

**Silvio Cardinali**

**CONTEMPORARY  
PROFESSIONAL SELLING**

**Percorsi di ricerca  
e riflessioni sul nuovo ruolo  
dei professionisti delle vendite**

**Presentazione di  
Gian Luca Gregori**

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





La presente pubblicazione è stata realizzata con il contributo del Dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**Silvio Cardinali**

**CONTEMPORARY  
PROFESSIONAL SELLING**

**Percorsi di ricerca  
e riflessioni sul nuovo ruolo  
dei professionisti delle vendite**

**Presentazione di  
Gian Luca Gregori**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

*A Franco e Oretta, traguardo dopo traguardo*





# INDICE

<b>Presentazione</b>	pag.	9
<b>Premessa</b>	»	13
<b>1. L'immagine e le rappresentazioni dei professionisti della vendita: origini e implicazioni</b>	»	19
1.1. Introduzione	»	19
1.2. Gli stereotipi nella vendita: una prospettiva manageriale	»	20
1.2.1. Il ruolo e la rappresentazione dei media	»	21
1.2.2. L'impatto degli stereotipi fra venditore e cliente	»	23
1.2.3. La rappresentazione degli studenti	»	25
1.3. Gli stereotipi nella vendita una prospettiva storico-sociologica	»	27
1.3.1. Cosa è e come funziona uno stereotipo	»	28
1.3.2. Lo stereotipo del venditore: una panoramica storico-culturale	»	30
1.4. I risultati di uno studio qualitativo condotto in Italia	»	38
1.5. Osservazioni di sintesi	»	41
<b>2. Sales career e sales education nel contesto universitario</b>	»	43
2.1. Introduzione	»	43
2.2. Formazione universitaria e sales management	»	45
2.3. Metodi di insegnamento in ambito sales	»	49
2.4. Studenti e sales career	»	52
2.5. Un'indagine empirica su un campione di studenti italiani	»	56
2.5.1. Discussione dei risultati ed implicazioni di sintesi	»	64

<b>3. Gli orientamenti del personale di vendita e le nuove prospettive nella sales ambidexterity</b>	pag.	67
3.1. Introduzione	»	67
3.2. Orientamenti del personale di vendita: principali filoni di studio	»	68
3.2.1. Orientamento alle vendite e al cliente (SOCO)	»	69
3.2.2. Orientamento all'apprendimento e alla performance	»	72
3.2.3. Una prospettiva integrata	»	74
3.3. Sales Ambidexterity	»	77
3.3.1. Service-Sales Ambidexterity	»	79
3.3.2. Ambidexterity legata all'innovazione e al prodotto	»	81
3.3.3. Ambidextrous orientation: una prospettiva integrata fra Hunting e Farming	»	82
3.4. Osservazioni di sintesi	»	86
<b>4. Evoluzione del ruolo e delle competenze per i nuovi professionisti delle vendite</b>	»	88
4.1. Introduzione	»	88
4.2. Evoluzione del ruolo dei professionisti delle vendite	»	89
4.3. Figure e ruoli nelle attuali funzioni commerciali	»	91
4.4. Competenze ed attività dei professionisti delle vendite	»	94
4.5. Competenze digitali e processo di adozione delle tecnologie	»	97
4.6. Sales Training per lo sviluppo delle competenze	»	100
<b>5. Il Key Account Manager fra ruolo commerciale e boundary spanner</b>	»	103
5.1. Introduzione	»	103
5.2. La figura del Key Account Manager	»	107
5.3. Il ruolo del KA Manager come creatore di valore	»	110
5.4. Le principali competenze del KA Manager	»	113
5.5. Il ruolo del KAM e dei KA Manager nelle PMI	»	116
<b>Bibliografia</b>	»	121

# PRESENTAZIONE

di *Gian Luca Gregori*

L'attività di vendita è stata caratterizzata negli ultimi quindici anni da un consistente processo di trasformazione, dovuto a numerosi fattori.

Innanzitutto, si è sostanzialmente modificato il processo di *selling* che richiede maggiori competenze, non solo di tipo "tecnico", a fronte di una domanda di solito più competente e maggiormente informata.

