

Weconomy è la piattaforma di ricerca dell'Independent Service Design Company Logotel. Aperta, condivisa e multidisciplinare, esplora i paradigmi e le opportunità dell'economia collaborativa. Da 11 anni Weconomy osserva l'avanguardia delle trasformazioni per aumentare la *vision* dei progetti Logotel. Nata nel 2009, ha il suo momento fondativo con il libro *Weconomy. L'economia riparte dal Noi*, edito da Dalai. Poi si sviluppa attraverso *weconomy.it*, che coinvolge un network internazionale di 220 autori. Dal 2012 le ricerche si ampliano ancora, con una serie di *Quaderni* monografici, disponibili in formato fisico, sul sito web e sulla app. Ogni *Quaderno* si struttura a partire da una lettera dell'alfabeto. Questo numero, il quattordicesimo della serie, è dedicato alla "T" di Trash e parla di vendita. **Buona lettura!**

weconomy

QUADERNI PER L'IMPRESA COLLABORATIVA

a cura di **Logotel**

Founder, Project & Content Manager

Cristina Favini

Editor-in-Chief

Vincenzo Scagliarini

Editorial Board

Matteo Amori

Thomas Bialas

Antonella Castelli

Art Direction

Gianluca Alderuccio

Tommaso Anceschi

Marco Basti

Valeria Crociata

We Authors

Franco Bergamaschi,

David Bryant, Matteo Buccarini,

Gabriele Buzzi, Simone Colombo,

Daniela Corsaro, Giuliano Favini,

Nicola Favini, Maria Grazia Gasparoni,

Lucio Golinelli, Maura Latini,

Andrea Lecce, Roberta Paltrinieri,

Sara Pesatori, Tristan Rigendinger,

Alessio Semoli, Doug Stephens,

Gaetano Thorel, Antonello Usai

Stampato in 1.500 copie

a Lambrate, Milano

da Arti Grafiche Bazzi

Finito di stampare
nel febbraio 2020

wecconomy.it

wecconomy@logotel.it



Scopri l'applicazione
ufficiale free per
iOS e Android

Logotel è l'Independent Service Design Company che progetta e accompagna la trasformazione delle imprese in modo collaborativo. Dal 1993 costruiamo insieme ai nostri Clienti servizi ed esperienze su scala internazionale, dalla strategy all'implementation al "life" dei progetti. Con un team composto da oltre 200 Persone, la nostra sede principale è a Milano, nei 2.400 mq di spazi dell'ex stabilimento Faema. Le nostre sedi internazionali sono a Parigi e Madrid. Nel 2019 Logotel ha lavorato per oltre 60 Clienti diversi, ha coinvolto 5.000 Persone in progetti formativi e ne supporta quotidianamente più di 150.000 con le 38 Content and Business Community che erogano servizi e contenuti, motivano e attivano la condivisione e la partecipazione



Weconomy è entrato a far parte
dell'**ADI Design Index 2019**,
tra i migliori progetti di ricerca



Quest'opera è stata rilasciata
con licenza **Creative Commons**
Attribuzione - Non commerciale
Condividi allo stesso modo 3.0 Italia

Segui **Logotel** su:



logotel.it



SCONFIGGIAMO LA VENDITA SPAZZATURA

Dalla A alla Z. Alfabeto dell'economia collaborativa **6**

Cristina Favini / Vendere significati. Per non vendere spazzatura **8**

Dialogo immaginario sul mondo delle vendite **12**

Cos'è trash? Cosa risolve un problema? **14**

Nicola Favini / Dimentichiamo cosa vendiamo. Concentriamoci su come vendiamo **16**

Non è (solo) una questione di performance **18**

Roberta Paltrinieri / I consumi sostenibili nel mutamento sociale **20**

Per una nuova idea di bisogno **25**

Antonella Castelli / Momenti e occasioni di consumo. Gli ingredienti di un'experience circolare **28**

Doug Stephens / L'omnicanalità è un'illusione **32**

David Bryant / Il lato B2B di Deliveroo **34**

Maura Latini / Coop: Il cibo non è una commodity **36**

Andrea Lecce / Una profonda coerenza, contro il trash **40**

Franco Bergamaschi / L'Erbolario. Etica e sincerità: due ingredienti irrinunciabili **42**

Apertura

La vendita risolve problemi



Liberiamo la vendita

Per una vendita infinita

Simone Colombo / Quando vendere è un fatto personale 46

Gaetano Thorel / Gli status quo da cambiare nella rivoluzione elettrica 48

Antonello Usai / Comportamenti virtuosi e valore condiviso 52

Sara Pesatori / La spontaneità organizzata nelle customer experience 54

Lucio Golinelli / Il "gioco" della vendita. Tra emozione e relazione 56

Tristan Rigendinger / Venditori trash vs sales artist 60

DON'T 62

E3 Selling Map strategy 66

Engage. Envision. Evolve. L'energia che alimenta la relazione 68

M.G. Gasparoni / Cosa interrompe la relazione? L'altra faccia del tasso di conversione 72

Daniela Corsaro / I quattro pilastri della Sales Transformation 74

Gabriele Buzzi / Le community nel circolo virtuoso della vendita 78

Alessio Semoli / Il potere dei dati. La responsabilità delle aziende 80

Matteo Buccarini / Un sistema proattivo, tra necessità e responsabilità 82

Thomas Bialas / Self driven salesman. Il venditore a guida autonoma 84

Giuliano Favini / Sono un venditore e ora ho un altro obiettivo ... 88

Future stories
& Final lap

QUID NOVI?

Generazioni
che collaborano

Q

W

E

INFO, INDIE, INTER
L'innovazione rinnovata

OOPS, OR, OK

Il paradosso
della scelta continua

U

I

O

KILL SKILL

Un non catalogo
di competenze

DESIGN

(Re)shaping
business

S

D

F

LOCAL

Talent, Community,
Making

J

K

L

C

V

B

**EMPOWERMENT,
FEEDBACK,
GAMIFICATION**

C'era una volta
il Retail

ROBOT

L'automazione
è collaborativa?

R

P.O.P
COLLABORATION
Point Of Presence

P

TRASH

Sconfiggiamo
la vendita spazzatura

T

DALLA A ALLA Z.
L'ALFABETO
DELL'ECONOMIA
COLLABORATIVA

Abitiamo un'epoca
in cui i tradizionali
modelli di organizzazione
e di interazione
in azienda devono fare
i conti con generazioni
mai così nuove
e con interlocutori
e intelligenze non
necessariamente umane.
Di fronte a queste sfide
Weconomy esplora
le intersezioni
tra business, design,
condivisione e impatti
sulle esperienze delle
persone. Weconomy
è un network di manager,
ricercatori, designer
e professionisti convinti
che il motore propulsivo
di ogni iniziativa
e innovazione efficace
siano le persone
e le relazioni di cui
esse sono liberamente
e creativamente capaci.
I Quaderni di Weconomy
sono monografici:
ogni numero, a partire
da una lettera, apre
un orizzonte
di ricerca nell'economia
collaborativa.

HR

Human (R)evolution

A

G

H

NE(X)TWORK

Flow. Amplified Identity
Common Environment

Z

MANAGEMENT

Cross, Self Content

X

N

M

Y

Vendere significati. Per non vendere spazzatura



Cristina Favini

Manager of Design,
Logotel

A chi non è mai capitato di comprare un vestito o un accessorio assolutamente inutile, di cui ci siamo pentiti subito dopo l'acquisto? Le tentazioni sono tante: in negozio, durante il Black Friday o i saldi, grazie alla complicità di un commesso o all'“acquisto con un clic” che – in una nottata insonne – ci fa comprare dallo smartphone. E poi, chi non ha mai ceduto alle rassicurazioni di un venditore, che voleva farci comprare qualcosa a tutti i costi? Sono situazioni che ci portano ad accumulare “roba” che, per noi, non ha valore. Che, forse, decideremo di regalare a qualcuno, nella speranza di allungare la vita a un oggetto che riteniamo superfluo. Oppure, pur di rimuovere quel senso di colpa che emerge dopo un acquisto compulsivo, getteremo tutto nella spazzatura. E sappiamo bene che non si tratta solo di spazzatura fisica. Da tempo abbiamo iniziato a imbatterci in “cestini” virtuali, dove finiscono i beni immateriali che non utilizziamo più. Ma, spesso, liberarci di un servizio indesiderato è molto faticoso (non vi è mai capitato di sudare sette camicie per cambiare operatore telefonico dopo aver creduto all'ultima promozione?).

Dietro un acquisto trash c'è una vendita trash

Trash è il risultato di una vendita inefficace. La vendita trash genera insoddisfazione nei Clienti, veicola oggetti superflui o non idonei e danneggia la reputazione dei brand. È trash tutto quello che “mi vendi” e che non è “giusto per me”, che mi crea problemi e sudore. Trash è tutto ciò che non intercetta un bisogno, inteso nella sua accezione più ampia: qualcosa che ha a che fare con la vita delle persone. E quindi, come organizzazioni, dovremmo sempre chiederci: i prodotti e servizi che vendiamo risolvono un problema che valga la pena di essere risolto? E ancora: lavoriamo solo per vendere oggetti (per esempio auto) o il nostro obiettivo è offrire concretamente un'idea di mobilità?

Sono questioni “alte”, ma per nulla scontate. Perché spesso, come organizzazioni, siamo tentati di “virtualizzare i bisogni del Cliente” e così la nostra offerta e il nostro modo di renderla accessibile non intercetta bisogni reali, specifici e contemporanei. Crediamo invece che, nella vendita, “risolvere un problema”, significhi progettare i modi migliori per intercettare un bisogno, dandogli forma, significato e tradurlo in qualcosa di tangibile e concreto, adattandolo ad abitudini e comportamenti.

Dal “cosa” al “perché”

In un mondo in cui le persone vivono sommersi da prodotti e servizi, da innumerevoli opzioni, dove tutto è acquistabile, le questioni fondamentali non riguardano più solo “cosa” e “come” ma coinvolgono i “perché”. In

passato la gente sceglieva e comprava i prodotti che funzionavano meglio. I bisogni erano già determinati e le imprese vendevano creando un differenziale competitivo basato sull'offerta di soluzioni migliori (siamo nella dimensione del "cosa"), poi il primo cambiamento: hanno iniziato a costruire un servizio di vendita differenziale e i vendori hanno cominciato a vendere "vantaggi per i Clienti" (è entrata in gioco la dimensione del "come"). Oggi, spesso, è il "come" a prendere il sopravvento sul "cosa": i Clienti preferiscono scegliere prima il modo in cui vogliono un prodotto (per esempio con un servizio di consegna a domicilio) e poi decidere se acquistare.

Proviamo a riassumere: sappiamo che non è più sufficiente ragionare sul "cosa vendiamo", abbiamo compreso che è necessario progettare "come vendere" per abilitare Clienti e imprese a capire, orientarsi, scegliere, accedere, comprare e usare (e, aggiungo, smaltire). Ma c'è un altro passo da compiere: iniziare a visualizzare la vendita non più come un percorso lineare (con un prima, un durante e un dopo), ma come un processo circolare. Perché l'atto di vendita non può interessare solo momenti e numeri legati alla conversione e all'intenzione d'acquisto: la vendita scaturisce quando i Clienti vivono con noi un'esperienza infinita che non è più prodotto-centrica. Perché muoversi, mangiare, vestirsi, abitare, star bene, imparare, divertirsi... sono bisogni che non si esauriscono con l'acquisto di qualcosa, hanno bisogno di essere alimentati con nuove risposte. Per noi quindi il compito della vendita è sempre più riempire di significato questi macro-bisogni e progettare risposte concrete e coerenti per "quel Cliente" (che è un singolo, non un generico target) e per "quella comunità" (che vive e non consuma).

La ricerca del significato

Quindi ciò che lega un'esigenza a un prodotto/servizio è sempre meno frutto di un percorso lineare. Nella nostra società le persone non cercano e acquistano soluzioni predefinite, sono alla ricerca delle domande giuste che permettano di dare forma a problemi che cambiano costantemente. Perché siamo tutti alla continua ricerca di significato e cerchiamo uno scopo piuttosto che un oggetto preconfezionato. E ciò riguarda anche le nostre decisioni d'acquisto: a parità di qualità percepita e di accessibilità, il piacere sta nel cercare, scegliere, comprare e accogliere chi è in grado di offrirci la visione che dà più senso alla nostra vita. E allora, le organizzazioni che

**È trash tutto quello
che "mi vendi" e che
non è "giusto per me",
che mi crea problemi
e sudore**

fanno la differenza non si limitano a offrire “prodotti migliori”, ma riescono a far innamorare i Clienti donando una nuova prospettiva, che ha un impatto (anche piccolo, ma sempre concreto) sulla propria vita, non solo “risolvendo” ma rendendo obsoleti i vecchi problemi. È un ragionamento che vale sempre di più in un contesto in cui la sfera etica e la cultura dei comportamenti responsabili si stanno rafforzando.

Il confronto con la realtà

Già su questo primo passaggio facciamo fatica a portare a bordo le nostre organizzazioni, perché la vendita non può smettere di confrontarsi con i volumi necessari a puntellare il nostro business. Figuriamoci quando iniziamo a comprendere che le imprese di riferimento stanno aggiungendo un ulteriore distacco: i brand forti sono quelli che oltre al “cosa” e al “come” indirizzano i Clienti verso delle prospettive che portano significato nelle loro vite. In altre parole i brand si assumono la responsabilità di produrre, proporre e indirizzare verso una prospettiva finale che abbia significato per i Clienti e per le persone che ci lavorano, per le loro comunità e per la società in cui vivono, costruendo relazioni fiduciarie e facendosi garanti delle scelte.

