



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

**B2B MARKETING E INSIDE SALES: UNO STUDIO
SUI PROFILI PROFESSIONALI**

**B2B MARKETING AND INSIDE SALES: PERSONAL
LEVEL ANALYSIS**

Relatore:

Prof. Silvio Cardinali

Tesi di Laurea di:

Daniele RITI

Anno Accademico 2020/2021

INDICE

INTRODUZIONE	3
I CAPITOLO: B2B MARKETING	
1.1. Caratteristiche del mercato B2B.....	5
1.2. Evoluzione del mercato B2B.....	11
II CAPITOLO: INSIDE SALES PERSONAL LEVEL	
2.1 Chi sono gli inside sales?.....	30
2.1.1 Differenze tra inside ed outside sales.....	33
2.2 I vantaggi dell'inside sales	38
2.3 Configurazioni di Inside Sales	42
2.4 Competenze distintive.....	51
2.4.1 Competenze tecnologiche e digitali.....	53
2.4.2 Capacità organizzative	55
2.4.3 Abilità interpersonali e di vendita.....	56
2.5 Strumenti impiegabili.....	59
2.6 Difficoltà applicative.....	72
III CAPITOLO: ANALISI DELLA REALTÀ ATTUALE E POSPETTIVE FUTURE	
3.1 Analisi delle offerte di lavoro in italia.....	76
3.1.1 Metodologia.....	76
3.1.2 Analisi e interpretazione dei dati.....	77
3.2 Riflessioni sul futuro.....	86
CONCLUSIONE	92
BIBLIOGRAFIA	94
SITOGRAFIA	97

INTRODUZIONE

Il mercato business to business ha subito profondi cambiamenti negli ultimi anni.

Per poter rispondere in maniera attiva agli stimoli del mercato, la maggior parte delle aziende operanti nel B2B ha riorganizzato o sta riorganizzando il proprio reparto commerciale e le funzioni di vendita.

Ciò si è tradotto in un aumento dell'impiego di venditori interni e in un utilizzo di innovativi strumenti digitali e tecnologici, a discapito dei venditori esterni e delle modalità commerciali tradizionali.

L'analisi e lo sviluppo di questi aspetti nasce dalla volontà di approfondire e comprendere come la riorganizzazione del mercato business to business abbia avuto effetti sulla figura dell'inside sales, con particolare focus riguardo le sue caratteristiche personali, gli strumenti e le competenze che esso è chiamato a padroneggiare.

Scopo del presente elaborato è quello di offrire una comprensione chiara della figura del venditore interno, affrontando in primis il contesto B2B e la sua evoluzione, per poi proseguire con l'analisi delle motivazioni che hanno spinto le imprese a riorganizzarsi.

Successivamente ci si concentrerà sulle vendite interne, per comprenderne tutti i tratti distintivi, soffermandosi sulla figura dell'inside sales, per coglierne gli strumenti e le abilità richieste.

Infine sarà interessante capire come il mercato business to business italiano stia rispondendo a tale rivoluzione e analizzare le possibili ipotesi riguardo al futuro.

I CAPITOLO

B2B MARKETING

1.1 Caratteristiche del mercato B2B

Il mercato B2B (business to business), come definito dalla rivista Inside Marketing, può essere descritto come: “ l’espressione inglese, ampiamente diffusa in Italia e nel resto del mondo, utilizzata per riferirsi agli scambi commerciali tra aziende ed è di solito associata alle transazioni commerciali elettroniche che avvengono tra queste ultime. Si utilizza, però, più genericamente per parlare dei rapporti stabiliti tra aziende lungo la catena di valore prima che il prodotto arrivi al consumatore finale: ogni attività business to consumer genera degli scambi di tipo business to business. In questo senso, gli scambi business to business comprendono tutte le transazioni stabilite tra un’azienda e i suoi fornitori o tra un’azienda e altre aziende dello stesso settore”¹.

Al fine di poter analizzare tale contesto con maggiore chiarezza, è opportuno comprendere come esso si differenzia dal mercato B2C (business to consumer), in quanto, all’interno di quest’ultimo, le imprese si rapportano direttamente con i consumatori finali.

Per tale motivo le dinamiche con le quali agiscono e si caratterizzano le realtà operanti in uno dei due contesti, risultano essere estremamente differenti.

¹ <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/b2b/>

Al fine di fornire un quadro generale riguardo il mercato B2B, è importante focalizzarsi sulle peculiarità che lo rendono distintivo.

È interessante, in primis, evidenziare come esso sia più grande del B2C, in termini di fatturato e scambi commerciali. Ciò è dato dal fatto che, per poter ottenere un prodotto finito, avverranno molteplici scambi tra le imprese, poiché necessari per completare il processo produttivo (beni input e strumentali).

Appartenere a tale contesto implica che le materie prime o semilavorati verranno acquistati da altre aziende fornitrici, in quanto non si è in grado di produrre e coprire tutte le fasi della catena del valore di cui un'impresa ha bisogno.

Alla luce di tali implicazioni, risulta evidente come le relazioni tra imprese operanti nel B2B risultano essere estremamente importanti.

Questi rapporti sono necessari per dare vita alle richieste e agli scambi di materie prime necessarie per la produzione, oltre a collaborazioni all'interno del network, con il fine di generare migliori relazioni e sviluppare nuove capacità e competenze distintive².

Questo continuo interfacciarsi tra realtà rende il B2B un contesto profondamente dinamico. Ciò è dovuto anche all'attenzione rivolta allo sviluppo e all'innovazione tecnologica.

² Pittaway Luke , Robertson, Maxine, Munir Kamal and Denyer David, 2004

La ricerca sui "sistemi di innovazione" ha dimostrato che l'innovazione si verifica in modo più efficace quando vi è uno scambio di conoscenze tra sistemi, ad esempio: tra diversi settori; regioni; o tra scienza e industria.³

Da ciò che è stato appena descritto si può comprendere come le imprese, nell'interazione con le controparti, possano incorrere in varie difficoltà e problematiche. Al fine di mitigare tali complessità, le imprese hanno dato vita e sviluppato relazioni, con l'obiettivo di farle divenire continuative, oltre a renderle meno dispendiose in termini economici, meno complesse e più rapide.

La continuità dei rapporti non permette di individuare ed isolare quelli che vengono definiti "momenti di vendita", poiché il "processo di vendita" non può essere attribuito alla mera transazione, in quanto esso è il risultato di un lavoro molto più lungo e complesso, svolto da differenti figure professionali delle realtà coinvolte. Questa tipologia di scambi sono prettamente intangibili e possono essere definiti "scambi relazionali", con l'obiettivo di distinguerli dagli scambi transazionali, caratteristici dei mercati B2C.⁴

Al fine di ottenere una descrizione completa dei mercati B2B è necessario porre l'attenzione su ulteriori caratteristiche fondamentali del contesto quali: la concentrazione dei mercati ed i cambiamenti continui.

³ Kaufmann e Tödting, 2001

⁴ G.L. Gregori, A. Perna, 2019

Per quanto riguarda la prima, è interessante notare come il mercato B2B porti le imprese a concentrare le proprie vendite ed i propri acquisti in pochi clienti e fornitori (è possibile spiegare tale condizione in quanto, come visto in precedenza, le imprese preferiscono stringere rapporti duraturi con clienti e fornitori per limitare il sorgere di future problematiche)⁵.

Inoltre, il mercato business to business è caratterizzato da cambiamenti continui in quanto vi è la possibilità che le imprese, in pochi mesi, debbano aggiornare o modificare i propri prodotti o servizi. Nello specifico, ciò può essere la conseguenza relativa ad una richiesta da parte del consumatore finale riguardo la possibilità di poter effettuare dei ritocchi. In questi casi, le imprese avranno la necessità di aggiornare o modificare il prodotto o il servizio. Le motivazioni che rendono il mercato B2B un contesto predisposto al cambiamento, oltre a quella appena descritta, possono essere differenti:

- una nuova normativa che regola uno specifico settore o prodotto (com'è avvenuto, negli ultimi anni in Italia ed Europa, per le stoviglie monouso in plastica),
- il rinnovo della gamma dei prodotti,
- lo sviluppo di nuove tecnologie.

⁵ G.L. Gregori, A. Perna, 2019

Alla luce delle dinamiche analizzate si può affermare che “l’intreccio di motivazioni diverse rende il cambiamento l’unica costante dei mercati B2B”⁶.

Storicamente, il mercato business to business si è approcciato al marketing in maniera totalmente differente rispetto al mercato B2C sia per quanto riguarda gli strumenti che per le modalità.

È possibile descrivere i passaggi principali del processo di vendita adottato storicamente nei mercati business to business, attraverso il seguente iter (il processo può differire leggermente tra le varie aziende). Lo step iniziale si concentrerà nella definizione dei potenziali clienti, portando l’impresa a ricercare ed ottenere più informazioni possibili su di essi.

Dopo aver recuperato il contatto del potenziale cliente ed aver ottenuto delle informazioni su di esso, bisognerà preparare una soluzione da presentare come offerta, con l’obiettivo di generare interesse nel contatto (lead⁷).

La fase successiva riguarderà la preparazione del venditore alla trattativa, la quale si baserà sulle informazioni raccolte in precedenza e sull’incontro fisico con il cliente business.

Dara l’elevata importanza degli incontri, essi si svolgeranno principalmente faccia a faccia.

⁶ G.L. Gregori, A. Perna, 2019

⁷ Il lead rappresenta un potenziale cliente che mostra interesse, nei confronti di un prodotto o servizio, di una specifica impresa. Tutti gli sforzi delle attività di lead generation sono finalizzati ad attrarre tali utenti, con cui è già avvenuta una prima interazione.

Una volta entrati nelle fasi della trattativa, le imprese si concentreranno nel creare prodotti e servizi ad hoc basandosi sulle necessità espresse e captate dal potenziale cliente. Di conseguenza, prezzi e specifiche dovranno essere concordate volta per volta.

Per i motivi appena elencati le fasi di contatto tra le imprese si protraggono nel tempo, prevedendo una moltitudine di incontri fisici, scambi di e-mail e telefonate.

La figura professionale che svolge la maggior parte delle attività di contatto con il potenziale cliente è il venditore esterno, il quale si pone come obiettivo finale quello di concludere positivamente la transazione.

Il suo ruolo, però, non si “limita solo a questa funzione”, in quanto dovrà cercare di ottenere ulteriori informazioni riguardo le necessità del cliente, oltre a dar vita ad un rapporto umano con la controparte, sfruttando le proprie abilità di vendita e personali.

A conclusione del processo appena descritto vi sarà la fase post-vendita, la quale prevedrà di ricontattare il cliente per ottenere il maggior numero di feedback possibili, così da poter migliorare i propri prodotti e servizi. Ciò permetterà di rimanere in contatto con il cliente e di sfruttare successive ed eventuali opportunità (per esempio: si può chiamare il cliente per chiedere come si è trovato

con il prodotto/servizio acquistato, se ha rilevato qualche difetto, se vi sono suggerimenti...)⁸.

Tutto ciò che è stato appena descritto può essere uno degli scenari che caratterizza i rapporti tra aziende all'interno dei mercati business to business, ma vi sono altre possibilità per costruire i rapporti tra le realtà, in quanto il mercato B2B è caratterizzato da eventi creati ad hoc, come fiere e riunioni di settore, le quali permettono di raggiungere uno specifico target di imprese e professionisti.

Come affermato nel presente capitolo, il mercato B2B è in costante evoluzione. Per comprenderne meglio i vari cambiamenti che si sono susseguiti fino ad oggi, sarà utile analizzare i molteplici fattori che li hanno scaturiti.

1.2 Evoluzione del B2B marketing

Al fine di comprendere come l'evoluzione del marketing nel business to business abbia trasformato il contesto, è bene analizzare la “storia del marketing” all'interno di tale mercato.

Il marketing e le vendite, in passato, erano più separati di quanto non lo siano stati negli ultimi decenni.

Oggi, il marketing e le vendite coesistono ed hanno bisogno l'uno dell'altra.

Ma cos'è il marketing e perché è così connesso alle vendite?!

⁸ Mooses Hirvonen, 2017

Per poter rispondere a tale quesito bisogna comprendere cosa si intende con B2B marketing.

L'essenza della funzione marketing è quella di coinvolgere i clienti ed ottenere il raggiungimento dei risultati prefissati⁹.

Gli obiettivi del marketing nel business to business, come viene affermato da A.Perna ed G.L.Gregori in BtoB Marketing (il business marketing tra teoria e managerialità), potrebbero essere sintetizzati in tre punti:

- sviluppare singole relazioni,
- sviluppare il portafoglio delle relazioni,
- fare uso delle relazioni.

Tutti e tre gli obiettivi appena citati hanno come intento finale quello di generare valore per i clienti.

Analizzando la storicità del modus operandi delle imprese attive all'interno di tale contesto, si può notare come esse hanno dato vita alle molteplici relazioni tramite delle figure professionali (agenti, rappresentanti...), il quale approccio concerneva prevalentemente nell'utilizzo degli incontri faccia a faccia, al fine di presentare i propri prodotti/servizi, comprendere le esigenze dei clienti ed instaurare rapporti di fiducia.

Nell'immaginario collettivo, quando si nominano figure quali rappresentanti ed agenti di vendita, si associano tali nomi a delle figure professionali "dinamiche",

⁹ G.L. Gregori, A. Perna, 2019

le quali passano molto tempo in viaggio, con il fine di incontrare le aziende identificate come potenziali clienti. I venditori esterni sono percepiti in tale maniera poiché essi sono stati romanzati in film, TV e libri. Per questi motivi la società associa tutte le forme di vendita ad essi¹⁰, nonostante questa percezione non corrisponde alla realtà¹¹. Per fornire una visione d'insieme delle figure professionali appartenenti alle aziende operanti nel B2B, è utile comprendere come il processo di vendita possa svilupparsi attraverso: call center, vendite interne (precedentemente percepite come telemarketing)¹² e vendite esterne.

I call center raccolgono le problematiche espresse dai clienti, i venditori interni ricevono gli ordini effettuati dai compratori, forniscono informazioni sui prodotti, generano e qualificano i lead di vendita e sostengono i rappresentanti di vendita esterni nelle trattative. Compito di quest'ultimi, invece, è quello di generare le trattative e concluderle positivamente¹³.

Queste modalità operative hanno subito enormi cambiamenti nell'ultimo ventennio.

Uno dei principali fattori che ha dato il via alle numerose trasformazioni, è rappresentato dall'avvento e dall'espansione di internet.

¹⁰ Sleep et al., 2020; Spotio, 2020

¹¹ Sleep et al., 2020

¹² Gessner e Scott, 2009.

¹³ Marshall and Vredenburg, 1988; Narus and Anderson, 1986

L'impatto dato dall'utilizzo di questa novità è stato enorme. Basti pensare che il processo di acquisto caratteristico del mercato business to business, il quale prevedeva incontri faccia a faccia tra le controparti, sia stato riorganizzato nell'ultimo decennio per favorire l'utilizzo di internet e degli strumenti tecnologici.

Un ulteriore fattore trainante di tale "rivoluzione" è attribuibile alle crescenti esigenze delle imprese acquirenti, espresse in termini di: rapidità, comodità nel contatto, disponibilità... Si può affermare che, ad oggi, ogni realtà è abituata alla ormai consolidata digitalizzazione. Come analizzato nell'articolo pubblicato su Emerald Journey¹⁴, una delle spinte alla digitalizzazione è fornita dalle richieste dei clienti industriali, i quali, operando nel quotidiano tramite tali strumenti, richiedono che gli stessi entrino a far parte della quotidianità del business to business.

Alla luce di tali implicazioni, è corretto affermare che la forza vendita, ad oggi, ha interazioni nettamente diverse tra acquirente e venditore rispetto alle epoche precedenti.¹⁵

Le imprese hanno avuto la possibilità di ottenere e fornire informazioni attuando differenti tipi di comunicazione: unidirezionale (ricerca da parte dei clienti del sito

¹⁴ European Journal of Marketing Vol. 54 No. 5, 2020

¹⁵ Malshe e Krush, 2020; Ohiomah et al., 2019; Rutherford et al., 2014

web), bidirezionale (scambi di e-mail tra impresa e cliente) o multidirezionali (anche definita one to many, come avviene con l'utilizzo dei social network).

Inoltre, per tenere il passo con i rapidi cambiamenti nelle operazioni di vendita, la maggior parte delle organizzazioni ha ristrutturato il proprio reparto commerciale, aumentando l'utilizzo delle vendite interne¹⁶, traducendosi in una maggiore richiesta relativa alla figura dell'inside seller.

Per comprendere la figura appena citata è utile analizzare come, secondo Krogue, le vendite interne sono vendite professionali condotte da remoto tramite l'utilizzo di: telefono; videoconferenze; chat Web ed e-mail. Mentre le vendite esterne sono realizzate principalmente faccia a faccia¹⁷.

A complicare ulteriormente la sfida alla modernizzazione digitale di tali mercati, vi sono eventi che hanno fornito un'ulteriore spinta alla nascita ed allo sviluppo di nuove modalità operative. La Pandemia legata al COVID-19 degli ultimi anni, dilagata nel 2020, ha costretto le imprese ad organizzarsi per poter operare da remoto.

L'assetto organizzativo adottato da ogni realtà coinvolta, che in un primo momento ha dovuto affrontare un'emergenza sconosciuta per la società moderna, è divenuto, nel corso dei mesi ed anni seguenti, un modus operandi consolidato.

¹⁶ Gessner e Scott, 2009; Järvinen e Taiminen, 2016

¹⁷ Krogue, K,2013

Un recente studio effettuato da McKinsey¹⁸, afferma come sia gli acquirenti che i venditori B2B abbiano accolto con favore la nuova realtà digitale.

Dagli studi effettuati emerge che più di tre quarti degli acquirenti e dei venditori affermano di preferire il self-service digitale, il contatto ed il coinvolgimento con l'essere umano da remoto, piuttosto che gli incontri faccia a faccia.

Come accennato in precedenza, il “merito” di aver dato il via alla digitalizzazione e modernizzazione delle modalità operative del mercato business to business non può essere attribuito totalmente alla pandemia, poiché la trasformazione del contesto era già in atto. Per tale motivo è corretto affermare che la pandemia ne ha intensificato l'espansione e l'utilizzo.

