UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

L'EVOLUZIONE DELLA VENDITA: HYBRID SELLING

The evolution of sales: Hybrid Selling

Relatore
Chiar.mo Prof. **Silvio Cardinali**

Tesi di Laurea di
Giulio Moretti

Anno Accademico 2020 – 2021

INDICE

INTRODUZIONE **4**

CAPITOLO 1: Modalità di vendita nel marketing business to business

1.1 I mercati business to business 7

1.2 Il ruolo delle vendite 14

1.3 La trasformazione delle vendite 19

1.3.1 Fattori all'origine della trasformazione della forza di vendita 22

1.3.2 La digitalizzazione delle vendite 25

1.3.3 Implicazioni nelle organizzazioni di vendita 29

CAPITOLO 2: Tendenze evolutive e problematiche delle tecniche di vendita: la vendita ibrida

2.1 Evoluzione della vendita ibrida 33

2.2 Modello di vendita ibrido 45

2.3 Tecnologie e innovazione 52

2.4 Conseguenze e cambiamenti provocati dal covid 19 nelle modalità di vendita delle aziende 57

CAPITOLO 3: Caso studio: SH Sistemi e l'evoluzione verso nuovi modelli di vendita

3.1 L'azienda SH Sistemi e il mercato di riferimento 63

3.2 Principali temi emersi nel caso 65

3.3 Risultati ottenuti dall'inizio della pandemia ad oggi con il canale di vendita ibrido 67

3.4 Considerazioni sui risultati 71

CONCLUSIONI 73

BIBLIOGRAFIA 75

INTRODUZIONE

Il presente lavoro si propone di analizzare la modalità di vendita ibrida applicata dalle aziende fornitrici nel mercato business to business. Alla base di questo scritto il ruolo delle vendite è di fondamentale importanza in quanto rappresentano una delle attività e funzioni più tradizionali delle imprese e nonostante i vari cambiamenti ed evoluzioni che si susseguono negli anni, continuano ad assumere un importante rilievo. Vedremo come il susseguirsi di profondi cambiamenti di mercato e dei contesti sociali impongano le imprese ad adottare una continua trasformazione delle vendite per poter mantenere un vantaggio competitivo e come tale evoluzione delle vendite ha accresciuto la loro importanza strategica in quanto il loro sviluppo permette di ottenere nuove e maggiori opportunità nella creazione del valore da parte dell'impresa. Ci focalizzeremo sui fattori all'origine della trasformazione della forza di vendita, in particolar modo nella digitalizzazione delle vendite, fino ad arrivare a come si è evoluta la modalità di vendita ibrida soffermandoci più nel dettaglio su come è strutturata tale modalità. Infine osserveremo attraverso un caso studio come la vendita ibrida si è sviluppata nell'impresa esaminata e come tale modalità abbia permesso all'impresa di affrontare la pandemia da Covid-19 che rappresenta uno

dei cambiamenti più importanti a livello mondiale che ha generato conseguenze senza precedenti.

L'obiettivo del lavoro è quello di evidenziare gli aspetti essenziali della modalità di vendita ibrida, in particolar modo la sua evoluzione e come grazie all'utilizzo di tale modalità le imprese riescano ad adattarsi ai vari cambiamenti che subiscono i mercati nel corso degli anni.

La tesi è articolata in tre capitoli. Il primo capitolo si incentrerà sull'inquadramento teorico del ruolo delle vendite all'interno delle imprese che operano nei mercati business to business. Si partirà da una definizione di ciò che sono i mercati business to business per poi andare ad esaminare il ruolo delle vendite attraverso un approfondimento sulla trasformazione delle vendite, prendendo in considerazione quali sono i fattori all'origine ti tale trasformazione e soffermandoci in particolar modo sulla digitalizzazione che merita una trattazione più particolareggiata a causa della sua importanza tra i vari fattori all'origine ti tale trasformazione.

Nel secondo capitolo si studierà nel dettaglio la tecnica di vendita ibrida. Verrà prima descritta l'evoluzione che tale tecnica ha avuto nel corso degli anni e poi si andrà ad esaminare la struttura del modello di vendita ibrido descrivendo i componenti principali e come questi si integrano tra di loro. Infine si illustreranno le conseguenze e i cambiamenti provocati dal Covid-19 nelle modalità di vendita delle aziende.

Il terzo capitolo riguarderà il caso studio effettuato sull'azienda SH Sistemi. Lo scopo è di analizzare l'organizzazione di vendita partendo da una descrizione di come era inizialmente strutturata la forza di vendita per poi passare ad un'analisi più accurata dell'evoluzione che ha avuto l'azienda a partire dagli ultimi dieci anni precedenti alla pandemia di Covid-19 fino ad oggi.

CAPITOLO 1

MODALITA' DI VENDITA NEL MARKETING BUSINESS TO BUSINESS

1.1 I MERCATI BUSINESS TO BUSINESS

I mercati sono concettualmente definiti come luoghi di incontro tra la domanda e l'offerta e sono caratterizzati principalmente da processi di scambio tra diversi attori. (Tunisini A., 2017)

Esistono diversi tipi di mercato ognuno dei quali con caratteristiche e attori al suo interno differenti. I mercati che si andranno ad analizzare sono quelli di natura business to business detti anche B-to-B.

Dare una definizione di tali mercati non è semplice perché sono estremamente variegati, in quanto gli attori che ne fanno parte variano dalla multinazionale alla microimpresa, gli scambi assumono varie forme che possono andare dalle semplici transazioni a più complesse partnership e i prodotti e i servizi acquistati sono molteplici e in continua evoluzione. (Tunisini A., 2017)

Una peculiarità dei mercati B-to-B si riscontra nella figura del cliente che in questo caso viene identificato come cliente business. Tale figura non è quella del consumatore finale, come individui o famiglie, ma riguarda organizzazioni che

possono essere imprese industriali, commerciali o di servizi, come anche istituzioni ed enti pubblici o privati e che hanno logiche e comportamenti di acquisto peculiari. Si distinguono poi, rispetto ai comportamenti dei clienti consumatori che appartengono invece ai mercati business to consumer, per le motivazioni e le modalità di operare, così come per strutture e processi. Proprio perché questi scambi avvengono tra organizzazioni hanno portato a denominare questi mercati come inter-organizzativi.

Nelle economie moderne, questi mercati assumono una certa rilevanza e possono essere considerati dominanti, soprattutto rispetto all'altra tipologia dei mercati business to consumer, in quanto il volume e il valore degli scambi tra le aziende e altre organizzazioni è di molto superiore. Si ritiene infatti che almeno due terzi del valore degli scambi a livello mondiale riguardi scambi tra organizzazioni. È grazie alla trasformazione, all'innovazione, allo sviluppo sia tecnologico sia dei prodotti da parte di questi attori che successivamente si rendono disponibili, così come li troviamo oggi, prodotti e servizi al consumatore finale. (La Rocca A., Snehota I.; in Gregori G. L., Perna A., 2019)

Una peculiarità dei mercati B-to-B si riscontra nei diversi tipi di prodotti che vengono realizzati nei vari processi produttivi e che poi sono al centro degli scambi che hanno luogo tra i vari attori.

Si può mettere in evidenza la classificazione dei prodotti per i mercati business-to-business riportata da Tunisini (2017) che distingue i prodotti e i servizi a seconda di come entrano nel processo produttivo e nella struttura dei costi. Si distingue tra:

- Beni input, che diventeranno poi parte integrante dei prodotti finiti e sono ad esempio materie prime, semilavorati, materiali e componenti vari;
- Beni strumentali, ovvero beni capitali che supportano i processi produttivi e logistici, come gli impianti, i macchinari e i beni accessori;
- Beni facilitanti, che servono a supportare i processi organizzativi, come gli elementi di supporto operativo (lubrificanti, carta, ecc.) oppure per la manutenzione e la riparazione di beni e servizi.

(Hutt e Speh, 2012, in Tunisini A., 2017)

Per quanto riguarda la tipologia di scambio, in questi mercati esso si sostanzia essenzialmente come uno scambio relazionale caratterizzato da interazioni di varia natura tra i diversi attori, spesso complesse, che si ripetono nel tempo e di carattere durevole. Questa varietà delle interazioni comporta che ognuna di esse presenta delle caratteristiche peculiari e uniche, quindi diviene difficile generalizzare una definizione di queste. Inoltre, quello che avviene all'interno di una relazione di business produce conseguenze e cambiamenti in altre relazioni ad essa concatenate, ecco perché il mercato business viene delineato come un mercato a rete ricco di interdipendenze tra gli attori che ne fanno parte.

È possibile analizzare i mercati B-to-B suddividendoli sulla base di cinque tratti distintivi: la concentrazione, la domanda derivata, l'eterogeneità, la continuità e il cambiamento continuo.

Relativamente alla concentrazione, essa può essere suddivisa in tre livelli. Un primo livello rispecchia un quadro generale riguardo il numero dei clienti, come anche dei fornitori, è molto ridotto rispetto alla quantità, di gran lunga più ampia, di clienti che si avrebbero invece in un mercato rivolto ai consumatori finali. Il secondo livello è più specifico nei confronti della singola impresa e riguarda la concentrazione delle vendite, dove in media l'80% del valore delle vendite di un'impresa dipende dal 20% circa del numero dei clienti, quindi un numero molto ristretto. (Tunisini A., 2017) Questo va a formare la base clienti dell'impresa che dovrà essere gestita nel miglior modo possibile perché costituisce una parte significativa della redditività aziendale. Infine l'ultimo livello di analisi della concentrazione è quello geografico, dove ci si riferisce al fatto che la localizzazione delle imprese clienti in molti settori è concentrata in uno spazio geografico limitato, si pensi ad esempio ai poli tecnologici e ai distretti industriali a elevata specializzazione. Seppure esistano questi tre possibili livelli di analisi della concentrazione industriale, sono presenti diversi altri fattori che rendono non costante tale concentrazione, come il settore dei fornitori, quello degli acquirenti, la situazione concorrenziale in ogni settore, la sostituibilità e differenziazione dei prodotti offerti, la strategia dell'impresa stessa. Il livello di concentrazione è

anche variabile nel tempo ed è influenzato dai processi settoriali che ridefiniscono continuamente i confini e la natura di molti settori e gli attori che operano in essi. (Tunisini A., 2017)

Un altro tratto distintivo è la tipologia di domanda. Come già detto il cliente è un'organizzazione, la quale acquista beni e servizi per inserirli ed impiegarli nei processi produttivi e nelle attività economiche, con il fine di creare valore producendo a sua volta beni e servizi rivolti ad altre imprese e/o consumatori finali. Quindi la domanda che l'impresa deve soddisfare assume la connotazione di domanda derivata ovvero è guidata dalla domanda delle imprese clienti e a sua volta del consumatore finale. (Tunisini A., 2017) Le implicazioni generate da questo tipo di domanda sono la mancata focalizzazione esclusiva sul cliente diretto, ma anche su ciò che succede nei mercati a valle. Più il prodotto si trova all'inizio della catena di trasformazione, quindi lontano dalla domanda finale del consumatore, più l'analisi della domanda diventa complessa. Altra conseguenza è che lungo la filiera produttiva nascono relazioni che sono inevitabilmente concatenate tra di loro, scaturendo così un'influenza vicendevole. (Ancillai C., Gregori G. L., Sabatini A.; in Gregori G. L., Perna A., 2019)

Per quanto riguarda l'eterogeneità intesa come varietà nei contenuti e nell'importanza rapporti che l'azienda intraprende con i suoi clienti o fornitori, rappresenta una delle caratteristiche principali dei mercati B-to-B. Entrambe le parti degli scambi hanno le proprie caratteristiche e adottano le loro specifiche

politiche aziendali, andando così a rendere unica ogni tipo di relazione che nasce all'interno della filiera.