Vendere significa anche progettare i modi migliori per intercettare un bisogno, dandogli forma e significato, per tradurlo in qualcosa di tangibile

dardizzati. Crediamo invece che, per interpretare le trasformazioni di cui abbiamo scritto finora, debba cambiare anche la visione del venditore. Proviamo a pensarli come educatori dei Clienti (B2C), delle imprese (B2B) e delle istituzioni (B2G), in grado adattarsi ai contesti dove la vendita avviene (B2All). Immaginiamoli come i custodi della relazione con i Clienti, perché è la relazione che evita di generare esperienze dannose, impersonali, ordinarie e senza sapore. Puntiamo su un nuovo valore strategico per loro, quello di comprendere ed esplorare bisogni e comportamenti, per entrare in empatia e fare le domande giuste, e per offrire una prospettiva che migliori la vita realmente. Da questo punto di vista, le caratteristiche, vantaggi e benefici di un prodotto/servizio appena presentato a un Cliente acquistano una funzione-guida e non sono solo una leva per fare *push*. Perché i vendito-

ri supportano le persone tanto nella scelta quanto nella non-scelta: si prendono la responsabilità di non vendere un prodotto quando non è idoneo a te, progettano alternative insieme a te e ti accompagnano nell'accesso e all'uso di qualcosa che vuoi comprare. I venditori non sono cowboy solitari, sanno lavorare e collaborare insieme al resto dell'organizzazione, che – sempre più spesso – si dota di piattaforme di vendita “automatica”. Sta a loro, dopotutto, rendere unica l'esperienza perché ti rassicurano, ti accompagnano, ti aiutano, ti riconoscono, ti ricordano di te.

Forse, come imprenditori e come capi, dovremmo cambiare il modo di selezionare chi ha il potenziale per diventare un nostro venditore, dovremmo rivedere il loro peso nell'organizzazione, le loro responsabilità, il loro ruolo nel sistema di vendita complessivo fisico/digitale e il modo in cui vengono formati e supportati dalle altre funzioni. Perché fornire app e tool all'ultima moda – senza i giusti presupposti – ha una conseguenza banale: rimangono strutturati come i vecchi dischi di vendita, che ingessano ancora di più la forza vendita e ne uccide la capacità di improvvisare e gestire la relazione.

Abbiamo ancora tanto da fare...

La vendita da sempre è necessaria per la sopravvivenza delle organizzazioni, ma a volte è incatenata e relegata a *topic* operativo, poco *executive*, confinata in silos che riportano a specifici “pezzi” di azienda. Ecco perché, con questo numero di Weconomy, abbiamo provato a dare forma a una prospettiva aperta che – speriamo – serva da ispirazione a chi si occupa di vendita. Abbiamo raccolto suggestioni e prospettive anziché chiuderci in uno dei tanti *funnel* presenti sui manuali di Sales Management.

Oggi la vendita è cruciale ed è responsabilità di tutti, motivo per cui abbiamo deciso di avviare la riflessione di questo quattordicesimo *Quaderno* con persone che di vendita si interessano, con chi se ne occupa tutti i giorni, con chi la progetta: venditori, direttori Sales & Marketing, amministratori delegati, imprenditori, sociologi, ricercatori, futurologi, designer... Insieme abbiamo provato a capire come liberare la vendita dai vecchi *cliché* – che la rendono trash – per comprendere la portata dei cambiamenti nei quali siamo immersi.

Sapremo di esservi stati utili se non troveremo questo *Quaderno* nella spazzatura! ■

**I Brand forti oltre
al “cosa” e al “come”,
creano prospettive
che portano significato
nelle vite dei Clienti**

Dialogo immaginario sul mondo delle vendite.



Caro lettore, vuoi approfittare di un'offerta irripetibile? Solo da me avrai il prezzo più basso. Fidati.



Ma non ti ho ancora detto cosa voglio, né se mi serve ciò che vuoi offrirmi.



Non importa. Posso darti una qualità senza rivali. Inoltre, qualunque cosa tu desideri, posso spedirtela a casa o puoi ritirarla in negozio. Se sei un'azienda invece, con le mie *integrated solutions* batterai la concorrenza.



Aiuto! Volevo leggere Weconomy e mi sono ritrovato in una televendita. Sapevo che questo *Trash* sarebbe stato una fregatura.



Non scappare caro lettore. Ho invitato un venditore *trash* perché nessuno meglio di lui rappresenta ciò che vogliamo sconfiggere: quel tipo di vendita che ha come unico obiettivo la distribuzione di beni. Che siano prodotti o servizi utili o superflui, non importa. Insomma è *trash* quella vendita che lavora solo per le proprie organizzazioni, non per i Clienti. E che produce un profondo senso di insoddisfazione, con effetti negativi anche per la società.



Si certo "il Cliente al centro". È uno slogan che ho già sentito mille volte... Dov'è la novità?



Usciamo da questo circolo vizioso. Spesso, quando si parla di *trash*, ci si concentra sul risultato: la spazzatura è qualcosa da cestinare, la cui ragion d'essere è solo nel suo fascino *kitsch*. Invece vogliamo indagare le origini del *trash*. Che, per noi, nascono da quella vendita che non risolve problemi reali e concreti per le persone.



Quindi la vendita ha una bella responsabilità! Ma perché mi parli di "problemi"? Moltissime volte io acquisto qualcosa senza voler risolvere nulla.



 we

Davvero lo credi? Immagina di aver appena cenato, senza aver nulla da fare. Vuoi dirmi che non hai bisogno di qualcuno ti "risolva" un problema di intrattenimento in un momento noioso? Tu – magari – non sai precisamente cosa vuoi, ma un sistema di vendita ben progettato sa guidarti nel dare forma al tuo bisogno e offrirti una risposta: può essere un libro da leggere, una piattaforma di streaming o pay tv, un evento o un viaggio improvvisato.

 \$

...E io vendo tutto ciò, e ti faccio anche risparmiare.

Ho un pacchetto all inclusive con i migliori 10 mila ebook e le migliori serie tv.



Venditore trash sei proprio fuori strada. Ora sto iniziando a capire: un sistema di vendita impara a conoscermi e sa accompagnarmi.

 we

Esatto! Guidare, interpretare e abilitare sono parole sempre più importanti nella vendita, per vari motivi. Con il digitale, i percorsi di vendita iniziano nella casa delle persone. Ci si documenta in qualunque momento e si prendono decisioni in qualunque luogo, ma manca spesso un supporto complessivo, che "unisca i puntini". Ecco perché la parola "bisogno" sta acquisendo una dimensione molto più ampia rispetto al passato. E il compito della vendita è sempre più riempire di significato questi macro-bisogni per progettare risposte coerenti. Ecco, per noi, cosa significa risolvere un problema: trasformare un'esigenza astratta in qualcosa di concreto, rispecchiando le necessità delle persone.

 \$

È un compito enorme! Preferisco continuare a giocare la partita della convenienza e ottimizzare i processi affinché possa offrire prezzi ancora più bassi. Vi saluto...

 we

La tua è una scelta legittima, venditore trash. A volte anche una promessa di risparmio di pochi euro influisce nella scelta delle persone (in positivo e in negativo). E affermare l'irrilevanza dei price point sarebbe folle. Ma noi vogliamo soffermarci su qualcos'altro: lavorare su cosa serve per far funzionare questo sistema "intercetta-bisogni".



Lo so. È la fiducia, vero?

 we

Sì, ma non è tutto. La fiducia è qualcosa da conquistare, anche attraverso scelte radicali. Cioè evitare alla radice un risultato trash, progettando alternative, mettendo in discussione le proprie performance nel breve periodo. Più che una strada lunga, è una strada infinita, che trae il massimo vantaggio moltiplicando i punti di contatto con il Cliente, coinvolgendolo, generando una visione condivisa. Ecco perché il sistema di vendita che immaginiamo è circolare. Ed è il cuore di questo Quaderno.



➡➡➡ **Vendere auto è trash**
vendere un'idea di mobilità risolve un problema

✓✓✓ **Vendere camere è trash**
vendere un'idea di stare insieme risolve un problema

↘↘↘↘↘ **Vendere pillole è trash**
vendere un'idea di benessere risolve un problema

↔↔↔↔↔ **Vendere programmi tv è trash**
sorprendere e divertire risolve un problema

↶↶↶↶↶ **Vendere vestiti è trash**
proporre un'idea di stile risolve un problema

▷ **Vendere cibo a volontà è trash**
unire gusto e sostenibilità risolve un problema

↑↑ **Vendere cataloghi di competenze è trash**
abilitare le persone a cambiare risolve un problema

Se il nostro evocare il trash ti ha sollevato più interrogativi che risposte, la nostra provocazione è riuscita. **Perché stiamo vendendo un'idea diversa di vendita.** Non necessariamente la migliore.

Vogliamo tracciare una prospettiva che, come primo obiettivo, permetta di capire cosa funziona e cosa non funziona in una strategia di vendita. Pensiamo che – oggi – **offrire prodotti e servizi sia una parte limitata di una selling strategy.** Perché anche il bene più sofisticato, sostenibile e performante può diventare trash: spazzatura.

Dal nostro punto di vista è trash il risultato di una vendita inefficace. Perciò è importante indagare le origini della vendita spazzatura, per riconoscerla ed evitarla. La vendita trash genera insoddisfazione nei Clienti, veicola oggetti superflui e danneggia la reputazione dei brand.
È trash tutto ciò che non intercetta un bisogno, inteso nella sua accezione più ampia: qualcosa che ha a che fare con la vita delle persone.

In questo contesto, crediamo che la vendita abbia nuove responsabilità: **dare forma e concretezza a bisogni**, creando un livello di soddisfazione che non si esaurisce con una transazione economica, ma **che riconosca e comprenda le abitudini delle persone, per migliorarle.**

La vendita quindi è un sistema infinito, in grado di trasferire **in ogni momento di contatto valore ed energia dall'organizzazione ai Clienti**, anche indipendentemente dagli acquisti o dai lead generati. È il nostro modo per sconfiggere la vendita spazzatura.

Dimentichiamo cosa vendiamo. Concentriamoci su come vendiamo.

La vendita è puro servizio, lo è sempre stata. Da quando parlare di vendita voleva dire evocare modelli esclusivamente fisici (che fossero consulenti, venditori, scaffali, negozi, telefoni che squillano o cataloghi patinati) fino a oggi, dove l'esperienza di acquisto si è dilatata in modelli fortemente ibridati e digitali.



Nicola Favini

*Direttore generale,
Logotel*

Al di là di mode e tormentoni, ecco una ricognizione sull'essenza della vendita e sugli elementi da preservare, anche quando cambiano le variabili in gioco

Semplificando, tutti i business commerciali si compongono di un “cosa si vende” e un “come si vende”. Il servizio di vendita è la capacità di costruire elementi differenziali intorno a quello che si vende (che sia un libro, una macchina, un servizio di fornitura energetica, una chiave a brugola o un parere legale). A parità di cosa si vende, quindi, è il come che fa la differenza e questo spiega perché in molti settori certe imprese abbiano avuto più successo di altre, a parità di formula di prodotto. Ce ne rendiamo conto quando pensiamo al mondo dei servizi (luce, gas, tlc, contenuti). Anzi... spesso ci si sussurra che più il prodotto è “forte” e meno è “abile” la macchina di vendita. Viceversa le migliori scuole di vendita vengono spesso individuate in imprese che contano su una formula prodotto-prezzo non facile da promuovere e che, quindi, necessita di un **come** più potente.

Comunque sia, la vendita è stata per decenni una divinità minore dell'olimpo economico, pur essendo forse il mestiere che impegnava più persone e muove più soldi. Spesso ridotta a una combo di poche decisioni in termini di quantità da vendere, prezzi scontati, “bravi” venditori da motivare e tecniche di vendita speciali da adottare o pagine web dalla magica UX! Negli anni ho incontrato manager, imprenditori e professionisti che, invece, hanno eletto la vendita a una missione che – sia nella sua anima progettuale sia nella sua *execution* – necessita di un *corpus* di modelli e competenze di alto livello. Questo punto di vista si concentra per far sì che la “vendita” sia un elemento differenziale e distintivo di un business, che potremmo riassumere in questo modo: “Dimentichiamoci **cosa** vendiamo e concentriamoci su **come** vendiamo!”. E così le domande progettuali diventano “perché un Cliente dovrebbe scegliere questo canale/format di vendita e non un altro”, “perché un Cliente dovrebbe scegliere di comprare da me questa cosa e non da altri”, “in che modo la vendita può ampliare l'esperienza di scelta e acquisto rispetto a uno specifico momento di accensione/unpacking/utilizzo?”.

Già vent'anni fa parlare di vendita significava parlare di *customer experience*, prima ancora che diventasse un tormentone rivitalizzato dalla *digital transformation* e dalla “omnichannellizzazione”. La vendita si progetta, si realizza in una storia di momenti di contatto. Ogni momento di contatto deve essere progettato e messo in scena per essere utile prima di tutto al Cliente. Se il contatto non genera contenuti e conversazioni che, in qualche modo, sviluppano

benessere razionale ed emotivo, allora il *deal* non procede. In altre parole, si tratta di una vendita trash. Non serve. Per essere utili, invece, dobbiamo chiederci: "come far risparmiare tempo, fatica mentale/fisica e rischi nel processo di scelta e acquisto?", "come far sì che il Cliente si senta a suo agio, protagonista e co-produttore del processo di acquisto?".