Varie spiegazioni potrebbero far comprendere il perché l'emergenza sanitaria abbia accelerato questo trend: in primis essa è data da una questione di sicurezza (in termini di salute), oltre alle preferenze rivolte alle interazioni self-service e remote. Quest'ultime hanno reso più semplice effettuare acquisti, ottenere informazioni, organizzare il servizio, migliorare la velocità e la convenienza in termini economici.

Dagli studi effettuati da McKinsey, si comprende come solo una piccola percentuale, il 20%, degli acquirenti B2B, spera di tronare alle “vecchie” vendite faccia a faccia (la maggior parte di tale testimonianze si sono concentrate in

¹⁸ Arnau Bages-Amat , Liz Harrison , Dennis Spillecke e Jennifer Stanley, 2020

professionisti che operano in specifici settori, come per i prodotti farmaceutici e medici).

I seguenti grafici offrono una visione diretta dei risultati dello studio portato avanti da tale realtà.

Belief in the efficacy of digital continues to grow.

Effectiveness of new sales model in reaching and serving customers^{1,2}

% of respondents

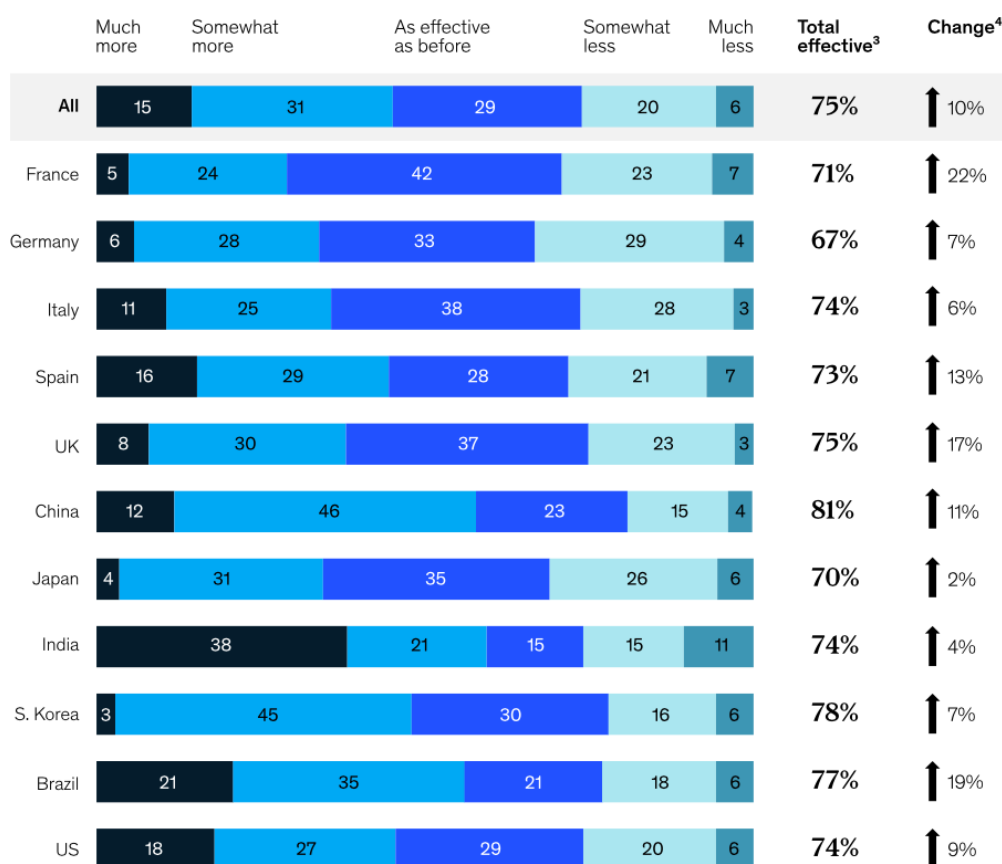


Figura 1

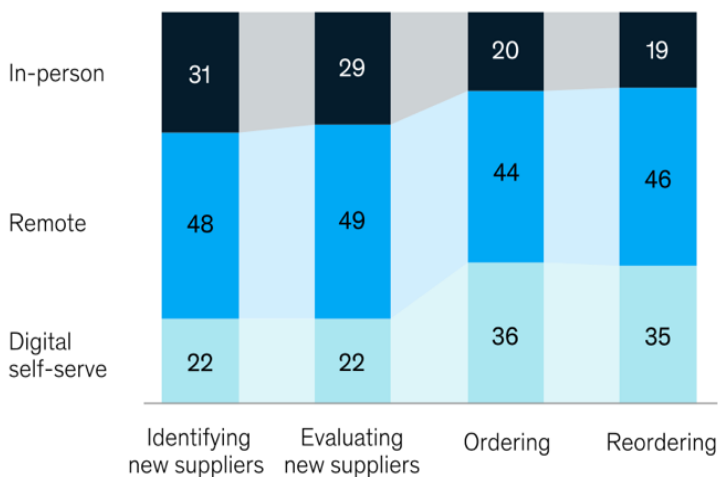
Fonte: This eight charts show how COVID-19 has changed B2B sales forever; by Arnau Bages-Amat , Liz Harrison , Dennis Spillecke e Jennifer Stanley, 2020

Analizzando la *figura 1* è possibile notare come, nelle diverse nazioni, l'espansione digitale ha permesso di ottenere benefici nel ricercare e servire i clienti, attraverso nuovi modelli di vendita.

Most B2B seller interactions have moved to remote or digital ...

Current way of interacting with suppliers' sales reps during different stages^{1,3}

% of respondents



... and that's exactly what customers want.



of B2B decision makers prefer remote human interactions or digital self-service^{2,3}

Why?

- Ease of scheduling
- Savings on travel expenses
- Safety

¹Q: "How would you currently interact with sales reps from your company's suppliers during the following stages of interactions?"

²Q: "How would you prefer to interact with sales reps from your company's suppliers during the following stages of interactions?"

³Figures may not sum to 100% because of rounding.

Figura 2

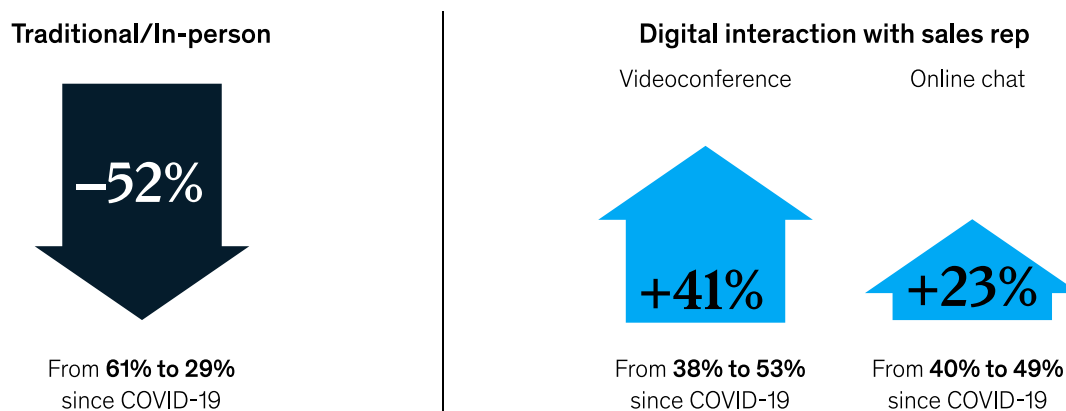
Fonte: This eight charts show how COVID-19 has changed B2B sales forever; by Arnau Bages-Amat, Liz Harrison, Dennis Spillecke e Jennifer Stanley

Analizzando la *figura 2* si può comprendere come l'utilizzo di internet e delle tecnologie legate ad esso, ha prodotto un impatto sulle imprese appartenenti al mercato B2B. Ciò conferma che i vantaggi derivanti dall'utilizzo di metodologie e strumenti digitali offrono molteplici benefici, indipendentemente dalle culture organizzative e dalle differenti nazioni.

The majority of B2B companies have shifted their go-to-market model from traditional ...

... to digital, with heavy reliance on video and online chat.

Go-to-market sales model during COVID-19^{1,2,3}
% of respondents



¹Q: "In what ways was your company's product or service sold before COVID-19?"

²Q: "Now today, in what ways is your company's product or service sold during COVID-19?"

³Figures may not sum to 100% because responses under "other" option offered were not included in analysis, and because of rounding.

Source: McKinsey COVID-19 B2B Decision-Maker Pulse #3 7/27-8/11/2020 (n = 3,626)

Figura 3

Fonte: This eight charts show how COVID-19 has changed B2B sales forever; by Arnau Bages-Amat , Liz Harrison , Dennis Spillecke e Jennifer Stanley

Esaminando la *figura 3* è possibile comprendere come la pandemia abbia segnato una linea ben definita nell'utilizzo degli strumenti digitali, in particolare degli strumenti di videochiamate e chat online.

Un ulteriore spunto interessante è fornito dalle preferenze degli intervistati, nello studio citato in precedenza, in quanto essi preferiscono un contatto "visivo" (attraverso videoconferenze), rispetto all'utilizzo di chat online.

L'insieme dei fattori elencati nel capitolo si traducono in uno sviluppo continuo del contesto, di conseguenza, delle imprese e delle figure professionali che vi operano.

Al fine di comprendere come le imprese abbiano modificato la loro quotidianità, sarà utile analizzare quali strumenti sono stati introdotti e come il mercato abbia subito mutamenti.

Il processo di vendita è uno dei protagonisti della trasformazione appena citata. Esso è di vitale importanza per ogni impresa, sia che operi nel mercato B2C che B2B, in quanto, programmare il processo di vendita permetterà di poter scegliere con accuratezza la strategia e gli strumenti volti a raggiungere gli obiettivi prefissati, agendo con ordine e precisione nel momento più opportuno.

Stage of the B2B sales process	Sales process & task pre-COVID-19	Value-add to sales process & task during COVID-19	Sales process & task post-COVID-19
1. Prospecting	<ul style="list-style-type: none"> Fairs Exhibitions Referrals Lists SEO Webinars Cold calling Inbound marketing Outbound marketing Sales visits 	<ul style="list-style-type: none"> SEO Webinars Referrals Inbound marketing Outbound marketing 	<ul style="list-style-type: none"> Fairs Exhibitions Referrals Lists SEO Webinars Cold calling Inbound marketing Outbound marketing Sales visits
2. Pre-approach	<ul style="list-style-type: none"> Company Reports Previous relationship with the customer Talk to salespeople of complementary suppliers Annual reports of customers 	<ul style="list-style-type: none"> All of the same social media research Social listening Sales engagement tools like Calendly, Zoom, Chitipiper, Outreach Inside salespeople 	<ul style="list-style-type: none"> Company reports Social media research Social listening Annual report of customers Sales engagement tools like Calendly, Zoom, Chitipiper, Outreach
3. Approach	<ul style="list-style-type: none"> Face-to-face visits Using digital tools like Zoom, Teams 	<ul style="list-style-type: none"> Digital means to reach out to the customer 	<ul style="list-style-type: none"> Return to normal, but increased use of digital technologies
4. Presentation	<ul style="list-style-type: none"> Brochures Power Points Printouts Handouts 	<ul style="list-style-type: none"> Digital presentation using videoconferencing Google docs for co-creation with the customer Persona-driven content 	<ul style="list-style-type: none"> More use of sales enablement tools to customize content
5. Overcoming objections	<ul style="list-style-type: none"> Referrals Used case studies 	<ul style="list-style-type: none"> Referrals Used case studies, white papers, and Storytelling with customer testimonials on social media 	<ul style="list-style-type: none"> Referrals Used case studies, white papers, and Storytelling with customer testimonials on social media
6. Close	<ul style="list-style-type: none"> Face-to-face 	<ul style="list-style-type: none"> Digitally for smaller deals with e-signature software 	<ul style="list-style-type: none"> Face-to-face for big deals Digital for small deals
7. Follow up	<ul style="list-style-type: none"> Face to face Calls 	<ul style="list-style-type: none"> Calls Account-based marketing 	<ul style="list-style-type: none"> Calls Account-based marketing

Figura 4

Fonte: Business-to-business selling in the post- COVID-19 era: Developing an adaptive sales force; Deva Rangarajan, Arun Sharma, Teidorlang Lyngdoh, Bert Paesbrughe, 2021.02.030

Per comprendere come l’impatto di internet e degli strumenti digitali ha travolto il mercato business to business, si analizzeranno come quest’ultimi hanno permesso

“un’evoluzione” del processo di vendita, mettendo a confronto due periodi: pre e post covid.

Prendendo spunto dallo studio pubblicato su Business Horizons¹⁹, è possibile focalizzarsi sui cambiamenti che hanno caratterizzato le singole fasi del processo di vendita all’interno del contesto B2B (*figura 4*).

- Prospecting - Preapproach:

La lead generation e la preparazione all’incontro, prima della pandemia, veniva affidata ad un team di vendita, il quale comprendeva l’utilizzo di venditori interni ed esterni, poiché l’obiettivo era quello di raggiungere i potenziali clienti, sia sul campo, sia attraverso i social media.²⁰ Tuttavia, a causa dell’emergenza sanitaria degli ultimi anni, l’approccio tradizionale è stato completamente stravolto, eliminando fiere ed esposizioni, che hanno da sempre caratterizzato il contesto B2B. A causa di ciò, le aziende si sono mosse per aumentare la forza vendita interna, con l’obiettivo di sopperire i venditori esterni e coordinarsi con il reparto marketing, per poter migliorare le fasi del processo di vendita citate.

- Approach:

Per i venditori esterni, abituati ad incontrare i clienti faccia a faccia, la pandemia è stata una vera e propria sfida. Non avendo la possibilità di incontrare di persona i clienti, la tradizionale forza di vendita esterna ha dovuto apprendere l’uso della

¹⁹ Deva Rangarajan, Arun Sharma, Teidorlang Lyngdoh, Bert Paesbrugghe; 2021

²⁰ Sharma, A., Rangarajan, D., & Paesbrugghe, B. 2020

tecnologia per le vendite. La necessità di rispondere ad una situazione di emergenze potrebbe dar vita ad un venditore adattivo, rimanendo efficace in qualsiasi condizione. L'esplosione nell'utilizzo dei mezzi di comunicazione digitale è avvenuta prima dell'emergenza sanitaria, il COVID-19 ha aiutato l'espansione e l'utilizzo di tali strumenti.

È interessante notare come, analizzando lo studio precedentemente citato, gli attori del mercato B2B si siano abituati all'utilizzo di strumenti digitali, sentendosi a proprio agio nell'effettuare riunioni a distanza e cambiando per sempre il modo di interagire. In un'intervista pubblicata nell'articolo "Business-to-business selling in the post-COVID-19 era"²¹, il direttore vendite di un'azienda di dispositivi medici del Regno Unito/Irlanda, afferma come "una volta terminato il COVID-19 la sua azienda tornerà a fare visite faccia a faccia ai clienti. Ciò avverrà, però, in misura ridotta ed utilizzando, in maniera combinata, le chiamate attraverso strumenti digitali". Tale affermazioni permette di comprendere come gli strumenti digitali siano entrati a far parte delle modalità operative del mercato business to business, anche per quelle realtà che preferiscono gli incontri faccia a faccia.

²¹ <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.030>

- Presentation - Overcoming objection - Close:

Analizzando il lavoro di Toman et al. (2017)²² si comprende come il numero di persone coinvolte nell'unità decisionale, nel processo di acquisto da parte del cliente, è di circa 6/8 individui. Per i venditori è diventato sempre più difficile comprendere le esigenze del cliente e fornire una soluzione personalizzata ad ogni membro appartenente al processo decisionale. Date le circostanze, sarà fondamentale l'interazione tra venditori interni ed esterni, oltre al coordinamento con il reparto marketing attraverso l'utilizzo di social media aziendali come Microsoft Teams, Zoom...

Le organizzazioni di vendita, per tali motivi, devono creare regole chiare per la condivisione delle informazioni all'interno dell'organizzazione tramite strumenti specifici (CRM), prevenendo il sovraccarico di informazioni. Le imprese si dovranno sforzare per far sì che l'uso di questi nuovi strumenti non ponga un carico di lavoro aggiuntivo sui dipendenti, evitando la possibilità di generare ansia e stress tecnologico²³.

I risultati dello studio “Business-to-business selling in the post-COVID-19 era” hanno indicato che i clienti erano restii a scegliere un fornitore, basandosi sulle informazioni recepite a distanza. Tuttavia, date le restrizioni indotte dalla pandemia, essi hanno scelto di fare delle eccezioni per alcune categorie di

²² Toman, N., Adamson, B., & Gomez, C. 2017

²³ Guenzi, P. 2020

prodotti/servizi, effettuando i loro ordini tramite piattaforme di e-commerce o, in alcuni casi, firmando contratti da remoto utilizzando strumenti dedicati (DocuSign e applicazioni simili).

- Follow up:

Il follow-up crea opportunità per il cross-selling, l'upselling e la comprensione delle nuove esigenze dei clienti. L'adattamento tecnologico può aiutare i venditori B2B nel creare un sistema di elaborazione degli ordini e follow-up più automatizzato, facilitando così il loro carico di lavoro (riducendo la quantità di tempo che i venditori trascorrono a svolgere attività manuali), oltre a poter effettuare tale fase del processo di vendita, abitualmente svolta faccia a faccia, a distanza.

Una volta compreso il quadro generale relativo al processo di vendita ed agli strumenti digitali ed innovativi che le imprese potranno utilizzare, è interessante effettuare degli approfondimenti riguardo alcuni di essi:

- CRM: “La gestione delle relazioni con i clienti (Customer Relationship Management) è una combinazione di persone, processi e tecnologia che cerca di comprendere i requisiti dei clienti dell'azienda e di conseguenza gestirli efficacemente. È un approccio integrato che utilizza una soluzione tecnologica per gestire le relazioni, concentrandosi sulla fidelizzazione dei clienti esistenti e sullo sviluppo delle relazioni. Il CRM è uno strumento che si è evoluto dai progressi

nella tecnologia dell'informazione e dai cambiamenti organizzativi nei processi incentrati sul cliente. Le aziende che implementano con successo il CRM otterranno vantaggi quali: fidelizzazione dei clienti e redditività a lungo termine. L'implementazione efficace del CRM rimane ancora difficile per molte aziende, soprattutto quando non si comprende che esso richiede un percorso di reingegnerizzazione dei processi aziendali, inter funzionale e del focus sul cliente. Sebbene gran parte del CRM sia tecnologia, è probabile che la visualizzazione di quest'ultimo come una soluzione solo tecnologica fallisca, poiché essa riguarda la visione organizzativa dell'intera azienda. Gestire l'implementazione del CRM con successo richiede un approccio integrato ed equilibrato a tutti e tre gli aspetti della tecnologia, dei processi e delle persone”²⁴.

