

**Chiara Ancillai**

**LE VENDITE  
NEI MODERNI CONTESTI  
BUSINESS-TO-BUSINESS**

**Il social selling  
tra sfide e opportunità**

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



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.

**Chiara Ancillai**

**LE VENDITE  
NEI MODERNI CONTESTI  
BUSINESS-TO-BUSINESS**

**Il social selling  
tra sfide e opportunità**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2008 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).*

# INDICE

<b>Introduzione</b>	pag.	7
<b>1. Dalla logica transazionale alla logica relazionale: il ruolo strategico delle vendite</b>	»	11
1.1. Approcci di ricerca nella letteratura tradizionale di sales: una panoramica	»	11
1.1.1. Gli studi sul processo di vendita e sulle determinanti della performance	»	11
1.1.2. I comportamenti orientati al cliente: customer-oriented selling, adaptive selling e relationship selling	»	19
1.2. La vendita nei moderni contesti business-to-business	»	23
1.3. Il cambiamento nel processo d'acquisto del cliente: customer journey e customer experience	»	29
1.4. Il ruolo della tecnologia digitale nella trasformazione delle vendite	»	37
<b>2. Il social selling nel B2B: dai fattori antecedenti ai risultati</b>	»	48
2.1. I social media nel marketing business-to-business	»	48
2.2. L'integrazione dei social media nel processo di vendita	»	52
2.3. Le implicazioni organizzative dell'utilizzo dei social media nelle vendite	»	57
2.4. Il social selling: aspetti definatori	»	62
2.5. Antecedenti dell'uso dei social media nelle vendite	»	66
2.6. Risultati dell'uso dei social media nelle vendite: soft outcomes e performance outcomes	»	74

<b>3. Il social selling: un confronto tra forza vendita diretta e indiretta</b>	»	83
3.1. Metodologia di ricerca	»	83
3.1.1. Obiettivo della ricerca e raccolta dati	»	83
3.1.2. Analisi dei dati	»	90
3.2. Il social selling e la forza vendita diretta: opportunità e sfide	»	93
3.3. Il social selling e la forza vendita indiretta: le difficoltà di una trasformazione digitale	»	103
<b>Conclusioni</b>	»	110
<b>Bibliografia</b>	»	115



# INTRODUZIONE

I contesti business-to-business (B2B) hanno subito notevoli cambiamenti dovuti alla globalizzazione dei mercati, alle crescenti pressioni da parte di clienti e concorrenti e alla diffusione delle nuove tecnologie. Queste dinamiche hanno messo le imprese di fronte alla necessità di adattare prontamente le proprie strategie di marketing e vendita.

Di tutte le funzioni e i ruoli presenti in una tipica organizzazione aziendale, quelli delle vendite e del venditore sono forse tra i più sfaccettati e complessi. I venditori devono svolgere ed eccellere in molte attività e attuare comportamenti profondamente diversi tra loro per avere risultati positivi nell'ambito del proprio lavoro.

A tal proposito, la ricerca accademica e la prassi manageriale sembrano essere d'accordo nel riconoscere che tale funzione aziendale abbia subito progressivamente una profonda trasformazione. Piercy e Lane (2009) hanno classificato questo cambiamento come l'emergere di un nuovo ruolo delle vendite, nell'ambito del quale il *sales* converge con il marketing per assumere un maggiore significato strategico per l'organizzazione: la vendita viene effettuata con l'intenzione di costruire e mantenere relazioni di lungo periodo e il venditore agisce sempre più come un gestore delle relazioni piuttosto che come un semplice *order-taker*.

Le relazioni che si vengono a creare nei contesti B2B sono intrinsecamente complesse, con cicli di acquisto che si estendono per mesi, elevati importi monetari e molteplici figure decisionali coinvolte lungo tutto il percorso. Malgrado queste e altre complessità, il B2B è sempre stato incentrato sulle persone. Tuttavia, se le relazioni non sono una novità in questi contesti, il modo in cui i clienti vogliono impegnarsi in quelle relazioni e come vogliono che le loro aspettative siano soddisfatte appaiono completamente trasformate.

