

GESTIRE LA SALES TRANSFORMATION

Tra human e digital

DANIELA CORSARO

FRANCOANGELI

MARKETING

MANAGER PER I MANAGER

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.



MARKETING

MANAGER PER I MANAGER

Direzione: **Renato Fiocca**,
Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore - Milano

Le relazioni che legano le imprese ai mercati sono vitali per le une e per gli altri. Se non esistessero rapporti di continuo interscambio tra imprese e mercati non vi sarebbe presupposto alcuno al progresso e allo sviluppo economico e sociale in una prospettiva di generazione di benessere e di valore.

Le relazioni e gli scambi che si sviluppano tra imprese e mercati non si limitano ai soli prodotti e servizi offerti e domandati. Sono, soprattutto, scambi di conoscenza. Il rapporto impresa-mercato è infatti contraddistinto da un continuo e reciproco apprendimento: le imprese imparano dai mercati. I mercati progrediscono in virtù delle proposte e delle azioni delle imprese.

Ma affinché si sviluppi conoscenza è necessario che si condividano interessi e linguaggi comuni. È necessario, cioè, che si sviluppi un tessuto connettivo di condivisione e di continuo scambio di idee e di esperienze. Il Marketing, d'altra parte, è la disciplina che più di ogni altra può recepire le esigenze dei clienti e del mercato, coniugandole con le finalità e gli obiettivi delle imprese. E non è certo un caso, come sta avvenendo in questi ultimi anni, che coloro che si occupano di marketing, in impresa come in accademia, stiano cercando nuovi territori di conoscenza, che le prospettive, gli approcci e gli strumenti conosciuti siano continuamente ridiscussi e che, così facendo, si rimodellino i confini tradizionali e gli ambiti applicativi della disciplina.

L'obiettivo della collana "Marketing - Manager per i Manager" è quello di creare un luogo d'incontro e di discussione tra e per i manager e, più in generale, per coloro che si occupano di marketing. L'auspicio è che si generi un linguaggio comune utile, comprensibile e stimolante per discutere tematiche di attualità che vedono quotidianamente impegnati gli imprenditori e i manager.

I testi che formano questa collana hanno l'obiettivo di affrontare, con chiarezza di impostazione e di linguaggio, le tematiche di maggiore rilevanza ed attualità per coloro che operano nelle imprese a diretto contatto con i mercati e con i clienti, favorendo la riflessione, la generazione di nuove idee, la capacità di affrontare e risolvere i problemi di mercato delle imprese moderne.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

GESTIRE LA SALES TRANSFORMATION

Tra human e digital

PRESENTAZIONE
DI LUCA PELLEGRINI

DANIELA CORSARO

FRANCOANGELI

MARKETING

MANAGER PER I MANAGER

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2018 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

Alla mia cara mamma

Indice

Presentazione , di <i>Luca Pellegrini</i>	pag.	11
Premessa	»	15
Le vendite si trasformano. Tra human e digital	»	15
1. Il contesto della sales transformation	»	19
1. Le vendite	»	19
2. Cambiamenti di mercato e ruolo delle vendite	»	20
2.1. Il comportamento d'acquisto del cliente	»	20
2.2. Il processo di servitization	»	21
2.3. La digitalizzazione	»	23
2.4. I fattori di contesto	»	23
3. Verso una prospettiva relazionale nelle vendite	»	24
3.1. Il valore delle relazioni	»	24
3.2. Evoluzione dei diversi orientamenti di vendita	»	26
4. Interpretare la sales transformation in atto	»	31
2. Le persone	»	33
1. Ruoli e figure di vendita	»	33
1.1. Le figure di pre-vendita	»	35
1.2. Le sales operations	»	36
2. Le competenze dei top performer	»	40
3. Le competenze di vendita per il futuro	»	43
4. Competenze di comunicazione nelle vendite	»	46
4.1. Conoscere il cliente	»	47
4.2. La comunicazione interpersonale	»	49
4.3. Superare l'indifferenza del cliente	»	51
4.4. Storytelling	»	55