Infine c'è la continuità dei rapporti di scambio tra cliente e fornitore. Il cliente business è un'organizzazione che svolge vari processi che durano nel tempo e per questo ha un continuo fabbisogno di risorse, come componenti, materiali, servizi, e di conseguenza il processo di fornitura dura anche esso nel tempo. Anche se il momento relativo alla precisa transazione è essenzialmente unico, il processo di vendita è un flusso continuo di scambi e interazioni tra le parti coinvolte. Quest'ultime possono rimanere le stesse anche per molti anni, soprattutto perché nei settori concentrati le varie alternative di fornitura sono spesso limitate. Altro aspetto è la continuità relazionale da interdipendenza dove, nella maggior parte dei casi, il cliente è coinvolto all'interno del processo di sviluppo e creazione della soluzione finale che più si addice alle sue esigenze. (Tunisini A., 2017)

Ultimo tratto distintivo del mercato B-to-B riguarda la struttura e i processi di scambio relazionale che sono soggetti a cambiamenti continui. Tali cambiamenti sono dovuti a fattori di tipo endogeno e a fattori di tipo esogeno. Per quanto riguarda i fattori endogeni, all'interno del processo di scambio tra fornitore e cliente avvengono continui adattamenti nella creazione della soluzione offerta, quindi riguardante per prima cosa il prodotto-servizio ma anche elementi come la logistica, i processi informatici e amministrativi. Lo scopo è quello di adattare il più possibile l'offerta ai bisogni e alle richieste del cliente attraverso

personalizzazione e adattamento del prodotto in modo tale che sia il più possibile conforme ai processi produttivi e alle procedure organizzative dell'impresa cliente. Si crea in questo modo un'interazione tra i due attori che sfocia in una collaborazione dove entrambi cercano di ottimizzare l'operato della propria organizzazione attraverso una ricerca continua di nuove e migliori soluzioni. Possono quindi essere proposte modifiche al materiale fornito per aumentare le prestazioni o per ridurre i costi, oppure variazioni nei modi e termini di pagamento, in modo tale da aumentare i benefici del cliente e del fornitore, dove quest'ultimo può così puntare ad avere una relazione di lunga durata e inserire il cliente nella sua base clienti e generare profitti. Con riferimento ai fattori di tipo esogeno si può considerare l'innovazione tecnologica che ha un impatto molto importante sul settore e sulle imprese. Tutto questo determina la nascita, il declino o la sparizione di business, l'arrivo di nuovi entranti nel mercato e soprattutto si sta osservando che la dimensione fisica e tangibile degli scambi sta portando un cambiamento verso le piattaforme digitali e quindi sull'intangibilità. (Tunisini A., 2017)

1.2 IL RUOLO DELLE VENDITE

Le vendite rappresentano una delle attività e funzioni più tradizionali delle imprese e nonostante i vari cambiamenti ed evoluzioni che si susseguono negli anni, continuano ad assumere un'importanza fondamentale. Sono una funzione di fondamentale importanza per la maggior parte delle imprese in quasi tutti i settori e le attuali dinamiche dei mercati le stanno rendendo sempre più strategiche.

Le imprese per raggiungere i propri obiettivi prefissati devono sviluppare, con adeguati accorgimenti e adattamenti, le competenze individuali e organizzative che le permettono di decidere sull'operato dei processi commerciali e sull'attuazione di questi ultimi. Infatti parallelamente all'aumento dell'importanza del ruolo strategico delle vendite si sta registrando un notevole incremento delle competenze richieste a chi lavora nei vari livelli in ambito commerciale. Esse richiedono una combinazione di doti relazionali e interpersonali ma anche analitico-gestionali che non sono semplici da ottenere per le imprese e per questo devono essere abili a identificare e sviluppare talenti in ambito commerciale. Infatti oggi il talento naturale e la destrutturazione dei ruoli commerciali sono affiancati da basi metodologiche che consentono una migliore programmazione e un più attento controllo delle attività. Le imprese con questa prospettiva avviano progetti di *sales transformation* e *sales excellence* con l'obiettivo di aumentare la produttività della forza vendita.

Risulta, inoltre, che ci sia una capacità adeguata a gestire la trasformazione digitale delle organizzazioni commerciali sfruttando il potenziale delle nuove tecnologie, utilizzando nuovi strumenti da parte della rete, integrando i venditori con gli altri canali e i punti di contatto con i clienti.

Perciò se si vuole aumentare la capacità delle organizzazioni di vendita di gestire la complessità dei mercati e delle imprese, bisogna basarsi sui fattori critici di successo costituiti da innovazione e metodo. Le imprese devono pertanto essere capaci e orientate a effettuare profondi cambiamenti all'interno della propria organizzazione, ripensando in modo sostanziale il ruolo, la natura, la strategia, gli obiettivi, le strutture e i processi di vendita. (Guenzi P. et al. 2020)

La ricerca *Global Sales Barometer* effettuata dalla SDA Bocconi School of Management e realizzata su un campione di 1074 aziende di 12 Paesi ha estratto una ripartizione media del fatturato: venditori 83%, direct marketing 8%, call center e tele-selling 3%, *e-commerce* 5% e mobile commerce 1%. (Guenzi P. et al. 2020)

Tali dati evidenziano che l'elemento umano rappresenta il fattore determinante nel generare fatturato e margini di profitto per le imprese ed inoltre nonostante negli attuali contesti competitivi la gestione del mercato deriva da un insieme di processi suddivisi in diverse unità organizzative di marketing, vendite, after-sales ecc. all'interno della stessa organizzazione aziendale, il ruolo delle vendite rimane rilevante.

Le vendite fanno parte dell'area commerciale delle imprese e il loro ruolo così come il significato che esse hanno all'interno della realtà aziendale possono assumere differenti ruoli. Le competenze dei *sales management*, necessarie per gestire i vari processi, e di conseguenza il loro confine di azione, non sono facili da definire in modo univoco in quanto variano da azienda ad azienda ed in base al settore di appartenenza.

Le imprese per raggiungere i propri obiettivi prefissati devono sviluppare, con adeguati accorgimenti e adattamenti, le competenze individuali e organizzative che le permettono di decidere sull'operato dei processi commerciali e sull'attuazione di questi ultimi. (Guenzi et al., 2020)

Per quanto riguarda le competenze critiche nei processi di sales management, in ogni azienda cambiano le aree di responsabilità delle vendite. Uno studio realizzato dall'Area Marketing della SDA Bocconi School of Management su un campione di 214 aziende operanti in Italia in differenti settori, costruito sulle percezioni di direttori commerciali per il 29% e direttori vendite per il 19%, ha richiesto una loro autovalutazione riguardo il possesso di 39 competenze commerciali rispetto ai concorrenti. Inoltre sono stati esaminati anche gli obiettivi e strategie di vendita, il budget commerciale e la performance commerciale. Da quanto analizzato emerge che il fatturato totale delle aziende è realizzato dai venditori dipendenti per il 52% e per il 39% dagli agenti, rappresentanti o dealer. Si ha quindi una percentuale del 91% del fatturato che viene conseguita da

personale commerciale, mentre il 9% deriva da altri canali. Si deduce che il fattore umano è predominante nella generazione dei ricavi delle imprese. (Guenzi et al., 2020)

Attraverso un'analisi fattoriale è stato possibile evidenziare 7 fattori che permettono di riassumere le 39 competenze commerciali e che rappresentano macro-aree di competenze commerciali:

- *Account management*: sintetizza i processi che riguardano la gestione dei rapporti con i clienti da parte della forza vendita;
- *Customer targeting*: sintetizza le competenze di previsione delle vendite, di segmentazione e identificazione di priorità fra i vari clienti, di allocazione di risorse tra gli stessi;
- Pianificazione commerciale: incorpora le competenze di *sales planning* e di gestione delle informazioni a supporto delle decisioni;
- Organizzazione: comprende le competenze riguardo la strutturazione della rete commerciale;
- Acquisizione e sviluppo dei talenti: reclutamento, formazione e potenziamento delle competenze individuali del personale commerciale;
- Leadership e motivazione: competenze in merito a motivazione, ricompensa, leadership e mantenimento del personale in ambito commerciale;

- Controllo e valutazione: incorpora le competenze riguardanti i processi di supervisione, monitoraggio, valutazione e *feedback* verso i venditori

(Guenzi et al., 2020)

1.3 LA TRASFORMAZIONE DELLE VENDITE

L'attività di vendita ha una rilevanza strategica molto importante e costituisce uno degli elementi cardini sul quale l'impresa basa il successo e la capacità competitiva all'interno del mercato di riferimento.

I contesti sociali così come quelli di mercato stanno subendo un profondo cambiamento che inevitabilmente si ripercuote nel ruolo delle vendite e costringe le organizzazioni a riesaminare ciò che fino ad ora è stato il modo di operare per quanto riguarda appunto le modalità di vendita. (Corsaro D., 2018)

Negli ultimi anni la conseguente evoluzione delle vendite dovuta ai cambiamenti sopra citati ha accresciuto l'importanza strategica di esse in quanto il loro sviluppo permette di ottenere nuove e maggiori opportunità nella creazione del valore da parte dell'impresa. Tutto questo ha ampliato l'interesse sia da parte della comunità scientifica sia degli esperti di management.

Come risulta da un'indagine condotta dal "Miller Heiman Group", le aziende che hanno un programma di *sales enablement*, e quindi di supporto e sviluppo delle attività di vendita, rappresentano una percentuale in forte crescita che passa dal 19% del 2013 al 36% del 2016. Si riscontra infatti che le aziende che decidono di implementare i propri piani di investimento in modo continuativo nella propria forza vendite abbiamo poi un aumento del 20% sul raggiungimento dei propri obiettivi, anche se soltanto il 31,3% delle imprese si ritiene realmente soddisfatta dei risultati ottenuti. (Miller Heiman Group, 2016)

Come evidenziato da Guenzi et al., (2020) i cambiamenti delle vendite delle imprese hanno natura trasversale sia per settore che per tipologia di imprese, ciò permette l'identificazione di linee guida generali circa la tipologia di interventi da implementare nel settore vendite, sintetizzabili nelle "5 I":

- *Involvement*: occorre coinvolgere maggiormente le vendite nella definizione delle strategie aziendali, dando a questa funzione più potere nell'organizzazione;
- *Intelligence*: la conoscenza di mercato è una risorsa cruciale per il vantaggio competitivo nella maggior parte dei settori e risiede in larga misura nella forza vendita. Tuttavia, è sottoutilizzata per scopi decisionali. Bisogna perciò cercare di sfruttare maggiormente questo potenziale nella formulazione delle strategie di mercato;
- *Integration*: è necessario creare e coltivare positive relazioni inter-funzionali fra vendite e altre unità organizzative (in particolare il marketing), superando il tipico isolamento nel quale sono lasciati, spesso soli sul territorio, i venditori. È altrimenti impossibile gestire in modo coordinato i processi di analisi, creazione e trasmissione di valore ai clienti, processi che sono necessariamente inter-funzionali e ruotano sovente intorno al venditore come figura chiave per orchestrarli;

- *Internal marketing*: è sempre più critico utilizzare i venditori come soggetti capaci di promuovere e diffondere la voce del cliente nell'impresa;
- *Infrastructure*: occorre creare le strutture e i processi necessari per supportare le attività di account management dei venditori. Interventi sulla struttura organizzativa (quali la creazione di strutture di key account management) e su strumenti di supporto (per esempio, i sistemi di customer relationship management-CRM e più in generale le tecnologie digitali) vanno pensati e disegnati a partire dai processi di gestione dei clienti da parte dei venditori. (Guenzi et al., 2020)

L'origine del cambiamento deriva da diversi fattori. A livello macroeconomico abbiamo la globalizzazione, la disintermediazione, convergenza settoriale, mentre a livello microeconomico, quindi di impresa, abbiamo la trasformazione delle organizzazioni in service business, la sofisticazione della funzione acquisti sempre più crescente e la maggiore rilevanza e attenzione data alla misurazione dei risultati.

Il cambiamento coinvolge vari aspetti delle vendite a partire dalle competenze e l'organizzazione stessa del personale di vendita, la gestione delle relazioni che si hanno con i clienti. Infine un aspetto rilevante che spinge inevitabilmente ad una trasformazione è la tecnologia che come caratteristica peculiare ha quella di essere

in costante evoluzione. Tecnologia che ha permesso la creazione e lo sviluppo della digitalizzazione, la quale accompagna i sales manager nelle interazioni di mercato. Tale spinta evolutiva data dalla digitalizzazione sta cambiando il presente e la premessa per il futuro delle vendite è che saranno sempre più smart con nuove forme di automazione e di interazione tra uomo e macchina. All'interno del processo di vendita i sales manager saranno supportati da dati articolati, ovvero la possibilità di impostare vari livelli di dettaglio o di sintesi dei dati raccolti, che permetteranno una migliore esperienza al cliente e genereranno una maggiore integrazione tra vendite, marketing, customer service e tecnologia dell'informazione. (Corsaro D., 2018)

1.3.1 FATTORI ALL'ORIGINE DELLA TRASFORMAZIONE DELLA FORZA DI VENDITA

Tra tutti i vari fattori che sono alla base della trasformazione della forza vendita e della sua gestione si possono evidenziare e analizzare una serie di tre tendenze chiave: globalizzazione, concentrazione e competizione; la natura del comportamento dei clienti e le aspettative in evoluzione degli acquirenti professionali; nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Per quanto riguarda il primo punto, la globalizzazione ha portato in alcuni settori una maggiore liberalizzazione del mercato ed in altri dei livelli più elevati di regolamentazione. Anche fusioni e acquisizioni realizzate da molte imprese hanno aumentato la concentrazione in molti settori. La conseguenza è che il panorama imprenditoriale e competitivo è cambiato radicalmente.