In particolare, la progressiva digitalizzazione ha comportato notevoli cambiamenti nei comportamenti di acquisto dei clienti B2B, modificando di conseguenza il ruolo dei venditori e dei canali di vendita nei processi decisionali dei clienti. Tradizionalmente, i venditori svolgevano un ruolo dominante nella relazione acquirente-venditore, avviando e guidando la maggior parte delle trattative e dei contratti di vendita. La figura del venditore ha rappresentato per lungo tempo il punto di contatto primario – se non il solo – prima e dopo l'acquisto (*salesperson is the company*) (Crosby et al., 1990). Tuttavia, i moderni clienti B2B, sempre più consapevoli e meno legati agli approcci di vendita tradizionali (Wiersema, 2013), intraprendono percorsi d'acquisto complessi e frammentati, interfacciandosi con una molteplicità di *touchpoint* diversi. Infatti, la sempre maggiore possibilità di reperire informazioni di qualità sui canali digitali ha reso molto più facile per i clienti B2B informarsi in modo indipendente, riducendo così in maniera significativa la capacità dei venditori di influenzarne le decisioni. Entrare in contatto con un potenziale cliente richiede diciotto o più telefonate, i tassi di richiamata sono inferiori all'1% e solo il 24% delle e-mail viene aperto (Minsky e Quesenberry, 2016). In aggiunta, i recenti avvenimenti legati alla pandemia hanno di fatto accelerato i cambiamenti già in atto nella professione del venditore. Si pensi a come alcuni strumenti di vendita tradizionali, quali gli eventi, le fiere, i viaggi di lavoro e in pratica qualsiasi incontro *face-to-face*, siano stati cancellati letteralmente dall'oggi al domani. Non a caso, una recente ricerca condotta da Gartner ha rilevato che, quando gli acquirenti B2B stanno valutando un acquisto, trascorrono solo il 17% del tempo incontrando i venditori, e quando confrontano più fornitori, la quantità di tempo trascorso con ciascun *sales representative* si aggira intorno al 5% (Gartner, 2022a). A fronte della perdita di importanza degli strumenti di vendita tradizionali, gli attuali clienti B2B nelle loro decisioni di acquisto e fornitura sembrano prestare più attenzione alle referenze di altri clienti e colleghi, nonché ai contenuti condivisi sui social dall'impresa fornitrice e dai suoi venditori.

In questo scenario, si è affermato negli ultimi anni il *social selling* indicato da professionisti e ricercatori come un nuovo approccio di vendita in grado di affrontare la trasformazione digitale delle vendite B2B, sfruttando le potenzialità offerte dalle piattaforme social e dai canali digitali. Tuttavia, malgrado l'attenzione che i social media hanno ricevuto nell'area commerciale, l'evidenza empirica continua a segnalare un basso utilizzo di questi strumenti da parte dei venditori e a sollevare perplessità riguardo la loro efficacia (Bill et al., 2020). Appare dunque necessario fornire ulteriore evidenza empirica al fine di contribuire al dibattito accademico e manageriale sul tema.

A tal proposito, il presente lavoro si pone l'obiettivo di indagare le sfide e le opportunità che i venditori incontrano nell'utilizzo dei social media in contesti B2B. In particolare, lo studio confronta l'uso di queste piattaforme da parte della forza vendita diretta e della forza vendita indiretta, facendo emergere le principali differenze, ad oggi non ancora esplorate in letteratura.

Il lavoro si articola in tre capitoli.

Il Capitolo 1 presenta il contesto di studio, evidenziando la trasformazione delle vendite negli ambienti B2B. In particolar modo, sembra esserci consenso in letteratura su tre principali aspetti da tenere in considerazione per comprendere tale cambiamento: un'evoluzione del ruolo delle vendite – e di conseguenza del venditore – da attività operativa del marketing ad attività di importanza strategica per l'impresa; il cambiamento del cliente B2B divenuto progressivamente più informato, critico e meno sensibile alle tattiche tradizionali di vendita; ed infine la crescente importanza che le tecnologie digitali hanno assunto anche nelle attività quotidiane del venditore. Alla luce di ciò, il capitolo passa in rassegna i principali filoni di ricerca nella letteratura tradizionale di *sales* dagli anni Settanta ad oggi, facendo poi emergere il cambiamento che il contesto di vendita ha subito con l'affermarsi di nuovi modelli di vendita – quali il *consultative selling* e il *value-based selling* – e di un ecosistema di attori interdipendenti, incentrato sulla *service-dominant logic*. A seguire, il capitolo approfondisce la trasformazione del processo di acquisto del cliente business da *funnel* lineare a complesso insieme di *touchpoint*, per poi spostare l'attenzione sul peso che alcune tecnologie, quali ad esempio, la *sales force automation*, il *customer relationship management* e l'intelligenza artificiale, hanno acquisito nel lavoro del venditore.