Inoltre, è cambiato anche il sistema dell'offerta, mediante l'evoluzione di proposte complesse, che trovano fondamento anche operativo nel «passaggio» dal concetto di «prodotto/servizio» a quello di «soluzione»; ciò nel tentativo di offrire una risposta concreta alle differenti tipologie di problematiche del cliente. Va quindi sottolineato che in questa prospettiva si afferma un nuovo ruolo del *personal seller*, più consulente e non solo «mero venditore», come inteso secondo un'ottica tradizionale.

Altro elemento di forte discontinuità è rappresentato dalla dinamicità del sistema distributivo; la tendenza alla «concentrazione», la crescente importanza della *private label*, l'avvento della multicanalità con la mobilità dei consumatori tra i differenti *touch points*, non solo fisici, la crescente importanza dell'economia digitale «che ha stravolto e sta stravolgendo le regole del gioco competitive» di molti mercati, hanno determinato la necessità di nuovi profili di *professional selling*.

I fattori rilevati consentono anche di «rivedere» secondo «nuove lenti» e un approccio visuale più allargato la tradizionale contrapposizione tra «marketing e vendite», che aveva assegnato alla prima un ruolo strategico e conferito alla seconda un'azione operativa.

Come osservato dallo stesso Autore e da vari studiosi, la «funzione di vendita» assume una valenza sempre più strategica, anche nel divenire una componente quanto mai rilevante del sistema informativo commerciale (compreso quello digitale).

Sulla base delle considerazioni articolate, si pone quindi una necessaria

riflessione sul ruolo che i venditori dovranno assumere nei prossimi anni e soprattutto sulle nuove competenze che dovranno sviluppare, in qualche modo «nobilitando tale attività».

Può essere utile ricordare in proposito che le «grandi scuole di marketing» (il riferimento è alle note multinazionali operanti nel *grocery*) prevedevano e tuttora richiedono come iniziale coinvolgimento dei neo-assunti una prima esperienza «sul campo», proprio nella vendita, con l'obiettivo di promuovere la conoscenza del mercato e delle caratteristiche della clientela.

Al contrario, nel percepito degli studenti universitari (e non solo delle Facoltà di Economia) e della società in genere, la considerazione dell'attività di vendita e del ruolo del venditore è sempre stata «molto limitata»; si riteneva, in modo non corretto, che tale «figura» non richiedesse particolari competenze (con esclusione delle vendite «tecniche», tipiche di certi mercati business to business), avvalendosi soprattutto di una buona capacità empatica e relazionale.

Su questo aspetto va invece osservato la forte attenzione che il Gruppo di Ricerca inerente il Marketing, che si è sviluppato nell'ambito della Facoltà di Economia “Giorgio Fuà” dell'Università Politecnica delle Marche, ha sempre prestato, quasi in modo pionieristico. A partire da un primo articolo del 1989, sulla gestione delle relazioni con gli agenti-rappresentanti (Bonaccorsi-Gregori), si riscontrano numerosi contributi sul tema relativi alle imprese calzaturiere, alle aziende di servizi, ai mercati business to business, a strumenti di CRM evoluti che coinvolgevano anche i venditori e, di recente, allo sviluppo di un «laboratorio digitale», finanziato dal MiUR al Dipartimento di Management della stessa Università, nell'ambito del Progetto Dipartimenti di eccellenza (si veda in proposito la tabella seguente).

Va quindi osservato che il lavoro monografico dell'Autore affronta in modo efficace una tematica ancora trascurata negli studi di Economia e Gestione delle Imprese, partendo proprio «dalla immagine e dalla rappresentazione dei professionisti della vendita», tratteggiandone i principali aspetti evolutivi ed arrivando a delineare le nuove caratteristiche del Key Account Manager, collocato nell'ambito della prospettiva relazionale.

A fronte dei cambiamenti tratteggiati e delle possibili traiettorie di sviluppo, non può quindi sfuggire la necessità di nuove competenze anche nelle Università (in numerose Facoltà), prevedendo l'inserimento di insegnamenti che affrontino tali problematiche anche mediante il ricorso a nuovi strumenti; l'esempio del “digitale” è in tal senso evidente, consentendo di rilevare in alcuni casi un gap rilevante tra il know-how necessario alle imprese per affrontare il mutato contesto internazionale e le competenze fornite dall'attuale sistema formativo. Una sfida, questa, necessaria anche per accrescere la competitività del nostro sistema Paese.