Dalla metà dei primi anni 2000 abbiamo assistito ad un cambiamento di ciclo dei mercati maturi nell'economia globale. I mercati sono diventati più globali e la connessione tra le diverse aree economiche del mondo sta aumentando notevolmente, ad esempio nei Paesi europei c'è una crescente preoccupazione per i concorrenti esteri ed una crescente consapevolezza di dover adattare le forze di vendita a nuove organizzazioni di acquisto centralizzate e consolidate. L'effetto che si ha nelle vendite è che nelle trattative i fornitori devono considerare nella gestione delle loro offerte ai clienti globali un approccio integrato, mantenendo comunque un adattamento alle circostanze locali per proteggere le posizioni dei mercati interni.

Il secondo punto analizza la natura del comportamento dei clienti e le aspettative in evoluzione degli acquirenti professionali. Nei mercati business to business il rapporto tra clienti e fornitori si è modificato soprattutto a causa della figura del cliente che ha acquisito qualità che prima non aveva. L'acquirente oggi viene considerato più sofisticato rispetto al passato, il suo obiettivo principale è di riuscire ad ottenere una riduzione dei costi e acquisire più valore e la strategia

adottata diviene quindi quella di aumentare la segmentazione dei fornitori e utilizzare nuovi metodi di approvvigionamento. Quest'ultima funzione di approvvigionamento sta diventando sempre più strategica perché collegata al piano aziendale del cliente, il quale vuole contenere i costi, contribuire ad un valore superiore realizzando margini di profitto il più elevati possibile. Il valore che essi vogliono però non riguarda solo prodotti e servizi ma si estende anche alla relazione che si instaura con il fornitore che deve essere realizzata nei migliori termini e condizioni possibili.

Nella tradizione passata, la creazione di valore era riferita a prodotti e servizi predeterminati. Ora sta invece emergendo una nuova concezione basata sulla co-creazione di valore tra fornitori e clienti nel contesto dell'applicazione di prodotti e servizi all'interno dell'attività del cliente, riuscendo a adattare l'offerta a esigenze molto specifiche. Vengono realizzate collaborazioni e innovazioni congiunte attraverso vere e proprie partnership per offrire soluzioni personalizzate.

Infine il cliente negli anni sta acquisendo un potere sempre più crescente nella negoziazione delle proprie richieste nei confronti del fornitore. L'ampia disponibilità di informazioni permette una maggiore conoscenza del prodotto prima dell'acquisto e dà la possibilità di dare una valutazione preventiva e confrontare le varie offerte competitive sul mercato. Anche il potere di acquisto

del cliente si è rafforzato grazie a fusioni e acquisizioni che hanno determinato una diminuzione del numero di clienti totali.

Il terzo punto evidenzia il ruolo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione che hanno cambiato radicalmente il modo in cui operano le organizzazioni di vendita. In passato la fonte primaria di informazioni su prodotti e servizi era rappresentata dai professionisti delle vendite sul campo mentre ora è possibile reperire una vasta quantità di informazioni tramite Internet. Anche la fonte di informazioni sui clienti sta cambiando, i sistemi informativi permettono di recuperare, sintetizzare e analizzare le informazioni su di essi.

Le operazioni di vendita oggi sono più rapide perché i progressi tecnologici aiutano sia le interazioni con i clienti sia i fornitori ad avere una migliore comprensione delle loro strutture dei costi e della redditività dei clienti. La conoscenza dei fornitori è un aspetto essenziale perché produce importanti effetti sulle prestazioni di vendita. (Cuevas J. M., 2017)

1.3.2 DIGITALIZZAZIONE DELLE VENDITE

La digitalizzazione merita una trattazione più particolareggiata a causa della sua importanza tra i fattori di origine della trasformazione delle vendite. Tale cambiamento tecnologico, così come la tecnologia Internet, sta cambiando il

modo con cui vengono svolte, nelle aziende, le attività commerciali e quindi di conseguenza si ripercuote all'interno delle modalità di vendita professionale.

Possiamo definire la digitalizzazione come l'uso della tecnologia, dati e analisi per la progettazione e il supporto di processi e decisioni aziendali.

Le imprese che operano nei mercati B2B sono sempre più consapevoli che vendere in questo tipo di mercato è molto impegnativo perché la loro attenzione nell'offrire soluzioni complesse e spesso personalizzate, con l'obiettivo di differenziarsi dai concorrenti, è crescente. Questo fattore, unitamente al sopramenzionato aumento di soluzione ibride "prodotto-servizio", ha aumentato considerevolmente la necessità di spese per investimenti nella forza di vendita.

I processi di vendita sono complessi e richiedono maggiori sforzi da parte del venditore sia per concludere la vendita, ma soprattutto per costruire relazioni di lungo periodo con gli acquirenti, al di là del singolo scambio. Sono presenti molte fasi dettagliate e vengono coinvolte molte più persone nell'interfacciarsi con il cliente, queste fanno parte dei centri di acquisto interni alle organizzazioni, concorrendo ad un aumento tempi nei processi di acquisto. Oltre alla conclusione di affari c'è anche la propensione a mantenere rapporti commerciali di lunga durata con il cliente che accentua ulteriormente la complessità del processo di vendita.

Per sostenere l'utilizzo della digitalizzazione nelle complesse relazioni B-to-B possono essere utilizzati due quadri teorici che sono la teoria dell'impegno

fiduciario e il modello del successo dei sistemi informativi. (Rodriguez R. et al., 2020)

Il primo quadro teorico riguarda l'impegno e la fiducia, due delle variabili dominanti nella costruzione di solide relazioni commerciali. Entrambe possono essere associate ad altri due elementi che sono il contatto personale e il tempo. Quando si costruisce una relazione con i nuovi clienti deve esserci alla base fiducia reciproca tra le parti e soprattutto inizialmente il contatto personale risulta quasi essenziale per trovare un punto di incontro. L'interazione personale insieme all'uso della tecnologia hanno un forte impatto sullo sviluppo di nuove acquisizioni di clienti e proprio per questo la sola tecnologia non dovrebbe sostituire totalmente il contatto personale. Costruire solide relazioni fisiche nei complessi processi di vendita è essenziale per adattarsi con successo ai nuovi clienti e mantenere quelli esistenti.

Per quanto riguarda il secondo quadro teorico dell'utilizzo dei sistemi informativi andremo ad analizzare i fattori determinanti che possono essere trovati nei diversi livelli di un'organizzazione, ovvero a livello organizzativo, individuale e sociale.

A livello organizzativo troviamo il primo fattore che riguarda un'appropriata formazione nei confronti del personale di vendita professionale, la quale è importante per far sì che la digitalizzazione venga accettata da tutto il personale. La digitalizzazione permette che la formazione possa essere formale, quindi avviata dall'organizzazione, o informale che racchiude l'esperienza personale

dell'individuo. Quando il personale di vendita partecipa ed è coinvolto nella formazione avviene un aumento della comprensione del sistema informativo di riferimento e rende loro più positivi nei confronti dell'uso del sistema informativo implementato. Per di più quando i venditori conoscono e sanno cosa aspettarsi da un sistema informativo sarà più semplice capire come potrebbe avere un impatto sulle loro prestazioni.

Un altro fattore è l'innovatività dei sistemi informativi che è correlata alla propensione al rischio, soprattutto quando si parla delle prestazioni del singolo venditore. L'utilizzo di questi sistemi richiede al venditore del tempo che potrebbe essere utilizzato per altre attività che esso potrebbe ritenere più rilevanti per generare vendite, come ad esempio riunioni con i clienti.

L'ultimo fattore è sociale e comprende l'influenza della supervisione, di coloro che sono a pari livello e della concorrenza e si basano tutte su norme sociali. Se i venditori vengono incoraggiati a utilizzare un sistema informativo, ciò ha un effetto positivo sul suo utilizzo effettivo. Infatti ad esempio se nell'organizzazione è presente una cultura rivolta all'utilizzo di tali sistemi, questo va ad incoraggiare i colleghi che sono più restii alla digitalizzazione. (Rodriguez R. et al., 2020)

1.3.3 IMPLICAZIONI NELLE ORGANIZZAZIONI DI VENDITA

Il grado di trasformazione della vendita professionale è senza precedenti. È una professione in divenire e il significato della sua trasformazione si manifesta in vari modi.

Il primo modo in cui il cambiamento si è manifestato è nella composizione dell'offerta ai clienti. Le imprese hanno iniziato a vendere non più soltanto prodotti o servizi ma una integrazione di entrambi, denominate soluzioni. Con il termine soluzione si intende offrire al cliente sia il prodotto fisico tangibile sia altri elementi tangibili e non, quindi nel complesso parliamo di attributi fisici, elementi di servizio e consulenza. Nei contesti B-to-B il concetto di soluzione offerta risulta più adeguato perché viene associato a un problema specifico del cliente. Esso nel decidere se adottare un prodotto o servizio effettua una stima e valuta diversi elementi relazionali concernenti alle prestazioni del fornitore oltre al prodotto in senso stretto. Per il cliente diventa quindi importante quale prodotto viene acquistato, chi fornisce il prodotto e come viene fornito. . (La Rocca A., Snehota I.; in Gregori G. L., Perna A., 2019)

Queste offerte integrate stanno creando opportunità significative per realizzare e acquisire valore sia per i clienti che per i fornitori. Il passaggio ai servizi integrati nelle soluzioni si sta estendendo a tutti i settori e comporta un cambiamento

significativo nell'approccio e nella portata delle proposte di valore, le quali sono sempre più complesse e richiedono approcci contrattuali nuovi come ad esempio i contratti basati sui risultati. Inoltre il fornitore in questo tipo di vendita si assume un livello di rischio più elevato, o comunque più imprevedibile rispetto a quando prodotti e servizi vengono venduti in modo transazionale separato. La spiegazione sta nel fatto che nel momento in cui i fornitori offrono soluzioni complete, diventa loro responsabilità progettare, strutturare e fornire il servizio in modo tale da raggiungere il livello di risultato richiesto dal cliente.

Mentre prima le forze di vendita venivano impiegate quando i prodotti o servizi erano già stati sviluppati dall'organizzazione dei fornitori, ora nelle offerte di soluzioni complesse l'utilizzo della forza di vendita viene anticipato. I professionisti delle vendite devono interagire con i clienti per co-creare il servizio, in alcuni casi devono integrarsi con le funzioni di ricerca e sviluppo e operazioni di approvvigionamento.

Un secondo aspetto è il passaggio dalla conoscenza del prodotto o servizio alla profonda comprensione del business del cliente. Come detto in precedenza la figura del cliente ha acquisito maggior potere e rilevanza nella contrattazione e nella relazione con il fornitore perché più informato ed esigente. Diviene di conseguenza essenziale avere una conoscenza il più approfondita possibile del cliente che permetta di definire processi di erogazione di servizi e realizzazione di prodotti più efficaci, nonché rispettosi della necessità di creare un valore adeguato

e superiore. Il valore è per sua natura una componente percettiva e se da parte del fornitore c'è una comprensione profonda dell'organizzazione del cliente, dei suoi processi e delle sue relazioni interne, aiuta a realizzare una proposta di valore che rispecchia il più possibile le aspettative del cliente. I responsabili delle vendite sviluppano la loro attività sia guardando le esigenze presenti del cliente ma se vogliono creare del valore aggiunto devono avere la capacità di anticipare e sviluppare nuove soluzioni per le esigenze future.

Svolgere questa attività di conoscenza del cliente non è semplice e richiede tempi lunghi per valutare le informazioni sulla sua strategia, sui relativi processi, le persone e i suoi clienti. Tra le pratiche per creare informazioni sui clienti vengono ad esempio organizzate attività congiunte tra questi e i fornitori come incontri di innovazione e design thinking per creare nuove proposte di valore o per migliorare quelle esistenti. Alla base di questo approccio c'è l'apprendimento dell'attività del cliente e la condivisione di tale conoscenza internamente piuttosto che la mera conoscenza dei prodotti e servizi della propria organizzazione.

Terzo aspetto è la trasformazione della natura del rapporto tra fornitore e cliente. Stabilire e sviluppare relazioni con i clienti rimane un aspetto chiave del venditore professionista, per questo motivo si stanno rivalutando le modalità di interazione con i clienti, le risorse utilizzate e anche la quantità di tempo dedicato in modo tale da ottimizzare i costi di vendita ed evitare che di sprecare risorse nel servire in modo eccessivo alcuni e servendone invece in modo insufficiente altri.