Il Capitolo 2 inquadra nello specifico il ruolo dei social media nelle vendite. Infatti, nell'ambito della letteratura di *social media marketing* in contesti B2B, le vendite sono emerse come un'area fondamentale nella quale far leva su questi strumenti. A tal proposito, dopo una panoramica sulle potenzialità dell'impiego dei social media nel processo di vendita e sulle implicazioni organizzative derivanti dall'uso dei social nelle vendite, il capitolo introduce il concetto di *social selling* come un moderno approccio di vendita di tipo "soft" volto a sviluppare relazioni di lungo periodo, che può creare un territorio d'incontro tra il venditore e un cliente B2B sempre più esigente e sempre più abituato all'uso dei social. I paragrafi conclusivi sono dedicati a riassumere i principali contributi che mettono in luce i fattori antecedenti e i risultati dell'uso dei social nelle vendite, ai quali la letteratura di *sales* ha dedicato grande attenzione.

Il Capitolo 3 propone un'analisi empirica volta a comprendere l'uso dei social media nelle vendite B2B, mettendo in luce le differenze che emergono

tra forza vendita diretta e forza vendita indiretta. Tale studio sul campo adotta una metodologia di ricerca di tipo qualitativo incentrata sull'uso dell'intervista semi-strutturata. I metodi qualitativi – e soprattutto l'intervista semi-strutturata – appaiono, infatti, particolarmente adatti per studiare la complessità dei contesti B2B e, in particolar modo, l'area vendite e il modo in cui le tecnologie digitali hanno trovato spazio al suo interno.

# 1. DALLA LOGICA TRANSAZIONALE ALLA LOGICA RELAZIONALE: IL RUOLO STRATEGICO DELLE VENDITE

## 1.1. Approcci di ricerca nella letteratura tradizionale di sales: una panoramica

### 1.1.1. *Gli studi sul processo di vendita e sulle determinanti della performance*

Il *personal selling* ha subito una profonda evoluzione nel tempo (Arli et al., 2018; Cuevas, 2018; Moncrief, 2017). In particolare, sono state individuate quattro ere, ovvero produzione, vendita, marketing e partnership, nelle quali il ruolo della forza vendita assume caratteristiche diverse, modificando le attività, gli obiettivi, le conoscenze e le capacità richieste ai venditori per essere efficaci nel loro lavoro (Weitz e Bradford, 1999; Wotruba, 1991). Parallelamente sono stati delineati quattro principali archetipi di venditore: fornitore, persuasore, risolutore di problemi e creatore di valore (Weitz e Bradford, 1999).

La prospettiva storica, che ha dominato il contesto *sales* dalla metà degli anni Settanta fino alla prima metà degli anni Ottanta circa, ha prevalentemente adottato una visione ristretta delle vendite come area operativa del marketing. Nell'era della produzione, in cui la competizione tra fornitori è limitata e la domanda è maggiore rispetto all'offerta, i venditori sono dunque "fornitori" di prodotti, coinvolti nell'informare l'acquirente sull'offerta aziendale, raccogliere gli ordini e procurare il prodotto (Weitz e Bradford, 1999; Wotruba, 1991). Sono pertanto concentrati sulla vendita a breve termine per soddisfare una determinata domanda da parte del cliente (Weitz e Bradford, 1999).

Diversamente, nell'era della vendita, i venditori sono considerati "persuasori", responsabili della promozione di prodotti o servizi e focalizzati sul convincere i clienti ad acquistare (Weitz e Bradford, 1999; Wotruba, 1991). In

particolare, la logica alla base di questo ruolo è la convinzione che i clienti siano destinatari passivi delle tattiche di vendita, perché riluttanti ad acquistare, sebbene abbiano la necessità di ottenere il prodotto. Questo approccio orientato alla vendita si concentra principalmente sul perseguimento dell'efficienza delle vendite e della riduzione dei costi. I professionisti delle vendite sono poco incentrati sul comprendere i bisogni dei clienti o adattare le attività di vendita alle loro aspettative (Keillor et al., 2000); al contrario, essi mirano a soddisfare le esigenze dell'azienda e ottenere risultati a breve termine, utilizzando tipicamente le tecniche di *hard selling*<sup>1</sup> (Jolson, 1997; Weitz e Bradford, 1999).