Tab. 1 – Principali studi condotti in ambito Sales Management

AUTORI e ANNO	TITOLO PUBBLICAZIONE	FONTE
A. Bonaccorsi, G.L. Gregori (1989)	<i>The Management of the Relationship with Agents as a Strategic Alternative to Integration of Sales Channels</i>	Atti del Convegno "Fifth International Conference on Distribution", Cescom, Milano
G.L. Gregori (1995)	<i>Aspetti economici e gestionali delle relazioni tra imprese industriali ed intermediari commerciali</i>	Giappichelli, Torino
G.L. Gregori (1996)	<i>L'impresa distrettuale calzaturiera in una prospettiva internazionale</i>	Giappichelli, Torino
S. Silvestrelli, G.L. Gregori (1998)	<i>Un nuovo ruolo dell'agente di commercio nei moderni canali di distribuzione</i>	<i>Sinergie</i> , n. 47
G.L. Gregori (2003)	<i>Aspetti innovativi nel sistema delle relazioni tra distribuzione ed imprese agro-industriali: il caso della regione Marche</i>	Edizioni Scientifiche Italiane, Istituto Nazionale di Economia Agraria, Roma
G.L. Gregori (a cura di) (2005)	<i>Imprese calzaturiere e competitività: le nuove frontiere</i>	Giappichelli, Torino
G.L. Gregori, V. Temperini (2009)	<i>Organizzazione di vendita e sales management,</i>	in G. Cristini (a cura di), <i>La guida del Sole 24 Ore al Marketing</i> , Società Italiana di Marketing, Il Sole 24 Ore, Milano
G.L. Gregori, S. Cardinali, V. Temperini, A. Perna (2009)	<i>Forza di vendita indiretta e 'capitale relazionale': implicazioni gestionali e nuove prospettive di analisi teorica</i>	in L. Marchi, S. Marasca (a cura di) (2010), <i>Le risorse immateriali nell'economia delle aziende. I Profili di Management</i> , il Mulino, Bologna
G.L. Gregori, S. Cardinali, V. Temperini (2009)	<i>Nuove prospettive teoriche e strumenti di marketing per la gestione della forza vendita indiretta: il caso delle imprese calzaturiere</i>	in <i>Fashion marketing</i> , VI Convegno Annuale della Società Italiana Marketing Firenze 6 e 7 novembre
S. Cardinali, G.L. Gregori, M. Pallonari (a cura di) (2010)	<i>Piccole imprese vitivinicole e un nuovo approccio al marketing integrato</i>	FrancoAngeli, Milano
S. Cardinali (2010)	<i>Geomarketing e nuove metriche per un differente approccio alla competizione. Prospettive di ricerca e strumenti di gestione</i>	Esculapio, Bologna
A. Perna, G. Avlonitis, G.L. Gregori, S. Cardinali (2011)	<i>How to face a downturn by changing sales organization: an Italian case study</i>	Conference proceedings of The 27th IMP Conference, University of Strathclyde, Glasgow, Scozia, 30 agosto-3 settembre
G.L. Gregori, G. Avlonitis, A. Perna, S. Cardinali (2011)	<i>Sales Management nel settore delle costruzioni: nuovi modelli gestionali in un periodo di crisi. L'analisi del caso Santarelli Costruzioni,</i>	Conference proceedings of VIII Convegno SIM, 22-23 settembre, Roma
G.L. Gregori, S. Cardinali, V. Temperini (2012)	<i>Traiettorie di sviluppo delle imprese calzaturiere nel nuovo contesto competitivo</i>	Giappichelli, Torino