4.5. Comunicare i valori del brand nella vendita	pag.	56
5. Lo studio sulle competenze di vendita nelle imprese italiane	»	58
3. Investire nelle persone	»	62
1. Selezionare i talenti nelle vendite	»	62
2. La formazione	»	63
3. Il coaching di vendita	»	66
4. Motivazione delle persone e obiettivi di vendita	»	68
5. Aspetti etici nelle vendite	»	71
5.1. Gestire il confine tra fiducia e opportunismo	»	73
4. La tecnologia a supporto delle vendite	»	77
1. Digitalizzazione e vendite	»	77
2. Social media marketing e social selling	»	78
2.1. Le imprese italiane e i social media	»	80
2.2. Perplessità nell'utilizzo dei social media	»	83
3. CRM	»	84
3.1. Il CRM diventa social	»	86
3.2. L'utilizzo del CRM nelle imprese italiane	»	87
4. Big data e analytics di vendita	»	89
5. Automazione e intelligenza artificiale per le vendite	»	92
5.1. L'intelligenza artificiale nella vendita retail	»	96
5. I processi d'integrazione	»	98
1. Integrare vendita fisica e virtuale	»	98
1.1. Costruire la customer experience	»	100
2. Integrare uomo e macchina nel processo di vendita	»	105
3. Allineare le vendite all'interno del network inter-organizzativo	»	108
3.1. Vendite e distribuzione industriale	»	111
4. Sviluppare una logica integrata di portafoglio relazioni	»	113
4.1. KAM e GAM	»	115
5. Integrare funzione vendite e marketing	»	117
6. I processi d'accelerazione	»	121
1. Accelerare il processo di vendita	»	121
1.1. Il funnel di vendita in una logica trasformativa	»	121
1.2. Guardare al funnel con gli occhi del cliente	»	124
1.3. "Perdere veloce"	»	127
2. Accelerare le relazioni	»	129

2.1. Rappresentazioni ed elementi visual come acceleratori relazionali	pag. 129
2.2. Considerare i diversi stili decisionali nella vendita	» 132
3. Accelerare l'organizzazione	» 135
3.1. Individuare gli agenti del cambiamento	» 135
3.2. Creare leadership nelle vendite	» 137
Conclusioni	» 141
Bibliografia	» 147

Presentazione

Leggendo il libro di Daniela Corsaro è inevitabile ripensare al dibattito sul ruolo delle vendite iniziato due decenni fa con l'arrivo di internet. Allora, nel B2B, tutto sembrava destinato ad avvenire in rete con la nascita e la diffusione dei marketplace. Tutti i mercati sarebbero diventati spot, con prezzi completamente trasparenti e un dilagare di aste che avrebbero realizzato condizioni sempre più vicine al paradigma della concorrenza perfetta dei libri di testo di economia. Come nel B2C, dove si immaginava che l'e-commerce avrebbe reso ridondanti gli intermediari commerciali e avrebbe portato alla scomparsa dei punti vendita, così nel B2B qualcuno si immaginava che le vendite si sarebbero automatizzate via via che i problemi di codifica dei prodotti e di definizione univoca dei capitolati e si fossero risolti. Ma è stata un'illusione breve. Anche se all'inizio questa strada è stata percorsa, a poco a poco si è capito che un esito di questo tipo non solo portava a una concorrenza difficile da sostenere, ma coglieva solo una delle opportunità della rete, la più banale. Invece di usare la rete per costruire marketplace che trasformavano tutto in commodity e, quindi, per non comunicare o farlo solo in forma anonima, si poteva usarla per comunicare di più e in modo più personale grazie alla facilità di contatto e interazione che diventava possibile a una scala geografica prima impensabile. È diventato via via chiaro che le vere opportunità stavano nel proseguire, accelerando, sulla strada del marketing relazionale, della personalizzazione del prodotto, della co-creazione e della co-evoluzione, persino dalla coo-petizione. Il prefisso "co" – con, insieme – prende il sopravvento, qualche volta rischiando anche di percorrere in senso opposto la strada dei marketplace, per immaginare assetti molto astratti e nuovi paradigmi di mercato che potevano avere solo un parziale riscontro, ma che segnalano comunque una crescente attenzione verso nuovi modi di creare valore traendo vantaggio dalle potenzialità di comunicazione create dalla rete.