Attraverso la *Figura 5* sarà possibile visualizzare un'immagine semplificativa di quali sono i molteplici vantaggi che le imprese potranno ottenere attraverso una corretta implementazione del CRM.

²⁴ I. J. Chen and K. Popovich, 2003

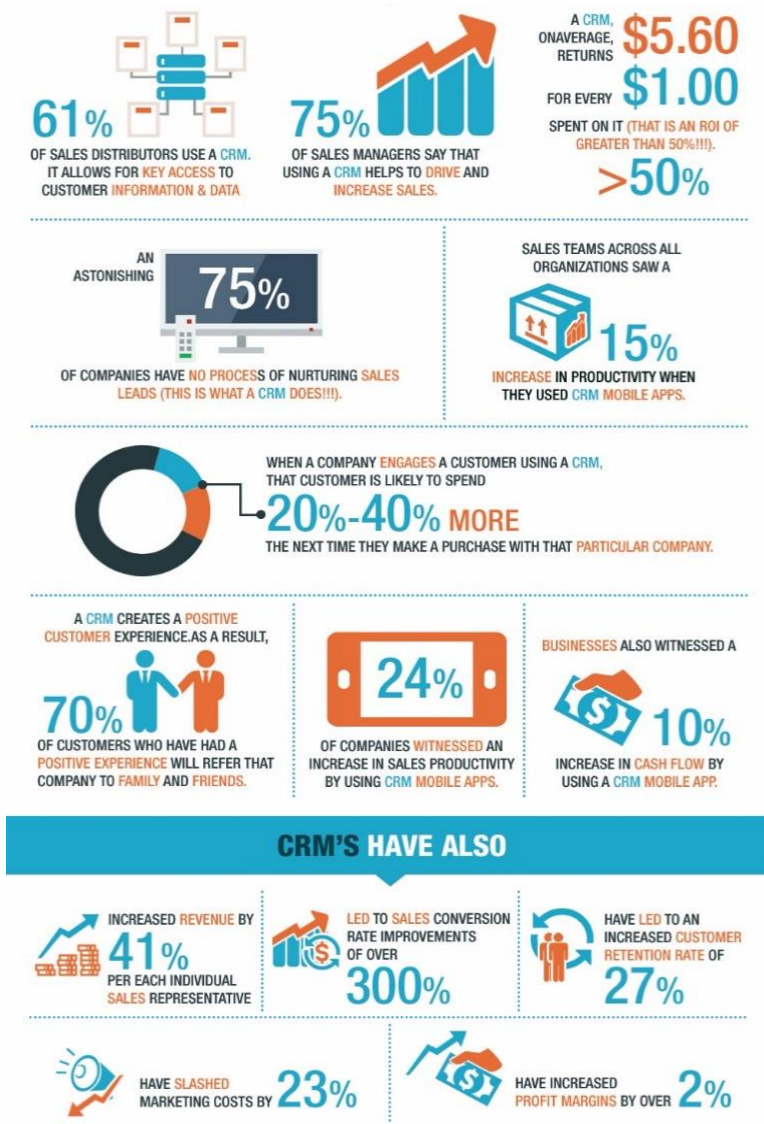


Figura 5
 Fonte: Importance of CRM by HubSpot

- Social Media: I Social Media sono comunemente intesi come “...un gruppo di applicazioni basate su internet e sviluppate sui fondamenti ideologici e tecnologici del Web 2.0, che permettono la creazione e lo scambio di contenuti generati dal cliente”²⁵.

Studi recenti hanno ulteriormente approfondito il tema, arrivando a definire i Social Media come “...piattaforme e servizi di comunicazione digitali che permettono la connessione, lo scambio di informazioni, il dialogo e nelle quali organizzazioni ed individui inviano contenuti e messaggi allo scopo di coinvolgere partecipanti che, attraverso l’interazione, contribuiscano alle discussioni”²⁶.

È interessante analizzare tali strumenti poiché essi non si limitano a svolgere la mera funzione di intrattenimento, ma sono divenuti dei veri e propri mezzi per programmare e costruire un incontro “digitale” con il potenziale cliente.

L’utilizzo di queste tecnologie ha permesso di modificare la complessità che ha caratterizzato le modalità di contatto per le imprese operanti nel business to business. Come affermato nel paragrafo precedente, internet ha permesso di ridurre la complessità delle trattative, i tempi di consegna della merce e l’orizzonte geografico al quale un’impresa può rivolgersi. Si può affermare che, ad oggi, il processo di acquisto nel mercato B2B è divenuto molto simile a quello

²⁵ Kaplan e Haenlein, 2010

²⁶ Huotari et al., 2015

B2C, per quanto riguarda le modalità. A conferma di ciò, le imprese hanno avuto la possibilità poter far accedere i clienti ad una vendita pressoché self service, oltre alla possibilità di ottenere le informazioni prima dell'acquisto.

L'insieme di tali novità ha scaturito la necessità di sviluppare una maggiore digitalizzazione delle azioni attuate dalle imprese e delle competenze legate ai singoli professionisti, dando vita ad un vero e proprio rinnovamento dei ruoli commerciali svolti all'interno di tale mercato.

Una delle prove "tangibili" che tale sviluppo sia stato accolto e si sta propagando si può identificare nella nascita di nuove figure professionali definite Inside Sales.

A confermare ciò che è stato scritto nelle precedenti righe, è stato pubblicato uno studio su Emerald Journey nel quale si denota un aumento della crescita del 7,5% dovuto al settore delle vendite interne. Tale dato è estremamente significativo se comparato alla crescita delle vendite esterne (0,5%)²⁷.

²⁷ European Journal of Marketing Vol. 54 No. 5, 2020

II CAPITOLO

INSIDE SALES: PERSONAL LEVEL

2.1 Chi sono gli inside sales?

Per comprendere chi sono gli Inside sales bisogna analizzare la storia e l'etimologia di tale termine: “Il termine Inside Sales è stato usato solo dagli anni '80, quindi il termine in sé è abbastanza nuovo, ma il concetto e l'idea alla base di esso non lo sono”²⁸.

Un ulteriore spunto sulla nascita dell'inside sales è offerto da Krogue, il quale afferma come: "Nel 2004, quando Dave Elkington ed io abbiamo fondato InsideSales.com, abbiamo cercato la parola chiave "inside sales" su Google e non c'era nessun risultato. Tuttavia, c'erano decine di migliaia di aziende che sono venute fuori e cercavano di assumere rappresentanti di vendita interni"²⁹.

Ciò sta a significare che le aziende, spiega Krogue, volevano implementare un processo di vendita utilizzando i venditori interni, ma, nel 2004, tale figura non era stata ancora ben definita.

Oggi molte realtà si sono espresse riguardo tali figure professionali, tra questi possiamo utilizzare come riferimento Inside Sales Italia, la quale descrive tale

²⁸ Mooses Hirvonen. 2017

²⁹ Krogue 2013

ruolo come “un modello professionale di vendita svolto da remoto, da venditori interni all'azienda”³⁰.

Analizzando la descrizione appena fornita, si possono definire i tratti distintivi dei venditori interni: essi lavorano internamente all'azienda e la vendita viene svolta a distanza.

Prendendo spunto dai paragrafi precedenti si può comprendere come siano molteplici le cause che hanno spinto la nascita e lo sviluppo degli Inside sales. Una delle motivazioni maggiormente rilevanti riguarda l'espansione della digitalizzazione, la quale ha permesso ad aziende, venditori e clienti di abbattere molte difficoltà che storicamente hanno caratterizzato il mercato B2B (condivisione delle informazioni, incontri e spostamenti fisici, orizzonte geografico, prevedibilità del futuro...).

Oltre alla digitalizzazione, si possono identificare ulteriori fattori che hanno contribuito alla nascita e allo sviluppo di tali figure:

- la pandemia che il mondo ha affrontato dal 2020 in poi, ha avuto ruolo cardine, in quanto non è stato più possibile uscire di casa ed incontrarsi fisicamente;
- i social media hanno un ruolo centrale nella vita di ogni persona, ciò si riflette sugli acquirenti e sulle aziende operanti nel mercato business to business, i quali sono maggiormente a loro agio nell'interagire da remoto;

³⁰ <https://insidesalesitalia.it/che-cosa-e-linside-sales/>

- Il consumatore moderno è più informato e potente che mai³¹.

Su questo punto è bene effettuare un approfondimento. In passato gli acquirenti si affidavano al venditore esterno per richiedere informazioni relative ai prodotti e servizi. Con l'ascesa dell'era digitale la quantità di informazioni e le diverse opzioni prontamente disponibili per l'acquirente sono aumentate. Tramite Internet, gli acquirenti possono ricercare tutte le informazioni che ritengono rilevanti. Per questo motivo l'acquirente basa sempre meno il suo rapporto con il venditore tramite incontri faccia a faccia, poiché le decisioni possono essere prese in modo indipendente, utilizzando molteplici strumenti;

- i costi relativi alle operazioni effettuate a distanza sono minori rispetto a quelli effettuati sul campo.

Tale affermazione è corretta per i prodotti meno costosi, i quali presentano processi di vendita più semplici. In questi casi, le vendite interne hanno ottenuto un notevole successo negli ultimi anni.

Inoltre, ci sono vantaggi competitivi significativi che un'azienda può ottenere quando viene utilizzato questo metodo di vendita. Tra di essi, il costo gioca il ruolo principale. Vi è la possibilità di poter essere maggiormente efficienti nella vendita, instaurando rapporti con i clienti interessati.

³¹ Labrecque, et al. 2013

I venditori interni hanno la possibilità di avere rapporti con nuovi clienti, facendo registrare un diminuzione dei costi che varia dal 40% al 90% in meno, rispetto alle loro controparti esterne³².

La riduzione dei costi deriva da salari più bassi e dall'eliminazione delle spese di viaggio sostenute dai venditori esterni per gli spostamenti da un cliente all'altro.

Per far fronte a tutti questi cambiamenti, gli inside seller hanno sviluppato delle competenze ed attitudini ad hoc.

2.1.1. Differenze tra Inside sales ed Outside sales

Prima di analizzare nello specifico quali caratteristiche rendono unici i venditori interni, sarà utile comprendere quali sono le differenze tra inside ed outside sales.

I venditori interni ed esterni svolgono compiti ed utilizzano metodologie di approccio alla vendita completamente differenti, nonostante essi abbiano un obiettivo comune, ovvero, concludere le transazioni con i clienti.

Mettendo tali figure a confronto si può notare come il modus operandi dei venditori esterni preveda che essi si interfaccino fisicamente con i propri clienti, per questo tali modalità sono spesso definite “vendite sul campo”. Nella maggior parte dei casi, sono questi ultimi che raggiungono i potenziali clienti, spostandosi di zona in zona. Per svolgere in maniera ottimale il ruolo, vi sono delle specifiche competenze e capacità comunicative, utilizzate negli incontri faccia a faccia

³² Zoltners, Sinha, Lorimer 2013

(un'ottima intelligenza emotiva, comprensione dei bisogni del cliente, doti comunicative...). Un venditore esterno deve essere in grado di andare oltre le parole di un acquirente, oltre a saper ascoltare eventuali bisogni o desideri non espressi esplicitamente dal cliente (linguaggio non verbale), così da poter trasformare l'incontro in una futura trattativa.

L'orizzonte geografico che essi riescono a coprire quotidianamente, ovvero il numero di clienti con i quali riescono ad avere dei contatti, è limitato.

Come si può immaginare, vi sono dei tempi tecnici relativi agli spostamenti fisici. Questo modo di operare offre uno spunto interessante per comprendere come, in una giornata tipo del venditore esterno, il tempo utilizzato per i trasferimenti può essere identificato come tempo "non a valore".

Attraverso la *figura 6* è possibile poter analizzare visivamente come viene suddiviso il tempo, tra le varie mansioni, in una giornata di lavoro del venditore esterno. Come affermato in precedenza, il tempo utilizzato dal venditore per i viaggi, nello studio realizzato da Kotler & Armstrong, rappresenta il 18% della giornata lavorativa. Tale percentuale è estremamente significativa in quanto è l'attività che occupa la maggior parte della giornata lavorativa del venditore esterno.

Tutto ciò assume maggior rilievo, se paragonato, come vedremo successivamente, alla giornata tipo dell'inside seller, in quanto il tempo dedicato agli spostamenti verrà sfruttato diversamente.

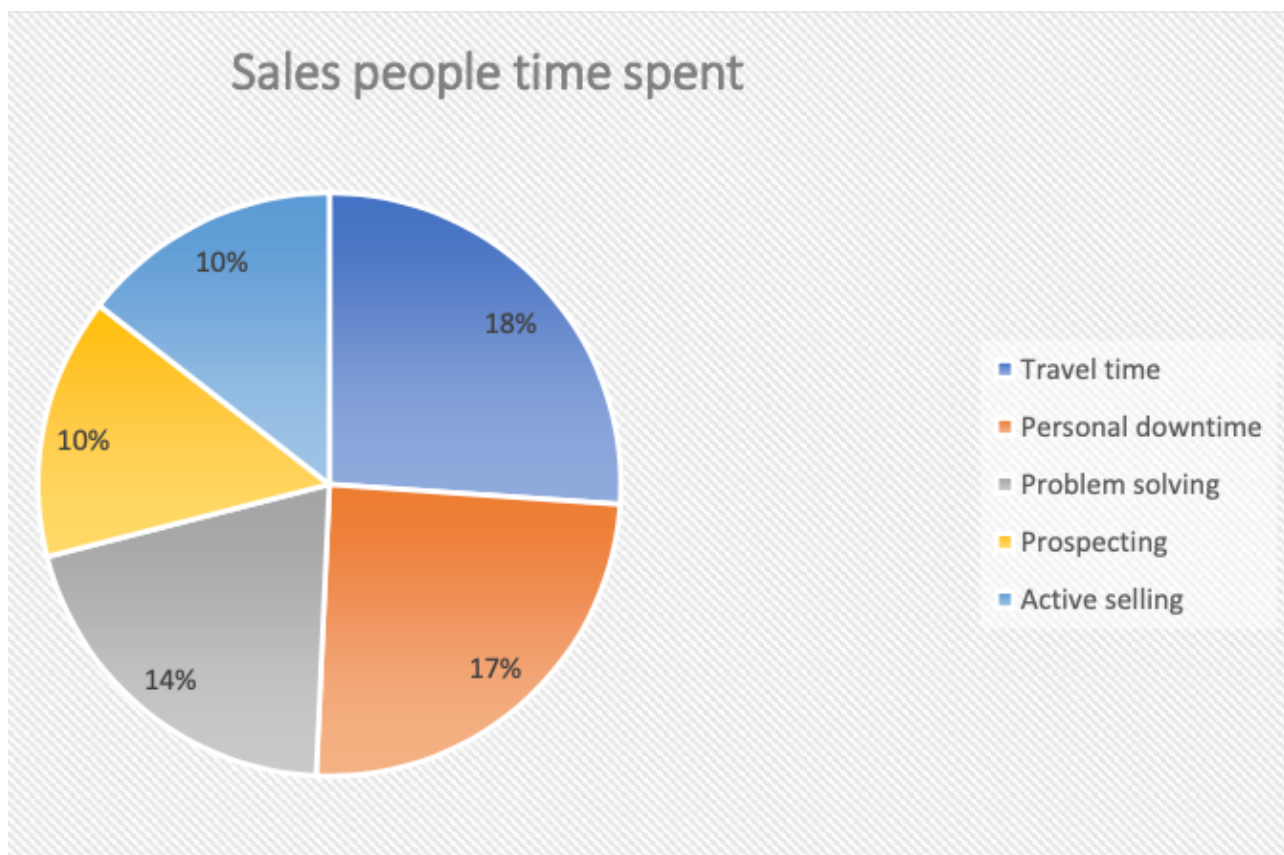


Figura 6

Fonte: Kotler & Armstrong 2008, 790

A rendere le vendite esterne poco efficienti, vi è anche il fatto che questi venditori rivolgono la propria offerta a molteplici potenziali clienti, situati in una determinata zona geografica, senza essere a conoscenza se quest'ultimi possano essere interessati o meno alla proposta, tramite chiamate a “freddo”³³.

Nel descrivere i venditori esterni, non si può tralasciare l'aspetto economico relativo al loro operato, in quanto, oltre ai costi attinenti alla persona, vi sono

³³ Con chiamate a freddo si indicano le ricerche del numero delle aziende attinenti ad uno specifico settore e zona geografica, per contattarle e fissare un appuntamento

molteplici spese accessorie necessarie per poter portare a termine il loro ruolo (carburante, vitto, alloggio...).

Un ulteriore aspetto caratterizzante riguarda il sistema di controllo del loro operato, in quanto, per questo tipo di venditori, le imprese si basano prettamente sul controllo dei risultati. Ciò fornisce a quest'ultimi un'ottima autonomia nelle vendite ed una bassa pressione da parte dell'azienda nel raggiungere risultati prefissati, come riporta lo studio pubblicato su Emerald Journey³⁴.

I venditori esterni, nel panorama business to business, hanno rappresentato la modalità di vendita maggiormente efficace, prima dell'avvento dell'era digitale.

Di conseguenza, le aziende si affidavano completamente alla capacità di quest'ultimi nel condurre affari faccia a faccia con le controparti.

Eventuali danni o inconvenienti durante il processo di vendita, sono stati semplicemente accettati come normali spese aziendali. Non vi erano altre opzioni riguardo le modalità di vendita.

