'attenzione è il costo che l'azienda deve sostenere per la gestione dei due diversi modelli di vendita. Sicuramente, a livello di costi, sarà molto più conveniente per l'impresa dotarsi di un team di vendita interna piuttosto che di agenti esterni che svolgono la vendita on field, in quanto quest'ultima richiede dei costi di gestione notevolmente superiori dovuti alle trasferte che il venditore deve fare per recarsi dal cliente ogni volta che ce ne sia il bisogno fino a che non si arriva alla conclusione della trattativa con il relativo rischio, poi, di non riuscire a concludere la vendita.

Un secondo aspetto di differenziazione è dato dai tempi. Operare on field vuol dire per il venditore investire ingenti quantità di tempo a disposizione per effettuare un

solo appuntamento, in quanto il venditore deve ogni volta recarsi presso la sede del cliente attuale o potenziale per effettuare l'appuntamento personalmente. Perciò, aver sviluppato un reparto interno di vendita ha permesso di accorciare notevolmente i tempi di contatto, in quanto il venditore effettua tutte le azioni che comportano la chiusura del contratto o meno da remoto. Di conseguenza, in una sola giornata è possibile raggiungere un numero più elevato di contatti sparsi su tutto il territorio nazionale. In altre parole, grazie all'attività di inside sales si riesce ad essere più veloci e ad aumentare la probabilità di portare a casa un numero sempre maggiore di contratti, rispetto a quanto ottenuto dalle vendite on field.

Invece, andando ad analizzare il lato del cliente, è possibile anche individuare i benefici di un approccio inside rispetto ad un approccio on field. In particolare, il cliente si sente più a suo agio durante un appuntamento da remoto perché non deve provvedere a preparare il luogo d'incontro come, invece, accade nella vendita on field.

Inoltre, essendo un rapporto a distanza, nel momento in cui si avvia un contatto con il cliente, l'attenzione che questo rivolge alla presentazione dell'offerta di prodotto da parte del professionista delle vendite è più alta e si riesce ad instaurare un rapporto di dialogo con il cliente mettendolo a proprio agio, ascoltando quali sono le esigenze che vorrebbe soddisfare per poi passare alla vendita vera e propria.

Per concludere, dopo aver effettuato un'analisi di quelli che sono, per TeamSystem Communication srl, i benefici e i costi derivanti dall'implementazione di una

vendita interna piuttosto che dotarsi di un team di agenti monomandatari che svolgono il loro lavoro on field, è possibile affermare che la vendita interna sia maggiormente profittevole rispetto alla vendita sul campo. È possibile sostenere quanto appena detto, perché le inside sales permettono, in primo luogo, di ovviare ai limiti spaziali e temporali che comporterebbe la vendita personale creando comunque una relazione stabile con il cliente che, in un primo approccio, si sentirà anche più a suo agio con una vendita da remoto dato che non lo si mette più nella condizione di dover organizzare l'appuntamento mettendo a disposizione i propri luoghi aziendali. Secondariamente, sarà più redditizio avere un team di vendita interno anche dal lato dei costi che si devono sostenere, in quanto avere degli agenti che operano on field vuol dire sostenere ingenti costi per le trasferte che con le inside sales vengono totalmente o quasi eliminati.

3.5 TEAMSISTEM COMMUNICATION SRL A CONFRONTO CON ALTRE REALTÀ AZIENDALI

A conclusione di questo caso studio, è stata effettuata una breve analisi di mercato per capire come le realtà aziendali che lo caratterizzano, stanno reagendo nei confronti di questo nuovo ed alternativo modello di vendita, soprattutto a seguito dell'emergere della pandemia globale dovuta al Coronavirus. In particolare, si è cercato di capire se le aziende hanno implementato il modello già prima dell'arrivo della pandemia, perseguendo una strategia ben precisa, oppure se l'orientamento a