Successivamente, il venditore diventa "risolutore di problemi" (Weitz e Bradford, 1999; Wotruba, 1991), a seguito di una concomitanza di fattori. Primo fra tutti, la necessità di adottare un approccio più sensibile alle esigenze dei clienti per mantenere il vantaggio competitivo ottenuto, minacciato da una sempre più elevata pressione competitiva. A seguire, l'aumento del numero dei soggetti che all'interno dell'impresa cliente vengono coinvolti nella decisione d'acquisto e la conseguente maggiore complessità dell'intero processo hanno di fatto determinato la necessità di un tale cambiamento nell'approccio alla vendita. Il venditore "risolutore di problemi" implementa il concetto di marketing nella propria attività, conducendo una vera e propria diagnosi dei bisogni e delle sfide dei clienti con l'obiettivo di utilizzare queste informazioni per adattare di conseguenza l'offerta commerciale dell'azienda (Weitz e Bradford, 1999). Tuttavia, Weitz e Bradford (1999) osservano che, sebbene questi comportamenti orientati al cliente tengano conto delle loro esigenze, i venditori in questo ruolo perseguono ancora l'obiettivo principale di concludere la vendita piuttosto che aumentare la redditività dei clienti.

Infine, il ruolo di "creatore di valore" enfatizza lo sviluppo e il mantenimento degli scambi relazionali, per cui acquirenti e venditori lavorano a stretto contatto per sviluppare soluzioni che aumentino i profitti di entrambe le aziende (Weitz e Bradford, 1999). L'enfasi sulla vendita transazionale viene quindi progressivamente sostituita da un approccio più incentrato sulla relazione che tiene conto delle esigenze dei clienti non solo con riferimento al bene o servizio venduto, ma anche in termini di interazione cliente-venditore (Keillor et al., 2000). Pertanto, la figura del venditore evolve passando

<sup>1</sup> Il tradizionale approccio di *hard selling* prevede che la giornata lavorativa sia composta da una serie di contatti, impegni e "scontri", ognuno dei quali produce un vincitore e un perdente. Il venditore che utilizza questo approccio di vendita tenta di risultare il vincitore della transazione, mettendo in campo una serie di tecniche, inclusi stratagemmi e pressioni, per convincere il potenziale cliente ad acquistare, utilizzando presentazioni di vendita effettuate con l'intento di manipolare il cliente, creando un'immotivata sensazione di urgenza e sopravvalutando le caratteristiche del prodotto (Jolson, 1997).

dall'essere un *order-taker* all'essere un *relationship manager* (Crosby et al., 1990; Storbacka et al., 2009). A differenza dei “risolutori di problemi”, i “creatori di valore” (o procreatori) creano un'offerta commerciale su misura in base alle esigenze specifiche del cliente, indipendentemente dall'offerta di base dell'azienda fornitrice (Wotruba, 1991). Lo sviluppo di questi rapporti di partnership richiede la partecipazione di una molteplicità di soggetti all'interno dell'impresa fornitrice e dell'impresa cliente, rendendo dunque necessaria l'interazione tra una molteplicità di attori. Tre sono dunque le differenze principali tra questo ruolo e gli altri (Weitz e Bradford, 1999):

- piuttosto che focalizzare gli sforzi sull'influenzare la decisione di acquisto del cliente, ci si concentra sulla gestione delle sue problematiche e del potenziale conflitto con esso;
- l'obiettivo principale del venditore “creatore di valore” è quello di costruire e mantenere relazioni durature nel tempo con i clienti, abbandonando così un approccio orientato alla vendita nel breve periodo;
- tale approccio pone l'attenzione sui team di vendita rispetto ai singoli venditori.

Molte aziende, soprattutto nei mercati industriali, hanno affrontato questa evoluzione adottando il *key account management* (KAM) o lo *strategic account management* (SAM) come soluzione per creare relazioni di lungo periodo con i clienti (Guenzi et al., 2007; Storbacka et al., 2009). Il ruolo del key account manager non è solo quello di vendere nuovi prodotti e servizi, ma anche quello di gestire la relazione, di coordinare la consegna e il servizio clienti e di supervisionare la profittabilità della relazione (McDonald et al., 2000).

Gli studiosi hanno precisato che, sebbene ciascuno di questi ruoli possa caratterizzare i rapporti venditore-cliente in una specifica era, gli stadi non corrispondono necessariamente a specifici periodi temporali e i vari ruoli possono anche sovrapporsi. Pertanto, questa classificazione ha l'obiettivo di descrivere le peculiarità dei diversi ruoli emersi, piuttosto che identificare un ruolo corrispondente a ciascuna epoca, in quanto la professione del venditore cresce e si amplia, senza perdere però le caratteristiche degli stadi precedenti.