La vendita è servizio ed è anche *experience* che si colora di valore in base allo stadio della storia tra il Cliente e noi (noi come canale, venditore o noi come interfaccia digitale). La vendita che funziona è quella che crea utilità al Cliente in ogni momento, che sia una email per presentarsi, una telefonata di presa appuntamento, una pagina web che scioglie ogni dubbio, una etichetta su un prodotto, un meeting per prendere un *brief* o un *pitch* davanti a una commissione dell'ufficio acquisti (ma si chiama ancora così?).

La vendita è anche numeri, certo. Se la risorsa scarsa è il tempo, ecco che progettare la vendita significa disegnare tutta la macchina di decisioni e investimenti per mettere la nostra offerta in contatto con il maggior numero di prospect, affinché si generino opportunità da accompagnare in un *funnel* che porta a una transazione economica. Che sia con un'app, che sia con i metri lineari di uno scaffale o che sia con un processo di vendita che dura 5 secondi o 5 anni, la vendita è sempre una storia di contatti. Sparare contatti senza strategia è trash. Non saper cogliere un contatto spontaneo dal Cliente è trash. È trash quando un negozio di quartiere si impegna per raccogliere *follower* dall'altra parte del mondo senza neanche essersi preoccupato di conoscere e mappare chi abita nel vicinato. È trash raccogliere *lead* (sul web come in una fiera) e non gestirle in tempo zero.

Vendere, ieri come domani, richiede un approccio multidisciplinare e un continuo allenamento di diversi punti di vista rispetto a un modello che, nel tempo, è esploso in termini di variabili e relazioni sistemiche. Ma ci sarà sempre principalmente un problema di progettazione e quindi osservazione, interpretazione, design, sperimentazione, messa in atto e misurazione. Invece la vendita che pensa che sia solo un problema di prodotti e features o prezzi e parlantina è trash.

Ecco, ho generalizzato molto, cercando di unire con una sola linea tutti i puntini della galassia commerciale. Se questa lettura/contatto vi ha fatto riflettere è *good*, altrimenti è un'altra occasione trash. ■

**La vendita è servizio
ed è anche experience
che si colora di valore
in base allo stadio della
storia tra il Cliente e noi**

Non è (solo) una questione di performance.

Nella vendita, risultati all'apparenza ottimi possono nascondere questioni irrisolte e un rapporto brand-Clienti sul punto di deteriorarsi

La fine del mondo c'è già stata. Il pianeta è sommerso di rifiuti. Sopravvive solo un gruppetto di esseri umani, confinati in un rifugio. A pochi passi, flotte di droni consegnano scatole di ogni dimensione. Un'enorme società di e-commerce – ormai completamente robotizzata – continua a inviare merce. Dopo molte traversie, i sopravvissuti stabiliscono un contatto con l'intelligenza artificiale responsabile di questa mega-azienda. Vogliono lasciare solo un messaggio: far cessare le spedizioni, perché stanno solo inquinando il pianeta, o quel che ne resta. La risposta che ottengono è "Ma noi vogliamo solo la vostra soddisfazione".

La vendita trash esiste davvero: offre prodotti che non soddisfano bisogni e insegue un'idea di performance che si basa solo sui numeri

Quest'organizzazione del futuro ha battuto ogni concorrenza e va tutto straordinariamente bene: le consegne avvengono in tempi rapidissimi e i beni hanno ottimi standard qualitativi. Peccato che nessun umano desideri quei prodotti, perché non soddisfano alcun bisogno.

Ciò che abbiamo riassunto è lo scenario post-apocalittico di *Autofac*, un episodio di *Electric Dreams*, serie TV ispirata ai racconti di P.K. Dick e distribuita – guarda caso – da Amazon Prime Video. In un certo senso *Autofac* è illuminante: ci mostra come, anche dopo l'apocalisse, la vendita non può finire: è connaturata nella società. È una distopia che fa riflettere, perché racconta come si può essere super efficienti e vendere nel modo sbagliato.

È questa l'idea di *trash* che vogliamo sconfiggere. Certo, l'apocalisse non c'è stata, ma quel tipo di vendita esiste davvero. E l'abbiamo incontrata molte volte: offre prodotti che non soddisfano bisogni, persuade le persone a comprare anziché scoprire le loro necessità, insegue un'idea di performance che si basa solo sul numero di prodotti acquistati o consegnati, senza porsi problemi, senza indagare abitudini e comportamenti delle persone. La vendita trash ha un solo obiettivo: generare superfluo anziché soddisfazione. Può essere perfettamente ingegnerizzata e – magari – produrre ottimi risultati nel breve periodo. Ma, passo dopo passo, erode la reputazione dei brand e, se queste dinamiche non vengono intercettate e bloccate per tempo, i danni possono essere irrecuperabili.

La nostra visione non è frutto di una speculazione, ma si basa su una delle evidenze di un report del 2019 di *CSO Insights*, autorevole centro di ricerca sul mondo delle vendite. Il suo titolo è esemplare: *All That Glitters is Not Gold* e cioè: "Non è oro tutto ciò che luccica". Lo studio rende esplicita una contraddizione. Nel periodo analizzato i ricavi delle organizzazioni censite sono cresciuti e gli obiettivi delle divisioni *Sales* sono stati centrati. In superficie sembra andare tutto bene ma, se grattiamo questa patina dorata di buone performance, scopriamo che più della metà delle vendite non va a buon fine e la *retention* dei Clienti è scesa del 5% negli ultimi due anni. Inoltre, se i Clienti (soprattutto nel settore B2B) vedono sempre di più i venditori come una risorsa per risolvere i propri problemi, l'84% delle organizzazioni ritiene che la propria forza vendita non abbia le competenze necessarie per rispondere a questa esigenza. E, forse, le responsabilità non sono solo della forza vendita.

Insomma, ecco svelata la contraddizione nello studio di *CSO Insights*: a livello globale prosegue il trend di lieve ripresa economica e le *selling technologies* sono sempre più diffuse. Ma tutto ciò sembra lasciare irrisolte alcune questioni che possono diventare cruciali quando la vendita è chiamata a reagire alle trasformazioni in corso: riorganizzazioni dell'offerta, apertura di nuovi canali, nuove *selling experience*. Abbiamo provato a dar forma a queste domande, per provare a tracciare una prospettiva di lungo periodo:

- Quali sono le basi per sviluppare una relazione duratura con i Clienti?
- Come si alimenta un ecosistema di vendita che sia sempre in contatto con i Clienti acquisiti?
- Quali strumenti ed esperienze aiutano la vendita a trasmettere ai Clienti messaggi e *insights* allineati con la propria organizzazione e che generino impatti sulla società?

Per provare a delineare alcune risposte a questi interrogativi prenderà forma questo *Quaderno*. ■

Secondo *CSO Insights* nella vendita “non è tutto oro ciò che luccica”

Per approfondire

Philip K. Dick's Electric Dreams
su Prime Video

bit.ly/we-electric

CSO Insights, All That Glitters Is Not Gold: Results of the 2019 World-Class Sales Practices Study

bit.ly/we-cso

I consumi sostenibili nel mutamento sociale.



Roberta Paltrinieri

Professore ordinario presso l'Università di Bologna. Insegna Consumi, innovazione e sostenibilità

Perché il ruolo dei comportamenti responsabili sta influenzando in profondità la società dei consumi. È un cambiamento di lungo periodo con effetti sulle scelte d'acquisto e sui sistemi sociali

I dieci anni della crisi economica che ha colpito l'Italia hanno portato dei profondi mutamenti nel comportamento dei consumatori. In maniera non del tutto sorprendente, ci si è resi conto che la sostenibilità è divenuta un criterio di scelta fondamentale per i consumatori. Secondo i dati dell'Osservatorio Nazionale sullo Stile di vita sostenibile di Lifegate si tratta di un tema che appassiona ben il 67% della popolazione italiana. Sicuramente complice il movimento globale di Greta Thunberg, la sostenibilità è diventata "popolare", uscendo dalla nicchia per diventare comportamento *mainstream*.

In realtà questo è un trend che precede Greta e i *Fridays for Future* e che ha progressivamente modificato il nostro modo di fare la spesa, adattandosi a pratiche virtuose quali: la raccolta differenziata e il contenimento di consumo di plastica. Le motivazioni che hanno portato i consumatori a privilegiare i comportamenti responsabili nascono da questioni ambientali, ma non solo. Riguardano consapevolezze crescenti, anche sul piano culturale, che le persone hanno acquisito nel tempo. La crisi economica ha rivelato che il modello di consumi a cui eravamo abituati mostra la corda, essa ha provocato una sorta di chiamata alle armi, uno scossone, che ha reso evidente quanto tutti noi siamo responsabili di ciò che ci circonda e delle nostre azioni.

A ben pensarci le pratiche della spesa e di consumo sono i modi attraverso i quali ci approcciamo al mondo, consumare in modo insostenibile significa, quindi, non farci carico di noi stessi e delle generazioni che verranno. Non a caso Greta ha lanciato il monito che a lei e, di conseguenza ai nostri figli, abbiamo negato il futuro. Ovviamente questo rinnovato interesse all'etica, che si registra nel mondo dei consumi, non riguarda solo i consumatori finali, ma coinvolge tutta la filiera produttiva e distributiva, finanche le pubbliche amministrazioni. La sostenibilità non può essere scaricata solo sulle scelte dei consumatori, ma richiama in campo le *partnership* tra tutti soggetti dei sistemi sociali: i cittadini-consumatori, la società civile, le imprese, lo Stato. Ciò che è entrato a regime è stata la promozione di una responsabilità sociale condivisa che ha richiamato in campo la dimensione della collaborazione. La sostenibilità, nelle sue molteplici accezioni, diventa, quindi, il motore di un cambiamento culturale, la nascita di una cultura della responsabilità che è il presupposto per la diffusione di comportamenti responsabili.

Per questo i consumatori, seppure sempre esigenti proprio perché hanno visto erodere le certezze della consolante società dei consumi che abbiamo conosciuto in passato, sono divenuti al contempo sempre più orientati alla ricerca di autenticità e di relazioni fiduciarie, che si misurano attraverso la certificazione. Da tutto ciò ne deriva il fatto che la responsabilità è diventata una strategia a lungo termine delle imprese e dei consumatori, non semplicemente una moda passeggera.

È interessante ribadire che, come osservano i ricercatori del MIT di Boston che si occupano di studi sulla cooperazione, gli uomini sono tendenzialmente (la parte inconscia) propensi alla collaborazione e alla ricerca di strategie condivise: sono le norme (quindi la testa) che talvolta inducono a modelli più o meno altruistici.

Credo che i movimenti ambientalistici, vedi Greta, i movimenti sociali più ampi, vedi le recenti Sardine, mettano in luce che è in atto un mutamento profondo nei modelli culturali di riferimento e che soprattutto le nuove generazioni siano al contempo oggetti della sostenibilità e dispositivi della stessa. Il mondo patinato, *glamour* e insostenibile del passato recente appare molto distante da quello immaginato e nutrito dalle narrazioni che alimentano il nostro attuale immaginario sociale, basta pensare alle pubblicità e più in generale ai linguaggi del marketing che nella comunicazione aziendale producono *storytelling* di processo e di prodotto molto lontano dai valori simbolici del passato. Il superfluo, l'inutile, l'ostentazione e la compulsione cedono il passo alle istanze di moralizzazione che si attagliano ad un'accezione di felicità pubblica o responsabile, un'accezione di felicità che è di natura intersoggettiva e dove all'individualismo egoistico si alterna un auto-interesse lungimirante, consapevole che il benessere non riguarda mai le singole persone ma le comunità nel loro insieme. ■

Per approfondire

Roberta Paltrinieri,
Felicità Responsabile,
FrancoAngeli 2015

**La responsabilità
non è una moda passeggera,
è diventata una strategia
a lungo termine delle
imprese e dei consumatori**

la
ven
ditta

risolve
proble-
mi.



↓↓↓↓ Prima di affrontare i processi e le strategie per vendere meglio, dobbiamo cambiare prospettiva. Poniamoci una domanda essenziale: i prodotti e servizi che vogliamo vendere **risolvono un problema che valga la pena di essere risolto?** E poi chiediamoci: dopo aver fatto ciò **siamo in grado di offrire risposte concrete e misurabili?**

↑↑↑↑ Nella vendita “risolvere un problema” non significa trovare soluzioni alle equazioni, ma progettare i modi migliori per **intercettare un bisogno** (dandogli forme e significati) e **tradurlo in qualcosa di tangibile per i Clienti** (adattandolo ad abitudini e comportamenti).

⟳⟳⟳⟳ Per questo motivo crediamo sia importante lavorare sulle **connessioni tra il concetto di bisogno e quello di experience:** ovvero come – attraverso la vendita – la soddisfazione di un bisogno ha un **effetto trasformativo nella vita delle persone.**

MACROBISOGNI

LEARNING

DRESSING

ENTERTAINING

EATING

LIVING

MOBILITY

WELL-BEING

designed by Logotel

+ RICHIESTE
+ COMPETIZIONE

ADATTIVO

dà forma alle esigenze
del Cliente rendendole esplicite

APPROCCIO

+ PROIEZIONE AL FUTURO
- COMPETIZIONE

INNOVATIVO

visualizza come un prodotto/
servizio cambia la quotidianità

DISRUPTIVE

mostra una prospettiva ignota facendo
evolvere i comportamenti dei Clienti

SOLUZIONE

Per una nuova idea di bisogno.