La rivisitazione dell'approccio tradizionale prevede ad esempio l'utilizzo di team di vendita multifunzionali che racchiudono diversi specialisti che hanno il compito di interagire con il cliente. La natura delle relazioni può essere definita multilivello e multifunzionale. Multilivello perché si vanno a includere, oltre ai reparti di approvvigionamento, livelli più elevati di processo decisionale all'interno dell'organizzazione del cliente. Multifunzionale perché permette di instaurare relazioni più ampie con il cliente, stabilendo anche diversi *touchpoint* di interazione, aumentando la formalizzazione e il controllo dei rapporti personali.

Il ciclo di relazione in questo modo si sta allungando perché il tempo trascorso tra il primo contatto e l'accordo è più lungo. La natura multifunzionale, multilivello, complessa, formalizzata e a lungo termine delle correnti interazioni di vendita dimostra l'evoluzione da interazioni discrete a relazioni dinamiche e iterative.

Si possono identificare quattro aree chiave di competenza della funzione di vendita: funzionale, relazionale, manageriale e cognitiva. Le competenze funzionali si riferiscono alla gestione e lo sviluppo dei clienti e la creazione di valore per il cliente. Le competenze relazionali riguardano la capacità di interagire e connettersi con individui. Le competenze manageriali riguardano il know how amministrativo e la capacità di mobilitare e allineare le persone verso il raggiungimento degli obiettivi delle imprese. Le competenze cognitive si riferiscono alle abilità analitiche e alla misura in cui si possono elaborare le informazioni. (Cuevas J. M., 2017)

CAPITOLO 2

TENDENZE EVOLUTIVE E PROBLEMATICHE DELLE TECNICHE DI VENDITA: LA VENDITA IBRIDA

2.1 EVOLUZIONE DELLA VENDITA IBRIDA

Le strutture di vendita delle imprese si sono evolute nel corso degli anni grazie soprattutto ai progressi tecnologici relativi all'automazione, alla tecnologia e ad Internet che hanno influenzato il modo in cui le organizzazioni strutturano le loro forze di vendita. Il progresso ha fatto sì che il focus tradizionale sulle vendite, che in passato era incentrato principalmente sulla forza di vendita esterna utilizzata dall'impresa per operare direttamente sul campo, sia stato accompagnato anche dalla forza di vendita interna dell'impresa stessa attraverso operazioni di successo dei canali online. (Thaichon P., Surachartkumtonkun J., Quach S., Weaven S., Palmier R. W., 2018)

In questa analisi incentrata nel modo in cui è scaturito, e sta tutt'ora continuando, il processo evolutivo della modalità di vendita possiamo identificare quattro fasi temporali principali che vanno dagli anni 70 fino agli anni 2000.

La prima fase relativa agli anni 70 è caratterizzata dalla massimizzazione dell'utilizzo dei contatti faccia a faccia da parte del personale di vendita nei confronti dei clienti. Il rapporto con gli acquirenti era sotto la responsabilità delle forze di vendita esterne, le quali dovevano assolvere diverse funzioni come la mediazione tra acquirente e venditore, creare e mantenere le relazioni con i clienti, eseguire dimostrazioni e installazioni per soddisfare le esigenze e desideri degli acquirenti. Il venditore si recava spesso dai clienti attraverso delle visite mirate e la maggior parte delle forze di vendita era organizzata e strutturata geograficamente anche con diversi dipartimenti in base alla zona di competenza. Il modo in cui i venditori riuscivano a gestire le richieste e le aspettative dei clienti attraverso le risorse disponibili così come il comportamento nelle interazioni faccia a faccia stabiliti in contesti specifici determinava il successo dell'impresa.

Nella seconda fase riguarda gli anni 80 ci sono stati diversi fattori che hanno modificato le tecniche di vendita come ad esempio i progressi nelle telecomunicazioni, l'introduzione dei computer, la crescita del numero dei prodotti industriali ed anche l'instabilità economica. La conseguenza è stata un'attività maggiormente concentrata sulla conoscenza dei prodotti da parte dei venditori sul campo, i quali si sono anche impegnati nel migliorare la capacità di riuscire a fornire ai clienti consigli sulle soluzioni di prodotto più adatte alle loro esigenze. Il fulcro centrale che contraddistingue questi anni è stata la

collaborazione tra forza di vendita esterna e interna dove quest'ultima ha assistito i venditori interni nell'accettare ed elaborare gli ordini, nelle comunicazioni di routine con i clienti e nella gestione di problemi successivi agli ordini, assistendoli con nuove tecnologie di telecomunicazione e software per la gestione dei dati. Nonostante questo il ruolo della forza di vendita interna rimaneva comunque meno significativo rispetto alla forza di vendita esterna perché si occupavano in particolar modo di ordini meno critici o acquirenti strategicamente meno importanti.

La terza fase si riferisce agli anni 90 dove la vendita è incentrata sul cliente, la forza di vendita è maggiormente specializzata e la forza di vendita interna sfrutta tecnologie emergenti. In questo decennio l'appiattimento delle unità decisionali, lo sviluppo di nuovi prodotti e del servizio clienti e il crescente controllo dei processi centrali hanno avuto un impatto importante nella struttura di vendita delle imprese. La figura del venditore ha incrementato lo sviluppo di nuove e diverse competenze incentrate sul lavoro di squadra e sulla collaborazione multidisciplinare in modo tale da poter essere in grado di gestire le relazioni con i clienti e sviluppare nuovi prodotti insieme ad altri rappresentanti di reparto. La proposta di valore dell'impresa in termini di attributi e benefici del prodotto era definita da sistemi aziendali, strutture e altri elementi necessari per progettare tale proposta per e con i clienti. Il processo consisteva nell'identificare le aspettative di valore dei clienti i quali allo stesso tempo informavano la struttura di vendita

per permetterle di generare e fornire quel valore. Il cambiamento più importante che è avvenuto in questi anni è stato il passaggio da un processo di vendita transazionale ad un processo incentrato sulla creazione e mantenimento di relazioni a lungo termine con i clienti con lo scopo di stimolare reazioni desiderabili e adeguati livelli di soddisfazione da parte dei clienti. Questo ha innalzato inevitabilmente l'importanza della segmentazione dei clienti perché ogni cliente esprime bisogni, desideri e aspettative distinti ed inoltre ha anche accresciuto un continuo coordinamento delle attività tra la forza di vendita interna e quella esterna.

La quarta ed ultima fase è quella che comprende gli anni 2000 ed è il periodo in cui Internet ricopre un ruolo significativo. Lo sviluppo di Internet ha portato alla digitalizzazione delle attività di vendita, alla crescita dell'*e-commerce*, ad un focus dominante sui servizi, a valutazioni anticipate dei potenziali clienti e ad una crescente interazione regolare dei venditori nell'interagire regolarmente con gli acquirenti. Tale periodo ha modificato il contesto nel quale opera la forza di vendita che ha dovuto nuovamente adattare il modo in cui operare offrendo varie modalità di contatto ai clienti e realizzando una combinazione tra la forza di vendita esterna e interna ed anche canali online andando a creare una nuova struttura di vendita ibrida. Il risultato è stato un CRM[1] omnicanale che ha

[1] In economia aziendale il concetto di *Customer Relationship Management* (termine inglese spesso abbreviato in CRM) o gestione delle relazioni con i clienti, sono strumenti che interagiscono con

permesso ai clienti di scegliere liberamente i canali di contatto con l'impresa fornitrice che più si adattano alle loro esigenze. Nonostante tali cambiamenti le vendite interne mantengono comunque una funzione fondamentale all'interno delle strutture di vendita ibride ed è proprio per questo che le loro dimensioni si sono ampliate. L'impresa ha avviato una ristrutturazione dei modelli di vendita tradizionali per poter essere in grado di sfruttare le nuove tecnologie e diminuire la dipendenza che avevano dall'interazione di vendita faccia a faccia con i clienti. Alcune tra le tecnologie di supporto alle vendite più utilizzate comprendono strumenti di CRM, software di *Business Intelligence*[2], sistemi di automazione della forza vendita, mercati online e Internet. Lo sfruttamento della tecnologia consente di avere una maggiore efficienza risparmiando tempo e avendo l'opportunità di avere opzioni di comunicazione alternative. In tale modo l'impresa è in grado di ottenere il massimo rendimento dalle informazioni attraverso una loro efficace integrazione grazie ai diversi canali e divisioni aziendali, che facilitano la pianificazione delle vendite e il comportamento

individui preposti all'inserimento dei dati per ottenere informazioni processate che possono essere successivamente utilizzate al fine di gestire le relazioni di business. (Baraldi E., Perna A., Pizzichini L.; in Gregori G. L., Perna A., 2019)

[2] La *Business Intelligence* è un sistema di modelli, metodi, processi, persone e strumenti che rendono possibile la raccolta regolare e organizzata del patrimonio dati generato da un'azienda. Attraverso elaborazioni, analisi o aggregazioni, ne permettono la trasformazione in informazioni, la loro conservazione, reperibilità e presentazione in forma semplice, flessibile ed efficace, tale da costituire un supporto alle decisioni strategiche, tattiche e operative. (Rezzani A., 2012)

adattivo. Dalle strategie relazionali orientate al cliente ne derivano nuovi metodi per co-creare valore con i clienti in modo tale che vengano coinvolti in modo attivo in tutte le fasi delle attività di vendita. (Thaichon P., Surachartkumtonkun J., Quach S., Weaven S., Palmier R. W., 2018)

Per quanto riguarda le strutture di vendita sono presenti alcune teorie e concetti teorici che permettono di approfondire la natura mutevole di queste strutture. Esse evidenziano l'importanza che ricopre il valore all'interno del processo di costruzione e mantenimento delle relazioni tra l'organizzazione, i clienti e le vendite e permettono di comprendere il processo e i ruoli di ogni attore che opera all'interno del processo di vendita ibrido. Si possono analizzare in particolar modo quattro teorie: teoria dello scambio sociale, teoria del valore, teoria delle reti, teoria della co-creazione di valore e teoria delle capacità dinamiche.

La teoria dello scambio sociale è particolarmente rilevante per la fase storica relativa agli anni 70 e 80 e spiega l'importanza del rapporto personale tra la forza di vendita diretta e i clienti quando ancora la tecnologia era limitata. Vengono inquadrati quali sono i vantaggi associati nello stringere delle relazioni a lungo termine con i propri clienti. Una volta creata e avviata la relazione avvengono successivamente continui scambi di risorse di diversa natura che possono essere sia materiali che immateriali. La relazione implica che si verifichino degli scambi sociali tra venditore e cliente dove quest'ultimo ha la possibilità di sfruttare il vantaggio di ridurre l'incertezza decisionale perché viene stabilita una fiducia

reciproca tra le parti in relazione alla loro capacità di soddisfare le aspettative. L'incertezza viene ridotta perché negli scambi di vendita tradizionali c'è un'asimmetria informativa tra acquirente e venditore a discapito di quest'ultimo e di conseguenza la sua conoscenza dipende da quella del venditore. La relazione si sviluppa portando con sé un meccanismo di qualità che racchiude sviluppi reciproci, stili di comunicazione e regole diadiche che vengono adattate e rafforzate attraverso interazioni potendo così creare una struttura per gli scambi futuri. Lo scambio cosiddetto sociale prevede la partecipazione attiva dei clienti e degli incontri ripetuti in modo tale che si riducano le distanze sociali tra acquirente e venditore utilizzando modalità diverse per interazioni ripetute. In questi anni la mancanza delle tecnologie interattive e soprattutto di Internet ha fatto sì che la struttura di vendita per facilitare i contatti frequenti con i clienti ponga il ruolo della forza di vendita esterna in primo piano perché richiede in modo esplicito interazioni faccia a faccia. Successivamente poi con l'avvento delle tecnologie e l'uso dei canali online hanno contribuito ad aumentare la qualità queste relazioni interpersonali e interorganizzative, risolvendo conflitti, stabilendo maggiore fiducia e scambi di risorse aggiuntive.

La teoria del valore rappresenta la percezione dei benefici ottenuti dal cliente rispetto al costo che deve sostenere. La percezione però differisce in base a diversi fattori come qualità, quantità, tempo, prezzo, tipo di servizio, fattori situazionali, esperienza passata e caratteristiche del cliente. La creazione di valore per il cliente

deriva sia dalle vendite di prodotto che dalle vendite relazionali di servizi e la forza vendita ha il compito di comunicare e attuare strategie di business. Nei mercati business to business caratterizzati da un'elevata competitività tra le imprese ed anche da una facilità di copiare gli attributi di prodotti, rendendo più debole il vantaggio competitivo basato sugli attributi del prodotto, le imprese sono costrette a cambiare la loro fonte di differenziazione. In tali circostanze viene spesso utilizzata la forza vendita per differenziarsi sfruttando strategie relazionali di creazione di valore così da ottenere una cooperazione tra acquirente e venditore e fare in modo di aumentare il valore apportato al cliente. Ad accompagnare questo approccio è necessaria anche una cooperazione tra le vendite interne ed esterne. Il risultato è che le capacità di vendita dell'impresa si ampliano e le forze di vendita interne riescono ad aumentare la percezione del valore del cliente perché sono in grado di offrire maggiori vantaggi, affrontare più rapidamente i problemi e ridurre i costi.