Questa ricerca ha anche un altro effetto rilevante perché porta a un più intenso scambio di esperienze tra due mondi, quello del B2C e del B2B, che per lungo tempo si sono parlati assai poco. La direzione, anche se perseguita con concettualizzazioni diverse, che si sviluppano in parallelo, è la stessa: dare vita a relazioni forti, in grado di durare ed evolversi nel tempo. Nel B2C significa anzitutto un nuovo marketing verso il consumatore finale, con il quale la rete consente per la prima volta di iniziare una conversazione interattiva, ma anche in grado di migliorare l'interfaccia B2B con intermediari diventati veri e propri *gate keeper* per accedere al mercato finale. Così a quella commerciale, con la quale i rapporti non sono talvolta all'altezza di un allineamento efficace, si aggiunge una nuova funzione di raccordo, il trade marketing, che, dove funziona bene, avvicina due culture lontane, quella di un marketing tutto orientato al consumatore e di un commerciale tutto assorbito dalla quotidiana battaglia con il trade. Nel B2B, dove il rapporto tra le funzioni marketing e vendite è rovesciato, con la prima in posizione di semplice supporto al un ruolo di protagonista tradizionalmente svolto dalla seconda, il ripensamento delle vendite porta alla diffusione di strumenti e modalità di relazione con la clientela da tempo diffusi nel B2C. Come sottolinea Corsaro nel libro, il ruolo della marca si consolida, perché la controparte, i buyer, sono individui ormai abituati, come consumatori, a pensare e scegliere tra marche e dunque tendono a trasferire, con tutte le limitazioni del caso, questo modo di agire anche nel loro ruolo professionale. Ma non solo, perché quando il rapporto non è semplicemente confinato alla singola vendita, ma ha acquistato importanza per dare direzione strategica all'evoluzione dell'offerta entro un rapporto di partnership, è necessario un raccordo trasversale, pur mediato dal commerciale, con altre figure aziendali, dalla produzione alla finanza, dal legale alla direzione generale, che non sono in grado di usare, perché hanno competenze diverse, i parametri tecnici di scelta che, invece, usa chi deve acquistare gli input destinati alla produzione. Per loro la marca, e la reputazione che su di essa si è costruita, svolge un ruolo importante. In definitiva, nel B2C, grazie alla rete, è diventato possibile costruire un rapporto diretto con il singolo consumatore e si è sviluppata una relazione molto stretta con il trade, mentre, in parallelo, nel B2B il rapporto diretto con i clienti più importanti ha assunto connotazioni pervasive che richiedono modalità di allineamento fondate sui valori immateriali della reputazione di marca e non più solo sul semplice scambio di prodotti.

È questo il contesto ambientale che viene affrontato nel libro, facendo ordine nelle tante tendenze in essere e indicando come utilizzare le leve necessarie per gestire le risorse e organizzarle. Le risorse fondamentali sono naturalmente persone e tecnologia e Corsaro offre una guida su cosa fare per affrontare al meglio il cambiamento, insistendo, in particolare,

sullo sviluppo di skill trasversali, capaci di fare sintesi tra le competenze hard, necessarie a trasferire le tecniche dei diversi ambiti produttivi, con quelle soft, necessarie a dare spessore alle relazioni attraverso ciò che l'autrice chiama "narrative del valore". Sul fronte delle tecnologie, la questione centrale diventa l'utilizzo di strumenti di CRM assai più sofisticati e complessi del passato, in grado di fare convergere l'informazione che viene dall'interno con quella raccolta da fonti esterne, una precondizione per poter cominciare a sperimentare sulla difficile strada che porta verso l'implementazione dell'intelligenza artificiale. Ma tutto ciò non servirebbe a molto se l'impresa non fosse poi in grado di fare lievitare l'investimento su persone e tecnologie nei processi gestionali. Anzitutto attraverso l'integrazione di risorse umane e tecnologiche, ma anche, e forse questa è la sfida più difficile perché richiede la modifica di comportamenti che si fondano su culture funzionali molto diverse e su assetti organizzativi consolidati, valorizzando la trasversalità dei processi e, tra di essi, risolvendo finalmente le ormai anacronistiche rivalità tra marketing e vendite. Infine, ma solo per motivi di ordine logico, il libro sottolinea l'importanza dei processi di accelerazione, la necessità di selezionare le relazioni che offrono effettive opportunità, abbandonando quelle che non lo fanno e fanno invece perdere del prezioso tempo. Ma anche cercando chi è in grado, non solo nella propria impresa, ma anche in quelle clienti, di meglio veicolare le trasformazioni verso un rapporto orientato alla costruzione di valore per entrambe le parti.