Per comprendere in che modo la vendita possa "risolvere problemi" è importante ridefinire i concetti e stratificare risposte, per progettare come reagire in maniera adattiva, innovativa o *disruptive*

Intercettare bisogni è, da sempre, il ruolo della vendita. Perché è ormai assodato che offrire il miglior prezzo possibile non è sufficiente. La cosiddetta "vendita transazionale" è un fenomeno del passato. Sarebbe azzardato accantonarla del tutto, ma di certo non basta.

La vendita, indipendentemente da ciò che offre, è un servizio che potremmo definire "end to end". Si occupa di trasformare un bisogno in *valore* per i Clienti. Dal punto di vista delle organizzazioni, è tra le funzioni più esposte all'esterno ed è la sola ad accompagnare i Clienti dall'inizio alla fine di un percorso o, meglio, di un'esperienza. Tutto il resto può avere tanti nomi: marketing, comunicazione, logistica. Ma non è vendita.

Pensiamo quindi che una *selling experience* debba sviluppare tanti momenti in cui i bisogni possano connettersi con l'offerta di un brand. E, oggi, tutto ciò può avvenire indipendentemente dalla *transazione*. La vendita è sempre meno una questione distributiva: abilità le persone a scegliere qualcosa, con la minor fatica possibile, nel miglior modo possibile. Detto in parole più semplici: la vendita risolve problemi. Si tratta di un processo *adattivo* e stratificato su più livelli, per generare valore in ogni momento della *relazione* brand-Clienti. Quindi crediamo che la vendita debba:

· Essere in grado di intercettare un bisogno che, da implicito nella mente di un Cliente, diventa esplicito.

Valore generato: le esigenze del Cliente prendono forma.

· Identificare in che modo i prodotti/servizi di un brand si adattino ai comportamenti di un Cliente.

Valore generato: il Cliente impara a collocare i prodotti/servizi nella propria quotidianità e comprende come essa possa cambiare.

· Essere in grado di offrire una prospettiva ignota, guidando i Clienti nell'evoluzione dei propri comportamenti e delle proprie abitudini.

Valore generato: è "la chiusura di un cerchio". Si scoprono nuovi bisogni da intercettare e si prospettano nuovi modi per soddisfarli.

Superiamo la piramide di Maslow

Prima di procedere è importante ri-definire il concetto di bisogno. Non è un'operazione accademica, ma un passaggio importante per uscire dalla *vendita trash*. La società dei consumi ci ha abituati a pensare i bisogni come qualcosa di circoscritto e – in alcuni casi – indotto dagli stessi brand. Crediamo che, oggi, classificare i bisogni secondo un modello rigido e gerarchico come quello di Maslow porti fuori strada. Pensiamo non esistano più prodotti/servizi che

Per noi l'idea di "bisogno" ha un significato ampio e inclusivo, che riguarda la vita delle persone

rispondano a bisogni primari e altri, superflui, che portano all'auto-realizzazione. Un telefonino – per esempio – risponde a un bisogno primario o aumenta l'autostima? Probabilmente entrambe le cose. E, uscendo dagli esempi tecnologici: una vacanza è qualcosa che si può progettare solo dopo aver “scattato” i bisogni fisiologici, di sicurezza ecc. della piramide di Maslow? Oppure è un obiettivo accessibile a chiunque? Nelle società mature moltissimi beni sono diventati talmente sovrapponibili e accessibili da far saltare ogni opposizione essenziale/superfluo. Anche il lusso è cambiato e il futurologo Doug Stephens ci offre un'interpretazione interessante: “luxury is an idea of freedom”, è libertà, qualcosa a cui è davvero difficile dare un prezzo.

Dal nostro punto di vista, i bisogni hanno un significato ampio e inclusivo, che riguarda la vita delle persone. Soddisfarli migliora l'esistenza individuale e ha un impatto positivo sulla società. Si tratta di una sfida tendenzialmente infinita ed è una nuova responsabilità del mondo della vendita. Facciamo un esempio concreto: oggi una persona non ha “bisogno di un'auto”, ha bisogno di mobilità e l'auto è solo una possibile risposta per soddisfare questa esigenza, in un momento preciso della sua vita. In altri momenti (magari dopo un trasferimento in centro città) il bisogno di mobilità può prendere altre forme, che necessitano di altre risposte e che la vendita deve concretizzare. Ecco cosa intendiamo per *adattività* della vendita.

Vendere significa risolvere problemi

Non esistono quindi singole risposte ai singoli bisogni. E non si tratta di un'argomentazione astratta, è un modo per riempire di senso un'esigenza più volte espressa dalle organizzazioni e cioè: *metersi nei panni dei Clienti. Inquadrare un bisogno che fa parte della vita delle persone è un modo per uscire da quell'impasse* che porta spesso i brand a creare Clienti virtuali che rispondono a bisogni virtuali, per poi darsi risposte auto-referenziali, proprio con i prodotti o servizi distribuiti dallo stesso brand. Per essere più chiari riprendiamo il nostro esempio sulla mobilità e proviamo a calarlo in un contesto di vendita.

• **SCENARIO 1.** Oggi un Cliente può chiedere a un venditore d'auto di consigliargli il veicolo a benzina più adatto alle sue esigenze. È compito del venditore fare le domande giuste e presentare caratteristiche, vantaggi e benefici delle auto nel suo basket per guidare la scelta.

• **SCENARIO 2.** Tanto il venditore quanto il Cliente possono spostarsi da questo primo livello a un piano successivo. Un Cliente può chiedere al venditore un consiglio: “Dovrei invece comprare un'auto elettrica?”. In questo caso la risposta del venditore non può basarsi (solo) sulla presentazione delle caratteristiche del

veicolo, deve partire sull'esplorazione dei comportamenti del Cliente, sul tipo di utilizzo che può fare con un prodotto con cui – in linea generale – non ha familiarità, per poi offrire una prospettiva che gli migliori la vita.

• **SCENARIO 3.** La risposta ai primi due livelli genera connessioni dirette tra un bisogno (nel nostro esempio la mobilità) e un prodotto (un'auto tradizionale o un veicolo elettrico). Ma c'è un livello ulteriore da contemplare nelle *selling strategy*. È il livello in cui il sistema-vendita agisce come *trusted advisor*. Qui venditore e Cliente costruiscono insieme una risposta che, nella mente di entrambi, non ha ancora preso forma. Oggi, infatti, un Cliente può rivolgersi al venditore con una domanda al massimo livello di genericità, proprio come – di solito – ci si rivolge a Google: "Per muovermi ho davvero bisogno di possedere un'auto?". Il Cliente quindi chiede a un venditore di progettare – insieme – nuove abitudini. Pensiamo che, per la vendita, questa sia la sfida più ambiziosa. A questo livello, infatti, la vendita diventa l'enzima per costruire una relazione brand-Cliente in grado di vivere indipendente dai prodotti e servizi. Ed è così che la vendita diventa infinita.

I sette grandi bisogni

Abbiamo appena iniziato a scalpare la superficie. Questa interpretazione di bisogno non riguarda solo la mobilità, ma altri aspetti della vita delle persone. Grazie al volume *Unlocking the customer value chain* di Thales S. Teixeira, ne abbiamo individuati 7: oltre al già citato mobilità, gli altri sono abitare, vestirsi, mangiare, vivere meglio, imparare e divertirsi. Probabilmente non sono esaustivi, ma è ciò di cui le persone non possono fare a meno. Interpretiamoli come "contenitori di significato" che la vendita può riempire con risposte soddisfacenti.

Teixeira chiama questi bisogni "big 7" e ripartire da qui ci permette di aggiungere un ulteriore livello di lettura. Le aziende che operano in questi settori, dall'inizio del millennio, stanno vivendo enormi trasformazioni. Pensiamo all'effetto di Netflix sul mondo dell'intrattenimento, ad AirBnb al mondo dell'abitare o alla rivoluzione elettrica al mondo della mobilità. E non si tratta di trasformazioni guidate solo dalle innovazioni tecnologiche, perché non ci interessa solo la prospettiva della *disruption*. Capire come la vendita possa intercettare i "big 7" è un modo per fornire ai Clienti risposte a cambiamenti continui e costanti. Pensiamo a come la maggiore attenzione ai temi della sostenibilità stia cambiando il settore del food. Perché – per esempio – è ormai dimostrato che gli allevamenti intensivi di bovini siano tra i maggiori responsabili dell'aumento delle emissioni di anidride carbonica nell'atmosfera. E il ruolo della vendita è anche questo: non necessariamente cavalcare un'onda di innovazione *disruptive*, ma comprendere i microsegnali di cambiamento e dare risposte durature. ■

Per approfondire

Thales S. Teixeira,
*Unlocking the
Customer Value Chain*,
Currency 2019

Momenti e occasioni di consumo. Gli ingredienti di un'experience circolare.



**Antonella
Castelli**

Senior Manager
Design, Logotel

I modelli lineari di *customer experience* possono essere messi in crisi. Oggi l'*experience* la fa il Cliente. Il compito delle organizzazioni si svolge a un livello superiore: creare momenti/occasioni di consumo che i Clienti possano combinare a proprio piacimento, personalizzandoli e "vivendoli"

Touchpoint, customer journey multicanale, *before-during-after...* sono tutti elementi che oggi, se progettati bene, concorrono alla soddisfazione del Cliente (NPS) e incrementano le vendite. Ma siamo sicuri che bastino per fare la differenza? Forse sulla carta, ma sicuramente bisogna fare di più. Perché e come?

Oggi le persone comprano utilizzando un mix di canali fisici e digitali dimostrando di aver raggiunto una profonda maturità in termini di approccio multicanale. Diversi profili Clienti selezionano i loro canali prediletti e di conseguenza scelgono il tipo di esperienza. Quindi le imprese si trovano di fronte a un'esigenza primaria: saper far dialogare tra loro i canali per proporre un'*esperienza* che soddisfi i momenti chiave *before-during-after* dell'acquisto. Ma è un punto di vista lineare che possiamo mettere in crisi: se adottiamo una prospettiva davvero Cliente-centrica, ci rendiamo conto che avere tutti *touchpoint* "a posto" è considerato oggi una *commodity*, un elemento necessario ma non sufficiente, che rispecchia una sequenza precisa. Credo che la vendita debba andare oltre i modelli lineari che si limitano a identificare *lead* o a far acquistare i Clienti: deve lavorare sempre di più sulla circolarità di esperienze. E quindi una necessità ulteriore e sempre più importante per fare la differenza, è estendere il dialogo alle persone che, nel momento in cui fruiscono un canale, possano liberare logiche di personalizzazione dettate da attitudini, contenuti, ma anche da dimensioni quali il contesto e i "momenti eccezionali".

La circolarità delle esperienze è data dalle relazioni che le persone riescono a intessere *in modo spontaneo* rispetto agli strumenti che noi, come aziende, mettiamo a disposizione. Perché è il Cliente che crea la sua esperienza di acquisto. Il nostro ruolo è progettare e offrire i momenti/occasioni di consumo che il Cliente possa combinare a suo piacimento. I momenti/occasioni sono elementi che richiamano i bisogni più o meno espressi e permettono di farci trovare dal Cliente indipendentemente dai *touchpoint*, dai canali in cui avviene l'interazione. Oltre a essere efficaci ed efficienti, questi momenti/occasioni devono essere sempre più inaspettati, saper stupire, regalare emozioni e nuove aspettative.

Provando a sistematizzare questi concetti in quattro macro-caratteristiche, i momenti/occasioni devono essere:

1. Reali: prime time e non fiction

Non è più sufficiente avere una comprensione base dei Clienti. Ogni impresa sa chi sono i suoi Clienti, dove vivono, quanti anni hanno... ma non basta più. È sempre più importante andare in profondità, perché solo "singolarizzando" i Clienti le aziende usciranno a offrire occasioni "reali" che siano tanti "prime time" e non fiction.

2. Di valore nelle relazioni: stare nell'esperienza e non sopravvivere superficialmente

Oggi i Clienti si aspettano di più: vogliono più valore aggiunto nelle relazioni offerte dalle aziende. È qualcosa che si può raggiungere solo quando, come organizzazioni, riusciamo a capire le persone con cui ci relazioniamo e a comprenderne le esigenze. Il valore quindi non è più solo qualcosa da scambiare. È un elemento sempre tangibile che – potremmo dire – vive in uno spazio che i Clienti riconoscono come proprio e personale. È così che può diventare parte integrante di un'esperienza ricca dal punto di vista relazionale, intellettuale e personale.

3. Di fiducia: personale e non impersonale

Si può ottenere la fiducia dei Clienti nel momento in cui: si fanno le cose giuste; si fanno le cose nel modo giusto; si è proattivi. Ma come deve essere un'azienda di cui i Clienti si fidano? È trasparente e aperta, elimina qualsiasi tipo di ostacolo possa esserci nella *customer experience* e soprattutto personalizza l'esperienza aiutando i Clienti a scegliere determinati servizi e prodotti in base alle informazioni disponibili. Questa fiducia permette al business di essere solido e lo mette al riparo dalle possibili trasformazioni della società.