La teoria delle reti si riferisce alle reti di tipo sociale che sono un insieme di attori e le relazioni che rappresentano, quindi ogni scambio sociale deve prevedere almeno due fattori che sono gli attori, che prendono decisioni e agiscono, e i legami relazionali connessi tra di loro. Gli attori possono essere singoli venditori o un intero team di vendita e le relazioni tra i rappresentanti di vendita possono essere rappresentate da attività congiunte come il lavoro sul campo o lo scambio di informazioni. All'interno degli scambi a livello di impresa il *social network*

può essere definito dal numero di rappresentanti di vendita sul campo e all'interno dei team di vendita. I legami relazioni che vengono a crearsi costituiscono delle risorse che creano benefici ai venditori in diversi modi: le informazioni che circolano tra i legami sociali possono svelare opportunità nascoste; i legami sociali influenzano i decisori che stabiliscono le opportunità e le restrizioni nella rete dove potrebbe accadere che un venditore riesca ad offrire ad un acquirente condizioni, prezzi o informazioni specifiche che diversamente non sarebbero disponibili; i legami sociali esprimono un tipo di qualità sociale che assolve da garanzia che una persona possa accedere a risorse esterne oltre alle proprie da utilizzare a beneficio degli altri; i legami sociali permettono di rafforzare l'identità e l'autoriconoscimento. I mutamenti che colpiscono l'ambiente di riferimento dei mercati come le tecnologie avanzate e le varie richieste dei clienti hanno implementato la complessità del panorama di vendita e ciò evidenzia l'importanza di un approccio di vendita integrato caratterizzato dalla collaborazione tra i vari membri all'interno di una struttura di vendita. Si può sottolineare che le reti di comunicazione digitale su Internet sono ormai una parte rilevante delle strutture di vendita perché consentono l'integrazione interna ed esterna, lo scambio di informazioni, facilitano le partnership commerciali e aiutano le comunicazioni con gli acquirenti online sfruttando strumenti e sistemi come la gestione delle risorse, la *Business Intelligence* e il CRM. Le tecnologie possono facilitare le organizzazioni di vendita a gestire i portafogli di relazioni in modo efficace ed

efficiente in quanto esse hanno contribuito a trasformare le relazioni transazionali in forti legami senza la necessità di interazioni di persona potendo sviluppare relazioni virtuali grazie alla semplicità di accesso e alla comodità di interazione facilitata da tecnologie interattive avanzate.

La teoria della co-creazione di valore si basa sulla partecipazione attiva dei clienti insieme all'impresa venditrice nella creazione di valore. Il processo di co-creazione di valore prevede uno scambio di conoscenze e competenze tra un'azienda e i suoi clienti. La concettualizzazione della vendita basata sul valore include tre dimensioni: comprendere i bisogni e i desideri dei clienti, creare proposte di valore e comunicare il valore al cliente.

La prima dimensione richiede alle organizzazioni di ottenere una migliore comprensione dei bisogni e i desideri dei clienti, sia internamente che tra i partner della rete. È importante che il personale di vendita esterno condivida la comprensione degli acquirenti e delle loro aspettative di valore con altri canali, come ad esempio i canali interni o online nelle strutture di vendita ibride.

Nella seconda dimensione di creazione di proposte di valore il venditore deve stabilire le prove effettive dei vantaggi dell'offerta così come quali sono le opportunità associate in relazione ai bisogni e desideri degli acquirenti. Assistiamo ad un cambiamento del ruolo del venditore che agisce come agente educativo piuttosto che come agente di persuasione in quanto vengono utilizzate

le conoscenze e capacità di risoluzione dei problemi come fonte di vantaggio competitivo.

Infine la terza dimensione di comunicazione della proposta di valore al cliente si riferisce alla misura con cui il valore viene consegnato. Le strutture multicanale permettono ai clienti di ampliare il proprio coinvolgimento con l'azienda attraverso diverse modalità di contatto, come ad esempio Internet che riduce la necessità di intervento umano, e nelle diverse fasi nel processo di vendita utilizzando così interazioni ricorrenti.

Nella teoria delle capacità dinamiche occorre anticipare la visione basata sulle risorse la quale è una struttura teorica primaria per comprendere come creare e mantenere un vantaggio competitivo nel tempo. L'impresa è un insieme di risorse e ognuna di esse possiede risorse uniche che persistono nel tempo e danno luogo ad un vantaggio competitivo sostenibile che nasce se le imprese possono ottenere risorse preziose, rare, inimitabili e non sostituibili, che consentono loro di formulare strategie uniche non facilmente riproducibili dai loro rivali. L'impresa deve essere in grado di identificare, proteggere e spostare varie risorse in modo costante per soddisfare le mutevoli aspettative degli acquirenti. Un esempio di capacità dinamica chiave in un contesto di vendita sono le capacità collaborative che derivano dagli sforzi di una forza vendita per supportare la vendita del team, entrare in relazioni con altri rappresentanti di vendita, collaborare con il personale non di vendita, intraprendere discussioni continue sulle strategie di vendita tra le

divisioni organizzative e gestire eventuali problemi di vendita e post-vendita. Un altro approccio di capacità dinamica concerne l'innovazione che consente all'impresa di combinare il flusso delle attività consolidate dell'organizzazione e il flusso delle attività innovative. L'enfasi si è quindi spostata a favore di combinazioni di canali innovativi che offrono diverse opzioni strategiche.

Infine le organizzazioni di vendita moderne richiedono che il proprio personale di vendita possieda elevati livelli di prontezza negli affari insieme ad una buona capacità di individuare opportunità, soluzioni personalizzare e di essere in grado di risolvere i problemi durante l'assistenza nei confronti degli acquirenti. (Thaichon P., Surachartkumtonkun J., Quach S., Weaven S., Palmier R. W., 2018)

2.2 MODELLO DI VENDITA IBRIDO

Le strutture di vendita ibride costituiscono capacità dinamiche, consentendo alle aziende di innovare impegnandosi in continue e rapide ricombinazioni di risorse, incluso il raggiungimento di risorse extra e la rimozione di quelle ridondanti ed inoltre si possono perseguire sinergie con l'assistenza di sistemi di automazione. (Thaichon P., Surachartkumtonkun J., Quach S., Weaven S., Palmier R. W., 2018) Sulla base dell'evoluzione delle strutture di vendita e delle principali teorie si possono introdurre tre componenti principali che hanno un ruolo chiave nella vendita ibrida e sono integrate tra di loro: le vendite esterne, le vendite interne e il canale online. Tutti e tre i componenti ricevono supporto dalle tecnologie di vendita che aiutano a facilitare le loro comunicazioni e l'integrazione delle informazioni. Il modello di vendita ibrido, attraverso una combinazione dei tre componenti, mette in evidenza tre punti di contatto, uno per ogni componente, che i clienti possono utilizzare per stabilire e mantenere il loro rapporto con l'azienda facilitando la comunicazione e gli scambi di informazione che possono migliorare la relazione. È possibile comunque che si verifichino situazioni in cui le informazioni condivise vengano interpretate erroneamente oppure le risorse operative dei clienti vengono utilizzate in modo improprio, ad esempio il cliente potrebbe confondersi e spendere troppe risorse per accedere a tutti e tre i canali invece di scegliere quello più adatto a loro oppure potrebbero percepire una co-

creazione di valore neutra o negativa se il modello di vendita ibrido non soddisfa le loro aspettative o sembra comportare costi eccessivi.

I clienti nelle comunicazioni personali faccia a faccia con i rappresentanti di vendita esterni potrebbero trovare delle soluzioni e offrire un *feedback* diretto e parallelamente potrebbero utilizzare il canale online per effettuare un ordine. Per poter integrare le vendite esterne, le vendite interne e il canale online si deve necessitare di processi adeguati e capacità dinamiche garantendo una cooperazione regolare e costante senza interruzioni all'interno di un'organizzazione di vendita. L'obiettivo finale deve essere quello di migliorare le prestazioni complessive del team e dei suoi membri, quindi i responsabili delle vendite dovrebbero identificare i fattori di influenza chiave. Infine oltre ai clienti e al team aziendale, i partner esterni come fornitori e distributori rappresentano una componente significativa del portafoglio di relazioni degli addetti alle vendite, che determinano la loro capacità di fornire assistenza e soluzioni personalizzate per i loro acquirenti e potenziali clienti. (Thaichon P., Surachartkumtonkun J., Quach S., Weaven S., Palmier R. W., 2018)

Una struttura di vendita ibrida nasce come risposta delle imprese ai cambiamenti continui nel comportamento dei clienti che richiedono servizi da vari canali sia fisici, interazioni faccia a faccia, che virtuali, canali online. Perciò un'interazione tra cliente e azienda può avvenire attraverso più punti di contatto come rappresentato nella figura 1.

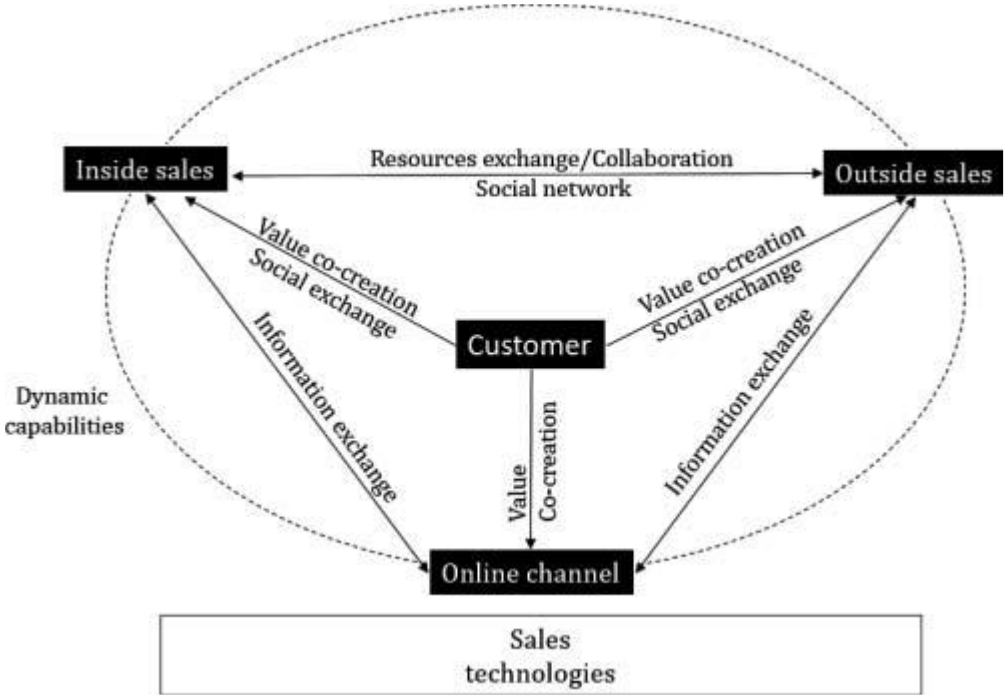

Figura 1: Modello di vendita ibrido. Fonte: Thaichon P., et al. (2018)

In questo modo possono essere eseguiti vari processi durante le fasi di prevendita, transazione e postvendita per aumentare il valore da trasmettere ai clienti. Si creano sinergie tra i canali di vendita dove le informazioni sui clienti possono essere condivise dalle vendite interne, vendite esterne e canale online. Inoltre i clienti potrebbero anche intraprendere una co-creazione di valore con l'azienda concentrandosi in un particolare canale di vendita e utilizzando le proprie risorse per facilitare le interazioni. Allo stesso tempo le organizzazioni di vendita devono fare in modo di progettare strutture di vendita per facilitare il più possibile questa co-creazione di valore, deve esserci un'integrazione con gli obiettivi dei clienti. Il processo di vendita dovrebbe essere strutturato in modo tale che i rappresentanti

di vendita impieghino molto tempo nel ricercare i clienti e poi lavorare con loro con il fine di creare offerte di mercato reciprocamente vantaggiose. Durante il processo di vendita, i venditori possono creare valore solo se comprendono il modello di business del cliente, offrono valore che incrementa i guadagni del cliente, creano una proposta di valore che quantifica l'impatto delle soluzioni di servizio sulle prestazioni del cliente e comunicano valore attraverso sforzi persuasivi.