In conclusione, un libro che sarà utile per chi voglia aggiornarsi e mettere ordine tra i tanti elementi che vanno combinati per adeguare i processi di vendita a un contesto in continua e rapida trasformazione, e mettersi in pari con la vasta mole di ricerca condotta in questi anni da studiosi, società di consulenza e, in prima persona, dall'autrice del volume.

Luca Pellegrini

Professore ordinario di Marketing, Università IULM di Milano

Premessa

Le vendite si trasformano. Tra human e digital

Contesti sociali e di mercato in profondo cambiamento stanno portando le organizzazioni a ripensare il ruolo delle vendite. Si tratta di un cambiamento pervasivo, che condiziona le competenze delle persone di vendita, la gestione della relazione con i clienti, l'organizzazione delle persone e anche l'impatto delle tecnologie a supporto dell'attività commerciale.

I fattori che hanno dato origine al cambiamento sono diversi. Vi sono fenomeni di natura “macro” (globalizzazione, disintermediazione, convergenza settoriale) e fattori che si collocano a livello dell'impresa, quali la trasformazione delle organizzazioni in *service business*, la crescente sofisticazione della funzione acquisti e l'aumento dell'attenzione alla misurazione dei risultati. Inoltre, sulla spinta della digitalizzazione, le vendite del futuro saranno sempre più smart, grazie a nuove forme di automazione e d'interazione uomo-macchina. Affiancati dalla tecnologia, i sales manager si troveranno presto a sviluppare un approccio decisionale basato sull'osservazione in tempo reale delle interazioni con il mercato. Il processo di vendita sarà supportato da dati granulari e contestualizzati che abiliteranno una migliore esperienza cliente attraverso tutti i touchpoint fisici e virtuali, e genereranno una maggiore integrazione tra vendite, marketing, customer service e IT.

A quanto sopra, si aggiunge il passaggio da una logica transazionale a una relazionale nella gestione dei rapporti con i clienti e con gli altri attori del network inter-organizzativo. La relazione non è più un mezzo, ma diventa il luogo primario di co-creazione del valore e anche un tessuto che permette di accedere a nuove forme di intelligenza collettiva. Il comportamento economico e le sue conseguenze sono infatti influenzati dalle reti sociali in cui l'azione è immersa e dalle dinamiche dei sistemi relazionali. Questo rende importante combinare valenze economiche, psicologiche e

sociali per comprendere il comportamento degli attori economici nei mercati moderni, incluse le vendite.

Al momento, tuttavia, solo il 25% delle imprese dichiara di adattare in maniera agile i propri piani di sviluppo di vendita ai contesti in cambiamento (Sales Management Association, 2017).

Questo libro si propone di delineare il cambiamento nelle vendite e identificare gli strumenti principali per gestirlo. La sales transformation non è vista come una minaccia, quanto più come l'opportunità di portare le vendite ad un livello superiore (*surfing the trend*), anche se questo può voler dire modificare considerevolmente il modello commerciale attuale.

Il volume non è un manuale di vendita, ma offre una prospettiva fresca delle vendite discutendo temi di frontiera nella gestione della trasformazione: *le persone e la tecnologia, i fattori d'integrazione e i fattori di accelerazione* del cambiamento.

La trattazione si colloca prevalentemente in ambito business to business, ma senza perdere il quadro complessivo in cui le vendite si trovano. Le considerazioni e le osservazioni proposte saranno quindi spesso trasversali rispetto a mercati di consumo e industriali. La visione dell'autore, infatti, è che la distinzione tra i due ambiti tenda sempre più a sfumare nel momento in cui si ragiona sui contesti (economici, sociali e culturali), piuttosto che sui mercati come tradizionalmente definiti.