4. Imprevedibili: extra-ordinarietà dei momenti e non standardizzazione

L'esperienza del Cliente deve continuare a essere un viaggio imprevedibile. Come impresa quindi dobbiamo offrire un'esperienza straordinaria ai nostri Clienti, un buon servizio non è più sufficiente... l'esperienza deve provocare il WOW! La differenza tra un buon servizio e un'esperienza straordinaria è relativamente semplice: un buon servizio è qualcosa che progettiamo per i no-

La vendita deve andare oltre i modelli lineari e lavorare sulla circolarità delle esperienze

Per approfondire

Martha Rogers
Massima fiducia: L'onestà come vantaggio competitivo,
 Egea 2012

NPS
 Acronimo di Net Promoter Score: uno strumento di gestione usato per valutare la fedeltà in una relazione impresa-Cliente. È un'alternativa alla tradizionale ricerca di soddisfazione del Cliente e può essere correlata con i ricavi

È compito delle organizzazioni progettare momenti/occasioni di consumo sempre più inaspettati, che regalino emozioni e nuove aspettative

stri Clienti per risolvere o assistere alcune situazioni, un'esperienza extra-ordinaria è qualcosa che facciamo *con* i Clienti, per stupirli. Tutto questo perché il vero potere nella progettazione dell'esperienza è proprio il Cliente.

Il Cliente è la home di ogni esperienza. Ancora una volta: è lui che ha il potere di scegliere le occasioni di consumo che noi – come aziende – mettiamo a sua disposizione. La vendita quindi diventa un'occasione di contatto con il Cliente che inizia da diversi punti di ingresso e continua – all'infinito con una relazione che ci permette di continuare a scoprire i suoi bisogni, per servirlo al meglio. ■





L'omnicanalità è un'illusione.



Intervista a
Doug Stephens

Futurologo del retail.
Ceo & Founder Retail Prophet

Gli store oggi sono media, che hanno bisogno di nuovi KPI. La posta in gioco è una nuova *experience design* che valorizzi ogni momento del percorso d'acquisto dei Clienti

Cosa, oggi, funziona nel mondo retail?

Sto osservando alcune innovazioni interessanti sul fronte della *retail experience*. Alcuni brand come Nike stanno sperimentando cosa significhi trasformare i propri negozi in un canale media per veicolare esperienze uniche e personalizzate. Mi piace anche l'approccio di alcuni *disruptor* come Neighborhood Goods e Camp. Questi attori si stanno muovendo oltre i formati dei *department store* o dei "negozi di giocattoli" reinventando concept e perfino i flussi di ricavi.

I negozi fisici stanno diventando sempre di più luoghi esperienziali. In questo contesto, nel quale "il negozio è un media", cosa spinge le vendite?

Se è costruita in modo efficace, l'esperienza negli store galvanizza la relazione con i Clienti in modi in cui nessun altro canale riesce a fare. Se i retailer coinvolgono i Clienti a livello sensoriale, cognitivo ed emotionale, diventano qualcosa difficile da dimenticare. Se riescono a veicolare attraverso uno store sensazioni in sintonia con i valori del brand, con la sua storia e le sue persone, allora la propensione all'acquisto nel lungo periodo sarà esponenzialmente maggiore e avrà effetti su tutti gli altri canali.

Quali sono i nuovi KPI che le organizzazioni possono usare per i propri negozi? Quali sono invece gli indicatori di performance che dovrebbero essere evitati?

Se accettiamo l'idea che i negozi sono canali media e non semplicemente canali in cui avviene la distribuzione di prodotti, allora abbiamo bisogno di nuovi sistemi di misurazione. Se siamo sensibili a questo concetto – e siamo anche sufficientemente ambiziosi – dovremmo essere in grado di misurare il valore di questo media con parametri economici. In definitiva: il numero di persone che visitano uno store va moltiplicato per il costo relativo di queste impression sul mercato. Per esempio, poniamo che un milione di persone visitino un negozio. Il brand valuta che il costo di acquisizione di queste *impression* è di 5 dollari. Quindi il valore totale dello Store è di 5 milioni di dollari. Se l'NPS di questo store è positivo, allora il brand avrà creato 5 milioni di dollari di valore media per l'intero marchio, ma se l'NPS è negativo il brand avrà perso la stessa cifra in valore media. Non sono numeri che possono comparire nel bilancio di un'azienda, ma rappresentano una guida per gli executive che, in questo modo, possono valutare se uno store sta funzionando oppure no.

I negozi sono ormai parte di un sistema omnicanale. Quando, secondo te, i canali offline e online lavorano bene insieme?

Non credo che le persone prendano in considerazione i canali durante i propri acquisti. I Clienti intercettano diversi canali in momenti diversi: momenti di ricerca, di scelta, di prova, di acquisto. Durante ciascuno di questi momenti emergono problemi di natura diversa. Non mi ritengo un fan della parola “omnicanalità”. Penso ci illuda, dandoci l’idea che l’esperienza d’acquisto sia unica e senza soluzione di continuità. Per me non è così. È un’impostazione che banalizza la natura meticolosa dell’experience design. Noi raccomandiamo ai retailer di spaccettare il percorso d’acquisto (*customer journey*) in tanti micro-momenti, tanto più piccoli possibile, e poi di sfruttare le caratteristiche uniche di ogni canale e dei vari aspetti della vita delle persone, dei luoghi e della tecnologia per risolvere ognuno di questi momenti. Si tratta dei momenti che i Clienti vivono durante il percorso d’acquisto, indipendentemente dal canale nei quali sono più ricorrenti.

La logistica sta diventando sempre più efficiente e, oggi, è possibile ricevere a casa tantissima merce anche un’ora dopo il “clic” online. In questo scenario, qual è il futuro dei negozi fisici?

Con la crescita della domanda e delle aspettative dei Clienti, i negozi fisici non sono più il modo più efficiente ed efficace per distribuire prodotti. Gli store diventeranno sempre di più uno strumento vitale e di valore per l’acquisizione dei Clienti. Presto l’affitto, lo staff, le utenze non saranno più visti come costi operativi, ma saranno inquadrati come budget del marketing.

Già oggi ci sono negozi che funzionano senza gli esseri umani, come gli store Amazon Go. Quando il fattore umano è ancora un valore? E quando la “vendita automatica” prenderà piede?

Qualunque azione con un basso impatto nei confronti del Cliente e con bassa marginalità (la gestione dell’inventario, le casse, la manutenzione degli store ecc.) non sarà più parte dei costi del negozio e sarà rimpiazzata dall’automazione. Tutto ciò sta già accadendo: aziende del food, nel retail, nella logistica e nel settore alberghiero stanno usando robot e intelligenza artificiale per le attività ripetitive. Mentre mai prima d’ora abbiamo bisogno di brand ambassador umani, super user dei prodotti e human connector per dare vita alle proposte dei brand. Insomma, come dice il campione di scacchi Gary Kasparov: “la tecnologia non ci rimetterà, ci incoraggerà a fare meglio”. ■

I negozi non sono solo distribuzione, sono canali media e hanno bisogno di nuovi strumenti di misurazione del valore

Per approfondire

Retail Prophet

Il sito Retail Prophet offre blog e podcast sul futuro del retail.

 bit.ly/we-prophet

Il lato B2B di Deliveroo.



Intervista a
David Bryant

Head of Sales,
Deliveroo

Il punto di vista di un'azienda-piattaforma, che interpreta la vendita come "soluzione a problemi" anche per il mondo B2B

Dal punto di vista delle vendite, quali problemi risolve Deliveroo?

Ne risolve molti. Il primo di questi riguarda la crescita del business dei ristoranti. In un settore maturo, in cui le percentuali e i margini di crescita esistono ma sono, fisiologicamente, contenuti, diamo la possibilità ai ristoranti che scelgono di collaborare con noi di poter contare su un canale di fatturato incrementale, che non impatta sui costi fissi se non quelli relativi alle materie prime e al *packaging*, che rende più efficiente il servizio del ristorante e, in definitiva, consente di aumentare il fatturato fino al 30% in più. Senza dimenticare poi un altro ordine di "problem", cioè la capacità e la possibilità dei ristoratori di investire nella comunicazione digitale, nel digital marketing. Una volta presenti sulla nostra piattaforma, i ristoranti beneficiano di fatto di una visibilità digitale su cui prima non potevano contare e anche di nuovi strumenti come "virtual brand", ad esempio, che permettono un ulteriore posizionamento sul mercato nel quale sviluppare un brand destinato a nuovi tipi di cucina, con il quale attrarre quindi nuovi consumatori. Il virtual brand è, a tutti gli effetti, un ristorante virtuale che i nostri partner possono creare, attraverso un diverso brand appunto, solo per il *food delivery*. In questo modo, affiancano al business tradizionale un nuovo canale tagliato su misura per le analisi di mercato e preferenze di consumo.

Quali sono i fattori che determinano il successo di Deliveroo nelle vendite?

Il nostro è un servizio win-win. Deliveroo cresce se i ristoranti crescono. Sposiamo al 100% la missione del nostro partner. Per questo il nostro approccio è completamente orientato alla crescita dei ristoranti. La nostra attenzione nei loro confronti è legata a doppio filo al nostro obiettivo: diventare la società di riferimento nel mondo del cibo. È questo il nostro unico focus e vogliamo continuare a concentrarci su questo.

Deliveroo è anche una *data company*. Come i vostri venditori utilizzano questi dati? In che modo le skill tecniche si bilanciano con le qualità umane?

Siamo una *tech company*, dunque una data company che fa leva, in piena trasparenza, su *insight* e dati

Deliveroo trasforma i ristoranti in virtual brand, ecco il suo modo di "risolvere un problema" nella vendita

aggregati che mettiamo a disposizione dei nostri partner per crescere insieme a noi. Siamo però, anzitutto, una *people company*. In Deliveroo lavorano donne e uomini con una grande passione per il proprio lavoro, come il nostro team *sales*, a cui vengono dedicate sessioni di *training* finalizzate a meglio analizzare e interpretare le nuove tendenze e, quindi, sostenere nel miglior modo possibile i nostri partner. Ecco perché il nostro team *sales* rappresenta un esempio virtuoso di unione tra tradizione e innovazione: le capacità e le sensibilità umane affiancate a una tecnologia profondamente innovativa.

Cos'è che determina la *retention* dei vostri Clienti?

Il nostro è anzitutto un servizio rapido ed efficiente, grazie all'integrazione dei servizi di logistica. E lavoriamo quotidianamente per migliorare i nostri standard, consapevoli che l'affidabilità del servizio, sia dal punto di vista del ristorante che del consumatore finale, rappresenta il *driver* più importante nel rapporto con il Cliente. Anche in questo caso, ad aiutarci è la passione per questo lavoro e la tecnologia che utilizziamo.

Cosa rende la *selling proposition* di Deliveroo unica rispetto ai concorrenti?

La nostra varietà dell'offerta, sia in termini di cucine che di ristoranti. Oltre alla qualità e al giusto prezzo. Ma soprattutto, riusciamo a intercettare evoluzioni negli stili di consumo a tutto vantaggio dei nostri ristoranti partner. In questo senso, un esempio è il caso del *poke*, un nuovo trend che ha fatto di questo piatto hawaiano il cibo più ordinato nel corso del 2018.

Come fate a conoscere meglio i vostri consumatori?

Prestando una grande attenzione ai trend e alle necessità del territorio. Un lavoro che può fare solo una realtà come Deliveroo, a beneficio dei ristoranti che collaborano con noi. Ad essi permettiamo di rendere sempre più efficiente e profittevole l'offerta andando incontro alla domanda dei consumatori. ■

**Il nostro è un servizio
win-win. Deliveroo cresce
se i ristoranti crescono**

Coop: il cibo non è una commodity.

Cosa significa per Coop la parola vendita?

Significa riuscire a trovare un punto di equilibrio tra la convenienza e tutto ciò che attiene ai valori di un prodotto. Non consideriamo il cibo, che per noi è il business primario, come una *commodity*, viceversa come un bene primario da tutelare e da offrire.



Intervista a
Maura Latinì

Amministratrice
delegata Coop Italia

Sostenibilità, formato dei negozi e *pricing*. Come questi elementi si influenzano a vicenda nella strategia commerciale di Coop Italia

Com'è cambiata la vendita nella grande distribuzione?

È cambiata molto e continua a cambiare esattamente come è cambiato e cambia il consumatore. I nostri consumatori che sono ancora oggi in larga parte soci Coop (quasi l'80% delle vendite nella rete è realizzato dai soci) hanno in un certo senso preciso i tempi e ci hanno stimolato in maniera positiva. Le richieste di informazioni, il dettaglio sulla filiera dei prodotti, l'esigenza di conoscerne l'origine e ancora le domande sul versante dell'etica di chi produce e della sostenibilità del percorso del prodotto sono oramai un dato di fatto. Ma per noi lo erano anche decenni fa. Faccio un esempio: nel 1980 i soci Coop lanciarono una campagna di disincentivazione all'uso dei tradizionali shopper e un appello a non abbandonarli nell'ambiente. 40 anni fa. Non è un caso se prima che la normativa rendesse obbligatoria la sostituzione della plastica con il Mater-bi, noi nel 2009 avevamo già attuato lo *switch* impedendo l'immissione nell'ambiente di circa 450 milioni l'anno di shopper tradizionali e lanciando una campagna a favore delle borse riutilizzabili. L'assortimento di shopper riutilizzabili sviluppato dal 2009 ha portato un risparmio annuo stimato di circa 7 mila tonnellate di CO₂. E da allora non ci siamo più fermati.

Coop ha deciso di spostare l'attenzione dagli ipermercati ai market territoriali. In che modo ciò influisce sull'offerta?