Tuttavia, con l'evoluzione e l'adattamento della tecnologia negli affari (Internet ed altri metodi di comunicazione virtuali), le tecniche relative la vendita esterna sono state costrette ad adattarsi alle nuove esigenze dei clienti. Un esempio calzante riguarda gli acquisti periodici. In questi casi alcuni acquirenti hanno bisogno del venditore solo quando arriva il momento di effettuare un ordine. Di conseguenza,

³⁴ European Journal of Marketing Vol. 54 No. 5, 2020

l'acquirente preferirebbe fare affari con una telefonata veloce rispetto ad una lunga visita di vendita³⁵.

Per comprendere al meglio ciò che è stato enunciato nell'introduzione del paragrafo, oltre ad aver approfondito i venditori esterni, si analizzeranno i venditori interni, cuore pulsante del presente lavoro.

Ciò che contraddistingue gli inside sales è il loro approccio innovativo, il quale è basato sull'utilizzo di strumenti digitali, necessari per svolgere le operazioni da remoto. Essi si contrappongono alle figure citate in precedenza, in quanto non incontrano i clienti faccia a faccia, ma utilizzano strumenti quali: messaggi, videochiamate, e-mail... che consentono di poter svolgere il proprio compito senza avere la necessità di effettuare spostamenti fisici per raggiungere i clienti. Una delle differenze maggiormente rilevanti riguarda la possibilità di contattare i clienti dopo che essi hanno manifestato interesse verso l'azienda, monitorandoli tramite strumenti di social listening e social selling.

Seguendo tale schema, gli inside sales possono prepararsi alla vendita, avendo un'ottima conoscenza del cliente e rendendo il processo più efficiente.

Utilizzando gli strumenti digitali i venditori interni potranno raggiungere un numero di potenziali clienti, definiti "caldi", maggiore rispetto ai venditori esterni,

³⁵ Kucuk 2012

oltre a poter espandere il proprio operato in maniera esponenziale, per quanto riguarda la copertura geografica.

Un'ulteriore differenza è data dal controllo sul lavoro, poiché utilizzando strumenti quali telefono, videochiamate, chat... è possibile analizzare dei parametri per ottenere feedback riguardo le performance.

Da tutto ciò si può comprendere come le competenze acquisite dagli outside seller non sono valide nella realtà in cui operano gli inside seller. Quest'ultimi necessitano di skills specifiche relative al nuovo contesto in cui operano.

2.2 I vantaggi dell'inside sales

Come descritto in precedenza, l'impiego degli inside sales e lo sviluppo della digitalizzazione, nel B2B, ha avuto e sta riscontrando un impatto considerevole.

L'evoluzione tecnologica e gli eventi degli ultimi anni hanno portato questo fenomeno ad espandersi sempre di più. A giustificare tale espansione vi sono i molteplici vantaggi di questa nuova configurazione, quali:

- Minori costi
- Minore complessità delle operazioni
- Migliore customizzazione
- Prevedibilità del fatturato
- Maggiore copertura geografica
- Migliore conoscenza del prospect

- Raggiungimento di differenti segmenti di mercato
- Maggiore coordinazione tra il reparto vendite e quello marketing

Per comprendere l'elenco appena citato, è opportuno sviscerare ogni singolo vantaggio .

Lo studio pubblicato su Emerald Journey³⁶ asserisce che l'utilizzo degli inside sale permette, alle imprese analizzate durante tale ricerca, di risparmiare il 40-90% dei costi se confrontato all'utilizzo dei venditori esterni.

Questo risparmio è dovuto all'utilizzo di strumenti digitali, come il CRM, social media e marketing automation... in quanto permettono di svolgere rapidamente dei compiti precedentemente svolti in maniera "analogica" (le vendite interne risultano essere più efficaci quando l'acquirente conosce le proprie esigenze e quando la maggior parte delle informazioni importanti per completare una transazione sono già in suo possesso).

Tutto ciò si traduce in un risparmio economico notevole e permette agli inside sales di dedicare più tempo alla conoscenza ed informazione dei potenziali clienti. Alla luce di queste due implicazioni i venditori interni potranno adattare, come detto in precedenza, la propria offerta sulla base delle informazioni che hanno ottenuto riguardo i potenziali clienti, dando vita ad una customizzazione paragonabile a quella presente nel mercato B2C.

³⁶ European Journal of Marketing Vol. 54 No. 5, 2020

Gli strumenti elencati in precedenza permettono di poter beneficiare di molti vantaggi, uno tra questi è la possibilità di prevedere il fatturato utilizzando degli indicatori derivanti dalla combinazione dei dati provenienti dagli strumenti tecnologici.

Inoltre la digitalizzazione e lo smart working offrono agli inside sales la possibilità di poter lavorare da casa o dall'ufficio, contattando i potenziali clienti in maniera telematica. I venditori possono "incontrare" molti clienti ogni giorno, anche appartenenti ad aree geografiche diverse. Questo aspetto permette ai venditori di non trascurare aree geografiche "scomode" o con pochi clienti. Nelle azioni e strategie di un venditore esterno, alcune zone potrebbero essere tralasciate poiché vi sono pochi potenziali clienti ed i costi relativi alla copertura della medesima area risulterebbero troppo alti. Tale flessibilità permette, ai venditori interni, di sfruttare delle opportunità legate ad aree tralasciate dalle precedenti modalità operative. Ciò permetterà, potenzialmente, di non trascurare nessun cliente, dando importanza anche a quelli di minore dimensione.

Un ulteriore aspetto da analizzare è rappresentato dal maggior confronto tra i venditori e l'ufficio marketing. Gli strumenti digitali permettono di raccogliere dati estremamente utili per comprendere e programmare nuove azioni.

Ciò permetterà di dare vita ad una campagna marketing e un processo di vendita definito lead inbound (*Figura 7*). La peculiarità di tale approccio è data dal contatto con il cliente, il quale non avviene in maniera randomica. In questo caso il

reparto marketing e quello commerciale lavoreranno a stretto contatto, poichè i venditori sono i veri detentori della conoscenza del cliente, per capire come attrarre clienti target. Ciò permetterà di entrare in contatto solo con potenziali acquirenti interessati al prodotto/servizio (fase 1 della *figura 7*), semplificando le fasi successive del processo di vendita.

LE FASI DI UN PROCESSO DI VENDITA INBOUND NEL B2B

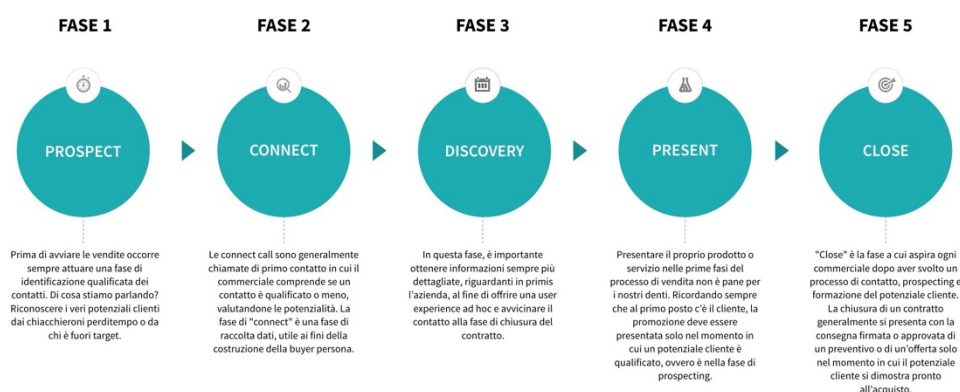


Figura 7

Fonte: <https://blog.advmialab.com/come-accelerare-il-processo-di-vendita-b2b>

Martina Bartoletti

Vi sono casi in cui questa collaborazione viene meno. In queste circostanze sono direttamente gli inside sales ad effettuare le attività di lead generation, tramite attività di warm calling e prospecting.

Opinione comunemente condivisa è quella relativa all'efficacia della collaborazione tra venditori interni ed il reparto marketing, se confrontata con l'attività svolta singolarmente dall'inside seller.

2.3 Configurazioni di Inside Sales

Il contesto B2B è molto complesso, poiché all'interno di esso operano realtà di differenti dimensioni e con differenti disponibilità di risorse. Per tali motivazioni, abbracciare ed implementare la rivoluzione del ruolo commerciale in favore dei venditori interni, non prevedrà un percorso univoco per le imprese.

Le differenze nell'implementazione saranno condizionate dal settore di appartenenza delle imprese, dalle risorse disponibili, dai clienti...

È bene specificare che, per alcune di esse (come visto in precedenza per il settore farmaceutico), la presenza di venditori esterni gioca un ruolo estremamente importante, mentre per altri (principalmente i settori tecnologici) sarà possibile attuare una vera e propria trasformazione del reparto commerciale.

Benefits and costs	Dimensions	Inbound sales or sales support	Sales development	Team/hybrid	Discrete
Company and customer benefits and costs	Description	Technical or product experts, typically an overlay resource to outside sales	Lead qualifiers who set appointments for outside sales	Inside sales using an overlay quota while working with outside sales; may travel to meet clients	Inside salespeople selling without involvement of outside sales
	Customer acquisition effectiveness	(Low) Dedicated support and cross-selling opportunities by inside sales	(Moderate) Qualification step completed by inside sales, but inconsistencies exist	(High) Inside-outside work together as a team	(High) Dedicated customer acquisition, sometimes even large customers
	Customer retention effectiveness	(+/-) Improve services. Customer may receive conflicting information from each sales force	(+) Primarily performed by outside sales	(+) Cross-sell, upsell, maintain strong relationships by working as a team	(+) Focus on previously underserved customer segment
Intra-sales force benefits and costs	Sales process leanness/efficiency	(+) Reduces time spent by outside sales on customer support and cross-selling	(+) Reduces time spent by outside sales on qualifying leads	(-) More coordination as a team	(+) Separation shortens the cycle, allows for more flexibility
	Inside-outside relationship quality	(-) Inside-outside miscommunication	(-) Minimal relationship between inside and outside sales Limited inside-outside information sharing	(+/-) Relationship between inside and outside sales requiring a high level of customer information sharing	(NA) Separate incentives Clear sales credit assignment
	Inside sales turnover issues	(-) Difficult to find and retain combination of service and sales skills	(-) High rejection rate Low investment by the firm	(-) Compensation differentials can be demoralizing Conflict with outside sales	(-) High rejection/failure rate Low compensation
	Inside sales development opportunities	(-) Learning is narrowly focused on product and technical issues	(-) Learning is narrowly focused on qualifying prospects	(+) Learning is broader/more training Indirect customer-oriented learning	(+) Direct customer-oriented learning Inside sales as a stepping stone

Figura 8

Fonte: The business-to-business inside sales force: roles, configurations and research agenda, <https://www.emerald.com/insight/0309-0566.htm>

Per comprendere quali percorsi sono maggiormente adatti alle specifiche realtà, è possibile suddividere le configurazioni in 4 differenti tipologie:

- Inbound sales / sales support
- Sales development
- Team / Hybrid configuration
- Discrete

Ognuna di queste configurazioni presenta delle caratteristiche specifiche, le quali risponderanno alle differenti esigenze delle imprese. Lo studio pubblicato sulla

rivista Emerald Journey³⁷, riguardo tale argomento, offre la possibilità di valutare benefici e costi per ogni configurazione oltre a comprendere quali configurazioni sono adatte alle peculiarità delle imprese.

Attraverso la *figura 8* è possibile visualizzare i benefici e costi, per le imprese e per la forza di vendita integrata, riguardo le 4 configurazioni di inside sales.

Per comprenderne i tratti distintivi di ognuna, sarà utile approfondirle singolarmente:

- Inbound sales / sales support:

In questo specifico caso l'inside seller non svolge un ruolo primario nel processo di vendita. Il venditore esterno è il vero protagonista di questa modalità, in quanto sarà quest'ultimo che si interfacerà direttamente con il cliente nella trattativa.

Il ruolo dell'inside sales riguarderà tutte quelle attività di back-office, che nel pratico si traducono in tutte quelle funzioni di supporto al venditore esterno, impercipienti all'acquirente, in quanto non incidono direttamente sulla sua acquisizione.

Il vantaggio nell'avere a disposizione tali figure professionali e non impiegarle direttamente sul campo, si verifica in quelle situazioni nelle quali il cliente necessita di assistenza immediata. In questi casi il venditore interno potrà lavorare approfonditamente sulla richiesta dal cliente, migliorando il servizio percepito da quest'ultimo, di conseguenza, andando ad agire sulla fidelizzazione.

³⁷ European Journal of Marketing Vol. 54 No. 5, 2020

Tale assetto organizzativo può divenire abituale, ed in questi casi, oltre a risolvere le problematiche sollevate dal cliente, il venditore interno potrà cogliere ulteriori opportunità, rappresentando un ulteriore canale di vendita, con l'obiettivo di dare vita ad opportunità di cross-selling ed up-selling.

Ciò permetterà di alleggerire i compiti svolti del venditore esterno, permettendo a quest'ultimo di concentrarsi su altri clienti target.

Come descritto sull'articolo pubblicato su *European Journal of Marketing*³⁸, tale conformazione può presentare 3 differenti limitazioni:

1. La collaborazione tra venditori interni ed esterni non è sempre lineare. Vi è la possibilità che entrambi i venditori si possano relazionare con il cliente potrà generare dei conflitti. Qualora si dovesse verificare tale problematica, la configurazione non presenterebbe più gli stessi benefici, penalizzando la soddisfazione del cliente;

2. Lo sviluppo limitato della forza di vendita interna si può verificare poiché tali professionisti svolgono mansioni di supporto ed assistenza alle problematiche presentate dal cliente, ciò circoscrive le loro potenzialità in tale ambito, senza dar loro la possibilità di sfruttare a pieno il potenziale;

3. È complesso trovare figure professionali adatte a tale ruolo, in quanto l'impresa ricerca dei venditori interni che siano abili sia nella vendita che nel servizio clienti. La difficoltà nel ricercare tali figure riguarda la possibilità di

³⁸ *European Journal of Marketing* Vol. 54 No. 5, 2020

imbattersi in chi si occupa di telemarketing o servizio clienti, tralasciando la parte di vendita. Su questo argomento, Emerald Journey³⁹, ha raccolto la testimonianza di un responsabile delle vendite nel settore dei servizi finanziari, il quale ha affermato che “Non abbiamo la forza lavoro che stiamo cercando in questo momento. Può sembrare molto simile alla mentalità del call center, ma stiamo cercando più di un semplice call center, mentalità da prendere ordini per le vendite interne. Stiamo cercando qualcuno che possa parlare con quel cliente, vendere a quel cliente e creare una relazione e un bisogno al telefono”.

- Sales development

In questa configurazione il ruolo degli inside sales ricopre una parte importante nel processo di vendita, se paragonata a conformazione appena descritta. L’inside seller avrà l’obiettivo di generare lead qualificati e di procurare questi contatti al venditore esterno, il quale si occuperà delle fasi successive.

Il venditore interno dovrà occuparsi di monitorare le richieste dei clienti online, utilizzare strumenti digitali (come visto nel capitolo precedente: LinkedIn, Analytics...) oltre alle attività telefoniche ed e-mail in uscita. Ciò renderà la forza di vendita esterna più efficiente e produttiva, poiché non dovrà occuparsi della ricerca dei lead.

Dalle interviste pubblicate nell’articolo citato in precedenza, si comprende come il sales development sia un approccio che risulta essere economico, efficace nel

³⁹ European Journal of Marketing Vol. 54 No. 5, 2020

generare nuovi contatti ed efficiente nell'aumentare la fidelizzazione (i venditori esterni hanno più tempo da dedicare ai clienti). Delineando con precisione i compiti dei venditori interni ed esterni, vi saranno bassissime possibilità di conflitto tra le due figure professionali. Il risultato di tali scelte si traduce in un processo di vendita più snello poiché i ruoli non si andranno ad accavallare.

Come per il caso precedente, però, anche questo modello può presentare delle difficoltà:

1. Nel caso in cui la comunicazione tra venditori interni ed esterni non fosse continua, lo scambio di informazioni ne potrebbe risentire ed avere effetti sulla costruzione delle relazioni con i clienti.

2. Vi è la possibilità che uno dei due venditori effettui il proprio lavoro in misura migliore dell'altro. Nel caso in cui l'inside sales fosse performante, egli fornirà molteplici contatti al venditore esterno, il quale, non essendo altrettanto performante, non riuscirà a rendere concrete tali opportunità. Viceversa, potrebbe avvenire che l'inside sales fornisca contatti approssimativi, rendendo le mansioni del venditore esterno molto complesse e difficilmente attuabili.

Dalle interviste riportate nell'articolo pubblicato da Emerald Journey⁴⁰, emerge come, in queste configurazioni, il ruolo dei venditori interni viene spesso ricoperto da persone più giovani, le quali maturano esperienza, per poi divenire venditori esterni.

⁴⁰ European Journal of Marketing Vol. 54 No. 5, 2020

3. La misurazione delle performance dei venditori interni viene effettuata con maggiore precisione, data la possibilità di misurare e quantificare il lavoro svolto con dei KPI relativi gli strumenti digitali. Ciò potrà tradursi in una concentrazione maggiormente riguardo gli aspetti quantitativi rispetto alla qualità del servizio clienti ed il raggiungimento degli obiettivi strategici.

- Team / Hybrid configuration

In questa configurazione la forza di vendita interna ed esterna collabora al fine di supportare il cliente. È bene precisare che vi sono delle differenze tra team e configurazione ibrida: nel primo caso l'inside seller non ha un contatto faccia a faccia con il cliente, mentre nella configurazione ibrida, i venditori interni sono spronati ad avere un contatto diretto con i clienti.

In entrambi i casi, sia i venditori interni che esterni, acquisiscono nuovi clienti e curano le relazioni nel tempo. Ciò offre la possibilità di migliorare l'efficacia del CRM, inserendo i dati riguardo le relazioni con i clienti e fornendo molteplici informazioni ai venditori, qualora ne avessero bisogno, al fine di migliorare il confronto con la controparte.

La configurazione ibrida prevedrà un'elevata coordinazione tra venditori interni ed esterni, al fine di migliorarne la sintonia. Molto spesso, però, non vi sono delle distinzioni chiare tra outside ed inside sales. In quei casi nei quali il cliente avrà necessità di informazioni, potrà rivolgersi ad entrambi per poter ottenere un riscontro.