quest'approccio è stata una scelta obbligata dal cambiamento repentino del contesto competitivo. Lo scopo è quello di capire se quest'approccio alternativo alla tradizionale vendita, nelle sue diverse forme, potrebbe essere applicato a qualsiasi forma aziendale ed avere successo proprio come nel caso di TeamSystem Communication srl oppure se il contesto competitivo di riferimento e i prodotti o i servizi venduti dalle aziende possano presentare delle limitazioni nell'applicazione. I risultati che sono stati ottenuti riguardano tre casi aziendali appartenenti a settori differenti: Cosmetal appartenente al gruppo Celli, il più grande produttore italiano di soluzioni innovative per l'acqua; Antos srl che si occupa dello sviluppo di software gestionali per le aziende; Vianova che offre sul mercato pacchetti di rete fissa e mobile per le aziende. Osservare delle aziende appartenenti a settori differenti è stata una scelta fatta anche per capire come le diverse esigenze aziendali e i diversi contesti competitivi in cui ognuna di esse opera, comportano delle scelte strategiche e un'organizzazione della struttura aziendale differenti.

Per l'individuazione di potenziali aziende da inserire nell'analisi, è stata realizzata una ricerca attraverso LinkedIn, la quale tramite l'utilizzo di key words specifiche ha permesso di individuare delle persone che operano come venditori interni nelle proprie aziende. Successivamente, queste sono state contattate presentando il tema per cui si stava svolgendo l'analisi di mercato ed è stato ottenuto un riscontro positivo, quindi la disponibilità a partecipare a questo studio, da tre venditori, ai quali è stata somministrata un'intervista.

L'intervista realizzata è di tipo qualitativo, in quanto il fine di essa è stato quello di capire come le aziende si comportano nei confronti del modello di vendita e come sono dovute intervenire a livello di struttura aziendale per far sì che il processo di vendita funzionasse e comportasse i benefici attesi dall'implementazione. Nello specifico sono state redatte sei domande aperte, riportate di seguito nella Tabella 2, riguardanti la strategia perseguita, la struttura organizzativa, le competenze e le abilità ricercate nei venditori e, infine, i benefici che sono stati riscontrati rispetto alle Vendite on field.

Tabella 2 – Traccia intervista qualitativa

Per la redazione della tesi di laurea, si sta redigendo un'analisi di mercato da inserire nell'elaborato per approfondire lo studio sul tema Inside Sales e vedere quali sono i comportamenti delle aziende nei confronti di questo modello di vendita. Di seguito, vengono proposte alcune domande.

Intervista:

- 1- Con riferimento all'implementazione del team di vendita interno, quali sono state le cause o gli eventi che hanno portato l'azienda a valutare quest'approccio di vendita? È stata una scelta obbligata dall'emergere dell'attuale pandemia o si è seguito uno specifico percorso strategico?

2- Facendo un confronto tra la vendita interna e la vendita on field, possedere un reparto di inside sales ha permesso di ottenere maggiori risultati in termini economici? È stata riscontrata una crescita in termini di efficacia (ad esempio, ottimizzazione dei tempi, minimizzazione dei costi di gestione dei venditori, maggior numero di lead raggiunti)?

3- Quale modello di inside sales è stato implementato? Per quali ragioni è stato scelto?

- a. FULL INSIDE (tutto il processo di vendita, dall'individuazione del potenziale lead fino alla conclusione dell'accordo, viene svolto da remoto)
- b. SERVICE SALES (il team di vendita interno è affiancato ad un team di vendita on field dove il primo si occupa principalmente di svolgere le attività di customer care)
- c. HYBRID (si ha una fusione tra il reparto di vendita interno e il reparto di vendita on field, in quanto i venditori svolgeranno alcune fasi del processo di vendita da remoto e per altre organizzerà degli incontri face to face con il cliente)

- 4- Essendo l'approccio di vendita diverso dalla vendita on field, nella ricerca e selezione dei venditori viene seguito uno stesso processo di selezione, quindi, vengono ricercate le stesse abilità e competenze oppure si distinguono in qualche modo i due ruoli? E, conseguentemente alla selezione, vengono svolte delle attività di formazione specifiche?
- 5- Se si possiede un reparto di marketing interno, come si è favorito il processo di integrazione tra marketing e vendite e quali sono state le strategie perseguite per far sì che i responsabili del marketing generino solo lead di qualità e in target?
- 6- Confrontando il reparto di vendita interno e il reparto di vendita on field, quali sono i benefici e le criticità che si riscontrano nel possedere un team di inside sales?