G.L. Gregori, S. Cardinali, V. Temperini (2012)	<i>Sales management e gestione della forza di vendita</i>	in <i>Economia e management delle imprese calzaturiere Prospettive e strumenti per la competitività dell'industria marchigiana</i> , FrancoAngeli, Milano
G.L. Gregori, S. Cardinali, V. Temperini (2013)	<i>Organizzazione delle vendite e sales management</i>	in G. Ferrero (a cura di), <i>Marketing e creazione del valore</i> , Giappichelli, Torino
A. Perna, S. Cardinali, G.L. Gregori (2013)	<i>Coping with alternatives in sales organisations: Experiences from an Italian company</i>	<i>Journal of Business Market Management</i> , n. 3
G.L. Gregori, A. Perna, V. Temperini (2013)	<i>Sviluppo ed evoluzione della strategia distributiva di una nuova impresa: il caso Dr Motor Company</i>	in <i>L'innovazione per la competitività delle imprese</i> , Sinergie Referred Electronic Conference Proceedings, XXV Convegno Annuale della Rivista Sinergie Ancona, 24-25 ottobre
S. Cardinali (2014)	<i>Emerging Issues in Sales Management. New perspectives to research on sales studies.</i>	LA Publishing
S. Cardinali, G. L. Gregori, P. Palanga (2014).	<i>SFA Adoption: Empirical Evidences from a Case Study.</i>	<i>International Journal of Business &amp; Social Research</i>
V. Temperini, S. Cardinali, P. Palanga, M. Broglietti (2015).	<i>How e-learning in sales training can enhance the tour operator-travel agency relationship.</i>	Arethuse
I. Russo, P. Palanga, S. Cardinali (2015)	<i>Investigating sales management role in commercial returns: enhancing the changes of customer needs.</i>	Euromed Conference 2015
S. Cardinali, P. Palanga, F. Ciccola, (2016).	<i>Key Account Management in SMEs: an Italian Case Study.</i>	SGBED Conference, Montclair US, 2016
L.V. Ballestra, S. Cardinali P. Palanga, G. Pacelli (2017).	<i>The Changing Role of Salespeople and The Unchanging Feeling Toward Selling: Implications For The HEI Programs.</i>	<i>Journal of Marketing Education</i>
A. Perna, A. Runfola, V. Temperini, G.L. Gregori (2018)	<i>Problematizing customization and IT in the fashion industry: A case study of an Italian shoemaker</i>	<i>Journal of Global Fashion Marketing</i>
F. Pascucci, C. Ancillai, C. Cardinali (2018)	<i>Exploring antecedents of social media usage in B2B: a systematic review.</i>	<i>Management Research Review</i>
C. Ancillai, H. Terho, S. Cardinali, F. Pascucci (2019)	<i>Advancing Social Media Driven Sales Research: Establishing Conceptual Foundations for B-to-B Social Selling</i>	<i>Industrial Marketing Management</i>

**Fonte:** nostre elaborazioni

## PREMESSA

Le vendite sono state oggetto di studi di management fin dalla prima metà del ventesimo secolo, quando i lavori seminali sul *Personal Selling* sono stati oggetto di pubblicazione (Carnegie, 1936); negli anni seguenti, soprattutto con la diffusione della disciplina del Marketing e delle altre discipline manageriali, le vendite sono state per lungo tempo considerate marginali per gli studi accademici, come si evince dalla scarsa quantità di lavori pubblicati sull'argomento. Negli ultimi dieci anni del secolo scorso alcuni autori hanno affrontato i temi del *Sales Management* e del *Personal Selling* dalle prospettive più diverse, ma i contributi sull'argomento da parte degli accademici, fino agli anni 2000, sono stati limitati prevalentemente ai manuali vocazionali e a sporadici lavori teorici; in Italia la situazione conferma quanto evidenziato a livello internazionale, se si escludono i pochi lavori sul tema (Bonaccorsi e Gregori, 1989). Solo negli ultimi due decenni è emerso un maggiore interesse degli studiosi per la gestione delle vendite (Weitz e Bradford, 1999)<sup>1</sup>. In questo periodo molti scholars hanno evidenziato l'urgenza di indirizzare più ricerche sul management delle vendite e, allo stesso tempo, di considerare le crescenti esigenze e trasformazioni della società, in modo da colmare il divario tra studi accademici e business nel campo del "sales" (Avlonitis e Panagopoulos, 2010).