La ricerca accademica ha fatto eco a questa trasformazione della forza vendita, focalizzando nel tempo l'attenzione su tematiche differenti (Weitz e Bradford, 1999). I temi di ricerca hanno dunque visto un'evoluzione progressiva verso il marketing relazionale ed un crescente interesse nello studio della relazione con il cliente (Schrock et al., 2016).

La Tab. 1 di seguito riassume l'evoluzione del ruolo del venditore e il focus della ricerca accademica in merito.

Tab. 1 – Evoluzione del ruolo del venditore e della ricerca sul personal selling

Era	Produzione	Vendita	Marketing	Partnership
<b>Ruolo venditore</b>	Fornitore	Persuasore	Risolutore di problemi	Creatore di valore
<b>Obiettivo di vendita</b>	Effettuare la vendita	Effettuare la vendita	Soddisfare i bisogni del cliente	Costruire relazioni di lungo periodo
<b>Attività chiave</b>	Informare i clienti, prendere gli ordini, fornire i prodotti	Convincere il cliente ad acquistare	Abbinare le offerte disponibili alle esigenze del cliente	Creare nuove alternative facendo corrispondere le esigenze dell'acquirente con le capacità del venditore
<b>Focus della ricerca</b>	Efficacia del processo di vendita Fattori antecedenti la performance di vendita		Customer-oriented selling Adaptive selling	Relationship selling
<b>Unità di analisi</b>	Singolo venditore			Team di vendita

Fonte: propria elaborazione da Weitz e Bradford (1999)

Gli studi “classici” della letteratura *sales* si sono focalizzati sulle sette fasi del processo di vendita e sulla loro efficacia complessiva (cfr. Dubinsky, 1981), sulla motivazione della forza vendita e sulle determinanti della performance di vendita (cfr. Walker et al., 1977), temi che hanno ricevuto nel tempo una costante attenzione da parte della comunità accademica (Williams e Plouffe, 2007).

Per quanto riguarda le sette fasi del processo di vendita (i.e. *seven step of selling*), esso rappresenta uno dei paradigmi più diffusi e comunemente condivisi nella disciplina del *personal selling* e *sales management* (Andzulis et al., 2012; Moncrief e Marshall, 2005). Secondo il modello proposto da Dubinski (1980-1981), il processo di vendita comprende le seguenti fasi.

- *Prospecting*. La prima fase consiste nella ricerca di potenziali nuovi clienti che abbiano la necessità, la volontà e l'autorità di effettuare un acquisto, individuando liste di nominativi (*prospects*), al fine di espandere il numero di clienti. Un venditore che sta cercando di identificare potenziali clienti può ottenere i nominativi da persone esterne all'azienda (amici e conoscenti, venditori non concorrenti, ecc.), da fonti interne all'azienda (documenti aziendali o richieste di clienti), attraverso i propri contatti personali (*cold calling* o chiamate “a freddo”) o da altre fonti (fiere e collaboratori).
- *Pre-approccio*. La seconda fase comprende tutte le attività che il venditore svolge prima della visita effettiva ad un cliente potenziale o attuale. Consiste nel raccogliere informazioni più specifiche, quali ad esempio i



bisogni e gli interessi dei soggetti individuati nello step precedente, che consentono al venditore di “qualificare” il *prospect* e sviluppare un modo per approcciarlo in maniera efficace, personalizzando la successiva presentazione dell’offerta. Queste attività includono anche parlare con i *gatekeepers*<sup>2</sup>, studiare a fondo il cliente (singolo *buyer* e relativa organizzazione di appartenenza), prepararsi mentalmente per l’approccio e la presentazione. In questa fase, il venditore mette in atto tutte quelle tecniche per organizzare colloqui con i clienti potenziali (es. una lettera personale, una telefonata, una referenza da parte di un altro cliente, ecc.) e raccogliere le informazioni necessarie tramite clienti attuali, altri venditori dell’azienda e la stampa locale.