Le risposte ricevute sono state esaustive e hanno permesso di avere un quadro generale della situazione sul mercato e confrontando, poi, i dati ottenuti con la teoria e con il caso di TeamSystem Communication srl sono stati riscontrati degli elementi positivi che confermano la possibilità di poter applicare il modello nelle sue varie forme con successo.

Andando per ordine, le tre aziende hanno iniziato ad approcciarsi alle Inside Sales nell'ultimo anno, a seguito dello sviluppo della pandemia dovuta al Coronavirus. Perciò, sicuramente la pandemia è stata una spinta all'implementazione di tale modello, ma non la motivazione principale che ha portato ad un cambiamento nella strategia di vendita delle aziende.

Nello specifico, nel caso di Cosmetal, l'azienda ha avviato una strategia di Inside Sales a seguito di una nuova strategia di sviluppo del brand AcquaAlma, che ha comportato la realizzazione di offerte standardizzate comprendenti sia il prodotto che tutti i servizi ad esso correlati, le quali sono state affidate per la vendita ad un venditore interno.

Lo stesso si può dire nel caso di Antos srl, la quale ha avviato anch'essa la vendita a distanza a seguito dell'emergere della pandemia, ma non è stato l'unico motivo per cui si è deciso di perseguire questa nuova strategia di vendita. In questo caso, quello che ha favorito lo sviluppo di questa nuova opportunità, è stata l'implementazione in azienda di una nuova piattaforma CRM e, conseguentemente, la nascita di una nuova strategia di lead generation per il reparto marketing. D'altra parte, il reparto vendite ha risposto a questa nuova strategia, iniziando a ridurre le interazioni fisiche, face to face, con i propri clienti a favore di incontri tramite videochiamate. Attività sempre più utilizzata perché c'è stato un riscontro positivo da parte dei clienti, i quali accettano con facilità questo nuovo approccio.

Infine, anche per quanto riguarda il caso Vianova si è deciso di approcciarsi alle Inside Sales perché è stata riscontrata la necessità di dare un supporto al team di Vendita on field per rimanere sempre in contatto con i clienti e non dimenticarsi di dare importanza alle relazioni che si sviluppano con esso, le quali sono fondamentali per il successo dell'azienda.

In prima battuta, pertanto, è possibile confermare un primo elemento teorico che si trova alla base dell'implementazione di tale modello: la situazione di necessità che porta alla scoperta di un nuovo modo di agire e, quindi, al cambiamento. Infatti, in tutti e tre i casi, così come avvenuto anche in TeamSystem Communication srl, si è ricorsi a questo nuovo approccio di vendita perché vi era la necessità di gestire nuove circostanze venutesi a creare e di superare delle limitazioni alle performance aziendali.

Secondariamente, si è osservato come le aziende decidono di perseguire tale modello, dato che come già ampiamente ribadito, non vi è un unico modello di vendita valido in assoluto, ogni caso è a sé. Difatti, vedremo come, anche in questo caso, sulla base delle caratteristiche aziendali e delle esigenze da soddisfare e sulla base del contesto competitivo e delle strategie che vengono seguite, ognuna ha sviluppato un proprio modello. Conseguentemente a questo, è stato anche dimostrato che, rappresentando la Vendita interna un approccio diverso dalla Vendita on field, le aziende sono rivolte anche alla ricerca di abilità e competenze

differenti rispetto a quelle che, fino ad ora, hanno considerato per la selezione dei venditori on field.