L'affermarsi di nuovi paradigmi teorici, i cambiamenti dell'ambiente competitivo e l'evoluzione digitale attivano un profondo processo di trasformazione che molti hanno definito *Sales Trasformation* (Cuevas et al., 2014): la funzione di vendita si evolve da una funzione operativa e isolata a stra-

<sup>1</sup> In effetti, alcune delle riviste internazionali più rilevanti hanno pubblicato nel corso degli ultimi anni delle Special Issue sull'argomento: *Industrial Marketing Management* (Volume 39, Numero 7, Ottobre 2010) e *European Journal of Marketing* (Volume 43, Numero 7/8, 2009) ed altri ancora.

tegica e caratterizzata da forti legami interfunzionali (Storbacka et al., 2009). Diversi elementi della trasformazione nelle moderne funzioni di vendita possono aiutarci a comprendere i trend in atto.

Il primo elemento da considerare è il coinvolgimento della funzione commerciale nelle scelte di natura strategica. Questo passaggio è significativo perché implica elevare le vendite al di sopra del ruolo tattico, volto a produrre risultati, consentendo alle stesse di diventare parte in causa nel supportare i processi di definizione, oltre che di implementazione, della strategia. Un secondo elemento da considerare è il ruolo di intelligence della funzione commerciale e ciò significa considerare la conoscenza del mercato che proviene dalle vendite come una risorsa competitiva. La funzione di vendita non è solo una funzione “in uscita” per vendere prodotti e comunicare ai clienti, ma anche una funzione “in entrata” che è in grado di raccogliere costantemente informazioni dal mercato. Un terzo elemento è l’integrazione: molti processi commerciali sono inter-funzionali ovvero hanno una ricaduta in diverse funzioni; è pertanto necessario che ci sia un allineamento fra queste funzioni e questi processi. In tale ottica, la collaborazione tra marketing e vendite è fondamentale e supera la logica del conflitto verso la logica della collaborazione, per ottenere prestazioni di mercato superiori. Ultimo pilastro della *Sales Transformation* è legato alla digitalizzazione dei processi. È ben noto come Internet, l’e-commerce, le tecnologie wireless e i dispositivi mobili hanno avuto un impatto importante sulla produttività e sulla gestione delle vendite. Inoltre, emerge la rilevanza del Social Selling che rappresenta una strategia di vendita in cui i sales professional interagiscono con i clienti potenziali e consolidati utilizzando i social media (Piercy e Lane, 2009).

La profonda evoluzione della funzione commerciale e dell’ambiente *non lasciano inalterati gli orientamenti, le caratteristiche dei profili professionali e il fabbisogno di competenze* delle persone coinvolte in questa funzione. Nei primi anni 2000, con l’avvento della new economy, molti “profeti digitali” avevano auspicato un depotenziamento della funzione vendite per lasciare spazio alla funzione di marketing (che avrebbe gestito i canali di vendita digitali) ed una “estinzione” di molti dei profili presenti negli organigrammi delle funzioni commerciali. I tempi hanno dimostrato che non si è trattato di una fine, ma di un nuovo inizio, una sorta di “sales renaissance” (Ingram et al., 2002, 559). Questa evoluzione sembra essere avvenuta non solo negli aspetti di processo e nelle attività, ma anche negli atteggiamenti e nei comportamenti di chi si occupa di vendite, si pensi alla crescita dell’attenzione verso le questioni etiche.

L’impatto di questo processo di trasformazione sul personale di vendita non è certo trascurabile ed ha agito in diverse direzioni: da un lato segna la



crisi delle grandi reti commerciali “generaliste” di prodotti “commodities” di basso valore unitario (in passato molto presenti nei contesti consumer - soprattutto esteri) nei quali al personale di vendita erano richieste competenze limitate e molto focalizzate su alcuni aspetti della negoziazione. Dall’altro lato (sia nel BtoB che nel BtoC) il sistema delle nuove reti di vendita che ci viene restituito è caratterizzato da una generale disintermediazione, processo nel quale però il personale di vendita diventa anello chiave del processo di generazione e trasferimento del valore al cliente. Il venditore diventa quindi fondamentale nella gestione dei processi complessi che necessitano non tanto di proposte, quanto di vera e propria “consulenza” (*consultative selling*); utile quando esiste un consistente gap fra le competenze del compratore e del venditore; rilevante quando la forte componente di rischio nell’acquisto rappresenta un fattore di scelta per il cliente.