Il concetto di ipermercato appartiene a una modalità di spesa che non esiste più e dunque quel formato fa oggi molta fatica a mantenere una sua redditività. Noi stiamo ripensando quella tipologia di vendita in alcuni casi diminuendone l'area, in altri rivedendo l'offerta nel *food* a svantaggio dei reparti *no food* (dall'elettronica alla casa) che sono stati i più colpiti dalla crisi dei consumi sicuramente per ciò che riguarda il nostro segmento di mercato. Oggi i consumatori ci chiedono formati più piccoli, più performanti, inseriti magari nel tessuto urbano per spese più frequenti e più leggere, più votate ai reparti del fresco che sicuramente crescono nei nostri assortimenti così come particolare attenzione abbiamo riservato alla

territorialità e alla provenienza dei prodotti. Gli assortimenti evolvono verso consumi più attenti ai temi della salute e del benessere, cresce ancora il bio, come i prodotti premium o che rispondono a bisogni specifici. Le grandi marche e i marchi intermedi vedono ormai da anni erodere la propria quota, a favore della MDD (marca del distributore) e di nuove piccole aziende dinamiche e capaci di intercettare le domande dei consumatori. Grande importanza ha il nostro Prodotto Coop, con la sua articolazione in nuove linee e con quella doppia convenienza che è l'anima di Coop: conviene alle persone e conviene alle comunità, intendendo con questo l'ambiente, la socialità, l'etica nel produrre.

Rispetto agli altri operatori della GDO, quali vantaggi comporta essere una cooperativa di consumatori?

Siamo molto diversi dagli altri nostri competitor. Lo siamo per origine, storia e anche per missione. Diversamente dagli altri non nasciamo per puntare al profitto fine a stesso viceversa abbiamo l'obbligo di redistribuire gli utili, di ridestinare delle risorse ai territori e alle comunità dove siamo presenti. Voglio solo ricordare che nel corso dell'ultimo anno abbiamo reinvestito 60,4 milioni di euro sotto forma di attività sociali, assegni di ricerca, premi per le scuole, progetti di solidarietà locale e internazionale. Anche questo è Coop.

Oggi l'azione di "fare la spesa" è cambiata. Le persone possono ordinare la spesa online, ricevere una cena già pronta tramite *food delivery* o magari, in futuro, entrare in un supermercato automatizzato (come Amazon Go). Ciò sta influenzando il "come vendere" di Coop?

Abbiamo esperienze diverse fatte dalle singole cooperative o a livello nazionale. Nel primo caso mi riferisco all'e-commerce di Coop Alleanza 3.0; avviato prima a Roma e poi esteso anche a Bologna, l'Emilia e il Veneto, EasyCoop è un servizio avanzato e innovativo di spesa online con oltre 10.000 prodotti in assortimento di cui 3.000 freschissimi o al servizio CoopDrive, esperienza delle cooperative del NordOvest, attivo in varie città con acquisto online e

L'ipermercato appartiene a una modalità di spesa che non esiste più. Coop sta ripensando i suoi format in alcuni casi diminuendone l'area, in altri rivedendo l'offerta

Prezzo, filiera e valori sono elementi che devono vivere in equilibrio

ritiro a punto vendita in aree dedicate. Nel caso del supermercato Coop a Milano Bicocca, erede del “supermercato del futuro” a Expo 2015, la spesa fatta online si può ritirare nei *locker* refrigerati, ogni colonna ha una diversa temperatura e le celle si aprono in sequenza a partire dai prodotti secchi a temperatura ambiente fino ai surgelati.

Coop Italia ha poi un canale dedicato all'e-commerce *no food* attivo in buona parte del Paese. Pensiamo che l'importanza del web e della digitalizzazione crescerà molto. Ma noi abbiamo scelto di integrare il digitale nella nostra rete fisica scommettendo sul fatto che il negozio fisico, se cambierà pelle, rimarrà protagonista ancora per molto tempo.

Coop sta facendo una serie di azioni interessanti per recuperare marginalità, che sembra essere un problema di tutta la grande distribuzione. Dal punto di vista delle vendite, quali sono quelle che ritenete strategiche?

La nostra strategia di vendita si basa sul prezzo giusto e non sul prezzo basso a ogni costo. Un esempio concreto: su prodotti come il pomodoro e i suoi derivati cerchiamo di trovare nella composizione del prezzo il punto di equilibrio che ne valorizzi la qualità e copra con la giusta remunerazione il lavoro che sta dietro a quel prodotto. Ciò significa avere un prezzo più alto in percentuale rispetto a altri competitor ma è questo – per noi – il concetto di prezzo giusto. Operare in tal senso, rendere più efficiente la filiera e tutti gli attori che la compongono, informare i consumatori su quali siano i contenuti del prodotto e conseguentemente scegliere, queste sono le nostre azioni strategiche. ■



Una profonda coerenza, contro il trash.



Conversazione con
Andrea Lecce

Executive Director
Sales & Marketing
Retail – Intesa
Sanpaolo

Il trash esiste anche quando non c'è acquisto compulsivo. E il settore bancario è un punto di vista interessante per comprendere come, tra gli antidoti alla vendita-spazzatura, ci sia un atto di responsabilità: progettare ricadute positive per la società

Sono convinto di una cosa: dal trash possono nascere gli anticorpi per sconfiggerlo. Se ragioniamo a partire da quest'idea, si aprono due prospettive. La prima è negativa e ci serve per definire i confini di ciò che vogliamo superare. Credo che il trash esista perché, spesso, siamo portati a comprare per colmare un vuoto. Nel tentativo di riempire di senso valori sempre più sfuggenti, l'atto d'acquisto ci offre una soddisfazione immediata. Tutto nasce da un desiderio di possesso che non riguarda solo gli oggetti fisici, coinvolge anche i servizi digitali (non penso che le formule *pay-per-use*, da sole, siano risolutive). Il marketing – se ragiona in ottica trash – sa bene come sfruttare questo desiderio. Dal "bisogna colpire la testa dei Clienti", siamo passati al "dobbiamo conquistare la pancia" fino ad arrivare a "dobbiamo prendere il dito delle persone", quel dito che fa toccare il pulsante "acquista con un clic". È un modo di pensare che esclude la necessità di riflettere, che punta sul far acquistare tante piccole cose di poco valore, per ridurre al minimo i momenti di pentimento che nascono quando si realizza di aver speso troppo. E così vediamo sempre più spesso offerte senza scadenza, Black Friday e formule sconto alle quali è difficile resistere. Ma la soddisfazione generata da queste strategie è solo apparente: il vuoto non viene colmato e ci si accorge quasi subito che i beni comprati non servono davvero e, quindi, diventano spazzatura.

Se ci fermassimo qui potremmo saltare subito alle conclusioni: il trash ha vinto. Penso invece che il marketing e le vendite abbiano una grande responsabilità, perché oggi siamo costretti a ragionare per cambiare le cose. Secondo me stanno nascendo i presupposti per una nuova consapevolezza e nuove scelte di consumo. Ed ecco la prospettiva positiva: possiamo pensare al trash come a un virus che – una volta sconfitto – rende un organismo più forte.

Ciò vale anche nel mio mondo. Il settore bancario sembrerebbe non risentire degli effetti del trash, perché i prodotti finanziari non danno piacere immediato, sono meno soggetti a un acquisto compulsivo e ci sono fortissimi elementi di regolamentazione, che impediscono di esporre i Clienti a rischi incompatibili con il loro profilo. Ma la nostra responsabilità è altrove: dobbiamo contribuire a progettare il futuro per le persone e per la società. Ecco perché, secondo me, chi lavora in banca dev'essere un "architetto delle scelte" e aiutare i Clienti a visualizzare un valore superiore.

Possiamo pensare al trash come a un virus, che una volta sconfitto rende un organismo più forte

Potremmo pensare che le regole alle quali siamo sottoposti ci tolgano iniziativa e ci sottraggano a quelle forme di ingaggio tipiche della vendita tradizionale, ma le banche non sono organizzazioni for profit come le altre, devono essere anche fit and proper (competenti e corrette). Prima di vendere un prodotto finanziario dobbiamo costruire un equilibrio che, rispettando le regole, risponda ai bisogni dei Clienti senza correre rischi reputazionali o condurre le persone a scelte sbagliate.

Fino a poco tempo fa i compiti delle banche erano “spostare soldi, dare soldi e dare consigli sui soldi”. Oggi ci stiamo muovendo oltre: i nostri gestori suggeriscono prodotti pensando a un allineamento comune degli interessi, che vada oltre il vantaggio nel breve termine. Per esempio, quando un Cliente acquista un servizio dedicato alle spese mediche con un canone mensile, noi facciamo un costante *monitoring* e – se non viene utilizzato – è nostro dovere essere proattivi: sospenderlo e restituire i soldi. Una scelta che, progettata su grandi numeri, ha effetti negativi sul nostro fatturato. Ma va comunque fatta perché, per preservare una relazione con il Cliente destinata a durare, deve guidarci una profonda coerenza.

Abbiamo un’opportunità più grande: generare ricadute positive non solo tra i due attori coinvolti direttamente (la banca e il Cliente) ma sull’intero sistema, sulla società e sul pianeta. Ed ecco che prende forma una nuova sfida: generare utili contribuendo a una società che crede a un’idea di futuro. Non è un ragionamento astratto, è qualcosa che trasforma la composizione dei nostri prodotti. Per esempio, i nostri pacchetti previdenziali hanno senso di esistere per garantire il benessere futuro a un individuo, ma quel futuro potrà esistere se le aziende in cui il fondo investe sono responsabili verso l’ambiente e la società, in altre parole se gli investimenti sono ESG. Il mezzo cambia e si crea così un allineamento di interessi e soprattutto di valori. La nostra idea di stare sul mercato costruendo questo tipo di relazione diffusa è il nostro modo per combattere il trash. ■

La nuova sfida è stare sul mercato creando un allineamento di interessi e soprattutto di valori

L'Erbolario. Etica e sincerità: due ingredienti irrinunciabili.

Dal punto di vista della vendita, quali sono le sfide più importanti che L'Erbolario ha dovuto affrontare dalla sua fondazione, nel 1978, a oggi?



Conversazione con
Franco Bergamaschi

Co-fondatore
e amministratore
delegato
di L'Erbolario

Essere sostenibili
non riguarda solo
i prodotti e le scelte
di marketing, ma anche
un sistema-vendita
in cui le "assistanti
agli acquisti" sono
"educatrici dei Clienti"

Soprattutto nella fase iniziale abbiamo lavorato su un nuovo modo di fruire i cosmetici e renderli funzionali, gradevoli, a partire dalle confezioni. Credevamo che, nel nostro settore, l'offerta confondesse i Clienti anziché attrarli. Attraverso le nostre linee guida sulle vetrine, i nostri packaging eleganti e raffinati e un rapporto qualità-prezzo premiante, abbiamo aiutato le erboristerie italiane a innovarsi. Abbiamo fatto sì che molte erboristerie multi-marca diventassero mono-marca e, con il tempo, siamo arrivati alla creazione di nostri punti vendita.

Quali sono le azioni che incrementano il vostro fatturato?

Inanelliamo nei punti vendita tante piccole emozioni, che rappresentano un dono per i Clienti ogni volta che ci visitano. Secondo i dati Doxa, il 42% delle persone entra nei nostri negozi per fare un regalo e il nostro obiettivo è trasformare queste persone in Clienti per la vita. E così, emozione dopo emozione, costruiamo una relazione. Non sono parole vuote, ma il punto di partenza per realizzare azioni concrete come – per esempio – l'utilizzo del raso e i *pom pon* con cui chiudere le confezioni regalo, oppure quei 60 milioni di campioni gratuiti che fungono da elemento di vendita per raccontare i nostri cosmetici.

Si sta parlando molto di sostenibilità. Cosa rappresenta per voi?

È una parte importante del nostro alto profilo etico, che si basa su un rapporto di sincerità incondizionata verso i Clienti. Tutta la nostra filiera è sostenibile, nel senso più ampio del termine. Non abbiamo mai de-localizzato, la nostra sede è alimentata da un parco fotovoltaico, i nostri prodotti sono certificati dalla LAV (Lega Anti Vivisezione) e i packaging sono rigorosamente sostenibili. È qualcosa che ci accompagna da sempre ed è quasi implicito. Ora è il momento di lavorare per comunicare ancora meglio questi valori.

Anche nel 2019 L'Erbolario è ai vertici delle classifiche di soddisfazione Clienti redatte dall'Istituto Tedesco Qualità e Finanza e da Largo Consumo. Per voi cos'è stato determinante per raggiungere questo risultato?

La qualità dei punti vendita deriva dall'attenzione alle nostre persone che, per noi, devono quasi svolgere il ruolo di "educatrici" dei Clienti e comportarsi come quelle amiche dalle quali accettiamo consigli. Ecco perché chiamiamo le nostre venditrici "consulenti agli acquisti".

L'Erbolario vende anche online. Quanto questo canale è determinante per voi?

La multicanalità è irrinunciabile come strumento di informazione/aggregazione e anche per segmenti di popolazione o persone difficilmente raggiungibili in altro modo. L'online contribuisce a creare una "beauty routine" che può iniziare in qualunque momento, anche sul divano. Ma, per noi, un digitale che funzioni deve sapere indirizzare verso il punto vendita, per generare quel tipo di coinvolgimento sinestetico e multisensoriale che Internet non riesce a creare. Perciò abbiamo internalizzato il nostro servizio Clienti, composto oggi da colleghi che provengono dai negozi, che conoscono le dinamiche e sanno offrire i giusti suggerimenti.

Cosa caratterizza il vostro processo di internazionalizzazione?