In Cosmetal, ad esempio, si è agli inizi dello sviluppo di questo modello, in quanto come detto precedentemente vi è solo un venditore che si sta occupando di Inside Sales. Ma, nonostante questo, visti i risultati conseguiti fino a questo momento, sta prendendo vita una vera e propria strategia di vendita, la quale prevede la realizzazione di un reparto dedicato esclusivamente alle Inside Sales che sarà composto dall'area di Digital Marketing che avrà lo specifico compito di gestire la strategia di lead generation; l'area Pre-Sales dove verranno inserite delle figure che si occuperanno della realizzazione e della gestione dell'offerta da dedicare ai propri clienti; l'area di Inside Sales, dove verranno inserite le figure che si dedicheranno all'attività di vendita vera e propria. Il modello che prenderà vita sarà di tipo Hybrid, in quanto si sostiene che il cliente, soprattutto per quanto riguarda il settore ho.re.ca., prima di arrivare alla conclusione del contratto vorrà testare con mano il prodotto.

Invece, per quanto riguarda il caso di Antos srl, data la strategia perseguita a seguito dell'introduzione del nuovo CRM, il modello che è stato perseguito è un modello anch'esso di tipo Hybrid, in quanto appunto i venditori si trovano contemporaneamente a gestire le interazioni con i propri clienti sia tramite interazioni da remoto, ma anche organizzando, quando necessario, degli incontri face to face.

Per ultimo, nella realtà di Vianova, possiamo osservare l'implementazione di un modello di tipo Service Sales, in quanto si è ritenuto necessario avviare un reparto di Inside Sales principalmente perché il team di Vendita on field, avendo un'ampia gamma di clienti da gestire, nella maggior parte dei casi si dimentica di dedicare tempo, curare ed alimentare le relazioni con i propri clienti. Questo ha generato un team di vendita interno che si occupasse nello specifico di gestire da remoto tutte le relazioni con i clienti presenti nella Customer Based così da incrementare le interazioni con esso e mantenere viva la relazione stessa, producendo conseguentemente un aumento della produttività commerciale.

Quanto appena detto, conferma un secondo aspetto teorico delle Inside Sales. Per far funzionare il modello, è fondamentale intervenire nella struttura aziendale, cercando di capire come riorganizzare l'intera organizzazione per fare in modo che tutti i reparti, in particolare vendite e marketing, siano allineati e collaborino tra di loro, rendendo la nuova strategia un elemento di successo aziendale. Infatti, in ogni caso osservato, visti i primi risultati, è emersa l'esigenza di cambiare il modo di agire, intervenendo prima di tutto sulla struttura. Inoltre, in tutti i casi è anche emersa la necessità di dotarsi di figure differenti rispetto a quelle ricercate fino a quel momento. Tutti sono d'accordo sul fatto che per poter far funzionare la nuova strategia, è necessario ricorrere a dei nuovi modi di ricercare e selezionare le figure di interesse, in quanto diventa peculiare possedere delle risorse caratterizzate da elevate capacità ed abilità tecnologiche, ma anche di flessibilità ed adattamento che

permettano di rispondere in maniera ottimale ai continui cambiamenti del contesto competitivo, ma soprattutto ai continui cambiamenti da parte dei clienti. Ancora, sempre con riferimento a quest'aspetto, le aziende si sono trovate d'accordo anche sul fatto che, per essere sempre al passo con i tempi e crescere in maniera costante, è cruciale destinare parte dei propri investimenti e notevoli quantità di tempo alle attività di formazione in tema di capacità tecnologiche ed interpersonali e ad attività di formazione che permettano di rendere i venditori dei soggetti flessibili e in grado di adattarsi ai mutevoli contesti e alle diverse situazioni che si trovano di fronte in relazione ad ogni specifico cliente.