Il lavoro di un professionista della vendita oggi non è lo stesso di venti anni fa: evoluzione tecnologica, un nuovo *buyer behavior*, la maggiore enfasi sulla relazione cliente-venditore, insieme ad altri fattori, hanno significativamente modificato il modo in cui i venditori lavorano (Moncrief, 2017). Non può certo sfuggire che in questo contesto il personale coinvolto nell’attività commerciale è sempre più decisivo per mantenere un rapporto duraturo con i clienti: non sono più semplici “venditori”, poiché agiscono sempre più come “creatori di valore” (Weitz e Bradford, 1999). Questa trasformazione, degli *orientamenti*, dei *ruoli*, e delle *competenze* del professionista della vendita, è l’oggetto del presente manoscritto.

In particolare, il percorso di ricerca proposto segue le fasi del *Professional Journey* di una figura commerciale che parte dalla percezione dello stereotipo che nell’opinione pubblica esiste sulla figura del venditore formando la sua rappresentazione (*Feeling*), per poi scegliere, durante il suo percorso di formazione, di svolgere una carriera nelle vendite (*Intention*), conoscere e sviluppare differenti orientamenti (*Personal Level Orientation*), cambiare diversi ruoli e accrescere conoscenze e competenze acquisendo progressivamente un profilo di una figura di confine, sempre meno venditore e sempre più manager (*Roles and competence*). Seguendo questa struttura sono presentati cinque capitoli.

Il primo capitolo conduce un’analisi delle rappresentazioni della figura del venditore secondo un percorso di ricerca interdisciplinare fra letteratura di management e storico-sociologica. In particolare, viene esaminata l’immagine del venditore e come, e per quali ragioni, la valutazione del suo ruolo sia rimasta negativa negli anni. Si cercherà pertanto di fornire un contributo per comprendere al meglio le ragioni per cui, a fronte del cambiamento del ruolo che il

personale di vendita ha subito in termini di competenze e attività, l'atteggiamento invece sembra non essersi troppo modificato.

Nel secondo capitolo, dopo una descrizione della situazione della *sales education* in termini di percorsi e metodi formativi, verrà indagato il punto di vista degli studenti universitari rispetto al perseguimento di una carriera nelle vendite. A fronte di uno scarso interesse da parte di molti studenti universitari a considerare questa carriera, le imprese sono invece interessate a inserirli proprio per le posizioni nella funzione commerciale affrontando, in tal senso, sfide importanti. Dapprima infatti le aziende devono superare le difficoltà di reclutamento poi, successivamente all'“onboarding”, lavorare per accrescere il loro livello competenza. Va osservato che questa situazione può essere una delle cause della “crisi di talento” che le reti di vendita e, in generale, le funzioni vendita stanno attraversando in questi anni.

Il terzo capitolo ha lo scopo di ripercorrere la letteratura riguardante gli orientamenti del personale di vendita e successivamente allargare la discussione verso argomenti di ricerca che contribuiscano con nuove prospettive a descrivere il comportamento e le performance del personale di vendita. Il capitolo presenta gli orientamenti prevalenti del personale di vendita (*Personal Level Orientation*), divisi per due filoni principali, il primo riguardante l'orientamento alle vendite e al cliente, il secondo incentrato invece sugli obiettivi; a questi si introduce il concetto di *Sales Ambidexterity*.

Nel capitolo quarto e quinto vengono tracciate le principali tappe del processo di trasformazione del professionista delle vendite, indentificando anche l'emergere di diversi profili ed evidenziando le nuove competenze rispetto alle esigenze manifestate dalle imprese. In particolare, nell'ultimo capitolo un approfondimento verrà dedicato alla figura “commerciale” più evoluta, che è quella del Key Account Manager.