Il grande potenziale di questa configurazione potrà annullarsi qualora la comunicazione fosse offuscata tra le parti. Basti pensare che, se un venditore interno lavorasse su uno specifico cliente, proponendo un preventivo e dando vita ad una trattativa, senza che il venditore esterno ne venisse informato, quest'ultimo si potrebbe sovrapporre, proponendo ulteriori offerte.

Questo tipo di comportamento potrebbe generare nel cliente una perdita di fiducia nell'azienda.

Altro aspetto da tenere sotto controllo, al fine di evitare conflitti tra venditori interni ed esterni, riguarda le modalità di retribuzione, poiché spesso risultano differenti. Come affrontato in precedenza, i venditori esterni, nella maggior parte dei casi analizzati nell'articolo pubblicato su Emerald Journey⁴¹, sono retribuiti tenendo conto delle trattative e delle performance relative ai clienti.

I venditori interni, d'altro canto, sono retribuiti su base salariale.

Questa differenza potrebbe generare delle divergenze, oltre ad ottenere effetti negativi sulla motivazione dei venditori interni⁴².

⁴¹ European Journal of Marketing Vol. 54 No. 5, 2020

⁴² Oliver e Anderson, 1994

- Discrete configuration

In quest'ultima configurazione il venditore interno occupa un ruolo di primaria importanza, egli è il responsabile dell'intero ciclo di vendita e si occuperà dell'identificazione di nuovi clienti, raccolta delle informazioni ed esigenze, approvvigionamento ed assistenza del cliente. Lo studio pubblicato su "The business-to-business inside sales force: roles, configurations and research agenda"⁴³ evidenzia come tale configurazione venga utilizzata per servire principalmente i clienti di medie e piccole dimensioni, in quanto sono complesse da soddisfare tramite i venditori esterni poiché prevedono costi elevati (ci si concentra sui clienti grandi, più redditizi).

Per quanto riguarda i clienti di grandi dimensioni, gli inside sales svolgono il ruolo di creazione e mantenimento della relazione coordinandosi con i venditori esterni, i quali svolgono la fase relativa la transazione.

Questo modo di operare, nonostante sia molto evoluto e proiettato al futuro, presenta delle limitazioni:

1. La forza di vendita interna non viene percepita come quella esterna in termini di sviluppo a mantenimento delle relazioni. Ciò avviene soprattutto a causa del mancato incontro faccia a faccia con il cliente. Si riscontrano difficoltà nel comprendere le esigenze implicite che un venditore esterno potrebbe intuire (comunicazione non verbale).

⁴³ European Journal of Marketing Vol. 54 No. 5, 2020

2. Le aziende sono disposte ad investire meno (in base a quanto riportato nell'articolo citato) nelle vendite interne, piuttosto che nella forza di vendita esterna.

Molto spesso, però, sono proprio i venditori esterni che si traducono in venditori interni (previa formazione sugli strumenti digitali), in quanto, avendo avuto esperienze pregresse nelle vendite esterne, preferiscono lavorare da un luogo fisso, dando priorità alle scelte di vita personali.

Dal confronto con Inside Sales Italia è emerso come, secondo la loro esperienza, la configurazione ibrida sia quella maggiormente utilizzata dalle imprese in questi anni nel panorama italiano. Come accennato in precedenza, tale configurazione permette di focalizzarsi anche sui potenziali clienti che, in passato, venivano tralasciati poiché troppo costosi da servire.

2.4 Competenze distintive

In questo paragrafo si analizzeranno quali sono le caratteristiche che gli Inside seller necessitano per poter svolgere al meglio il loro ruolo. È evidente come queste capacità comprendano sia degli aspetti personali del venditore, sia capacità legate agli strumenti che essi utilizzano.

Prima di andare ad analizzare nello specifico tali abilità bisogna precisare che l'inside sales ed il telemarketing sono due mondi totalmente separati.

“Il telemarketing è per lo più solo business-to-consumer (B2C) e prevede l'utilizzo delle chiamate a freddo. Le vendite interne, invece, sono solitamente mirate al business-to-business (B2B) ed i lead che vengono contattati non vengono scelti in modo casuale e sono più spesso "caldi". Ciò porta a risultati migliori e a maggiori vendite.

Le vendite interne sono più professionali del telemarketing e non sono viste come una interruzione della giornata lavorativa da parte del cliente, ma sono percepite come la possibilità di offrire qualcosa di cui si potrebbe aver bisogno.

Nel telemarketing, lo scopo dei venditori è quello di ottenere le vendite immediate. Tuttavia, attraverso gli inside sales, lo scopo della chiamata non è sempre quello di ottenere subito le vendite. Il venditore interno può mappare le esigenze del cliente e fare una qualifica dei lead così da sapere se e quando il prospect è abbastanza "caldo" e sarà più propenso ad acquistare.

I telemarketer hanno uno script già definito, che seguono rigorosamente quando effettuano le telefonate. Per quanto riguarda le vendite interne, il contatto con il lead si potrebbero basare alcune note chiave o anche una bozza di script realizzata in precedenza, tuttavia la differenza principale è che raramente seguono quello script mentre sono al telefono o in una videochiamata con un cliente poiché è imprevedibile ciò che verrà esattamente detto durante la stessa. Quindi ogni telefonata è diversa e non può essere organizzata seguendo degli standard.

Inoltre, gli addetti alle vendite interne devono effettuare più chiamate di solito per soddisfare le vendite”⁴⁴, se paragonate agli incontri faccia a faccia effettuati dai venditori esterni.

Per comprendere quali abilità saranno necessarie, digitali e non, per operare in questo contesto, esse verranno analizzate nei prossimi paragrafi.

2.4.1 competenze nel marketing digitale ed uso dei social media

Gli strumenti utilizzati dagli inside seller (approfonditi di seguito) sono prettamente digitali, ciò comporta che essi debbano formarsi per ottenere tutte le skills necessarie per poter sfruttare al meglio tali mezzi.

Tra le capacità che il venditore interno dovrà padroneggiare, le competenze tecnologiche e digitali sono quelle hanno rappresentato le maggiori innovazione per il ruolo commerciale. Esse hanno rivoluzionato, per sempre, il ruolo dei venditori interni, permeando il processo di vendita e le modalità con le quali essi danno vita alle relazioni durature e di valore con i clienti.

Le abilità precedentemente citate si potrebbero racchiudere in un'unica definizione: Digital Literacy, la quale, secondo la Western Sindey University, viene definita così: “Alfabetizzazione digitale significa avere le competenze necessarie per vivere, apprendere e lavorare in una società in cui la comunicazione

⁴⁴ Krogue, K. 2017

e l'accesso alle informazioni avviene sempre più attraverso tecnologie digitali, come piattaforme internet, social media e dispositivi mobile”⁴⁵.

Per comprendere al meglio cosa si intende con il termine digital literacy, sarà utile analizzare i molteplici elementi che lo compongono, quali:

- Digital privacy:

“la capacità di proteggere la confidenzialità dei dati e delle informazioni in base agli strumenti ed ai contesti di riferimento, garantendo anche il corretto utilizzo degli strumenti tecnico-digitali”⁴⁶;

- Digital listening:

Monitoraggio ed ascolto dell'ambiente digitale, nel quale è presente l'azienda;

- Digital influence

“Capacità di creare un effetto, cambiare opinioni, comportamenti e guidare risultati misurabili”.⁴⁷

Alla luce di tali definizioni, l'inside seller dovrà essere in grado di monitorare l'ambiente digitale e dare vita a nuove relazioni tramite l'utilizzo dei social media, tenendo traccia delle attività dei potenziali clienti (così da poter attuare azioni di

⁴⁵https://www.westernsydney.edu.au/studysmart/home/study_skills_guides/digital_literacy/what_is_digital_literacy

⁴⁶<https://www.digitaldictionary.it/blog/digital-privacy-cosa-occorre-per-proteggere-se-stessi-online>

⁴⁷<https://www.digitaldictionary.it/blog/digital-influence-cosa-vuol-dire-essere-influenti-sui-canali-digitali>

cross-selling, up-selling, remarketing...), oltre a saper utilizzare e compilare correttamente il CRM.

2.4.2 Capacità organizzative

Data la mole di strumenti a disposizione e delle mansioni richieste, gli inside sales dovranno sviluppare ottime capacità organizzative. In passato, quando i venditori interni svolgevano funzioni di telemarketing, non vi era la necessità di interfacciarsi con le controparti esterne⁴⁸. Ciò ha comportato che l'organizzazione del proprio lavoro e della coordinazione con i venditori esterni non fosse decisiva per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Il lavoro svolto dagli inside seller, ad oggi, prevede che essi si occupino della creazione di relazioni con i clienti di minori dimensioni, mentre, per i clienti di grandi dimensioni, faranno squadra con i venditori esterni. Tutto ciò si traduce nella necessità di sviluppare ottime capacità di team working e di competenze organizzative, oltre a sapersi orientare nel processo di vendita e nelle attività di coordinazione relativa ai processi interni.

Una migliore organizzazione da parte dell'inside seller permetterà di gestire i molteplici clienti riducendo al minimo le possibilità di commettere errori, oltre ad alleviare lo stress relativo al carico di lavoro.

È interessante notare come la capacità organizzativa sia differente per ogni venditore interno, in quanto essa rientra nella macro-categoria delle 'competenze

⁴⁸ Narus e Anderson, 1986

trasversali', le quali, non essendo legate a formazione o specializzazioni, conferiscono versatilità al profilo professionale⁴⁹.

2.4.3 Abilità interpersonali e di vendita

In passato la forza vendita interna si concentrava sul prendere ordini via telefono, il che non richiedeva un alto livello di vendita adattiva⁵⁰. Lo studio pubblicato su Emerald Journey⁵¹ permette di comprendere come gli inside sales, attualmente, “captano” le informazioni utili relative ai potenziali clienti tramite gli strumenti digitali, analizzati successivamente.

Il ruolo che essi svolgono richiede sempre più competenze associate alla comunicazione a distanza. I venditori interni hanno la possibilità di utilizzare molti strumenti e si trovano ad agire in situazioni differenti, le quali presentano la necessità di adattarsi rapidamente sulla base delle mutevoli condizioni.

Una sfida alla quale sono sottoposti quest'ultimi riguarda lo sviluppo di una forma di “empatia digitale”. Con tale definizione si intende l'abilità nel saper interagire con ogni tipo di cliente. Ciò è estremamente complesso in quanto interagire a distanza rende più restrittiva la “gamma di emozioni” che possono essere condivise attraverso una “chiacchierata digitale”.

I venditori interni dovranno saper ascoltare ed assorbire più informazioni possibili dalle semplici letture di e-mail, messaggi e chiamate telefoniche. La complessità

⁴⁹ <https://udine.unicusano.it/studiare-a-udine/competenze-organizzative/>

⁵⁰ Marshall e Vredenburg, 1988; Narus e Anderson, 1986

⁵¹ European Journal of Marketing Vol. 54 No. 5, 2020

riguarda il fare affidamento su ciò che il cliente comunica esplicitamente rispetto a ciò che il venditore esterno riuscirebbe a comprendere in un incontro faccia a faccia. Per poter mitigare tali difficoltà gli inside seller dovranno essere molto flessibili ed adattabili alle varie vicissitudini richieste dagli incontri digitali con i clienti, leggere tra le righe e comprendere quale strumento permetta di ottenere il miglior confronto con il prospect.

Come affermato all'inizio di questo trattato, il gap che in passato ha differenziato il mercato B2B e quello B2C si è ridotto negli ultimi anni. Nel mercato consumer l'esperienza d'acquisto è stata personalizzata da molto tempo, ogni singolo acquirente ha la possibilità e gli strumenti per poter acquisire informazioni riguardo i prodotti e servizi ai quali sono interessati.

Come descritto in precedenza, la trasformazione digitale ha cambiato radicalmente il modo di interagire ed effettuare acquisti anche nel mercato B2B, ragione per la quale, ad oggi, molti acquirenti appartenenti a tale contesto richiedono e preferiscono tali modalità di acquisto. Da ciò si evince come gli inside seller dovranno essere in grado di padroneggiare gli strumenti digitali, con l'obiettivo di poter customizzare le proposte e le modalità con cui interagire con le controparti.

Tra le competenze strettamente legate all'abilità di vendita vi saranno anche quelle relative ad una solida conoscenza del prodotto e dei servizi proposti. Questo perché, come è sempre accaduto per i venditori interni, dovranno essere in

grado di rispondere alle varie richieste e curiosità dei potenziali acquirenti, senza farsi trovare impreparati. Un'ottima conoscenza dei propri prodotti/servizi permette ai venditori interni di far leva sulle caratteristiche ricercate e su tutti quegli aspetti che ritengono maggiormente importanti, essendo a conoscenza di ciò che è stato cercato dal prospect (preferenze e ricerche online).

Dalla descrizione dei compiti svolti dal venditore interno, si può comprendere come egli potrà incorrere in problematiche e difficoltà derivanti sia dal rapporto con i potenziali clienti, sia dall'utilizzo degli strumenti digitali.

Per tali motivazioni essi dovranno essere in grado di non farsi influenzare dai sentimenti, come l'impazienza (spesso legata ad un uso errato degli strumenti digitali o ad eventuali malfunzionamenti tecnici degli stessi) nell'interazione con i potenziali clienti, per non rischiare di apparire troppo aggressivi e causare delle perdite di lead.

Come accennato in precedenza, la capacità di rispondere alle mutevoli condizioni del lavoro e di non farsi influenzare da eventuali imprevisti può essere racchiusa in una definizione: *problem solving*.

Il profilo calzante dell'inside seller dovrà possedere tale caratteristica, poiché la possibilità di ragionare rapidamente ed in maniera non convenzionale, abbracciando delle soluzioni creative, permetterà di rispondere alle esigenze dei clienti.

2.5 Strumenti applicabili

Nel poter mettere in pratica le competenze descritte in precedenza, gli inside seller si avvarranno di molteplici strumenti digitali e non, quali: CRM, CDP, Social media, E-mail, Chiamate...

Al fine di fornire una visione dettagliata di questi strumenti, di seguito saranno analizzati singolarmente:

◆ CRM:

Con tale acronimo si indica il customer relationship management, ovvero, lo strumento centrale utilizzato dalle aziende per inserire dati relativi ai clienti e processare le relative informazioni, in modo tale che possano essere utilizzate per gestire le relazioni di business⁵².

Esso consente di tenere traccia dei lead e dei clienti durante i cicli di vendita lunghi, attraverso un database precedentemente compilato. Queste informazioni sono estremamente utili ai venditori interni, in quanto, in qualsiasi momento, potranno consultare il CRM ed ottenere tutte le informazioni di cui hanno bisogno, al fine di farsi trovare sempre preparati, anche durante un confronto, con i clienti⁵³.

⁵² G.L. Gregori, A. Perna, 2019

⁵³ <https://www.hubspot.com/growth-stack/what-is-crm>

Questo strumento è indispensabile per gli inside seller, poiché nel rapportarsi con un cliente spesso si alternano più venditori, i quali dovranno essere a conoscenza di: quali azioni sono state compiute, da chi, in quali date ed ore, quali richieste e necessità sono state espresse dal cliente...

Tutto ciò permetterà di eliminare attività fastidiose e ripetitive, le quali sottraggono tempo e valore al lavoro effettuato dai venditori interni (ricerca nelle e-mail, ultimo contatto con un potenziale cliente...), offrendo la possibilità di dedicarsi interamente allo sviluppo della trattativa.

Il CRM, una volta raccolti tutti i dati, permetterà di analizzarli e di scegliere le migliori azioni da intraprendere, senza lasciare spazio ad incertezze e sensazioni da parte dei venditori interni, estremamente rischiose per la riuscita della trattativa.

◆ CDP:

“Il customer data platform è un pacchetto software che crea un database composto da clienti, completo ed accessibile, con il fine di analizzare, tracciare e gestire le interazioni con quest’ultimi”⁵⁴.

Nonostante di primo acchito esso può sembrare un “doppione” del CRM, non è così. Nell’articolo pubblicato da Microsoft si può comprendere come “il CDP e le soluzioni Customer Relationship Management (CRM) raccolgano entrambi i dati dei clienti, ma con delle differenze: un CDP formula un profilo del cliente

⁵⁴ <https://www.oracle.com/it/cx/customer-data-platform/what-is-cdp/>

unificato compilato da più sorgenti, dati online e offline; mentre il CRM consente solo di memorizzare i dati noti, di proprietà dell'azienda e le interazioni dirette del cliente con la società”⁵⁵.

Altra funzione essenziale di questo strumento è quella di mettere a disposizione dei venditori interni e del reparto marketing molteplici informazioni per poter creare campagne di marketing mirate e personalizzate.

I benefici derivanti dal suo utilizzo possono essere racchiusi nei seguenti punti:

- Maggiori tassi di conversione;
- Automazione omnichannel: esso si collega con altre piattaforme e sistemi di marketing, permette di analizzare i dati e di poter comprendere quali siano le azioni ottimali che il venditore e l'azienda dovranno svolgere.

Per sintetizzare i vantaggi di tale strumento, si può affermare che permette di effettuare una:

- Segmentazione dei clienti;
- Personalizzazione delle azioni per cliente.

Essendo uno strumento costoso e molto complesso da implementare, il suo utilizzo è limitato a quelle realtà che godono di ottime disponibilità economiche e predisposizione all'utilizzo delle novità digitali.

Nelle realtà più comuni questo strumento difficilmente viene implementato.

⁵⁵ <https://dynamics.microsoft.com/it-it/ai/customer-insights/what-is-a-cdp/>

◆ Chiamate:

Inserire nel presente elenco le chiamate può sembrare una contraddizione, poiché il telefono non appartiene alla rivoluzione digitale precedentemente analizzata ed è a disposizione dei venditori da molti anni. Nonostante ciò, negli ultimi anni, anche tale strumento ha subito delle modifiche relative al suo utilizzo, in quanto permette ai venditori interni di dare vita alle “chiamate a caldo”.

Con tale definizione si intende: “una strategia di vendita in uscita che si concentra sulla composizione, la connessione e le conversazioni di vendita al telefono con lead che sono stati "riscaldati" con una sorta di attività precedente. I lead caldi possono essere definiti come potenziali clienti che hanno precedentemente interagito con la tua azienda in modo significativo. Includono persone provenienti da eventi, il tuo sito Web e/o i social media. Anche i contatti che hanno familiarità con un particolare rappresentante di vendita o le persone con cui hanno lavorato in passato (anche quest'ultimi sono considerati un contatto caldo). Una chiamata calda viene percepita in maniera differente rispetto ad una chiamata fredda , in cui i rappresentanti di vendita chiamano i potenziali clienti senza alcuna interazione precedente che porta alla chiamata”⁵⁶.