Per rendere completa l'analisi, poi, si è posta l'attenzione sul lato dei benefici che le aziende hanno riscontrato sia in termini economici ma anche gestionali. Questo ha permesso di osservare come tale modello, applicato in forme differenti in base alla realtà aziendale di riferimento e con adeguate strategie definite in partenza, potrebbe rappresentare un elemento su cui far leva per crescere ed acquisire nuove quote di mercato. Infatti, in tutte le realtà osservate, i benefici riscontrati sono stati diversi e concordanti, in quanto è stato registrato un aumento notevole del numero di lead raggiunti, una riduzione consistente dei costi relativi alla gestione delle trasferte dei venditori on field e, conseguentemente, un aumento considerevole delle prestazioni aziendali.

Nello specifico, Cosmetal ha potuto in breve tempo constatare un aumento da 1 a 10 del numero dei lead raggiunti quotidianamente, il 60% dei quali concludono

l'accordo. Elemento più che positivo, in quanto questo nuovo modo di vendere ha permesso di potenziare ed ottimizzare l'attività di vendita, concludendo giornalmente molti più accordi rispetto a quanto si fa con l'on field. Di conseguenza, possono essere notevolmente ridotti tutti i costi che caratterizzano il processo di vendita on field, dato che la relazione si gestisce da remoto e non vi è la necessità di organizzare incontri face to face con il potenziale cliente, se non nella fase finale di chiusura del contratto. Perciò, per concludere, grazie a questo approccio, l'azienda ha visto anche notevolmente aumentare i ritorni in termini economici ed è proprio per questo motivo che si è deciso di investire nella riorganizzazione della struttura aziendale facendo diventare questo modello, un elemento proprio dell'azienda.

Lo stesso afferma Antos srl che dall'implementazione del nuovo CRM ha potuto registrare un aumento rilevante di lead raggiunti e con i quali concludere l'accordo, grazie alla spinta attività di lead generation effettuata dal marketing. D'altro canto, ha anche ridotto sensibilmente i costi legati alla gestione del team di vendita, in quanto anch'essa ricorrendo agli strumenti tecnologici per lo sviluppo di alcune fasi da remoto, non ha più avuto la necessità di dover organizzare e sostenere i costi delle trasferte dei venditori. Pertanto, anche in questo caso si sta cercando di potenziare tale approccio di vendita perché in termini economici per l'impresa è più performante.

Anche nel caso Vianova, i risultati sono rilevanti, in quanto dall'attivazione del team di Vendita interno a supporto del team di Vendita on field, riesce a rimanere maggiormente in contatto con i clienti e a concludere trattative più velocemente. In questo caso, il team di vendita on field rimane il punto di forza dell'azienda e non vengono perciò a mancare i costi relativi alla gestione delle loro attività, ma comunque in termini economici ci sono dei riscontri più che positivi perché ogni persona all'interno dell'azienda potrebbe essere parte attiva nel processo di vendita e portare a termine delle transazioni.

Dunque, anche per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, facendo un confronto con la teoria e con il caso di TeamSystem Communication srl, è possibile confermare che il modello di Inside Sales, è una valida alternativa al tradizionale metodo di vendita e probabilmente rappresenta anche il nuovo metodo di vendere del futuro, in quanto in ogni settore e in ogni realtà aziendale è possibile implementarlo, perseguendo il modello più adatto alle specifiche caratteristiche aziendali, registrando dei risultati in termini economici e gestionali di rilievo.