Possiamo dire che, oltre ai prodotti, esportiamo lo stile di vita italiano, unito al nostro culto per il servizio. Il successo de L'Erbolario all'estero è – ancora una volta – nelle mani delle persone. Forse il mercato domestico ci ha viziati (tutti porta il 90% del fatturato), ma confrontarsi con culture e rituali di bellezza diversissimi è entusiasmante, anche se maledettamente difficile. Quando questo approccio funziona raggiungiamo ottimi risultati. Per esempio, a Taiwan abbiamo il nostro miglior partner. Ma se le opportunità dell'internazionalizzazione vanno in conflitto con i nostri valori, con un pizzico d'orgoglio, sappiamo dire no: siamo usciti dalla Cina quando, in questo mercato, è stata imposta la sperimentazione animale.

Per voi, quali elementi imprescindibili deve avere la vendita?

Innanzitutto, deve rispettare desideri e aspettative di ogni singolo Cliente. Perché ogni persona è diversa. A seconda dei momenti è perfino diversa da sé stessa. Un antico proverbio cantonese recita: "se non sapete sorridere non aprite un negozio", ed è un sorriso che non può essere di facciata. Dalle rilevazioni che abbiamo compiuto, i Clienti oggi rimangono di più in negozio (siamo passati da 7 a 9 minuti), ma più tempo non significa automaticamente più acquisti: i Clienti devono essere messi nelle condizioni di comprare. Potremmo dire che, in ogni comportamento, anche le consulenti agli acquisti debbano essere sostenibili per far sì che ogni Cliente si senta compreso, apprezzato e amato.

E quali rapporti vedete tra il passato e il futuro della vendita?

Penso a quei fruttivendoli che conoscevano i gusti di ogni singolo membro della famiglia e che non ti avrebbero lasciato andare via senza prima aver ti fatto assaggiare un acino d'uva particolarmente dolce. Tutto nasceva da un garbo e da una cultura del Cliente innati. È qualcosa da preservare, anche se la complessità è aumentata. Oggi tutto è digitale, ma il digitale non è tutto. In troppi casi, i supporti tecnologici cannibalizzano la dimensione umana, sottraendo tempo al rapporto con i Clienti anziché renderlo più fluido. Ritengo che, dall'integrazione tra fisico e digitale, dobbiamo passare al livello successivo e creare una simbiosi tra on e offline. Ha ragione Philip Kotler quando dice che la tecnologia deve essere invisibile, raffinata ed efficiente. ■

libe-
riamo
la
ven-
dita



↖↖↖↖ Ci sono i luoghi comuni da cancellare, che descrivono le figure di vendita come imbonitori. Perché noi crediamo che **chi si occupa di vendita sia un incrocio tra un sales artist e un sales scientist.**

↖↖↖↖ Ma non è solo una questione semantica. **Le figure sales sono sempre più gravate di compiti che hanno poco a che fare con la vendita:** data entry, sondaggi ai Clienti, moduli da compilare, gestionali da aggiornare.

➡➡➡➡ La vendita cambia e si evolve, ma non deve rimanere incatenata in situazioni che impediscono alle figure sales di esprimere il proprio pieno potenziale. Ma se la vendita deve intercettare bisogni e intervenire sui comportamenti delle persone, allora **come fare a liberarla?**

Quando vendere è un fatto personale.



Simone Colombo

Senior manager,
Logotel

La componente umana nella vendita, intesa come ciò che rende unica la relazione, è qualcosa da preservare e non può diventare un corollario ai processi e ai *paper work*

Quando si dice che una sola persona può fare la differenza. Darti una ragione per scegliere e comprare, farti decidere se tornare o no. Sono anni che Doris mi accoglie nell'albergo dove lavora a Southwark, Londra. Lo scorso autunno sono arrivato per caso insieme ad un'altra coppia: "All my favourite guests arrived today!". Esce sempre dal bancone della reception per abbracciarti e chiederti come stai. Poi ti porta un dolcetto di benvenuto e al check-in controlla se ti è stata assegnata la migliore camera disponibile, altrimenti la cambia per te, senza che tu debba chiedere nulla. Oppure se sono *busy days* controlla se nell'altro albergo a Waterloo, appena oltre The Cut può darti una soluzione migliore. Doris è stata recentemente promossa a responsabile. Tutti i weekend liberi, niente più turni, un aumento di stipendio. Ma lei preferisce stare con le persone piuttosto che seguire i "paper works", mi ha confessato. Sono tornato nell'albergo per le festività di inizio anno. Era di sabato e lei non c'era. Senza lei ad accogliermi, con le sue premure e le sue domande, tutto mi è sembrato così impersonale, ordinario, senza sapore.

Cerco sempre Ornella per scegliere quali abiti comprare. Lavora in un negozio di una catena con qualche punto vendita nel Nord Italia. Siamo poco sopra il *fast fashion*. Ti chiede cosa stai cercando e poi ti porta qualche soluzione diversa da provare. Controlla sempre il camerino prima di farti entrare "La aspetto qui fuori così vediamo come va". Se ci sono tanti Clienti quando esci ti lancia un'occhiata per dirti di aspettarla. Se pensa che può darti qualcosa di meglio per vestibilità o colore, ti chiede per favore di aspettare e di cambiarti di nuovo. Se serve qualche rifinitura nella taglia ti spiega come. Se hai una sarta di fiducia ti consiglia cosa dirle, altrimenti ti propone il loro servizio e punta direttamente sull'abito le modifiche. Al check-out chiama sempre il titolare e verifica se può farti qualche sconto in più o proporti qualcos'altro a un prezzo migliore. Ornella è l'unica commessa del negozio a fare così. Se lei non c'è, torno un'altra volta.

Sono sicuro che se Doris e Ornella avessero a disposizione un piccolo budget da usare per rendere eccellente l'esperienza dei loro Clienti saprebbero come usarlo nel modo giusto per te. Sono loro che sanno rendere unica l'esperienza perché ti rassicurano, ti accompagnano, ti aiutano, ti riconoscono, si ricordano di te. Sanno rendere unica quell'esperienza anche se i brand per cui lavorano non hanno nulla di unico o di esclusivo. Sentono la responsabilità non solo di non proporti un prodotto o un servizio scadente ma soprattutto di proporti il migliore che

hanno. Non pensi mai che ti propongano la cosa che devono vendere, ma percepisci molto bene quanto abbiano a cuore il tuo bisogno in quel momento. Sanno difendere gli interessi di chi stanno servendo e fanno dell'orientamento al servizio la cosa più importante per loro e così costruiscono quella base fedele di Clienti che si legano a quel brand “nella buona e nella cattiva sorte”¹.

Ma è la storia di Doris a farmi pensare: davvero i suoi capi considerano la capacità di gestire gli aspetti burocratici e amministrativi la sua *skill* più preziosa? Perché non la mettono nelle condizioni di insegnare agli altri il modo in cui si accolgono i Clienti? Perché Ornella non può decidere in autonomia, entro certi limiti, che tipo di offerta dedicarti e deve sempre ottenere il consenso del suo capo? Eppure, questa loro attenzione verso i Clienti e la loro responsabilità nel fornire il miglior servizio ad ogni Cliente dovrebbe essere di per sé una garanzia sufficiente. Perché non sono liberi di mantenere quella promessa ogni volta? D'accordo, c'è un processo di *accountability* che dovrebbe servire per proteggere dipendenti e Clienti. C'è un insieme di regole che determina correttezza, sostenibilità e redditività dell'azione commerciale. Ma come questa si concilia con chi dimostra di saper interpretare ancora meglio quelle regole per generare valore per il Cliente? C'è bisogno di più libertà nella vendita perché è “un gioco” tra due persone, un incontro che per essere autentico deve partire dall'individualità di ciascuno. Nel riconoscere-richiedere-rispondere-ripetere che caratterizza sempre la vendita² le imprese dovrebbero consentire ai propri vendori di muoversi tra strategie diverse. Personalizzare e raccomandare, quando un Cliente ha già chiaro il suo bisogno. Essere *coach* di comportamenti quando le persone non sanno ancora qual è il loro bisogno o vogliono essere rassicurate, aiutate, guidate. Essere veloci nelle risposte quando i Clienti autorizzano i brand a conoscere e ricordare abitudini e preferenze, come accade online ma soprattutto nell'incontro tra due persone. Questa strategia ha bisogno di contatto con la realtà, di osservazione di cosa accade, di persone più che di *chatbot* o intelligenza artificiale e di stare con le “periferie”, perché se “l'80% dei manager dice che sta sviluppando la miglior *customer experience* e solo 8% dei consumatori dice che è *customer experience*”³ c'è un gap che mette a rischio la sopravvivenza dei brand sul mercato. Un rischio che possiamo ridurre solo ridando libertà a chi – vendendo – progetta autenticità. ■

C'è bisogno di libertà nella vendita perché è un gioco tra due persone, un incontro che parte dall'individualità di ciascuno

Per approfondire

1 Simon Sinek

Il gioco infinito, Vallardi, 2019, pp. 58-59

2 Harvard

Business Review

The Age of Continuos Connection, May-June 2019, pp. 66-73

3 https://twitter.com/retailwatch_it/status/1211676124834603010

Gli status quo da cambiare nella rivoluzione elettrica



Intervista a
Gaetano Thorel

CEO di Groupe
PSA Italia

Quando un settore cambia radicalmente anche le modalità di vendita devono trasformarsi. È il caso dell'automotive: i nuovi veicoli elettrici non devono essere semplicemente "venduti meglio", devono cambiare alla radice molti paradigmi consolidati

Vorrei partire con un fenomeno generale: nell'estate 2019 le persone comuni si sono improvvisamente accorte dei cambiamenti climatici. E, per la prima volta, si sta parlando di *green economy* come qualcosa che genera valore. Stanno insomma prendendo forma nuovi bisogni che spetta alla vendita tradurre in soluzioni. Ma per percorrere nuove strade, i meccanismi tradizionali non bastano: bisogna cambiare lo status quo. Fare questo tipo di scelte, in un settore "lento" come quello dell'automotive, può generare un vantaggio competitivo di circa due anni. Il mio settore, infatti, sta vivendo un'ondata di innovazione dopo circa vent'anni di inerzia. E oggi un Cliente può chiederci un veicolo tradizionale, un'auto elettrica o di muoversi senza possedere alcunché. Per rispondere a questi bisogni PSA si è trasformata da azienda prodotto-centrica a rete mobility-centrica. A ogni soluzione di mobilità che offriamo corrisponde un brand del nostro gruppo, con promesse di servizio in grado di soddisfare aspirazioni e bisogni. È una scelta diversa rispetto ai nostri concorrenti, che reagiscono creando società a sé stanti. Con Free2Move, per esempio, diamo soluzioni di mobilità che vanno dall'utilizzo per 5 minuti (con il *car sharing*) fino al noleggio a lungo termine per 5 anni.

C'è poi una forza trasversale, che sta imponendo una riprogettazione della catena del valore nella vendita: è la digitalizzazione. Permette ai consumatori di essere contattati direttamente dai brand, cambiando il ruolo degli intermediari. Nei prossimi 5 anni mi immagino che la forza vendita sul campo diminuirà del 30% e le conversioni saliranno del 50%. Ciò non significa rinunciare alle persone, ma pensare a nuove competenze. Stiamo puntando molto su un Business Development Center (BDC) che lavori, con i dati, alla profilazione delle persone e all'identificazione di *lead* qualificati con i quali fissare gli appuntamenti giusti. Con questo lavoro di *intelligence* pensiamo di generare un acquisto ogni due incontri venditore-Cliente.

È una trasformazione che influenza sui ruoli, attività e perimetri della vendita. Penso quindi che uno degli interventi più importanti da fare riguardi la formazione della forza vendita, che deve cambiare mindset. Secondo me avranno sempre meno spazio i venditori che lavorano con la loro agenda, su loro Clienti. Oggi le persone si orientano in base alla forza dei brand e, quindi, la collaborazione azienda-venditori deve diventare molto più stretta.

Anche i prodotti stanno cambiando. Come Groupe PSA stiamo affrontando in maniera coraggiosa la rivoluzione delle auto elettriche. Abbiamo scelto di bypassare i veicoli ibridi, perché crediamo siano scorciatoie che non risolvono il problema delle emissioni di CO₂. Le macchine elettriche sono l'unica scelta che azzerà l'impatto ambientale ed è una sfida che modifica tanto l'uso del mezzo quanto il rapporto tra venditori e Clienti. Partiamo da un esempio concreto: con un'auto elettrica non serve fermarsi nelle pompe di benzina. Si tratta di un'abitudine tanto connaturata al prodotto da essere implicita. Ma ricaricare un'auto di elettricità anziché rifornirla influenza comportamenti e parametri di giudizio. E può spiazzare. A questo proposito, una delle nostre azioni radicali è stata comunicare il canone mensile della Nuova Peugeot e-208 anziché il prezzo di listino. È una scelta che offre alla vendita un nuovo modo di agire, per spostare la prospettiva e far percepire quest'azione come un vantaggio. Sta ai venditori raccontare come ricaricare il veicolo si traduce in risparmio di tempo (l'auto si rifornisce quando è parcheggiata in garage o in un'area attrezzata) e di denaro (un "pieno" di elettricità costa in media 50 euro al mese in meno rispetto alla benzina). Il prezzo di listino quindi è un vecchio schema di valutazione oggi totalmente fuorviante: è solo apparentemente più alto nei veicoli elettrici ma, su base mensile, il risparmio è evidente.