Nel rapporto tra forza vendita e clienti il modello ibrido facilita gli scambi sociali tra i due attori attraverso i team di vendita interni ed esterni e con l'ausilio del canale online e delle tecnologie di vendita. L'impiego di più canali ha trasformato i ruoli delle forze di vendita, i team di vendita interni possono contattare direttamente i clienti e potenziali clienti oppure possono anche spingere i clienti a visitare un sito di *e-commerce* per indirizzare un acquisto o concludere una vendita con un rappresentante di vendita esterno. Un aspetto rilevante è che il ruolo della forza di vendita interna può risultare anche più importante rispetto a quello delle vendite esterne perché i processi di acquisto diventano sempre più dipendenti da Internet e focalizzati sul cliente. In questo nuovo contesto i venditori si concentrano meno sulle vendite e sull'acquisizione degli ordini per focalizzarsi nel fornire consigli ai clienti su come sviluppare le loro attività spostando maggiore attenzione non più sul prodotto ma sul cliente. Durante le fasi di manutenzione o nelle impostazioni di vendita e contrattuali di base, le fonti

online potrebbero diventare relativamente più importanti e integranti, ma i venditori rimangono una preziosa fonte di informazioni e inoltre il contatto diretto con i venditori fa risparmiare tempo ai clienti e può essere molto più esaustivo nel chiarire le informazioni. (Thaichon P., Surachartkumtonkun J., Quach S., Weaven S., Palmier R. W., 2018)

Per quanto riguarda le preferenze dei clienti nelle modalità di contatto, ci sono quelli che preferiscono i contatti virtuali e quelli che invece tendono a prediligere le interazioni faccia a faccia con agenti aziendali. La combinazione di vendite esterne, vendite interne ed *e-commerce* consente all'azienda di servire tutti i clienti in base alle loro preferenze. Ad esempio, i clienti che sono focalizzati maggiormente sul punto vendita potrebbero preferire un approccio di persona attraverso comunicazioni faccia a faccia, mentre un approccio misto offerto a coloro che prediligono la multicanalità potrebbe garantire risposte più tempestive alle richieste di vendita specifiche dei clienti. L'approccio di vendita ibrido è un'efficace strategia per costruire relazioni quando il cliente preferisce modalità di contatto che variano in modo ampio. Lavorare a stretto contatto con la vendita esterna viene preferita se i clienti danno priorità alla collaborazione specializzata nella progettazione del prodotto, nella pianificazione dell'inventario e nell'elaborazione degli ordini, invece se vogliono scambi rapidi e semplici è più facile che venga utilizzato il canale di vendita online e ci si rapporti con la vendita interna. Quindi la struttura di vendita ibrida può essere un vantaggio competitivo

chiave per l'impresa per creare la soddisfazione dei clienti, fidelizzare i clienti e mantenere le relazioni se viene massimizzata nel miglior modo questa combinazione di forze di vendita interne ed esterne. (Thaichon P., Surachartkumtonkun J., Quach S., Weaven S., Palmier R. W., 2018)

Approfondendo l'analisi della struttura di vendita emerge innanzitutto che un'organizzazione aziendale se vuole rimanere competitiva nell'ambiente di vendita moderno, ricco di tecnologia e cambiamenti repentini, deve essere in grado di cambiare e adattare alle esigenze la struttura della forza vendita. Tre fattori rilevanti stanno spingendo le organizzazioni ad ampliare il ruolo del personale di vendita interno. Il primo fattore si sostanzia nella maggiore facilità di vendita senza dipendere esclusivamente da incontri personali faccia a faccia per conseguire una vendita. Il secondo fattore si riferisce alla figura degli acquirenti che generalmente sono in grado di arrivare a possedere una profonda conoscenza del prodotto tramite ricerche online e spesso sono anche più propensi nel comunicare con i venditori tramite e-mail, *social media* e teleconferenze. Terzo fattore è la crescente preferenza delle organizzazioni nel controllare i costi tramite i team di vendita. Conseguentemente a tali fattori è stata riscontrata una crescita del numero di posti di lavoro nelle vendite interne più rapida rispetto alle vendite esterne, anche se le forze di vendita esterna mantengono comunque un contributo significativo al successo aziendale.

Il modello di vendita ibrido prevede un'integrazione multicanale tra i diversi punti di contatto attraverso una collaborazione e legami relazionali tra la vendita interna e la vendita esterna. È un processo che può generare conflitti nelle acquisizioni e nell'allocazione delle risorse. Il conflitto può essere sia dannoso per le prestazioni di vendita, caso in cui deve essere evitato ed eliminato, sia funzionale in alcuni casi, quando diventa funzionale alle parti nel mettere in discussione i presupposti e aiuta a migliorare le prestazioni. La fase del ciclo di vita del prodotto incide nell'effetto del conflitto di canale sulle prestazioni complessive, in particolare nelle fasi di introduzione e crescita si dovrebbe avere un effetto positivo del conflitto maggiore rispetto all'effetto negativo sulle performance, mentre nelle fasi di maturità e declino potrebbe verificarsi il contrario. Le aziende per ridurre il conflitto di canale e l'eventuale incongruenza degli obiettivi possono sfruttare le sinergie tra le diverse componenti della struttura di vendita ibrida e fare in modo che ci sia una propensione a realizzare gli obiettivi comuni, a comunicare costantemente e condividere le informazioni. (Thaichon P., Surachartkumtonkun J., Quach S., Weaven S., Palmier R. W., 2018)

2.3 TECNOLOGIE E INNOVAZIONE

La tecnologia è in grado di facilitare il modello di vendita ibrido perché consente di rafforzare la capacità interna ed esterna dei venditori di soddisfare le esigenze dei clienti e di migliorare la collaborazione tra venditore e cliente. Le aziende devono raccogliere e analizzare le informazioni derivanti dall'utilizzo dei componenti digitali integrati e successivamente misurare il comportamento dei clienti attraverso i contatti online e offline. Tale misurazione del comportamento dei clienti su più punti di contatto è essenziale per valutarli in modo accurato e senza un sistema di gestione delle informazioni in tempo reale è difficile che la capacità dinamica del modello di vendita ibrido venga pienamente realizzata. L'analisi aziendale sui dati permette di identificare gli acquirenti nelle diverse fasi del processo di vendita e consente di monitorare l'efficacia di ogni componente fino a determinarne poi gli interventi che aumentano la possibilità di concludere una vendita. (Thaichon P., Weaven S.; in Palmatier R. W., Moorman C., Lee J., 2019)

Le tecnologie di vendita utilizzate dalle strutture di vendita ibride costituiscono un supporto per l'automazione delle vendite, l'accessibilità e la diffusione delle informazioni, i processi di vendita basati su strumenti CRM e la vendita online. Il funzionamento dei sistemi di automazione va dalla memorizzazione elettronica dei dati e della gestione delle informazioni personali a sistemi aziendali integrati. Ad esempio, un'azienda può ottenere nuove informazioni sui clienti raccogliendo i

dati che essi condividono sui *social network* in un sistema di CRM. I venditori interni possono utilizzare queste informazioni per interagire con potenziali clienti o clienti esistenti. Il loro punto di forza si basa nella possibilità di svolgere i compiti più velocemente, in modo più efficiente soprattutto nell'ottimizzare la precisione degli ordini ed anche in modo più efficace con una condivisione interfunzionale delle informazioni. Acquirenti e venditori utilizzano tecnologie per condividere informazioni e supportare i collegamenti operativi, che dovrebbero rafforzare la cooperazione, la fiducia e l'impegno in una relazione.

La tecnologia apre nuove opportunità alla forza vendita, rende possibile lo svolgimento di nuove attività che precedentemente non erano possibili, ad esempio una collaborazione tra i team di vendita interni ed esterni attraverso comunicazioni avanzate e informazioni condivise in tempo reale. L'istantaneità è fondamentale nelle comunicazioni perché solo informazioni e servizi in tempo reale sono in grado di garantire soddisfazione in particolar modo a quei clienti che presuppongono una connessione continua con i venditori.

Si possono inquadrare cinque tipologie di tecnologie che permettono tali connessioni: le tecnologie specifiche del venditore aiutano nella pianificazione pre e post chiamata; le tecnologie incentrate sul venditore aiutano i rappresentanti di vendita ad aumentare l'efficacia e l'efficienza con cui svolgono il proprio lavoro; le tecnologie condivise tra venditori e clienti offrono una maggiore

personalizzazione e opportunità di *cross-selling* e *up-selling*[3]; le tecnologie incentrate sul cliente offrono un migliore accesso alle informazioni comuni e richiedono minore assistenza da parte di un venditore; le tecnologie specifiche del cliente consentono ai clienti di espandere il loro insieme di prodotti e servizi e di impegnarsi in transazioni senza l'assistenza dei venditore. Ovviamente la natura delle transazioni e delle relazioni cambiano l'uso e i ruoli di tali tecnologie e nonostante è presente del potenziale nella tecnologia per sostituire i fattori umani in una transazione di base, il ruolo del venditore non può comunque essere sostituito in circostanze che coinvolgono un prodotto complicato, relazioni sofisticate o la necessità di persuasione. I venditori devono utilizzare le loro competenze specifiche per completare le attività di vendita, il che significa che le organizzazioni di vendita devono motivare i venditori articolando chiaramente i vantaggi dei processi avanzati dalla tecnologia in termini di CRM e prestazioni di vendita migliorate. (Thaichon P., Weaven S.; in Palmatier R. W., Moorman C., Lee J., 2019)

[3] Il *cross-selling* è una strategia per fornire ai clienti esistenti l'opportunità di acquistare articoli aggiuntivi offerti dal venditore e spesso implica l'offerta al cliente di articoli che completano l'acquisto originale. L'*up-selling* è una strategia che viene utilizzata dopo che il cliente ha scelto il prodotto ma prima dell'acquisto effettivo e consiste nel fare in modo che il cliente acquisti una versione più costosa di quella che sta pensando di acquistare ad esempio proponendo un qualche tipo di vantaggio. (Kubiak B. F., Weichbroth P.)

Internet ha trasformato il modo in cui i clienti prendono le decisioni, consentendo loro di fare affidamento sulla ricerca online, sui canali dei *social media*, sui siti Web dei fornitori, sui siti di terze parti e sulle recensioni online come risorse per conoscere prodotti e fornire *feedback* come un modo per creare valore. Le organizzazioni di vendita necessitano quindi di una forte presenza online per influenzare una decisione di acquisto degli acquirenti attraverso la digitalizzazione delle informazioni sui prodotti. La presenza dell'azienda sul Web costituisce una risorsa preziosa in quanto è una fonte di informazioni sia per la forza di vendita esterna, in particolar modo quando si parla di soluzioni di vendita complesse, sia per la forza di vendita interna che sfrutta tale fonte per identificare i potenziali clienti e trasformarli poi in clienti effettivi. (Thaichon P., Surachartkumtonkun J., Quach S., Weaven S., Palmier R. W., 2018)

La digitalizzazione e l'utilizzo dei dispositivi mobili stanno inoltre creando nuovi standard per interazioni rapide e senza interruzioni tra venditori e acquirenti in tutti i contesti di prodotti e servizi. Le applicazioni mobili e altre tecnologie di comunicazione in tempo reale hanno spostato le aspettative degli acquirenti in merito a tempi di risposta accettabili e interazioni commerciali efficienti nei settori business to business, intensificando così le richieste dei venditori. I clienti tendono ora a richiedere soluzioni all'inizio del ciclo di vendita e tramite diversi punti di contatto e proprio per questo si aspettano che i rappresentanti di vendita

non solo forniscano contenuti informativi ma che offrano soluzioni innovative e personalizzate che aggiungono valore al processo di scambio.

La consegna delle informazioni sui prodotti è cambiata, il cliente invece di affidarsi esclusivamente a un venditore per ottenere la descrizione delle caratteristiche e i vantaggi di un prodotto può esaminare le prestazioni di più venditori e valutare in modo indipendente i prodotti e i servizi.