CONCLUSIONE

Oggi giorno, viviamo in contesti caratterizzati da mutamenti continui; si vengono a verificare eventi che comportano dei cambiamenti repentini nel modo di vivere e di agire delle persone. I cambiamenti che avvengono sono spesso irreversibili, in quanto mettono le persone di fronte a delle scelte obbligate pur di adattarsi e sopravvivere ai nuovi scenari. Proprio come è avvenuto a seguito della digitalizzazione, dove le persone si sono trovate a fare i conti con tutti gli strumenti tecnologici che hanno preso piede sul mercato e attraverso il loro utilizzo sono cambiati i modi di interagire e molte delle attività quotidiane sono divenute più semplici e veloci da compiersi. Non a caso, i consumatori sono soggetti sempre più informati e consapevoli di ciò che ricercano sul mercato e nel momento in cui devono soddisfare una specifica esigenza non hanno più bisogno di un aiuto umano, in quanto la tecnologia permette di raccogliere tutti i dati e le informazioni di cui si ha bisogno per prendere una decisione. Conseguentemente, se cambiano le abitudini e i comportamenti dei consumatori, anche le imprese sono costrette a cambiare i propri modi di agire per poter restare al passo con i tempi e rispondere in maniera pronta e adeguata alle nuove necessità.

In questo elaborato, si è cercato di analizzare i cambiamenti che nell'ultimo decennio hanno caratterizzato il contesto competitivo, nello specifico nel mondo delle vendite, confermando il fatto che le realtà aziendali dovrebbero sempre essere

pronte a rispondere in maniera tempestiva e adeguata ai cambiamenti che si vengono a verificare, se si vuole sopravvivere sul mercato e continuare a registrare successi. Si è preso in considerazione un nuovo modello di vendita sviluppatosi a seguito della digitalizzazione e che ha avuto una spinta improvvisa all'espansione con lo sviluppo della pandemia causata dal Coronavirus: le Inside Sales.

Un nuovo approccio di vendita che ha permesso di mettere in risalto l'importanza per le imprese di adeguarsi ai cambiamenti ed essere in grado di uscire dalla propria comfort zone per sfruttare le nuove opportunità che il contesto offre; l'opportunità di crescita che viene offerta dall'utilizzo degli strumenti tecnologici, ormai parte integrante della quotidianità di tutti. Le imprese si sono così trovate a fare i conti con la tecnologia, in quanto investire nell'acquisizione di strumenti tecnologici non sempre ha comportato il raggiungimento di risultati positivi. Questo perché essere predisposti al cambiamento ed accettare le nuove sfide del contesto competitivo, vuol dire che le imprese dovrebbero essere delle realtà predisposte all'apprendimento e all'acquisizione di nuovi strumenti; realtà consapevoli dell'utilità che questi strumenti possono rappresentare per il proprio successo. Se non si lavora per garantire questa consapevolezza, non si otterranno i risultati sperati.

Fatta questa premessa, infatti, è stato possibile vedere come alla base di tutto ciò ci dovrebbe essere l'ideazione e lo sviluppo di una specifica strategia che guida l'implementazione di questo nuovo modello di vendita. L'impresa si rivolge a

quest'approccio alternativo al tradizionale metodo di vendita, perché ha la necessità di cambiare e per cambiare si deve essere consapevoli di cosa si vuole cambiare. Ci deve essere una visione di ciò che si vuole ottenere attuando il cambiamento. Solo in questo modo è possibile raggiungere i risultati attesi.

Se si ha un'idea chiara di ciò che si vuole ottenere e come lo si vuole ottenere, allora le Inside Sales potrebbero essere perseguite come una nuova strategia di vendita, perché permettono alle aziende di effettuare il salto tecnologico e di rendere il processo di vendita più snello, flessibile e veloce. In altre parole, è un modello di vendita che permette alle imprese di restare al passo con i tempi e di adeguarsi ai comportamenti degli acquirenti, in quanto grazie all'utilizzo degli strumenti tecnologici, i venditori possono rimanere in contatto con i clienti e i potenziali clienti in qualsiasi momento essi ne hanno bisogno senza la necessità di gestire tempi e spazi per l'organizzazione di un incontro fisico.