Tale strumento ha la necessità di integrarsi con altri (e-mail, social network, sito web, CRM) permettendo ai venditori interni di personalizzare la chiamate, sulla base delle molteplici informazioni ottenute fino a quel momento.

⁵⁶ <https://www.revenue.io/blog/warm-calling-the-comprehensive-guide>

Dal confronto con Inside Sales Italia è emerso come, secondo la loro esperienza, sia interessante procedere seguendo tale schema nell'utilizzo delle chiamate a caldo: in primis si ottengono informazioni riguardo i clienti da sito web e social media, successivamente vi è la possibilità di inviare un'e-mail con l'obiettivo di presentarsi. Lo step successivo prevede il contatto telefonico con il cliente, nel quale si potrà fare riferimento alle e-mail inviate in precedenza. Per rendere tale azione efficiente bisognerà contattare rapidamente il lead, entro le 48h dalla sua manifestazione di interesse.

Seguendo l'esperienza di Inside Sales Italia, l'obiettivo della prima chiamata, solitamente, non riguarda la vendita. Potrà essere utilizzata dai venditori per avere un breve confronto con il potenziale cliente al fine di poter fissare un appuntamento ed ottenere ulteriori informazioni utili al successivo incontro.

Per poter dare vita a delle chiamate a caldo efficaci, i venditori dovranno lavorare sul tone of voice, modificando l'impostazione e le modalità d'interazione ("parlando la lingua del cliente") secondo le informazioni raccolte in precedenza.

Tale strumento rappresenta un tassello fondamentale per i venditori interni ed assume particolare valore se utilizzato in coesione con gli altri descritti nel presente capitolo.

◆ Social media e sito web:

La nascita di strumenti di comunicazione digitale (ad esempio software per riunioni virtuali e social media), hanno reso più facile e meno costoso, per la forza

vendita interna, interagire efficacemente con clienti e potenziali clienti, offrendo la possibilità di condurre a distanza molte attività precedentemente riservate agli incontri faccia a faccia⁵⁷.

Nell'ottica degli inside sales, questi strumenti assumono particolare importanza in quanto permettono di dare vita al social selling (possibilità di acquisire nuovi clienti tramite l'utilizzo dei social network).

Strumenti quali: Facebook, LinkedIn e sito web risultano estremamente utili poiché possono essere il luogo di un primo "incontro" con il potenziale cliente. I venditori interni, tramite tali mezzi, potranno raccogliere le informazioni utili per poter capire cosa interessa ad uno specifico cliente e quale potrebbe essere l'approccio adeguato per instaurare un primo contatto.

Al fine di fornire un'idea "tangibile" di come questi strumenti possano essere utilizzati dagli inside seller, è utile affrontare un approfondimento relativo al social media LinkedIn (piattaforma ideata per rafforzare il proprio network e brand aziendale, per vendere prodotti e offrire servizi), in quanto, al suo interno, è possibile utilizzare un servizio estremamente interessante: il sales navigator.

Saladino G. (LinkedIn Marketing Specialist) afferma che "Lo scopo principale di questo strumento è quello di attuare il così detto Social Selling, utilizzare, cioè,

⁵⁷ Ferrell et al., 2010; Marshall et al., 2012; Rutherford et al., 2014)

una rete di contatti, fornita da LinkedIn, per farsi conoscere ed aumentare la propria clientela”⁵⁸.

Tale funzione, continua Saladino, permette di creare un elenco di lead attraverso tre differenti modalità:

1. Ricerca diretta:

Permette di effettuare una ricerca a seconda delle parole chiave principali. I risultati forniti mostreranno tutti coloro che risultano affini a determinate keywords. Una volta ottenuto un elenco si può procedere analizzando gli utenti trovati e selezionando quelli più affini al proprio settore.

2. Ricerca dell’account:

Questo tipo di ricerca può essere utilizzata quando già si ha un’idea dei profili e delle aziende potenzialmente interessate. La sigla che descrive questa operazione è ICP (Ideal Customer Profile). LinkedIn mette a disposizione numerosi filtri utili (numero di impiegati in un’azienda, il fatturato, la sede...). Una volta trovate le prime aziende potenzialmente interessate, il consiglio è di procedere selezionando gli utenti collegati, successivamente è buona prassi salvare i risultati così da evitare di doverli cercare nuovamente in futuro.

3. Ricerca dei lead:

Un terzo modo per identificare potenziali clienti è utilizzare la ricerca di lead.

⁵⁸ <https://it.linkedin.com/pulse/linkedin-sales-navigator-cosa-serve-giovanni-saladino>

Consiste in una ricerca approfondita dei profili all'interno delle aziende selezionate, filtrandoli per: titolo di studio, ruolo, anni di lavoro presso l'azienda... È bene precisare che l'utilizzo di tale strumento, poiché prevedrà l'iscrizione ad un abbonamento, una volta sottoscritto, non porta magicamente ad acquisire nuovi clienti. Per utilizzare tutte le potenzialità del portale è infatti necessario applicarsi e pianificare una strategia che ottimizzi il proprio profilo oltre a proporre contenuti in grado di suscitare la curiosità in chi li visualizza.

Negli ultimi anni i social media, oltre l'utilizzo strettamente legato alle possibilità che offrono, si sono evoluti per interagire direttamente con il CRM, dando vita al Social CRM.

Analizzando lo studio pubblicato da Baird C. H. e Parasnis G. su *Emerald Journey*⁵⁹ si può comprendere come essi affermino che le aziende devono abbracciare questo cambiamento: il Social CRM (il cui compito non è quello di gestire i clienti, ma è quello di facilitare la collaborazione, esperienze e dialoghi con i clienti). Capire cosa desiderano i clienti, specialmente quando si trovano nell'ambiente unico di una piattaforma social, è un primo passo fondamentale verso la costruzione di una strategia di Social CRM.

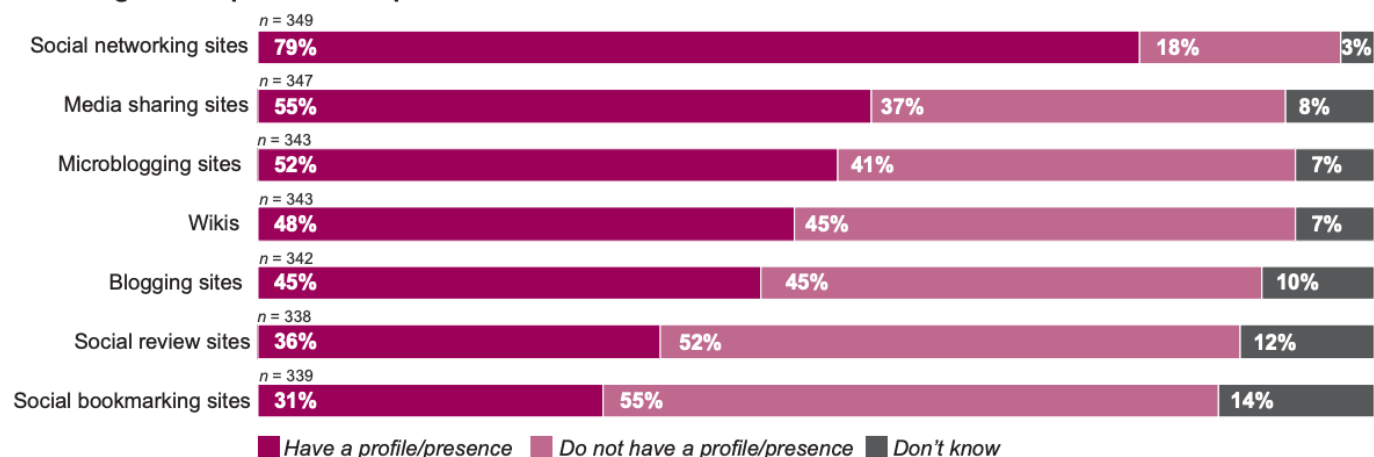
⁵⁹ Baird C.H., Parasnis G. 2011

Cosa fa scattare nel cliente la ricerca di un'azienda o di un marchio tramite i social media? Cosa farebbe un cliente che non è propenso ad interagire? E il coinvolgimento tramite social influenza la lealtà dei clienti verso un'azienda come sperano le imprese? Per rispondere a queste domande, l'IBM Institute for Business Value ha intervistato più di 1.000 consumatori in tutto il mondo per capire chi usa i social media, quali siti frequentano e cosa li invoglia ad entrare in contatto con le aziende. “Abbiamo anche chiesto a 350 dirigenti di dirci i motivi del perché i clienti interagiscono con le loro organizzazioni. Ciò che si è scoperto potrebbe sorprendere quelle aziende le quali pensano che i consumatori li stiano cercando poiché sono affezionati al loro marchio. La realtà è che essi sono molto più interessati al valore tangibile che potrebbero ottenere dall'interazione”⁶⁰.

I consumatori di tutto il mondo, di tutte le generazioni, utilizzano quotidianamente i social media, ma la maggior parte interagiscono solo occasionalmente. Nonostante la sorprendente esplosione del loro utilizzo, solo una piccolissima percentuale di consumatori si impegna regolarmente rispondendo a post e creando contenuti. La percezione, secondo lo studio effettuato da IBM, è che i social siano composti di amici e familiari, non da marchi. Molto spesso non si prendere in considerazione la possibilità di interagire con le aziende tramite i social.

⁶⁰ IBM Institute for Business Value, 2011.

Percentage of companies with a profile on a social site



Note: Numbers rounded to equal 100 percent

Figura 9

Fonte: IBM Institute for Business Value analysis. CRM Study 2011

Per le aziende, seguendo lo studio appena citato, i social sono social ed il networking creato riguarda le connessioni personali con amici e familiari.

IBM asserisce che, inoltre, vi sono differenze significative tra ciò che le imprese pensano che stia a cuore ai consumatori rispetto a ciò che i consumatori affermano di volere dalle loro interazioni con le aziende tramite social media.

In cambio del loro tempo, approvazione e dati personali, i consumatori si aspettano qualcosa di tangibile, per questo motivo "le aziende devono trovare modi creativi per sfruttare il potere della comunità social al fine di generare fiducia..."⁶¹.

⁶¹ C. H. Baird and G. Parasnis, 2011

IBM nella sua ricerca afferma che “anche per le organizzazioni incentrate sul cliente, l'introduzione dei social media presenta una delle forze più dirompenti che le aziende devono affrontare oggi. I nostri risultati, afferma IBM, indicano che le aziende stanno stabilendo le basi del Social CRM ma, come ci si potrebbe aspettare, stanno vivendo i crescenti dolori del cambiamento e dell'incertezza.”⁶².

Le aziende proiettate nel futuro sono interessate all'implementazione ed adozione delle strategie relative l'utilizzo di questi nuovi strumenti digitali.

Quasi il 70% dei dirigenti (dati riportati nell'articolo pubblicato da IBM) afferma che le loro aziende saranno percepite come "fuori contatto" se non si impegnano. Oltre la metà crede che la concorrenza stia avendo interazioni di successo con i clienti tramite i social media. Non sorprende che la fretta di abbracciare i siti di social networking, da parte delle imprese, abbia rispecchiato l'adozione dei consumatori, con il 79% che rivendica un profilo o una presenza su un sito di social networking e oltre la metà utilizza siti di condivisione e microblogging (*figura 9*).

◆ E-mail:

Generalmente l'e-mail marketing è considerato uno strumento “freddo”. Ciò si contrappone alla descrizione fornita nel presente lavoro riguardo il modus operandi degli inside sales. Nonostante tale contraddizione, l'e-mail è un mezzo che i venditori interni avranno necessità di padroneggiare poiché fpermette di

⁶² IBM Institute for Business Value, 2011.

cogliere differenti opportunità. Attraverso questo strumento è possibile contattare i lead, convertirli in clienti e rimanendo in contatto nelle fasi post vendita.

Per comprendere come esso possa essere utilizzato nel pratico dagli inside seller, è utile utilizzare come riferimento lo studio effettuato da Alhassan Ohiomah (Doctor of Philosophy (PhD) in Digital Transformation and Innovation (DTI)), il quale afferma che l'invio di un'e-mail è una variabile importante, in particolare durante la qualificazione dei lead B2B. L'e-mail può aiutare il lead, mentre continuava a cercare informazioni, nel prendere una decisione riguardo l'acquisto. In situazioni in cui non è stato possibile raggiungere un lead, la migliore pratica per i venditori è lasciare messaggi vocali e o inviare e-mail. Durante la gestione delle opportunità, le e-mail dovrebbero essere inviate ai lead B2B solo se necessario, così da facilitare appuntamenti e riunioni per demo di prodotti e servizi. Solitamente le e-mail possono riguardare notifiche relative ad appuntamenti e promozioni di prodotti o servizi⁶³.

L'e-mail viene spesso utilizzata, nel B2B, per dare vita al follow-up e per rimanere in contatto con i clienti (confronto con l'acquirente, ricezione di feedback...).

L'e-mail marketing assume particolare rilievo qualora venisse utilizzato in sintonia con un software in grado di fornire K.P.I. relativi alle azioni dei lead

⁶³ Alhassan Ohiomah, 2020

contattati. Tali strumenti potranno indicare quali caratteristiche relative alle e-mail (informazioni, struttura, colori...) saranno più appetibili agli occhi dei potenziali clienti, verificandone i tassi di apertura e le interazioni.

◆ Strumenti di raccolta documenti e dati:

Strumenti quali Word, Excel, Power Point sono di estrema importanza per un venditore interno. Saper raccogliere documenti è estremamente rilevante al fine di rendere condivisibili file (proposte commerciali, informazioni su prodotti e servizi...), rendendo coeso l'intero reparto vendite.

Per poter raccogliere ed analizzare dati, che in un secondo momento potranno essere inseriti nel CRM, gli inside sales potranno utilizzare programmi come Excel, per i quali si dovranno sviluppare conoscenze specifiche al fine di poterne padroneggiare le differenti funzioni.

Power point ed altri software simili (Canva, Keynote, LinkedIn SlideShare, Presentazioni Google..) potranno essere utilizzati per la creazione di presentazioni, molto utili per i venditori interni poiché offrono la possibilità di creare delle demo relative ai prodotti ed i servizi. Attraverso questo programma, l'inside seller può rendere la trattativa maggiormente "tangibile", creando delle presentazioni mirate ed enfatizzando le specifiche del prodotto/servizio sulla base delle esigenze del lead, precedentemente raccolte.

2.4 Difficoltà riscontrabili

La descrizione degli inside sales, fino ad ora, potrebbe far intendere che dare vita a tale rivoluzione e riorganizzazione commerciale possa essere estremamente semplice e priva di difficoltà. Nella realtà non è così.

Dal confronto con Inside Sales Italia (basandosi sulle loro esperienze lavorative), è emerso che bisogna distinguere due situazioni nelle quali si potranno trovare le imprese che vorranno rivoluzionare il reparto commerciale integrando gli inside seller:

1. La rete commerciale non è presente, quindi bisognerà strutturarla da zero;
2. La rete commerciale è già presente, di conseguenza avrà bisogno di una riorganizzazione.

Per quanto riguarda la prima circostanza, le imprese andranno in contro a difficoltà legate sia al processo di selezione degli inside seller, sia all'implementazione, progettazione e scelta di tutti quegli strumenti e modalità appartenenti a tale contesto. La complessità degli strumenti, come il CRM, social media e strumenti di raccolta dei documenti e misurazione delle performance è estremamente elevata, ma la vera sfida nell'implementare un nuovo reparto di vendita interna è rappresentata dalla selezione dei venditori.

È emerso, dal medesimo confronto, che la ricerca di personale specializzato nel ruolo di inside sales è estremamente complessa, in quanto è una figura professionale "innovativa". Dai casi analizzati dall'azienda Inside Sales Italia, si

può dedurre che, spesso, le realtà senza esperienza nel costruire il reparto delle vendite interne, preferiscano optare per delle figure inesperte. Questa scelta potrà rivelarsi vincente in quei in cui le imprese selezioneranno le figure adeguate alle loro richieste e le formeranno seguendo le specifiche esigenze.

Differenti, invece, sono le difficoltà alle quali andranno incontro le aziende del secondo tipo (nelle quali la rete commerciale è già presente ed avranno bisogno di una riorganizzazione). In primis vi è la necessità di riqualificare i venditori già presenti all'interno della rete commerciale, poiché un venditore tradizionale ha appreso competenze e modalità non adeguate al contesto nel quale dovrà operare. È interessante notare come tra le difficoltà maggiormente riscontrate, l'implementazione ed utilizzo corretto del CRM risulta una delle più ostiche. In questi casi è complesso far compilare il CRM a figure abituate a gestire tutti i contatti in maniera autonoma ed analogica. Per cercare di ridurre tali difficoltà, le imprese potranno offrire degli incentivi e premi, al fine di diffondere l'utilizzo di questi strumenti innovativi. Successivamente si dovrà riorganizzare, per intero, il processo di vendita, poiché in precedenza, veniva adattato al cliente in totale autonomia dai singoli venditori.

L'obiettivo delle aziende appartenenti ad entrambi i casi analizzati sarà quello di generare una forte customerizzazione del processo di vendita, con l'obiettivo di farla divenire un *modus operandi*.

Per fare ciò si partirà dalla conoscenza del business nel quale opera l'impresa e dall'ottenere più informazioni possibili riguardo i clienti con i quali ci si interfacerà. Seguendo tale prospettiva, gli inside sales diverranno dei veri e propri touchpoint aziendali, intervenendo, nel contattare il cliente al momento giusto e con gli strumenti adeguati.