Inoltre, adottare una prospettiva relazionale incentrata sulle persone, accezione ormai prevalente sia nel marketing sia nelle vendite, significa vedere la persona in maniera olistica, come espressione delle sue diverse identità che interagiscono: la persona-consumatore che al contempo è anche una persona-decisore aziendale e modifica il proprio comportamento a seconda dei contesti sociali e di business in cui si trova. Ad esempio, è stato dimostrato come i buyer aziendali coinvolti in acquisti non complessi ricerchino esperienze d'acquisto simili a quelle che vivono come consumatori: immediatezza, semplicità, accesso da mobile e socializzazione.

In aggiunta, grazie anche alle applicazioni delle neuroscienze al marketing B2B, si sta realizzando l'importanza delle variabili emozionali sui processi di acquisto/vendita business, e non solo in quelli di consumo. In fondo, manager o consumatori che siano, si tratta sempre di persone.

Il volume adotta una metodologia di ricerca che combina fonti informative piuttosto diversificate e in cui rientrano studi di natura accademica, articoli indirizzati al management, ed evidenze da indagini empiriche, a loro volta derivanti sia da fonti primarie (ricerche sul campo condotte dall'autore) sia da fonti secondarie (studi sviluppati da altri soggetti).

Nello specifico tra le fonti primarie rientrano:

- l'indagine quantitativa estensiva dal titolo "Evoluzione del ruolo e delle funzioni del sales manager nelle imprese italiane" (luglio-settembre 2016), svolta da Centrimark (Centro di ricerche di marketing) in collaborazione con Altis (Alta Scuola Impresa e Società) e Almed (Alta Scuola in Media Comunicazione e Spettacolo), presso l'Università Cattolica di Milano. Un questionario strutturato è stato somministrato a un campione di 1.028 manager appartenenti alla funzione commerciale (marketing e vendite), alle risorse umane, alla direzione generale e a figure apicali all'interno delle piccole-medie imprese (imprenditori), di aziende di diverse dimensioni e operanti in tutti i settori merceologici. Hanno risposto al questionario 203 soggetti, con una redemption pari al 19,7%;
- 86 interviste in profondità svolte tra il 2014 e il 2017 a informatori chiave tra cui amministratori delegati, imprenditori, key account manager, sales manager, account executive, country manager, e agenti in settori diversificati. Le interviste hanno avuto l'obiettivo di comprendere le motivazioni profonde della sales transformation e come le aziende si stessero orientando verso un miglioramento dei propri processi di valore;
- la ricerca sul ruolo delle vendite nella distribuzione industriale, svolta nel 2017 in collaborazione con FNDI (Federazione Nazionale Distributori Industriali), che ha preso a oggetto sessantacinque distributori, indagando il loro approccio di vendita verso i clienti e il livello di digitalizzazione e innovazione nei propri processi di vendita.

Per quanto concerne le ricerche di natura secondaria, tra le varie menzionate nel testo meritano una particolare nota: "Sales Best Practice Study 2016", ricerca condotta da CSO Insights, parte del Miller Heiman Group^{1,2}; "State of Sales"³ e "State of analytics"⁴ (2015; 2016; 2017) di Salesforce; "Sales Growth", ricerca condotta da McKinsey (2016)⁵; a cui si aggiungono

1. Il questionario era composto di 30 domande, di cui 27 a risposta chiusa (scala likert 0-7) e 3 a risposta aperta, ed è stato suddiviso in 6 sezioni: 1) caratteristiche dell'impresa; 2) competenze della forza vendita; 3) formazione della forza vendita; 4) ruolo del cliente nel processo di vendita; 5) relazioni interne; 6) performance.

2. La ricerca ha coinvolto 1.206 intervistati, appartenenti a 14 settori merceologici sia di prodotto sia di servizio, di cui 33% sales leader, 28% senior executive, 17% salespeople, 12% sales operations, 10% altre figure di vendita. La ricerca ha preso in considerazione solo le vendite complesse (con 3 o più decision maker coinvolti), al fine di individuare i comportamenti chiave che agiscono sulle performance.