Ovviamente, non ci si deve dimenticare che al centro del successo del modello ci dovrebbero sempre essere le persone, in quanto è dalle risorse umane di cui si dota l'azienda che dipenderà l'andamento globale aziendale. Nel tempo, è cambiato il ruolo del venditore e, conseguentemente, sono cambiate le competenze e le abilità che vengono ricercate in queste figure. Essendo il processo guidato principalmente dall'utilizzo degli strumenti tecnologici, le persone ricercate dovrebbero sempre di più essere caratterizzate da spiccate competenze ed abilità tecnologiche. Secondariamente, dovendo operare in contesti mutevoli, è fondamentale che le

figure ricercate possiedano anche spiccate capacità di adattamento e flessibilità. Dunque, le imprese dovrebbero anche dedicare tempo ed investimenti ad attività di formazione costante, di modo da garantire una crescita costante delle competenze ed abilità della propria squadra e, conseguentemente, un aumento della produttività aziendale.

Concludendo, se le imprese sono disposte ad accettare i cambiamenti e ad investire nella trasformazione della propria struttura aziendale e, ancor più, nella ricerca e selezione delle adeguate competenze ed abilità caratterizzanti i venditori, il modello di Inside Sales potrebbe essere una valida alternativa perseguibile. Un modello perseguibile da tutte le imprese presenti sul mercato, indifferentemente dal settore di appartenenza e dalle caratteristiche aziendali, in quanto non vi è un modello valido in assoluto ma ogni realtà potrebbe adattarlo in base alle specifiche esigenze e al contesto in cui opera, registrando in ogni caso dei risultati in termini economici e gestionali di rilievo.

BIBLIOGRAFIA

- C. ANCILLAI, H. TERHO, S. CARDINALI, F. PASCUCCI, *Advancing social media driven sales research: establishing conceptual foundation for B-to-B social selling*, Industrial marketing management, febbraio 2019
- C. ANGEVINE, C. L. PLOTKIN, J. STANLEY, *The secret to making it in the digital sales world: The human touch*, McKinsey & Company, Maggio 2018
- A. BAGES-AMAT, L. HARRISON, D. SPILLECKE, J. STANLEY, *These eight charts show how COVID-19 has changed B2B sales forever*, McKinsey & Company, ottobre 2020
- A. BAGES-AMAT, L. HARRISON, D. SPILLECKE, J. STANLEY, *These eight charts show how COVID-19 has changed B2B sales forever*, McKinsey & Company, ottobre 2020
- M. BANGIA, B. CRUZ, I. HUBER, P. LANDAUER, V. SUNKU, *Sales automation: the key of boosting revenue and reducing costs*, McKinsey & Company, Maggio 2020
- J. BLOUNT, *La vendita virtuale: come sfruttare la tecnologia per coinvolgere i buyer a distanza e chiudere le vendite in fretta*, Roi edizioni, settembre 2020

- J. BORINGER, B. GREHAN, D. KIEWELL, S. LEHMITZ, P. MOSER, *Four pathways to digital growth that work for B2B companies*, McKinsey & Company, ottobre 2019
- S. CARDINALI, *Contemporary professional selling*, Franco Angeli, 2019
- D. CASARIN, *Sales Enablement: significato, guida e strategie per la nuova era dei commerciali 2.0*, advmedialab.com, marzo 2018
- G. CHAPMAN, *Inside sales VS outside sales & the evolving art of communication*, University Honors program thesis, 2018
- B. CHAPPUIS, B. SELBY, *Looking beyond technology to drive sales operations*, McKinsey & Company, Giugno 2016
- D. CORSARO, *Gestire la sales transformation*, Franco Angeli, 2017
- B. DELMULLE, B. GREHAN, V. SAGAR, *Building marketing and sales capabilities to beat the market*, McKinsey & Company, marzo 2015
- R. T. EPLER, M. P. LEACH, *An examination of salesperson bricolage during a critical sales disruption: selling during the COVID-19 pandemic*, Industrial Marketing Management, giugno 2020
- R. FIOCCA, E. SNEHOTA, A. TUNISINI, *Marketing business to business*, McGraw-Hill, 2009
- R. GAVIN, L. HARRISON, C. L. PLOTKIN, D. SPILLECKE, J. STANLEY, *The B2B digital inflection point: How sales have changed during COVID-19*, McKinsey & Company, aprile 2020