Una parte rilevante dei clienti inizia il processo di acquisto con una ricerca su Google e la maggiore disponibilità di informazioni nelle mani dei clienti comporta che in alcuni casi il venditore debba correggere opinioni distorte o false sviluppate durante la loro ricerca indipendente. Questo perché gli acquirenti oltre ad avere accesso alle informazioni aziendali sono in grado di raccogliere altre informazioni da un'ampia gamma di siti di recensioni e gruppi di consumo gratuiti, che sono spesso percepiti come dati più affidabili rispetto a quelli provenienti da fonti ufficiali. Un ulteriore fattore che aumenta la difficoltà del processo di vendita è la necessità delle aziende di dividere le proprie risorse di marketing su più canali, compresi *social media*, dispositivi mobili e vendita omnicanale. (Thaichon P., Weaven S.; in Palmatier R. W., Moorman C., Lee J., 2019)

2.4 CONSEGUENZE E CAMBIAMENTI PROVOCATI DAL COVID 19 NELLE MODALITA' DI VENDITA DELLE AZIENDE

La pandemia provocata dal Covid-19 ha generato cambiamenti nei mercati business to business, l'industria ha subito delle interruzioni significative e i processi aziendali sono stati alterati, in particolare nel modo in cui i venditori interagiscono con i clienti. La società di consulenza McKinsey ha condotto un sondaggio su 3600 aziende in 11 Paesi e 12 settori dal quale si rileva che la pandemia ha accelerato la trasformazione digitale, le vendite omnicanale, le vendite interne, le vendite abilitate alla tecnologia e l'*e-commerce.* (Rangarajan D., Sharma A., Lyngdoh T., Paesbrugghe B., 2021)

Non solo le organizzazioni di vendita sono cambiate nel modo in cui operano ma anche i clienti stanno mutando il modo in cui interagiscono con i loro fornitori. Da parte dei clienti B-to-B si sta evidenziando una tendenza per una comunicazione che non sia faccia a faccia ma viene preferito un *self-service* abilitato alla tecnologia o comunque comunicazioni digitali con i venditori dal momento in cui il *self-service* non poteva soddisfare le loro esigenze, come ad esempio chat dal vivo, e-mail di venditori e testi di rappresentanti di vendita.

La pandemia può essere considerata un elemento stimolante per iniziative di trasformazione digitale che erano state precedentemente considerate o

implementate dalle organizzazioni di vendita. Le aziende dovrebbero ripensare ad una forza vendita che si concentri su tre aree di adattabilità e flessibilità: l'adattabilità funzionale si riferisce alla flessibilità nelle funzioni svolte dalla forza vendita; l'adattabilità di scala riguarda la flessibilità nelle funzioni di vendita che possono essere rapidamente internate o esternalizzate; l'adattabilità tecnologica si riferisce alla flessibilità dei venditori di adottare le tecnologie più rilevanti per il cliente. (Rangarajan D., Sharma A., Lyngdoh T., Paesbrugghe B., 2021)

Si possono analizzare alcuni temi principali che descrivono i cambiamenti scaturiti dalla pandemia. Uno di questi è la trasformazione dei comportamenti di acquisto dei clienti verso la dipendenza da strumenti digitali per interagire con i propri fornitori. I clienti si sono trovati nella situazione di dover interrompere le interazioni di persona per gli articoli critici e non critici e hanno dovuto utilizzare strumenti digitali come Zoom, Microsoft Teams, Google Hangouts. Inizialmente la funzione di acquisti non era stata predisposta per questo tipo di interazioni digitali e ciò ha causato spesso ritardi nel prendere decisioni di acquisto complesse per gli articoli più critici. Sia i fornitori che i clienti hanno dovuto imparare a relazionarsi attraverso l'utilizzo di piattaforme digitali con riunioni virtuali che però hanno creato alcuni problemi nel momento in cui venivano coinvolte le intere unità decisionali di entrambi gli attori generando una chiamata di vendita caotica e per questo non sempre venivano prese le decisioni più importanti. Una tendenza rilevata da parte dei clienti è stata che essi si sono rivolti

a soluzioni di *e-commerce* incentrate sul *self-service* per occuparsi di acquisti ripetuti riguardanti offerte facili da valutare. Inoltre i clienti hanno svolto più ricerche online sui fornitori e sulle offerte attraverso visite al sito Web, interazioni sui *social media* e partecipando a *webinar* ospitati da fornitori concorrenti. Le aziende fornitrici si sono rese conto che questa fosse una grande opportunità e quindi hanno spinto la loro forza vendita a diventare proattiva sui *social media* e a pubblicare contenuti rilevanti. Per di più la tecnologia digitale consente di raccogliere una grande quantità di informazioni sui clienti e sulla base di questo le aziende si sono rese conto che gli acquirenti hanno la necessità di contenuti personalizzati e sempre più informazioni riguardanti le offerte di vendita. Il reparto di marketing attraverso piattaforme di abilitazione alle vendite può personalizzare i contenuti per l'unità di acquisto del cliente e approcciare in modo più efficiente ed efficace situazioni di vendita complesse. La necessità di identificare iniziative di marketing specifiche in cui si lavora a stretto contatto con i clienti per identificare i contenuti rilevanti aiuta ad accettare l'offerta di vendita proposta all'unità decisionale dell'organizzazione cliente. Tuttavia le organizzazioni di vendita devono essere in grado di creare delle regole chiare per la condivisione delle informazioni all'interno dell'azienda per prevenire il sovraccarico di informazioni ed allo stesso modo garantire che l'uso di questi nuovi strumenti non comporti un carico di lavoro aggiuntivo e troppo pesante per i propri dipendenti.

Altro tema riguarda la figura del venditore durante i periodi di cambiamento nei quali devono aumentare la loro proattività nel contattare i propri clienti e discutere con loro il valore già realizzato e identificare le aree future di creazione di valore. Può accadere però che ci sia una resistenza dei venditori sia ai cambiamenti sia a nuove iniziative aziendali e in questo caso i responsabili delle vendite devono preparare i loro venditori ai mutamenti imminenti e delineare chiaramente quali siano i vantaggi delle modifiche, fornire il supporto necessario e aiutarli nella gestione dei cambiamenti. Allo stesso tempo i responsabili delle vendite devono istruire i venditori su come gestire i clienti che dimostrano resistenza al cambiamento e supportarli nei loro sforzi di assistenza ai clienti soprattutto attraverso la comunicazione.

È fondamentale che nonostante la tecnologia possa aiutare il processo di vendita, il successo dipende comunque dall'interazione tra venditore e cliente. Il mancato riconoscimento di tale interazione può comportare una diminuzione della produttività e in alcuni casi aumentare lo stress del venditore. Le piattaforme tecnologiche possono essere utilizzate per integrare i nuovi venditori e riqualificare quelli esistenti ed è possibile anche una personalizzazione in base alle capacità di apprendimento del venditore. La vendita digitale impone una formazione dei venditori in merito a tecniche di vendita legate alla capacità e abilità nel saper utilizzare i *social media* e i *social network* in quanto stanno diventando fondamentali per raggiungere un pubblico più ampio.

È quindi essenziale per l'azienda dotarsi di una forza vendita adattiva, organizzarsi per ripensare al modo in cui vengono raggiunti i propri clienti. Un'organizzazione di vendita adattiva può offrire maggiore comodità ai propri clienti e alleggerire il carico di lavoro dei propri venditori attraverso una combinazione di vendite tradizionali e remote e soluzioni di *e-commerce*. (Rangarajan D., Sharma A., Lyngdoh T., Paesbrugghe B., 2021)

CAPITOLO 3

CASO STUDIO: SH SISTEMI E L'EVOLUZIONE VERSO NUOVI MODELLI DI VENDITA

Nel presente capitolo si andrà ad analizzare l'organizzazione di vendita dell'azienda SH Sistemi partendo da una descrizione di come era inizialmente strutturata la forza di vendita per poi passare ad un'analisi più accurata dell'evoluzione che ha avuto l'azienda a partire dagli ultimi dieci anni precedenti alla pandemia di Covid-19 fino ad oggi.

La metodologia con la quale è stato possibile realizzare il caso studio qui presentato è stata strutturata attraverso un'intervista fatta direttamente al responsabile dell'area commerciale e coordinatore dei vari gruppi dell'azienda, principalmente del marketing e delle vendite, nonché uno dei responsabili dell'andamento dell'azienda. Questo ha permesso di reperire, e successivamente esaminare nel dettaglio, le informazioni riguardanti il funzionamento della forza vendita direttamente dall'interno dell'azienda stessa.

3.1 L'AZIENDA SH SISTEMI E IL MERCATO DI RIFERIMENTO

L'azienda SH Sistemi opera nel mercato business to business dell'Information Technology e si interfaccia quindi con clienti business. SH Sistemi nasce nel 1981 in Italia come uno dei primi VAR Hewlett Packard sul territorio italiano ad opera di quattro soci, che oggi occupano la direzione amministrativa, commerciale, di sviluppo e di supporto pre e post vendita. Inizialmente commercializza soluzioni hardware e software che hanno permesso di soddisfare da un lato esigenze di infrastruttura e *networking*, dall'altro a coprire le necessità di software di progettazione e di gestione aziendale. Forte dell'innovazione del suo prodotto l'azienda pianifica una politica di espansione sul territorio con la creazione di società dedicate da una parte al settore dei servizi nell'ambito della progettazione e dall'altra al settore dei progetti di ricerca e di innovazione collaborando con enti locali e da ultimo con la Comunità Europea.

Ad oggi la società vende software nel mondo gestionale e tratta quello che sono le soluzioni ERP e lavora da anni su propri prodotti e su prodotti di terzi utilizzando tecnologie di larga scala che poi integra con soluzioni mirate per la piccola e media impresa del territorio nazionale, principalmente nel centro Italia.

La struttura iniziale della forza vendita di SH Sistemi è stata organizzata con dei venditori interni e con un supporto dato da due persone che svolgono l'attività di

marketing per realizzare la fase di *recruiting*, selezione e reclutamento del personale, e di cattura dell'interesse del cliente e del *prospect*.

3.2 PRINCIPALI TEMI EMERSI NEL CASO

Prendendo come punto di riferimento l'inizio della pandemia da Covid-19 e andando indietro di dieci anni è stato riscontrato dall'azienda che Internet, i social e le tecnologie hanno avuto un impatto considerevole su tutto ciò che riguarda l'approccio alla vendita e alle attività di marketing sia dell'azienda stessa ma anche di tutte le aziende dirette concorrenti.

L'SH Sistemi propone ai propri clienti soluzioni IT, ovvero tecnologia dell'informazione, o di digitalizzazione dei processi e quindi oltre all'avvento della pandemia c'era stata già negli ultimi anni una costante crescita di tutte quelle attività che sono legate al mondo del Web per approcciare i potenziali clienti, inizialmente strumenti IT e anche *social*. La pandemia ha poi accentuato, accelerato e rafforzato questo tipo di processo.

La vendita ibrida presenta sia vantaggi che svantaggi ed entrambi hanno avuto un impatto importante all'interno dell'SH Sistemi. Partendo dai vantaggi un punto a favore ricade nella distanza, in special modo nel momento in cui l'azienda si trova a dover coordinare un appuntamento con un cliente ad una lontananza geografica considerevole si viene comunque a creare una difficoltà maggiore per quanto riguarda la gestione e il coordinamento delle risorse interne ed esterne. Altro vantaggio è che il modello ibrido di vendita permette di sfruttare tecnologie come *Web meeting* o *webinar* e di ottenere un rendimento migliore perché in questo modo si ha a tutti gli effetti un incontro diretto con il cliente e quindi l'efficacia e

la sensibilità che si può cogliere con questo tipo di metodo diretto è rilevante. Indubbiamente il Web ha accorciato i tempi di approccio e quindi il tempo di attesa di una trattativa o di una transazione commerciale è minore proprio perché consente di svolgere interventi meno importanti e risparmiare anche risorse.

Se si parla ad esempio di vendite di licenze, quindi di prodotti più facilmente identificabili o comunque riconducibili esclusivamente a un'attivazione ad un accesso ad Internet, a un servizio, a un software, questo tipo di approccio è molto più efficace e meno costoso e spesso accettato dal cliente perché accelera la fornitura di un prodotto. Con dei prodotti internazionali di progettazione come CAD e PLN molto spesso non vengono più visti neanche i clienti se non per qualche conferenza Web e in questo caso di fatto il cliente è in grado di procedere nell'attivare le proprie licenze. È stato constatato poi che se la trattativa e l'approccio al cliente sono legati alla realizzazione di progetti più ampi che investono la meccanizzazione dell'intera azienda e includono interviste a decine di persone di aziende clienti, l'approccio al metodo ibrido è ancora più efficace e forse indispensabile. Se si parla invece di svantaggi non ne sono stati rilevati se non in qualche raro caso eccezionale come ad esempio nella vendita di progetti dove la vendita ibrida mostra delle difficoltà o comunque dei lati deboli.

L'azienda nel complesso non vede limiti all'interno del proprio settore di appartenenza nell'utilizzo o eventualmente nel non utilizzo della vendita ibrida nelle varie situazioni che si possono venire a creare.