3. Lo studio ha coinvolto 3.100 persone di vendita operanti nel B2B e B2C.

4. Lo studio ha preso a oggetto 2.091 business leader, direttori e figure executive a livello mondo.

5. Sono stati intervistati 200 sales leader in tutto il mondo e appartenenti a funzioni diverse.

diversi studi pubblicati sulla rivista the *International Journal of Sales Transformation*, *Industrial Marketing Management*, e il *Journal of Personal Selling and Sales Management*.

Le riflessioni maturate dalla letteratura di riferimento e dalle evidenze empiriche hanno poi preso ulteriormente forma nel tempo grazie al confronto avvenuto nelle aule universitarie con colleghi, business manager e studenti. Ne deriva un testo che si colloca nel mezzo tra queste tre comunità: studiosi, manager e studenti. Un testo che cerca di dare indirizzi manageriali, ma con un forte ancoraggio scientifico agli studi sul tema; un testo che si spera possa aiutare gli studenti a orientarsi in un ambito, quello delle vendite appunto, a cui spesso non è stata data molta attenzione all'interno dei percorsi di laurea di I e II livello.

Il testo termina con una serie di *key take-outs* fortemente orientati all'azione che sintetizzano in maniera semplice le aree d'investimento prioritarie per gestire il cambiamento nelle vendite.

Il volume si compone di 6 capitoli:

Il capitolo 1 delinea il contesto in cui si svolge la sales transformation, descrivendo le principali determinanti del cambiamento. Analizza il passaggio da una prospettiva transazionale ad una relazionale attraverso l'analisi dei diversi orientamenti di vendita. Introduce il modello interpretativo della sales transformation.

Il capitolo 2 descrive i principali cambiamenti relativi al ruolo delle persone e alle loro competenze di vendita, con una particolare attenzione alle competenze di comunicazione.

Il capitolo 3, sempre con il focus sulle persone, descrive le dinamiche di recruiting, coaching e remunerazione più efficaci ai fini della trasformazione.

Il capitolo 4 tratta i temi tecnologici applicati alle vendite, quali social selling, Big data, analytics di vendita, CRM e intelligenza artificiale.

Il capitolo 5 illustra i processi d'integrazione necessari per un'efficace trasformazione delle vendite.

Il capitolo 6 traccia i processi di accelerazione del cambiamento.

1. Il contesto della sales transformation

1. Le vendite

Le vendite rappresentano attività di rilevanza strategica per il successo e la capacità competitiva dell'impresa, sia nel business to business (B2B) sia nel business to consumer (B2C). La funzione vendite è un motore di crescita e sostenibilità all'interno delle organizzazioni, poiché in una posizione privilegiata per comprendere i driver di valore del cliente, comunicare la value proposition aziendale, e diffondere insights sul mercato all'interno dell'organizzazione (Haas, Snehota e Corsaro, 2012)¹.

Recentemente, le vendite hanno avuto un'evoluzione senza precedenti, diventando oggetto di un rinnovato interesse, sia da parte della comunità scientifica sia degli esperti di management. Le vendite stanno accrescendo la loro importanza strategica e offrendo alle imprese nuove opportunità di creazione di valore.

Ripensare al ruolo delle vendite per molti senior executive è la prima priorità di business. Secondo Miller Heiman Group (2016), la percentuale di aziende che ha un programma di sales enablement, in altre parole di sviluppo e supporto delle attività di vendita, è passata dal 19% del 2013

1. Con il termine *sales management* si intende il processo di pianificazione, organizzazione, controllo, sviluppo della forza vendite e implementazione delle sales operations, in modo da raggiungere gli obiettivi aziendali e la crescita del business. Il sales management è una disciplina di business che si concentra sull'applicazione pratica di tecniche di vendita e sulla gestione delle attività di vendita di un'impresa. Ne deriva che il *sales planning* ("pianificazione di vendita") implica strategia, la definizione di obiettivi basati sulla profitabilità, quote, previsioni (forecasting), gestione della domanda (demand management) e la redazione ed esecuzione di un piano di vendita. Il *personal selling* può essere invece definito come il processo di creazione di valore per il cliente attraverso interazioni personali con l'acquirente o altri soggetti all'interno dell'organizzazione di vendita. Il ruolo del venditore nella creazione di valore cambia ovviamente a seconda della tipologia di organizzazione e dei contesti di mercato (Sisti, Guenzi e Caiozzo, 2015).