Per quanto concerne la metodologia, si osserva che il testo utilizza fonti accademiche e manageriali sui differenti temi affrontati ed i risultati di differenti progetti di ricerca e collaborazioni. Si evidenziano, in particolare, le seguenti fonti primarie: indagine empirica condotta nell'ambito del progetto IN.K.A.M.S. (International Key Account Management & Sales) – finanziato dall'Agenzia Italiana Erasmus+ INDIRE il cui obiettivo principale è realizzare, testare e diffondere un nuovo curriculum universitario, di cui l'Università Politecnica delle Marche ha la responsabilità scientifica ed è Lead Partner – e indagine condotta sul tema “Sales Career” in seno al Dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche. Numerose sono le fonti secondarie che hanno contribuito allo sviluppo dello studio fra cui CSO Insight, SEF, Accenture, Sales Management Optimization. Diverse Riviste Accademiche internazionali sono state un riferimento dello studio e, in particolare

*Industrial Marketing Management*, che ha fornito ampio spazio al tema delle vendite negli ultimi anni e *Journal of Personal Selling and Sales Management*, oltre ad alcuni numeri di *Journal of Academy of Marketing Science*.

Le idee sviluppate nel presente lavoro grazie alla revisione della letteratura agli studi empirici ed alle pubblicazioni manageriali, sono state arricchite dalle tante esperienze dirette. In tal senso, un ringraziamento va a imprese, manager ed a tante figure commerciali, dai direttori ai venditori, che in questi anni ho incontrato nelle aule e nelle attività di ricerca condotte sul tema. Tutti questi hanno fattivamente stimolato la stesura di questo volume ed hanno contribuito alle idee che in esso sono contenute. Dal lato accademico un ringraziamento va ai colleghi dell'Università Politecnica delle Marche ed ai molti colleghi di gruppi di ricerca internazionali con cui ho avuto modo di collaborare in questi anni; in particolare, un ringraziamento va a Francesco Orazi, Davide Lucantoni, Marta Giovannetti e Lorenzo Governatori. Inoltre, vanno ringraziati i colleghi della SGBED (*Society for Global Business and Economic Development*) che hanno sempre fornito spunti con una prospettiva internazionale.

Come nel 2010 un Grande Grazie soprattutto a mia moglie Alessandra, a Davide ad Alessio scusandomi per la lontananza che questa ricerca ha sovente comportato e per ricordarmi che le priorità professionali sono solo priorità professionali.

*Silvio Cardinali*



# 1. L'IMMAGINE E LE RAPPRESENTAZIONI DEI PROFESSIONISTI DELLA VENDITA: ORIGINI E IMPLICAZIONI

*I Didn't Raise My Boy to Be a Salesman*  
(Stauton, 1958)

## 1.1. Introduzione

Le trasformazioni intervenute nell'ambiente di vendita hanno modificato le attività del venditore ed i suoi requisiti professionali (Wotruba, 1996; Ingram, 2004); il *professional selling*, nella maggioranza dei casi, di oggi non è più lo stesso lavoro, rispetto anche ai primi anni 2000 (Ballestra et al., 2017)<sup>1</sup>.

Il ruolo dei professionisti della vendita si è evoluto e ciò è rilevabile soprattutto nel contesto BtoB (Moncrief, 2017). Questo processo non è nuovo ed ha iniziato a essere oggetto di studi accademici già dagli anni Novanta, quando il tradizionale approccio transazionale alle vendite (ed al marketing) sembrava essere insufficiente a comprendere la complessità e la varietà dell'ambiente competitivo. La prospettiva tradizionale si è evoluta da un focus verso la produzione ad un approccio di marketing e di partnership; la co-creazione di valore diventa un concetto cruciale non solo per il processo di vendita, ma per la strategia globale dell'impresa (Weitz e Bradford, 1999).

Tuttavia, a fronte di questa trasformazione, la valutazione negativa posseduta dal pubblico in genere riguardo questa figura professionale sembra persistere. Non può sfuggire che uno stereotipo negativo influenza l'immagine di tutte le figure professionali associate alla funzione vendita e ciò può

<sup>1</sup> Nel corso della trattazione degli argomenti verrà frequentemente usato il termine "venditore" come termine per indicare le figure dei professionisti della vendita. Non può sfuggire che le figure professionali presenti sono molte, eterogenee e qualificate e questo termine risulta essere riduttivo e va pertanto inteso come generico riferimento alla figura che opera nella funzione commerciale ed è a contatto con i clienti.