3.3 RISULTATI OTTENUTI DALL'INIZIO DELLA PANDEMIA AD OGGI CON IL CANALE DI VENDITA IBRIDO

La pandemia da Covid-19 ha sicuramente avuto un impatto rilevante nei confronti del mercato mondiale e delle aziende stesse che ne fanno parte con risvolti sia positivi che negativi.

L'SH Sistemi ha riscontrato una prevalenza di conseguenze positive derivanti da tale pandemia che hanno inciso nella modalità di vendita adottata dall'azienda stessa. Sostanzialmente la pandemia ha aiutato, accelerato e fatto accettare da parte dei clienti l'approccio tramite Web diventando un elemento stimolatore di quello che era già in essere e lo ha sostanzialmente concretizzato nei confronti dei clienti, dai quali risulta ci sia stato un apprezzamento nei confronti di tale approccio. Questo risultato emerge quando i prodotti trattati sono esclusivamente quelli già realizzati dall'azienda e messi nel mercato perché il cliente in questo caso ne trae un beneficio dovendo investire meno tempo e meno risorse per la qualifica e per la conoscenza del prodotto stesso. Inoltre con il Web e con Internet il processo di apprendimento del prodotto molto spesso viene fatto autonomamente dal cliente e in tale modo vengono accorciati ancora di più i tempi, ovvero avviene spesso che il cliente arriva alla decisione finale dopo aver

sviluppato conoscenze e certezze sul prodotto interamente in modo autonomo e quindi la fase di chiusura della fornitura e della vendita è molto facilitata.

L'azienda ha dovuto compiere diversi adattamenti durante questo periodo, uno dei quali è stata l'estensione della comunicazione Web che molto spesso si è anche allargata in termini di attori dal momento in cui, per esigenze derivanti dalle normative e dalla situazione critica a livello sanitario, molti di essi non potevano essere in ufficio e quindi sono stati utilizzati metodi alternativi come *webinar* o comunque incontri e attività attraverso mezzi tecnologici che hanno fatto in modo che le varie persone o uffici si siano connessi tra di loro in una misura maggiore rispetto a quanto sia avvenuto in precedenza. In passato la connessione era prevalentemente tra azienda e azienda invece oggi è anche tra azienda e il progettista stesso perché il cliente può connettersi direttamente con diverse persone di diverse sedi con molta più facilità grazie appunto a strumenti di connessione via Web.

Le esigenze dei clienti sono emerse con la pandemia ma anche oltre ad essa in quanto dal momento in cui hanno iniziato a comprendere che la digitalizzazione dei processi e la connessione di più organismi tra le aziende e di più attori della propria azienda permette di ridurre costi e tempi e di profilare meglio gli interessi, il prodotto e il progetto. Tutto questo ha fatto sì che varie tecnologie e meccanismi diventassero poi una necessità imminente rispetto al passato. La pandemia ha dimostrato che se in passato dovevano ad esempio essere impiantati una rete, un

network, dei *software* e dei processi, per meccanizzare certi tipi di approcci l'azienda si poneva sempre la domanda se effettivamente l'investimento fosse opportuno e di conseguenza se potesse ottenere un ritorno economico proficuo, mentre ora è stato dimostrato che questo ritorno economico avviene a tutti gli effetti grazie a questo tipo di approccio ibrido.

Secondo l'azienda i cambiamenti nelle esigenze dei clienti, nei processi di vendita e nelle organizzazioni di vendita rimarranno anche in futuro anche se probabilmente con minor consistenza o minor frequenza. Ci sono alcuni aspetti che per la loro importanza ed efficacia tendono comunque a permanere come ad esempio le fiere svolte in presenza. Durante la pandemia queste sono state svolte utilizzando strumenti digitali e *social* però l'approccio della fiera è per sua natura un punto di incontro tra azienda e cliente che deve avvenire concretamente sul campo e quindi faccia a faccia perché solo l'interazione tra persone e risorse riesce ad esprimere nel miglior modo possibile tutte quelle sensazioni relative a ciò che l'azienda offre e vende. Certi tipi di approccio come appunto la fiera o anche congressi e *meeting* continueranno e saranno ancora consistenti rispetto alle necessità di vendita ma sicuramente potranno essere coadiuvate dalla digitalizzazione e dal mondo del Web.

Dall'inizio della pandemia ad oggi i risultati delle attività commerciali e di come l'azienda ha reagito sono stati molto positivi. La crescita nel settore dell'Information Technology in termini di *social*, di uso delle tecnologie Web, di

digitalizzazione dei processi sono stati mediamente buoni rispetto anche ad altri tipi di settori, fermo restando che molti investimenti di tipo tradizionale si sono comunque arrestati, ma nonostante ciò nel mondo dei software applicativi la necessità di accelerare altre infrastrutture e altri processi per connettere più persone ha coperto questa mancanza.

Infine l'opinione che ha dato l'azienda con riferimento a eventuali sviluppi futuri della modalità di vendita ibrida è che questa sinergia tra i vari elementi che è venuta a crearsi continuerà e crescerà dal momento che sempre di più la digitalizzazione dei processi, quindi utilizzare di più i dispositivi elettronici piuttosto che strumenti e software per catturare l'interesse del cliente e portarlo fino alla decisione finale e gestire le transazioni, sarà molto più spinta. Grazie a questo il contatto umano nel processo di vendita, che continuerà comunque a permanere, sarà oltremodo più rapido ed efficace per il cliente. Ne consegue che molto spesso avviene una modifica dell'approccio e il tipo di comunicazione, dell'esaltazione della valenza del prodotto e del processo che le aziende fornitrici offrono. Inoltre dal momento in cui il cliente e il potenziale cliente stanno sempre più sviluppando in maniera autonoma la valutazione e la sensibilità nei confronti del prodotto, si prevede che cambieranno anche dei mezzi di comunicazione e di trasmissione del valore da parte dell'azienda fornitrice nei confronti del cliente.

3.4 CONSIDERAZIONI SUI RISULTATI

Il presente lavoro di ricerca ha preso in esame la struttura di vendita ibrida dell'azienda SH Sistemi percorrendo le varie fasi della sua evoluzione fino ad arrivare al presente momento storico caratterizzato dalla pandemia mondiale provocata dal Covid-19. La pandemia ha generato tanti cambiamenti in tutti i mercati e in tutti i settori con conseguenze senza precedenti e lo studio della teoria della vendita ibrida applicata concretamente al caso aziendale ha permesso di evidenziare quali siano stati effettivamente i vantaggi e svantaggi di un modello di vendita che per sua natura integra tre componenti principali: le vendite esterne, le vendite interne e il canale online.

Rispetto allo studio della teoria vista in precedenza emerge che, grazie alle capacità dinamiche della struttura di vendita ibrida, l'azienda SH Sistemi è riuscita ad operare nel mercato di riferimento senza troppe difficoltà perché nell'effettivo la pandemia ha aiutato, accelerato e fatto accettare da parte dei clienti l'approccio tramite Web che l'azienda già utilizzava in passato. La forzatura generata dalla pandemia nel dover adattare e utilizzare alcuni tipi di approcci alla vendita ha aiutato l'azienda a mettere in pratica ciò che prima veniva spesso rifiutato o comunque non preso in considerazione da parte dei clienti. Tutto questo ha dimostrato alla clientela che adattarsi a diversi approcci innovativi e tecnologici e staccarsi da quelle che erano le tradizionali pratiche del passato

permette di trarne un beneficio dovendo investire meno tempo e meno risorse e di ottenere un risultato migliore per quanto riguarda il prodotto finale.

Infine risulta che l'azienda riesce a sfruttare a pieno le proprie vendite esterne, vendite interne e il canale online perché ognuno dei quali vengono applicati dove si ritiene più opportuno e dove riescono a soddisfare le esigenze dell'azienda stessa e del cliente.

CONCLUSIONI

In questo elaborato è stato inizialmente analizzato nelle sue caratteristiche principali il ruolo della forza vendita adottata dalle imprese che operano nei mercati business to business. È stato constatato che le imprese per poter rimanere competitive nei mercati devono essere in grado di adattarsi ai vari cambiamenti che si susseguono nel corso degli anni. La trasformazione delle vendite è divenuto ormai un requisito essenziale per ottenere nuove e maggiori opportunità nella creazione del valore da parte delle imprese. Tra i vari fattori all'origine della trasformazione è stato poi approfondito quello della digitalizzazione delle vendite che deriva dal progresso tecnologico in continuo sviluppo e consiste nell'uso della tecnologia, dati e analisi per la progettazione e il supporto di processi e decisioni aziendali. Tale cambiamento sta modificando il modo in cui vengono svolte le attività commerciali e i processi di vendita che ad oggi sono complessi e richiedono maggiori sforzi da parte del venditore sia per concludere la vendita, ma soprattutto per costruire relazioni di lungo periodo con gli acquirenti, al di là del singolo scambio.

L'attenzione è stata poi focalizzata sulla tecnica di vendita ibrida analizzando la sua evoluzione e la sua struttura che prevede tre componenti principali: le vendite esterne, le vendite interne e il canale online. Tutti e tre i componenti ricevono supporto dalle tecnologie di vendita che aiutano a facilitare le loro comunicazioni

e l'integrazione delle informazioni e inoltre tale modello mette in evidenza tre punti di contatto, uno per ogni componente, che i clienti possono utilizzare per stabilire e mantenere il loro rapporto con l'azienda facilitando la comunicazione e gli scambi di informazione che possono migliorare la relazione. In questo modo possono essere eseguiti tutti i vari processi durante le fasi di prevendita, transazione e post vendita per aumentare il valore da trasmettere ai clienti.

Infine attraverso il caso studio dell'azienda SH Sistemi è stato possibile avere modo di vedere come le capacità dinamiche della struttura di vendita ibrida possano aiutare ad operare in diverse situazioni e siano favorevole ai continui adattamenti che la forza vendita deve operare per rimanere competitiva, come analizzato nel periodo di riferimento riguardante la pandemia da Covid-19.

BIBLIOGRAFIA

1. CORSARO C., "*Gestire la sales transformation. Tra human e digital*", Franco Angeli, 2018.
2. CUEVAS J. M., "*The transformation of professional selling: Implications for leading the modern sales organization*", Industrial Marketing Management, 2017. Disponibile su: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850117302286?casa_token=WJVvQbw0Q00AAAAA:L6ltCU_HdrBemJdp6ipc7aPG69YdfEeBgarUgHtI9oCVtxAnUWNpuvn_E1T7jWmiwyAiWsOY Accesso il: 07 Dicembre 2021.
3. GREGORI G. L., PERNA A., "*BtoB marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità*", Egea, 2019.
4. GUENZI P., "*Marketing relazionale e forza di vendita: un'indagine empirica nel contesto italiano*", Convegno "Le tendenze del marketing in Europa", Università Ca' Foscari Venezia, 2000.
5. KUBIAK B. F., WEICHBROTH P., "*Cross and Up-selling techniques in e-commerce activities*", Journal of Internet banking and commerce, (n.d.). Disponibile su: https://www.icommercecentral.com/open-access/cross-and-upselling-techniques-in-ecommerce-activities-1-7.php?aid=38427&view=mobile Accesso il: 07 Febbraio 2022.

6. PALMATIER R. W., MOORMAN C., LEE J., "*Customer Centricity. Strategies for Building a Customer-Centric Organization*", Edward Elgar Publishing, 2019.
7. RANGARAJAN D., SHARMA A., LYNGDOH T., PAESBRUGGHE B., "*Business-to-business selling in the post covid era: Developing an adaptive saleforce*", Business Horizons, 2021.
8. REZZANI A., "*Business Intelligence. Processi, metodi utilizzo in azienda*", Apogeo, 2012.
9. RODRIGUEZ R., SVENSSON G., MEHL E. J., "*Digitalization process of complex B2B sales process. Enablers and obstacles*", Technology in Society, 2020. Disponibile su: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X19307493?casa_token=hJRF5VYfJ-sAAAAA:GfwS-JGOIr2RabnLFME_Unh7JRoMPQu7sGjpPhLHk6_Mqb3lROV3udi-xFPHSNxqDP4ic1Za Accesso il: 13 Dicembre 2021.
10. SISTI M., GUENZI P., CAIOZZO P., "*Gestire le vendite. L'eccellenza del sales management*", Egea, 2020.
11. STONE M., BOND., BLAKE E., "*Il marketing diretto e interattivo*", Pearson, 2005.
12. TAPP A., "*Direct & Database marketing*", Apogeo, Milano, 2002.

13. THAICHON P., SURACHARTKUMTONKUN J., QUACH S., WEAVEN S., PALMATIER R. W., "*Hybrid sales structures in the age of e-commerce*", Journal of Personal Selling & Sales Management, 2018.
14. TUNISINI A., "*Marketing B2B: capire e gestire le reti e le relazioni tra imprese*", Hoepli, 2017.