- *Approccio*. Questa fase consiste nel contatto effettivo con il *prospect* con l’obiettivo di attirarne l’attenzione e trattenerne l’interesse. Comprende tutte quelle tattiche utilizzate dal venditore per stabilire un rapporto iniziale con il potenziale cliente. Tali tattiche possono essere incentrate sul prodotto (facendo “toccare con mano” il prodotto al cliente), non essere correlate all’offerta commerciale (come la condivisione di omaggi per aver accettato l’incontro o cercare di intimorire il cliente per acquisire una posizione di superiorità), o possono mirare ad accrescere l’interesse del potenziale cliente (enfaticizzando i benefici del prodotto/servizio o cercando di far leva sulla curiosità del *prospect*).
- *Presentazione dell’offerta*. Questa quarta fase rappresenta il momento centrale dell’intero processo durante il quale il venditore presenta l’offerta commerciale, evidenziandone i punti di forza e cercando di stimolare l’interesse del cliente per il prodotto e/o servizio proposto. Il venditore può aiutare il potenziale cliente a visualizzare il prodotto (ad esempio attraverso l’uso di una dimostrazione, una brochure, ecc.), o utilizzare mezzi non vivivi (ad esempio, porre al cliente domande durante la presentazione per capire il suo grado di comprensione, utilizzare un linguaggio non tecnico o

<sup>2</sup> In contesti B2B, la costruzione di una relazione tra venditore e cliente inizia quando il venditore entra in contatto per la prima volta con un membro dell’impresa acquirente. Tradizionalmente, un segretario/a, un assistente, o un addetto alla reception sono considerati *gatekeepers* in quanto rappresentano le prime persone con la quale il venditore entra in contatto. Questi soggetti sono nella posizione di selezionare quei venditori che meritano ulteriore considerazione da parte dell’impresa e, in quanto tali, fungono da anello chiave nel processo di vendita. Infatti, uno dei primi passi necessari per stabilire una relazione con il cliente è ottenere un primo appuntamento e ciò implica che i venditori entrino in contatto e convincano il *gatekeeper* dell’azienda cliente tramite telefono o di persona. Questo contatto iniziale può risolversi positivamente, nel caso in cui il venditore riesce ad ottenere l’appuntamento, o può rivelarsi fallimentare, qualora per via dell’approccio del venditore o per le percezioni del segretario/assistente o per una combinazione di questi due fattori, il venditore venga di fatto respinto (Ingram et al., 2015).

fare confronti con i prodotti della concorrenza). Inoltre, può selezionare il tipo di presentazione di vendita da utilizzare scegliendo tra una presentazione completamente standardizzata o una presentazione su misura.

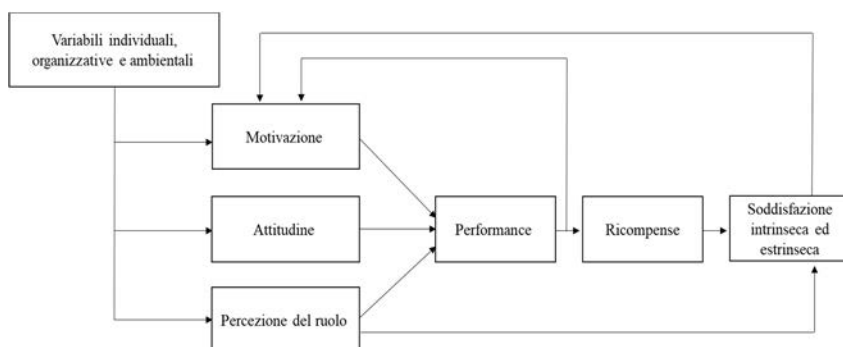
- *Gestione delle problematiche.* Le problematiche racchiudono tutte quelle domande, richieste ed esitazioni che i clienti pongono al venditore in relazione al prodotto/servizio o all'azienda. Nonostante l'emergere di tali questioni possa rallentare il processo di vendita, queste potrebbero aiutare a comprendere meglio i bisogni dell'acquirente. La gestione delle problematiche comprende dunque tutti quei tentativi da parte del venditore di superare le resistenze del *buyer* all'acquisto, enfatizzando ulteriormente i benefici dell'offerta commerciale e rassicurando il cliente. Sono tuttavia diverse le casistiche che si possono presentare in questa fase, derivanti principalmente dal comportamento tenuto dal venditore stesso. Per esempio, nel tentativo di superare le obiezioni del potenziale cliente, un venditore potrebbe utilizzare tecniche che possono involontariamente creare un'atmosfera conflittuale tra le parti coinvolte. Ciò può avvenire sia in caso di contestazione diretta o indiretta dell'affermazione del *buyer*, sia nel caso in cui il venditore ignori completamente i dubbi sollevati. In alternativa, esso può neutralizzare l'obiezione del potenziale cliente, riconoscendo la problematica e indicando in che modo le caratteristiche del prodotto possono aiutarlo a superarla. Infine, la problematica può essere del tutto chiarita mostrando direttamente l'insussistenza delle obiezioni mosse attraverso la prova del prodotto in via sperimentale da parte del potenziale cliente.
- *Chiusura della trattativa.* La chiusura può essere definita come l'efficace completamento della presentazione dell'offerta commerciale che culmina in un impegno da parte del cliente ad acquistare il prodotto e/o servizio. Si tratta della fase di effettiva negoziazione nella quale vengono finalizzati i dettagli dell'ordine e della transazione. Nel concludere la vendita, un venditore può utilizzare varie tecniche, quali cercare di chiarire l'offerta commerciale (ad esempio, attraverso un confronto con l'offerta della concorrenza o mostrando il prodotto al cliente), provare ad indurre psicologicamente il potenziale cliente ad effettuare l'acquisto (facendo appello alle emozioni o cercando di creare un senso di urgenza relativamente al prodotto/servizio), fornire qualche concessione al cliente per convincerlo all'acquisto (ad esempio, proponendo una riduzione del prezzo).
- *Follow-up post-vendita.* La vendita non si considera conclusa con l'acquisto e la conseguente accettazione dell'ordine. Una parte del lavoro del venditore, infatti, riguarda il post-vendita per assicurarsi che il cliente sia soddisfatto del prodotto e/o servizio e che tutto ciò che è stato concordato in fase di chiusura della trattativa venga rispettato. Nell'ultima fase, dunque, il venditore mette