È interessante notare come vi possano essere ulteriori difficoltà legate alle differenze riguardo la retribuzione tra venditori interni ed esterni. Per le aziende che presentano una rete commerciale di venditori esterni, la misurazione delle performance non viene attuata in maniera accurata, poiché i parametri sono difficili da identificare ed i venditori hanno molta libertà nelle scelte relative al loro operato. Istituito una rete di venditori interni, tutto questo subisce degli stravolgimenti, in quanto identificare i parametri attinenti alle performance dei singoli è meno difficoltoso. Ciò avviene poiché molti dei compiti svolti avvengono tramite strumenti digitali, i quali tengono traccia dell'operato degli inside sales. Riguardo quest'ultimo aspetto, sono stati pubblicati degli studi su Emerald Journey, nei quali si afferma che “l'elevato livello di rifiuto e affidamento sull'analisi degli incontri verbali e digitali inerenti alla creazione e al mantenimento delle relazioni, suggerisce che i manager dovrebbero essere consapevoli dello stress che si riflette sul morale dei dipendenti e dovrebbe fornire ricompense e riconoscimenti per le prestazioni positive. I manager dovrebbero

riconoscere compiti di vendita interni unici, comprendere le differenze tra le due posizioni di vendita e regolare, di conseguenza, la gestione di entrambi”⁶⁴.

Quanto emerge dallo studio appena citato, è una situazione di stress elevato per gli inside sales, attribuibile a vari fattori:

- Elevato tasso di rifiuto
- Staticità del luogo di lavoro (ufficio o casa, se in smart working)
- Elevato numero di mansioni
- Controllo dell’operato tramite strumenti di misurazione

Dallo studio citato in precedenza, oltre alle difficoltà appena descritte, si percepisce come i venditori interni non si sentano appagati, nei casi analizzati da Emerald Journey, per quanto riguarda l’aspetto economico. I dati raccolti rendono visibili le pressioni alle quali sono sottoposti gli inside sales, ciò deriva maggiormente dai sistemi di controllo relativi gli strumenti digitali oltre la percezione di trattamenti disparitari, se paragonati ai venditori esterni.

Per mitigare tali difficoltà, il management dovrà riuscire a comprendere le esigenze di formazione, tipologia e pressione delle modalità di controllo, oltre alla divisione dei vari compiti.

L’obiettivo è quello di dare vita ad un reparto vendite composto da Inside seller, cucito su misura per la realtà azienda.

⁶⁴ The business-to-business inside sales force: roles, configurations and research agenda, <https://www.emerald.com/insight/0309-0566.htm>

III CAPITOLO

ANALISI DELLA REALTÀ ATTUALE E PROSPETTIVE FUTURE

3.1 Analisi delle offerte di lavoro

Le analisi e gli studi emersi dagli articoli citati si focalizzano prevalentemente nel trattare casi empirici di realtà appartenenti a paesi differenti dall'Italia.

Al fine di poter offrire una visione d'insieme dell'inside sales, basata sul panorama italiano, potrà essere interessante dare vita ad uno studio focalizzato sulle offerte di lavoro, con l'obiettivo di comprendere: come è percepita tale figura, quali sono le competenze richieste e quali mansioni sono chiamati a svolgere.

3.1.1 Metodologia

L'analisi empirica riguarda le vendite interne nel contesto B2B italiano, con particolare focus sulla figura dell'inside seller: competenze e skills che lo caratterizzano.

Per poter ricavare le informazioni necessarie ed esaminare il contesto, sono stati analizzati i dati relativi a un campione di 60 offerte di lavoro, nel periodo che va dalla fine del 2021 ai primi mesi del 2022.

Il campione è il frutto della ricerca condotta sul motore di ricerca Google, digitando: “Offerte di lavoro Inside Sales” e ricavandole dai vari siti dedicati, quali: Indeed, LinkedIn, InfoJobs e Google.

Una volta ottenute le informazioni è stato possibile inserire ogni offerta del campione in un database, mettendo in evidenza le informazioni principali: Titolo dell’offerta; Azienda; Piattaforma ;Regione e città; Requisiti richiesti; Mansioni da svolgere; Lavoro in presenza/smart working.

3.1.2 Analisi e interpretazione dei dati

Completato il database, si possono utilizzare tali dati per analizzare il contesto B2B italiano. In primis si evidenzia che la maggior parte delle offerte di lavoro provengono dal centro-nord italia. Ciò permette di ipotizzare come, un tessuto commerciale ed industriale ben sviluppato, permetta alle imprese di abbracciare con maggiore entusiasmo le novità che permeano il contesto business to business. Attraverso la *figura 10* è possibile poter visualizzare come, le offerte analizzate, si suddividano nelle diverse regioni.

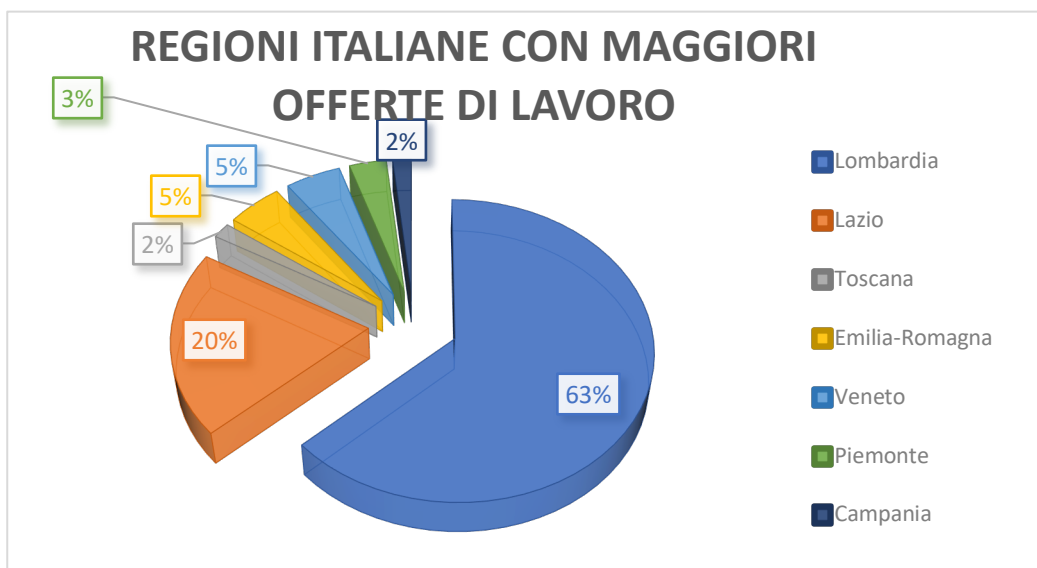


Figura 10

Fonte: elaborazione dell'autore

Riguardo l'analisi del titolo relativo alle offerte di lavoro (*figura 11*), si può notare come la maggior parte delle offerte analizzate riportino nel titolo: Inside sales (alcune di esse integrano uno specifico aspetto ricercato, come: junior e rappresentative). Solo una piccola percentuale presenta delle caratteristiche specifiche di tale figura, o addirittura delle mansioni specifiche.

Ciò denota come la l'inside sales possa essere percepito in maniera del tutto non limpida da alcune realtà.



Figura 11

Fonte: elaborazione dell'autore

I dati raccolti permettono di analizzare le competenze richieste ai venditori interni ed offrire, attraverso la *figura 12*, una comparativa con le mansioni richieste.

Per poter comprendere le competenze richieste ed inserite nella banca dati, è utile distinguerle in differenti gruppi:

1. Esperienze pregresse:

L'esperienza nelle vendite è il requisito maggiormente richiesto nelle offerte analizzate. Come descritto in precedenza, l'identikit del venditore interno prevede che esso abbia delle capacità relative alla negoziazione estremamente sviluppate (spesso derivanti dall'esperienza).

È interessante notare come, oltre l'esperienza pregressa nel settore delle vendite, venga richiesta specificatamente l'esperienza relativa alle vendite tramite telefono. Questo perché, come analizzato nel precedente capitolo, le chiamate rappresentano uno strumento fondamentale per i venditori interni.

2. Competenze tecnologiche:

Un'ulteriore conferma di quanto affermato in precedenza è stata riscontrata riguardo alle competenze relative agli strumenti digitali. Quest'ultime sono presenti in molteplici offerte di lavoro, nelle quali viene richiesta dimestichezza nell'utilizzo di strumenti di videoconferenza (utilizzati nella fase successiva al contatto telefonico, al fine di ottenere un incontro "faccia a faccia"), nell'invio di e-mail e nell'utilizzo di chat tramite social media. È doveroso focalizzarsi anche

sugli strumenti presenti nel pacchetto Office (richiesto con ricorrenza nelle offerte), in quanto esso offre ai venditori la possibilità di registrare dati, creare demo utili a presentare i prodotti/servizi e a poter creare preventivi. Tutto ciò assume maggior rilievo se analizzato tenendo conto della *figura 8*, in quanto la richiesta di competenze relative l'analisi di KPI (utilizzando Excel) e la realizzazione di report (utilizzando Word) risulta estremamente importante.

Altro aspetto interessante relativo alle competenze tecnologiche riguarda il saper padroneggiare il CRM (strumento estremamente importante per i venditori interni, al fine di tenere traccia di ogni contatto e azione avuta con il cliente, oltre a poter condividere al team di vendita le informazioni), nonostante esso non sia diffuso in tutte le realtà.

3. Livello di istruzione:

È interessante notare che, tra le richieste analizzate, l'istruzione sia particolarmente importante. I dati dimostrano come, oltre alle richieste di possedere il diploma, molte realtà considerano fondamentale un percorso di studi universitari. Ciò assume particolare rilievo in quei settori, come quello ingegneristico e farmaceutico, nei quali i venditori hanno bisogno di una conoscenza profonda sia del prodotto/servizio, sia dell'ambito di riferimento. Tra le offerte analizzate, spiccano le richieste relative alla conoscenza delle lingue straniere, con particolare importanza l'inglese (quasi al pari delle esperienze pregresse).

4. Soft skills:

Tra le competenze strettamente personali dell'inside seller, risultano particolarmente importanti le capacità di problem solving, team working, nonché qualità come empatia e flessibilità. Tutto ciò è estremamente importante in quanto il venditore interno, spesso, si trova a dover collaborare con altri venditori interni, appartenenti al reparto commerciale dell'azienda, per portare a termine la vendita. Inoltre esso dovrà saper ascoltare le necessità dei clienti, captarne i bisogni ed essere in grado di costruire relazioni, superando le difficoltà scaturite dagli "incontri a distanza" e derivanti dall'utilizzo degli strumenti tecnologici.

5. Hard Skills:

Sulla base dei dati analizzati l'inside seller dovrà possedere ottime doti comunicative e negoziali, da poter sfruttare nei contatti a distanza con i clienti, capacità organizzative, per poter organizzare le differenti attività da svolgere e in più, abbracciare un orientamento al risultato perseguendo gli obiettivi prefissati con l'organizzazione e con il reparto commerciale.

L'analisi delle competenze richieste assume ancora più rilievo se analizzata in comparativa con la *figura 12*, al fine di comprendere quali delle suddette saranno utili per le specifiche mansioni da svolgere.

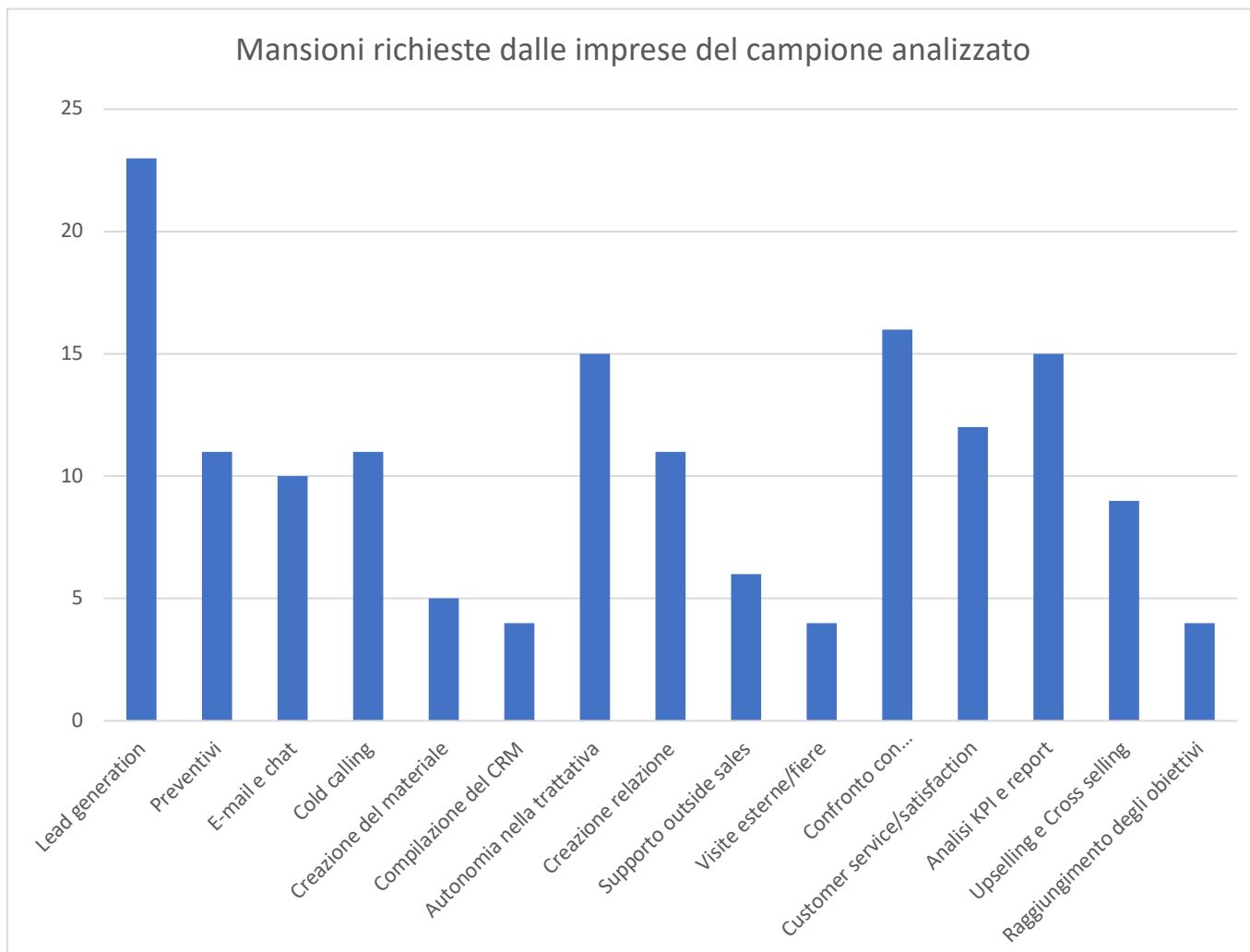


Figura 12

Fonte: elaborazione dell'autore

*(confronto con il reparto amministrativo, commerciale e marketing)

Il grafico (*figura 12*) fornisce delle informazioni, sulla base del campione analizzato composto da 60 offerte, relative alle mansioni richieste dalle aziende (nella parte bassa) oltre al numero delle aziende che hanno effettuato tali richieste (riscontro numerico fornito dall'altezza delle colonne).

I risultati confermano ciò che è stato descritto nel secondo capitolo, in quanto, un elevato numero di richieste si è concentrato sulla lead generation.

Come analizzato nei capitoli precedenti, gli inside seller rappresentano un tassello fondamentale nella generazione di nuovi contatti (avvalendosi di strumenti digitali: e-mail, chat, social media...).

A conferma del modus operandi di alcune imprese, che adottano configurazioni discrete e hybrid, le richieste relative alla lead generation comprendono le competenze riguardo gli strumenti digitali e l'abilità di warm calling, al fine di dare vita ad un primo contatto con il potenziale cliente nel momento opportuno e attraverso gli stimoli pertinenti. In queste configurazioni, come analizzato nei paragrafi antecedenti, la figura dell'inside sales ha un'elevata autonomia nella trattativa, in quanto, spetta a lui svolgere tutte le fasi per portare a termine la transazione. Ne consegue che dovrà occuparsi di molteplici fasi del processo di vendita.

Nella *figura 12* è possibile notare come, da parte di alcune aziende, l'inside seller sia percepito come una figura di supporto verso i venditori esterni (occupandosi

di fissare gli appuntamenti /procurare informazioni), caratteristico delle configurazioni sales support.

Tra le mansioni richieste, stonano quelle relative alle partecipazioni a fiere e visite faccia a faccia poiché, essendo tipiche del venditore esterno, lo renderebbero un “ibrido”.

Un altro spunto interessante è dato dal confronto con l’amministrazione, il reparto marketing e quello delle vendite, ritenuto di fondamentale importanza.

Il dialogo del venditore con tali reparti, permette di generare sinergia al fine di comprendere su cosa lavorare.

Ciò si riverserà su una creazione del materiale più precisa, da parte dei venditori, oltre a poter realizzare delle offerte per i clienti in perfetta coesione con l’indirizzo dell’organizzazione.

È interessante notare come le richieste delle imprese, per quanto riguarda le competenze e la compilazione del CRM, siano presenti, ma non in tutte le offerte di lavoro. Questo denota come, in Italia, seguendo il campione analizzato, tale strumento sia stato implementato da molte realtà, ma non vi è ancora una diffusione capillare (a causa delle difficoltà precedentemente descritte).

Attraverso la *figura 12* è possibile comprendere come le skills analizzate nel Capitolo 2 trovino riscontro nella realtà, in quanto gli strumenti digitali permettono di raccogliere informazioni sui clienti, oltre a poter analizzare i KPI,

al fine di fornire ai vari reparti dei report che permettono di migliorare la soddisfazione ed i servizi rivolti al cliente.

Alcune aziende del campione, attraverso le loro offerte, hanno specificato come ci fosse la possibilità di svolgere il ruolo di inside seller a distanza, in smart working, valorizzando ulteriormente la tesi secondo la quale gli attributi analizzati siano necessari per poter svolgere il ruolo richiesto.

Non è stato fornito un grafico relativo alla possibilità di svolgere tali compiti a distanza, in quanto sono poche le realtà che hanno specificato tale possibilità. Nelle offerte analizzate, le imprese sottintendevano, spesso in modo implicito, che tale ruolo verrà svolto all'interno dell'ufficio. Ciò denota come, in Italia, ci si trovi in una fase transitoria, nella quale la figura dell'inside sales non ha ancora permeato il contesto business to business pur essendo presente, in quanto, le aziende riscontrano ancora delle difficoltà nel creare una rete commerciale che operi a distanza.