- M. GIOVANNETTI, S. CARDINALI, P. SHARMA, *Sales technology and sales people's ambidexterity: an ecosystem approach*, Journal of business & industrial marketing, ottobre 2020
- G. GREGORI, V. TEMPERINI, *Organizzazione di vendita e sales management*, Le guide del sole 24 ore
- P. GUENZI, *Marketing relazionale e forza di vendita: un'indagine empirica nel contesto italiano*, Convegno 'Le tendenze del marketing in Europa', novembre 2000
- M. HEIMAN GROUP, *Put customers at the center of your Sales Enablement*, Millerheimangroup.com, maggio 2017
- M. HEIMAN GROUP, *Social selling: five key concepts*, Miller Heiman Group, agosto 2018
- M. HEIMAN GROUP, *How sellers can benefit from social selling*, Miller Heiman Group, ottobre 2019
- M. HEIMAN GROUP, *Don't let CRM slow you down*, Miller Heiman Group, luglio 2018
- M. KLEIN, *Emotional labor in a sales ecosystem: a salesperson-customer interactional framework*, Journal of business & industrial marketing, settembre 2020
- K. KROGUE, *What is inside sales? The definition of inside sales*, Insidesales.com

- O. LINGQVIST, C. L. PLOTKIN, J. STANLEY, *Do you really understand how your business customers buy?*, McKinsey & Company, febbraio 2015
- A. OHIOMAH, M. BENYOUCEF, P. ANDREEV, *Driving inside sales performance with lead management systems: a conceptual model*, Journal of information systems applied research, Aprile 2016
- A. OHIOMAH, P. ANDREEV, M. BENYOUCEF, D. HOOD, *The role of lead management systems in inside sales performance*, Journal of business research, Maggio 2019
- R. A. OLIVA, *The three linkages: improving the connections between marketing and sales*, Journal of business & industrial marketing, 2006
- A. PASTORE, M. VERNUCCIO, *Impresa e comunicazione: principi e strumenti per il management*, Maggioli Editore, 2016
- R. M. PETERSON, H. F. DOVER, *Global perspectives of sales enablement: constituents, services and goals*, Industrial Marketing Management, dicembre 2020
- N. F. PIERCY, *Evolution of strategic sales organizations in business-to-business marketing*, Journal of business & industrial marketing, gennaio 2009
- R. RAJABI, T. BRASHEAR-ALEJANDRO, *Entrepreneurial motivation as a key salesperson competence: trait antecedents and performance consequences*, Journal of business & industrial marketing, ottobre 2017

- D. RANGARAJAN, A. SHARMA, T. LYNGDOH, B. PAESBRUGGHE, *Business to business selling in the post Covid era: developing and adaptive salesforce*, Journal pre-proof, 2021
- R. RODRIGUEZ, G. SVENSSON, E. J. MEHL, *Digitalization process of complex B2B sales process – Enablers and obstacles*, Technology in society, luglio 2020
- R. RODRIGUEZ, G. SVENSSON, E. J. MEHL, *Digitalization process of complex B2B sales process – Enablers and obstacles*, Technology in society, luglio 2020
- S. ROMAN, R. RODRIGUEZ, *The influence of sales force technology use on outcome performance*, Journal of business & industrial marketing, marzo 2015
- SALESCIENCE, *Sales Enablement: persone, processi e performance*, salescience.it, settembre 2020
- S. SLEEP, A. L. DIXON, T. DECARLO, S. K. LAM, *The business-to-business inside sales force: roles, configurations and research agenda*, European Journal of Marketing
- M. A. SISTI, P. GUENZI, P. CAIOZZO, *Gestire le vendite: l'eccellenza nel sales management*, EGEA s.p.a., aprile 2015