in campo tutte quelle attività in grado di ridurre le preoccupazioni del cliente dopo aver effettuato l'acquisto, e che, indirettamente, ne determinano la soddisfazione. Tra queste vi rientrano: attività di formazione dei dipendenti dell'azienda cliente nell'utilizzo del prodotto, invio di note e ringraziamenti per l'acquisto effettuato, controllo periodico del corretto funzionamento del prodotto attraverso chiamate e/o messaggi di *follow-up*.

Le diverse attività o tecniche di vendita che il venditore realizza nelle varie fasi possono variare a seconda della tipologia di prodotto e/o servizio e della tipologia di cliente coinvolto (es. rivenditore, impresa industriale o consumatore finale) (Dubinsky, 1980-1981). L'idea di un processo di vendita per stadi ha dunque dominato i libri di testo sul *personal selling* e i percorsi di formazione della forza vendita (Moncrief e Marshall, 2005); le situazioni di vendita possono variare in lunghezza, intensità o importanza relativa di ciascuno step, ma il processo di vendita viene presentato come se fosse lo stesso percorso immutabile (Dixon e Tanner, 2012).

Inoltre, la letteratura ha elaborato modelli per comprendere il raggiungimento degli obiettivi di vendita e la soddisfazione dei venditori (Schrock et al., 2016; Williams e Plouffe, 2007). Ad esempio, studiando l'efficacia delle attività della forza vendita, Walker et al. (1977) hanno sviluppato un primo modello volto a delineare gli antecedenti della performance di vendita. Questo modello ipotizza che la performance possa dipendere da tre fattori fondamentali legati alle aspettative dei venditori: il livello di motivazione nello svolgere compiti e attività relative al lavoro, l'attitudine o capacità di vendita e la percezione sulle aspettative che soggetti esterni ed interni all'organizzazione (es. top management, supervisori, clienti, ecc.) possono nutrire relativamente al ruolo di venditore e a come tale ruolo debba essere svolto (percezione del ruolo) (cfr. Fig. 1).

Fig. 1 – Determinanti della performance di vendita



Fonte: Walker et al. (1977), p. 158

Nel determinare il livello di performance, questi tre fattori sono strettamente collegati tra loro. Ad esempio, se un venditore ha capacità e percepisce accuratamente come dovrebbe essere svolto il lavoro, ma manca di motivazione, è probabile che la sua performance sia bassa.

Ciascuno di questi tre fattori è a sua volta influenzato da variabili individuali (es. personalità del venditore, livello di istruzione, esperienza sul campo), organizzative (es. tipologia di prodotto, sistema di retribuzione, modalità di supervisione della forza vendita, programmi di formazione) e ambientali (es. livelli di domanda nel settore, tasso di disoccupazione, disponibilità di materie prime). I *sales manager* possono controllare o influire su alcune di queste variabili attraverso la struttura organizzativa, la supervisione e le politiche di selezione e formazione. Altri fattori, soprattutto quelli di tipo ambientale, si collocano al di fuori del controllo dei manager.