3.3. Quali riflessioni per il futuro

Prima di affrontare i vari spunti relativi il futuro del contesto business to business e della figura dell'inside sales, è importante affermare come, ad oggi, in Italia, tale fenomeno sia in via d'espansione. Per tali motivazioni l'adozione ed implementazione delle novità tecnologiche e la rivoluzione del ruolo del venditore rappresenterà il processo che nei prossimi anni caratterizzerà il mercato B2B.

Durante la realizzazione di tale lavoro, la Pandemia relativa la SARS-COVID 19 non si è ancora conclusa, a causa di ciò le imprese dovranno mantenere le modalità che hanno caratterizzato il modo di operare dei venditori e delle aziende in questi anni. È difficile immaginare quale indirizzo prenderà il contesto qualora l'emergenza sanitaria dovesse sparire, ma è possibile dare vita ad alcune riflessioni.

Per quanto riguarda gli strumenti digitali attualmente disponibili, le imprese, nel prossimo futuro, saranno maggiormente propense ad utilizzare i social media e gli strumenti collegati, per portare avanti le loro attività di business.

Carolyn Heller Baird, Gautam Parasnis hanno pubblicato uno studio (From social media to social customer relationship management) il quale afferma come le aziende dovrebbero prendere in considerazione quanto segue per gettare le basi per un programma di social media di successo che li aiuterà a reinventare le loro relazioni con i clienti, affermando come “Riconoscere ed utilizzare i social media è un punto di svolta. Crediamo che per molte aziende, i social media diventeranno

i principali canali di comunicazione per connettersi con i clienti. Poiché le aziende progettano i loro programmi sui social media, devono pensare ai loro clienti in modo globale e considerare le loro interazioni sui social media, modificando i punti di contatto tra i clienti e l'azienda”⁶⁵.

Un aspetto interessante, accennato nel lavoro, riguarda lo sviluppo futuro che l'intelligenza artificiale potrà avere sul contesto business to business. Si è analizzato come la marketing automation permetta di gestire e realizzare molte azioni supportando il lavoro del venditore, ma la futura implementazione dell'AI (artificial intelligence) permetterà ben altro.

Lo studio effettuato da McKinsey ha riscontrato un aumento, nell'utilizzo dell'AI da parte delle imprese, per i processi aziendali standardizzati, del 25% annuo.

Tale novità ha permesso, al 44% delle aziende analizzate da tale studio, di abbattere costi negli ambiti in cui è stata utilizzata⁶⁶.

Attraverso un articolo pubblicato su Forbes,⁶⁷ è possibile ipotizzare come l'AI andrà a permeare le mansioni svolte degli inside sales:

- Miglior lead generation:

Strumenti come il CDP (analizzato nel Capitolo 2), offrono dei servizi estremamente avanzati nel raccogliere informazioni e dati relativi ai clienti.

⁶⁵ Carolyn Heller Baird Gautam Parasnis, 2011

⁶⁶ <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/global-ai-survey-ai-proves-its-worth-but-few-scale-impact>

⁶⁷ <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2021/08/26/five-ways-artificial-intelligence-will-change-the-b2b-marketing-industry-in-the-next-four-years/?sh=31a4332750b2>

L'AI, attraverso dati riguardanti il marketing e le vendite, sarà in grado di apprendere automaticamente informazioni dettagliate ed effettuare analisi predittive;

- Maggiori informazioni utili sui clienti:

L'analisi predittiva aiuterà a prevedere le decisioni dei clienti in base ai modelli di acquisto. Questo è importante ed estremamente utile poiché le difficoltà nel comprendere i modelli di acquisto nel mercato B2B è più complessa rispetto al mercato B2C;

- Miglior customizzazione:

Attraverso l'AI è possibile creare dei messaggi personalizzati durante tutto il ciclo di acquisto da parte del cliente. Le campagne di e-mail marketing potranno essere ottimizzate e personalizzate in base ai comportamenti dei lead;

- Targeting e segmentazione più precisi:

I dati dei clienti verranno analizzati per creare segmenti più mirati, in modo che le campagne possano essere modificate per segmenti diversi. L'intelligenza artificiale e altri utenti di misurare le prestazioni della campagna, l'efficienza operativa e, in definitiva, la capacità di prendere decisioni in tempo reale.

Uno scenario futuro potrebbe riguardare la possibilità, per venditori e clienti, di incontrarsi “faccia a faccia, ma non di persona” tramite le nuove tecnologie e i nuovi spazi digitali, attraverso il metaverso: “termine con il quale si definisce una zona di convergenza di spazi virtuali interattivi, localizzata nel cyberspazio e

accessibile dagli utenti attraverso un avatar con funzione di rappresentante dell'identità individuale. Superando i concetti di realtà virtuale e realtà aumentata”⁶⁸.

Tutto ciò potrebbe risultare fantascientifico per le imprese ed i lavoratori del contesto B2B, in quanto anticipa una realtà estremamente futuristica.

Se, però, si pensa al fatto che, in pochi anni, tecnologie e metodologie estranee al contesto, sono divenute il fulcro dell'operato dei venditori e delle aziende (videochiamate, social network...), tale rivoluzione non sembra poi così assurda.

Un esempio pratico è dato dall'utilizzo, nel 2010, degli SMS, al fine di migliorare e dar vita alla lead generation (raramente utilizzati nel contesto odierno).

Molti marchi appartenenti ai mercati B2C hanno intrapreso azioni di marketing all'interno del metaverso.

Per quanto riguarda il contesto business to business, fiere, dimostrazioni di prodotti, incontri con i clienti, servizio clienti e pubblicità sono tra i pilastri fondamentali del marketing. Ognuno dei quali ora ha il potenziale per essere radicalmente alterato dal metaverso. Si potrebbe intendere il ruolo degli inside sales, seguendo tale logica, come un ruolo transitorio nel passaggio dai venditori esterni sul campo a “venditori ibridi nel metaverso”.

“È un modo innovativo per entrare in contatto con i principali responsabili delle decisioni B2B all'interno delle aziende, in particolare le generazioni più giovani,

⁶⁸ <https://www.treccani.it/enciclopedia/metaverso>

offrendo un vantaggio per i first mover", afferma Michael McLaren, amministratore delegato globale di Merkle B2B.

Un ulteriore spunto interessante è fornito da un articolo pubblicato sulla rivista Forbes, nel quale si prospetta una configurazione possibile per le vendite interne: potrebbero nascere delle aziende dedicate alla vendita intera.

The Future Of Lead Generation And Inside Sales: Predictions For 2025, scritto da Don Markland afferma che "In futuro la figura dell'inside sales potrebbe aumentare. I clienti potrebbero iniziare a vedere meno agenti fare più tipi di transazioni e coprire più punti di connessione. Con l'aumento dell'influenza dei social media sulle decisioni di acquisto dei clienti, il marketing B2B e le vendite interne continueranno ad utilizzare più punti di contatto per portare alla chiusura le offerte presentate. Nel 2025, mi aspetto che gli agenti di vendita saranno misurati su come influenzano gli account tramite la vendita sociale, l'interazione sociale e l'utilizzo dei contenuti... Questo tipo di configurazione potrebbe lasciare il posto alla necessità di utilizzare società di vendita interne dedicate"⁶⁹.

Continuando ad analizzare l'articolo pubblicato su Forbes, La DePaul University ha effettuato uno studio nel 2016 che mostra tassi di turnover regolari per i lavori di vendita interni di circa il 27%, rispetto al 25,7% per le vendite esterne. Questo

⁶⁹ <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2020/03/25/the-future-of-lead-generation-and-inside-sales-predictions-for-2025/?sh=753d84887c42>

logoramento potrebbe continuare a fare pressione sulle aziende affinché assumano, formino e producano venditori più performanti.

Tra il 2010 e il 2015, VentureBeat ha riferito che il numero di società di vendita interne è più che raddoppiato. Entro il 2025, continua Don Markland, credo che vedremo la continua ascesa di società di vendita interne dedicate, che possano concentrare il 100% dei loro sforzi sull'acquisizione dei clienti al di fuori delle altre distrazioni di un'azienda.

CONCLUSIONI

Dallo studio effettuato si può comprendere come il mercato business to business, nell'ultimo ventennio, abbia subito enormi trasformazioni dovute ad evoluzioni tecnologiche, cambiamenti nelle preferenze degli acquirenti B2B e dalla situazione di emergenza sanitaria legata al COVID-19.

Questi fattori hanno fornito la spinta adeguata per far sì che i venditori tradizionali, appartenenti al contesto, subissero delle modifiche, favorendo la nascita e lo sviluppo degli inside sales.

Dall'elaborato si può evincere come queste figure svolgano un ruolo innovativo, il quale prevede l'utilizzo di strumenti tecnologici e digitali, per cui sono richieste delle competenze specifiche.

Inoltre, è interessante notare come il venditore interno, essendo in una fase di transizione per quanto riguarda la sua diffusione ed utilizzo, potrà ricoprire mansioni differenti sulla base delle specifiche esigenze dell'impresa per la quale opererà. Dall'analisi del campione di offerte di lavoro in Italia, riguardo l'inside sales, si può affermare come tale figura si stia espandendo nelle imprese operanti nel B2B.

In Italia, la recente espansione della figura dell'inside sales giustifica la scarsità di informazioni e la ristrettezza del campione analizzato. Pertanto la trattazione presenta delle limitazioni, ad esempio il non poter includere nello studio fattori,

come la retribuzione, lo smart working e gli orari di lavoro, i quali potrebbero offrire degli spunti per le future trattazioni.

BIBLIOGRAFIA

Business-to-business selling in the post- COVID-19 era: Developing an adaptive sales force; Deva Rangarajan, Arun Sharma, Teidorlang Lyngdoh, Bert Paesbrughe; 2021.02.030

C. H. Baird and G. Parasnis, "From social media to social customer relationship management," *Strateg. Leadersh.*, vol. 39, no. 5, pp. 30–37, 2011

Carolyn Heller Baird Gautam Parasnis, (2011), "From social media to social customer relationship management", *Strategy & Leadership*, Vol. 39 Iss 5 pp. 30 – 37
doi: 10.1108/14637150310496758.

European Journal of Marketing Vol. 54 No. 5, 2020

Ferrell, L., Gonzalez-Padron, T.L. and Ferrell, O.C. (2010), "An assessment of the use of technology in the direct selling industry", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 30 No. 2, pp. 157-165.

For more information about the maturity of companies' social media strategies, refer to the second paper in this two-part series: "From social media to Social CRM: reinventing customer relationships," IBM Institute for Business Value, 2011.

G. L. Gregori, A. Perna (2019) "BtoB marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità"

Gessner, g., & scott jr, r. a. (2009). using business intelligence tools to help manage costs and effectiveness of business-to-business inside-sales programs. *information systems management*, 26(2), 199-208.

Guenzi, P. (2020, April 16). Impact of the corona virus on sales processes and strategy in Italy [Video]. YouTube. Available at https://youtu.be/qRH7_uC3Klk

Huotari, L., Ulkuniemi, P., Saraniemi, S., Mäläskä, M. (2015). "Analysis of content creation in social media by B2B companies." *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(6): 761-770.

I. J. Chen and K. Popovich, "Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology," *Bus. Process Manag. J.*, vol. 9, no. 5, pp. 672–688, 2003,

Järvinen, J. and Taiminen, H. (2016), "Harnessing marketing automation for B2B content marketing", *Industrial Marketing Management*, Vol. 54, pp. 164-175.

Kaplan, A.M., Haenlein, M. (2010). "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media", *Business horizons*, 53(1): 59-68.

Kaufmann, A. and Tödting, F., 2001. Science-industry interaction in the process of innovation: the importance of boundary-crossing between systems, *Research Policy*, 30, 791-804.

Krogue, K. (2013), "What is inside sales? The definition of inside sales", Forbes, available at: www.forbes.com/sites/kenkrogue/2013/02/26/what-is-inside-sales-the-definition-of-inside-sales

Krogue, K. (2017). Forbes Welcome. [online] Forbes.com. Available at: <https://www.forbes.com/sites/kenkrogue/2013/02/26/what-is-inside-sales-the-definition-of-inside-sales/#21bff8ee66d8>

Kucuk, S. U. (2012). Can Consumer Power Lead To Market Equalization On The Internet? *Journal of Research for Consumers*, (21). doi:19 December 2017

Labrecque, L., Esche, J., Mathwick, C., Novak, T., & Hofacker, C. (2013). Consumer Power: Evolution in the Digital Age. *Journal of Interactive Marketing*, 27, 257-269. doi:17 October 2013

Lead to Win: Recipes for Inside Sales Success By Alhassan Ohiomah, A Thesis by Articles Submitted. In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy (PhD) in Digital Transformation and Innovation (DTI), University of Ottawa Ottawa, Ontario, Canada July, 2020

Malshe, A. and Krush, M.T. (2020), "Tensions within the sales ecosystem: a multi-level examination of the sales- marketing interface", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 36 No. 4.

Marshall, G.W., Moncrief, W.C., Rudd, J.M. and Lee, N. (2012), "Revolution in sales: the impact of social media and related technology on the selling environment", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 32 No. 3, pp. 349-363.

Marshall, J.J. and Vredenburg, H. (1988), "Successfully using telemarketing in industrial sales", *Industrial Marketing Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 15-22.

Mooses Hirvonen. Inside Sales – a growth strategy? Can Inside Sales be used to grow businesses: Case study Hejco Helsinki Metropolia University of Applied Sciences Bachelor of Business Administration, International Business and Logistics Thesis 12.11.2017

Narus, J.A. and Anderson, J.C. (1986), "Industrial distributor selling: the roles of outside and inside sales", *Industrial Marketing Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 55-62.

Networking and Innovation: A Systematic Review of the Evidence. Pittaway Luke , Robertson, Maxine, Munir Kamal and Denyer David, Lancaster University Management School Working Paper, 2004/016

Ohiomah, A., Andreev, P., Benoucef, M. and Hood, D. (2019), "The role of lead management systems in inside sales performance", *Journal of Business Research*, Vol. 102, pp. 163-177.

Oliver, R.L. and Anderson, E. (1994), "An empirical test of the consequences of behavior- and outcome- based sales control systems", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 4, pp. 53-67.

Rutherford, B.N., Marshall, G.W. and Park, J. (2014), "The moderating effects of gender and inside versus outside sales role in multifaceted job satisfaction", *Journal of Business Research*, Vol. 67 No. 9, pp. 1850-1856.

Rutherford, B.N., Marshall, G.W. and Park, J. (2014), “The moderating effects of gender and inside versus outside sales role in multifaceted job satisfaction”, *Journal of Business Research*, Vol. 67 No. 9, pp. 1850-1856.

Sharma, A., Rangarajan, D., & Paesbrugghe, B. (2020). Increasing resilience by creating an adaptive sales force. *Industrial Marketing Management*, 88, 238e246.

Sleep, S., Dixon, A.L., DeCarlo, T. and Lam, S.K. (2020), “The business-to-business inside sales force: roles, configurations and research agenda”, *European Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 5, pp. 1025-1060, doi: 10.1108/ejm- 06-2018-0416.

Sleep, S., Dixon, A.L., DeCarlo, T. and Lam, S.K. (2020), “The business-to-business inside sales force: roles, configurations and research agenda”, *European Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 5, pp. 1025-1060, doi: 10.1108/ejm- 06-2018-0416.

Spotio (2020), “130 eye-opening sales statistics for 2020 (by category)”, available at: <https://spotio.com/blog/sales-statistics/>

Toman, N., Adamson, B., & Gomez, C. (2017). The new sales imperative. *Harvard Business Review*, 95(2), 118e125.

Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2012). Breaking the Sales Force Incentive Addiction: A Balanced Approach to Sales Force Effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(2), 171-186. doi:23 September 2013

SITOGRAFIA

<https://blog.advmedialab.com/come-accelerare-il-processo-di-vendita-b2b> (ultimo accesso 24/12 /21)

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.030> (ultimo accesso 28/01 /22)

<https://dynamics.microsoft.com/it-it/ai/customer-insights/what-is-a-cdp/> (ultimo accesso 12/02/22)

<https://insidesalesitalia.it/che-cosa-e-linside-sales/> (ultimo accesso 28/01 /22)

<https://it.linkedin.com/pulse/linkedin-sales-navigator-cosa-serve-giovanni-saladino>(ultimo accesso 24/12 /21)

<https://udine.unicusano.it/studiare-a-udine/competenze-organizzative/> (ultimo accesso 28/01 /22)

<https://www.digitaldictionary.it/blog/digital-influence-cosa-vuol-dire-essere-influenti-sui-canali-digitali> (ultimo accesso 24/12 /21)

<https://www.digitaldictionary.it/blog/digital-privacy-cosa-occorre-per-proteggere-se-stessi-online>(ultimo accesso 24/12 /21)

<https://www.emerald.com/insight/0309-0566.htm> (ultimo accesso 28/01 /22)

<https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2021/08/26/five-ways-artificial-intelligence-will-change-the-b2b-marketing-industry-in-the-next-four-years/?sh=31a4332750b2>(ultimo accesso 12/02/22)

<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2020/03/25/the-future-of-lead-generation-and-inside-sales-predictions-for-2025/?sh=753d84887c42> (ultimo accesso 28/01 /22)

<https://www.hubspot.com/growth-stack/what-is-crm> (ultimo accesso 12/02/22)

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/b2b/> (ultimo accesso 24/12 /21)

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/global-ai-survey-ai-proves-its-worth-but-few-scale-impact> (ultimo accesso 12/02/22)

<https://www.oracle.com/it/cx/customer-data-platform/what-is-cdp/> (ultimo accesso 28/01 /22)

<https://www.revenue.io/blog/warm-calling-the-comprehensive-guide> (ultimo accesso 24/12 /21)

<https://www.treccani.it/enciclopedia/metaverso> (ultimo accesso 12/02/22)

https://www.westernsydney.edu.au/studysmart/home/study_skills_guides/digital_literacy/what_is_digital_literacy (ultimo accesso 28/01 /22)

[www. forbes.com/sites/kenkroque/2013/02/26/what-is-inside-sales-the-definition-of-inside-sales](http://www.forbes.com/sites/kenkroque/2013/02/26/what-is-inside-sales-the-definition-of-inside-sales)
(ultimo accesso 24/12 /21)