Si consideri, ad esempio, la motivazione. Per quanto riguarda i fattori individuali, essa può essere legata al livello di autostima: la percezione di essere competente e capace a svolgere i compiti necessari può essere correlata positivamente alla motivazione. Una variabile organizzativa che può avere un impatto sulla motivazione del venditore è il sistema di retribuzione scelto dall'impresa. È probabile che un venditore che sia in gran parte o interamente retribuito tramite provvigioni sia motivato a migliorare le dimensioni di performance direttamente correlate al volume delle vendite. Diversamente, il venditore stipendiato può essere motivato a migliorare quelle dimensioni non direttamente correlate al volume delle vendite a breve termine (es. generazione di nuovi contatti, riduzione delle spese di vendita, ecc.). Anche variabili ambientali, come le condizioni economiche generali, il livello di competizione tra imprese, la disponibilità del prodotto o servizio venduto, possono avere un'influenza sulla motivazione.

Allo stesso modo, la percezione da parte del venditore riguardo il proprio ruolo può essere influenzata da variabili individuali, quali l'esperienza maturata nelle vendite, e da variabili organizzative, quali la formazione del venditore e la vicinanza dei supervisori. Un venditore di esperienza è più probabile che abbia una comprensione accurata di ciò che ci si aspetta da lui e di come verrà valutato. Inoltre, poiché la formazione rappresenta un tentativo di favorire in tempi brevi un apprendimento che altrimenti si verificherebbe con l'esperienza, anche il tipo e la quantità di formazione che riceve un venditore possono influenzare le percezioni sul suo ruolo.

Infine, secondo il modello proposto da Walker et al. (1977) la performance del venditore influisce sul suo livello di ricompensa e sulla sua soddisfazione.

Tale schema rappresenta una pietra miliare nella ricerca in ambito *sales* e ha plasmato la letteratura negli anni Ottanta e Novanta. A tal proposito, basandosi su questo modello concettuale, ulteriori studi hanno individuato i seguenti fattori antecedenti la performance di vendita: percezione del ruolo, livelli di abilità, attitudine, motivazione, caratteristiche personali e variabili organizzative/ambientali (Churchill et al., 1985a, 1985b).

In questo filone di ricerca, l'unità di analisi è largamente costituita dal singolo venditore e dal suo ruolo dominante nella relazione con l'acquirente (Moncrief, 2017; Weitz e Bradford, 1999).

### *1.1.2. I comportamenti orientati al cliente: customer-oriented selling, adaptive selling e relationship selling*

L'implementazione del concetto di marketing nelle vendite ha portato la letteratura ad esaminare i comportamenti adottati dai venditori nei confronti dei clienti. Sono state dunque proposte varie prospettive teoriche che cercano di delineare altri elementi che possono giocare un ruolo chiave nell'efficacia dei processi di vendita (Plouffe et al., 2009). In particolare, due approcci strategici orientati al cliente sono stati al centro del dibattito accademico. Un primo ambito di ricerca si concentra sui comportamenti orientati al cliente (i.e. *customer-oriented behavior*) (cfr. Homburg et al., 2011a; Franke e Park, 2006; Plouffe et al., 2009; Saxe e Weitz, 1982), mentre l'altro studia i comportamenti di vendita adattivi (i.e. *adaptive selling behavior*) (cfr. Franke e Park, 2006, McFarland et al., 2006; Plouffe et al. 2009; Spiro e Weitz, 1990). Pertanto, se la ricerca precedente aveva ampiamente enfatizzato due fattori principali alla base della performance di vendita, vale a dire le percezioni del ruolo del venditore e la motivazione (Walker et al., 1977), queste nuove prospettive suggeriscono di indagare l'impatto delle capacità e dei comportamenti dei venditori sulla performance.

Nello specifico, il lavoro di Saxe e Weitz del 1982 ha avviato il dibattito attorno al concetto di *customer-oriented selling*. In particolare, gli autori sostengono che i comportamenti del venditore possono mostrare un elevato orientamento al cliente (i.e. *customer orientation*) o un basso orientamento al cliente (i.e. *selling orientation*). Il *customer-oriented selling* può essere quindi definito come "il grado con il quale i venditori mettono in pratica il concetto di marketing cercando di aiutare i propri clienti a prendere decisioni di acquisto che ne soddisfino i bisogni" (Saxe e Weitz, 1982, p. 344). Pertanto, da un punto di vista teorico, l'orientamento al cliente (di seguito CO) è strettamente legato al pensiero di marketing secondo il quale le attività di