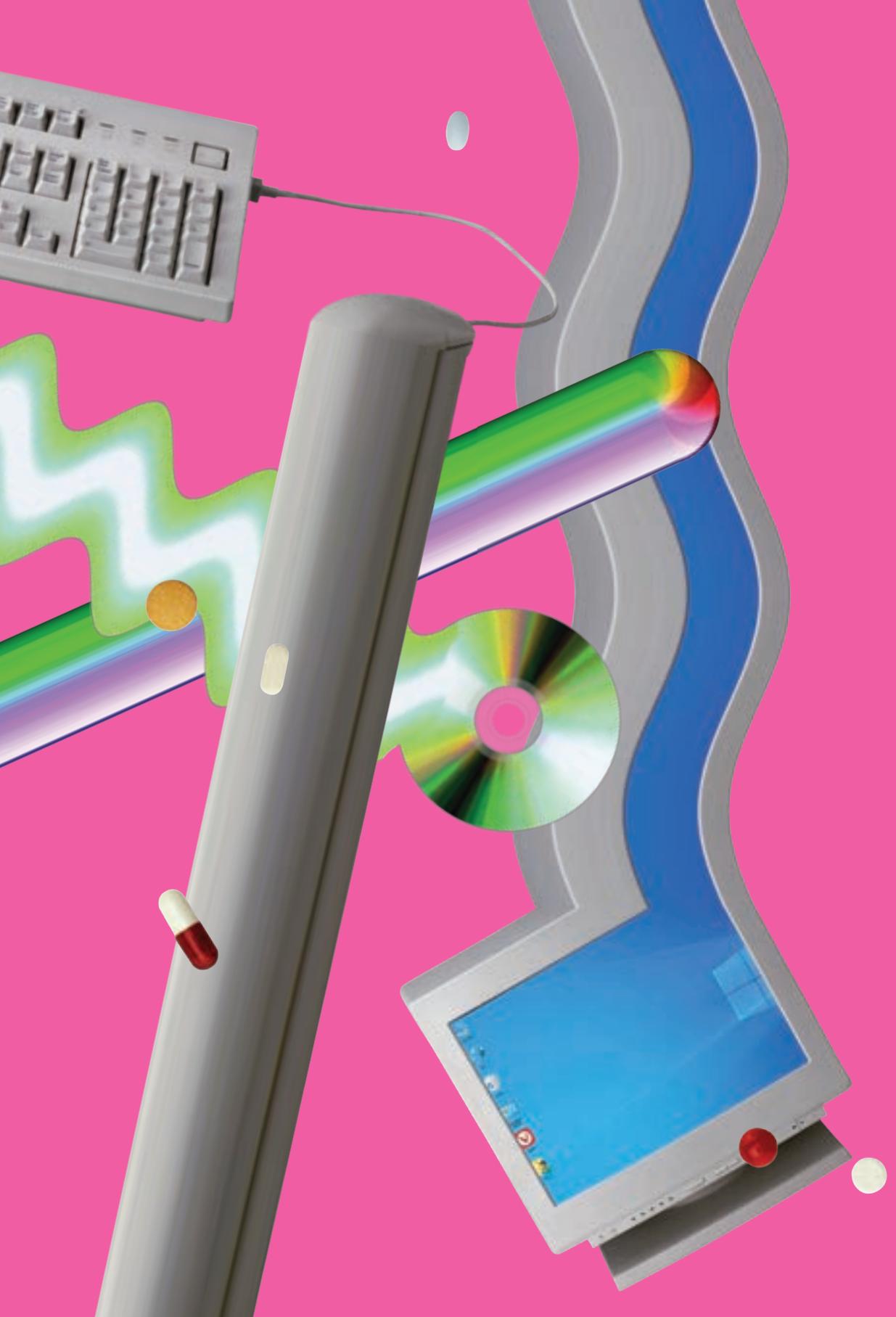
Da qualche anno sentiamo dire che la vendita è fiducia e trasparenza. Elementi che legano il brand ai Clienti e – nel mio settore – sono preferibili alla ricerca di risultati nel breve periodo. Mi spiego meglio. I veicoli elettrici non possono essere venduti in maniera indiscriminata: sono molto vantaggiosi per alcuni e controproducenti per altri, perché le infrastrutture di ricarica non hanno ancora una diffusione capillare. E quindi, per portare avanti la nostra rivoluzione, dobbiamo intervenire in modo mirato e identificare quelli che abbiamo definito “consumatori elettro-compatibili”. Studiando comportamenti e abitudini delle persone possiamo profilare correttamente

**Oggi le persone
si orientano in base alla
forza dei brand e, quindi,
la collaborazione tra azienda
e venditori deve diventare
molto più stretta**

**La vendita è fiducia e trasparenza.
Sono elementi che legano il brand ai Clienti e, nel mio settore, sono preferibili alla ricerca di risultati nel breve periodo**

te (anche con l'aiuto dei BDC) e comunicare quanto un'auto elettrica possa migliorare la loro vita e quella del pianeta. Per esempio, dobbiamo conoscere se un potenziale Cliente viaggia 15 chilometri al giorno e ha un garage dove installare una colonnina di ricarica, perché trarrà il massimo vantaggio dall'elettrico. Se invece fa 100 chilometri al giorno e non ha un luogo dove poter ricaricare l'auto il venditore deve essere trasparente e sconsigliare l'acquisto – per esempio – di una Opel Corsa elettrica, anche se è il Cliente a desiderarla. Sarebbe invece stupido generare sensi di colpa in chi non può fare una scelta *green* e persuadere all'acquisto, perché produrrebbe insoddisfazione e ripercussioni negative sulla reputazione del brand. E non possiamo permetterlo. Siamo all'inizio di una transizione che ci impegnerà nei prossimi 10-15 anni e questo cambiamento deve essere compreso e gestito. Dal punto di vista del sales management, in Groupe PSA stiamo accorciando le distanze tra uffici centrali e concessionarie, perché riteniamo fondamentale stabilire una connessione diretta con ogni persona sul territorio: abbiamo bisogno di sapere cosa pensano davvero i venditori sull'elettrificazione, fargli vivere un'auto elettrica, poi dobbiamo conoscere l'opinione delle persone dopo la prima visita in concessionaria e dopo i primi mesi di utilizzo di un'auto. È un processo di ascolto continuo che ci permette di verificare la coerenza del messaggio che diffondiamo e poter effettuare correzioni in maniera tempestiva.

Abbiamo intrapreso una strada nuova e, come spesso accade, dal campo riceviamo alcuni segnali che ci porterebbero a tornare indietro, ma – se lo facessimo – significherebbe agire in modo miope in uno scenario in cui possedere una visione complessiva è fondamentale per intercettare i cambiamenti macroscopici nei quali siamo immersi. ■



Comportamenti virtuosi e valore condiviso.



Antonello Usai

Senior trainer,
Logotel

Quali sono le nuove responsabilità nella vendita? Abbracciare una prospettiva di lungo periodo e abbandonare quegli aspetti manipolatori che hanno contribuito a creare i luoghi comuni legati alle figure sales

Chiunque di noi vende qualcosa a qualcuno: idee, progetti, soluzioni, noi stessi e le nostre abilità. Vende anche la mamma che vuole convincere il figlio a mangiare più verdura. Questo presuppone essere impegnati in scambi che, come tali, hanno sempre uno scopo, sono finalizzati alla ricerca di un vantaggio. Il fatto che esista uno scopo non significa, tuttavia, che lo scambio debba necessariamente contrapporre i nostri interessi con quelli dell'altro. Eppure, la professione del venditore è spesso associata all'immagine di qualcuno in grado di "vendere il ghiaccio agli eschimesi", ovvero capace di vendere al Cliente qualcosa che non gli serve.

La vendita etica muove dal principio che la vendita è un mezzo per generare valore condiviso e che questo è il vero obiettivo dello scambio. Parlare di vendita etica, nell'attuale scenario economico, potrebbe apparire un azzardo, perché le condizioni sembrerebbero giustificare un approccio teso al pragmatismo spicciolo, senza tanti fronzoli. E invece i consumatori aumentano progressivamente l'interesse nei confronti dell'etica nelle relazioni commerciali, pretendendo rispetto e coerenza valoriale da parte delle aziende che operano sul mercato. Nonostante ciò, molte organizzazioni continuano a comportarsi in modo scorretto e a ottenere risultati che sembrano premiare più di quanto premino chi si sforza di comportarsi in modo virtuoso.

Perché accade questo? Perché i comportamenti virtuosi richiedono uno sguardo prospettico, che va al di là della contingenza e che tiene conto delle conseguenze del proprio agire nel tempo. Inquadrare i propri obiettivi in una prospettiva di breve periodo, purtroppo, porta le aziende a non cogliere i costi e le perdite di ricavi che derivano dall'agire in modo "miope". Contrariamente alla credenza popolare, i professionisti delle vendite di successo e di lunga durata sono motivati da qualcosa di più del semplice denaro. Un venditore motivato esclusivamente dal denaro raramente rimane in una posizione di vendita a lungo e tendenzialmente adotta comportamenti da "tutto e subito". Agire ispirati dall'etica può comportare il non vendere sul breve, ma – a lungo termine – può portare a garantirsi risultati importanti grazie all'accresciuta reputazione, alla fiducia conquistata, alla fidelizzazione e al passaparola spontaneo.

Molti venditori e manager sono costretti a fare i conti con una professione che sta cambiando e che forse non hanno scelto consapevolmente, ma dentro la quale sono cresciuti. Negli anni hanno sviluppato abilità negoziali che adesso i Clienti non sembrano più accettare, e questo li fa sentire impreparati e feriti nell'orgoglio di "veterani" della vendita. Per contro, molti giovani laureati guardano alla vendita come un ripiego poco professiona-

I comportamenti virtuosi richiedono uno sguardo prospettico, che va al di là della contingenza e che tiene conto delle conseguenze del proprio agire nel tempo

le di una carriera altrimenti destinata ad altro. Può invece essere la vendita una professione caratterizzata da una deontologia e da un'etica?

Se ci riferiamo all'etimologia della parola (*ethos*), l'etica richiama "comportamento" e "abitudine". Ciò significa che ha a che fare con il nostro modo di agire. Vendere eticamente, quindi, significa dare al Cliente ciò di cui ha davvero bisogno, perseguitando la soddisfazione reciproca e ricercando responsabilmente uno scambio che porti valore a entrambi. Purtroppo è culturalmente diffusa la convinzione che, per ottenere qualcosa, sia necessario infrangere le regole con un atteggiamento furbo, scaltro, finanche predatorio. Nella vendita, questa cultura del "chi è più furbo vince" è clamorosamente evidente e rende altrettanto palese il bisogno di etica nelle relazioni commerciali. Un venditore di successo, nell'immaginario collettivo, è qualcuno che venendo dal basso ha costruito la sua fortuna "manipolando" in modo utilitaristico le relazioni. Molti direttori commerciali, pur consapevoli della scarsa ortodossia dell'agire dei loro vendori più performanti, hanno scelto di non porre limiti all'azione di chi assicurava comunque un buon volume di vendite.

Come ogni pregiudizio, questa immagine del venditore è basata su un fondo di verità. Per molti anni, infatti, la professione di vendita ha rappresentato il primo accesso al mondo del lavoro indipendentemente dal curriculum e dalle specifiche capacità. Così, grazie a un contesto economico favorevole, molti vendori si sono arricchiti basandosi su esperienza e istrionismo, alimentando in tal modo l'idea che vendere fosse un'attitudine più che una vera professione. Questo modo di pensare è arrivato ai giorni nostri praticamente immutato, messo in crisi – inevitabilmente – dalla recessione dei mercati. Così, le professioni commerciali hanno smesso di essere invidiate. I responsabili vendite hanno iniziato a chiedere analisi e report per i quali i vendori non erano preparati.

Il castello di carte su cui era costruita la professione di venditore è allora caduto. È dunque arrivato il momento di adeguare la figura del venditore ai cambiamenti di scenario in atto, riabilitandola agli occhi del Cliente, dell'azienda e della società, restituendole professionalità attraverso nuove competenze in linea con i tempi. Siamo tutti chiamati ad adottare un nuovo modo di operare, secondo un approccio *value oriented* (orientato al valore), quale naturale evoluzione di quello *customer oriented* (orientato al Cliente) cui siamo stati finora abituati. ■

La spontaneità organizzata nelle customer experience.



Sara Pesatori

*Project manager,
Logotel*

Un viaggio tra le soft skill della "vendita liberata": creatività, spontaneità e auto-organizzazione

A Parigi, qualche anno fa, ho assistito a uno spettacolo di improvvisazione teatrale: al momento di entrare in sala, le maschere hanno consegnato a ogni persona del pubblico un foglietto colorato sul quale scrivere liberamente parole che descrivessero colori, immagini, situazioni. Poco dopo, le parole sui foglietti – aperti via via sul palcoscenico – prendevano vita diventando storie esilaranti, tristi o commoventi; trame create dal gruppo di attori che, con velocità sorprendente, sapeva rinnovare le azioni, integrare nuovi elementi, aggiustare il tiro e inventare finali a sorpresa. Ma come facevano questi attori a fare mostra di tanta creatività? E, soprattutto, come potevano reagire così rapidamente ed efficacemente agli stimoli provenienti dal pubblico?

Il passo dallo *stage* allo *store* è breve: non è vantaggioso per le aziende essere rappresentate da venditori con grandi doti – ma soprattutto tecniche – di improvvisazione?

Anche la più stringata delle definizioni di "improvvisazione teatrale" è sufficiente per comprendere come l'estemporanea invenzione di testi e l'interazione con il pubblico siano di fatto rese possibili da un lungo lavoro di applicazione di una tecnica. Tecnica che permette agli attori di tutto il mondo di studiare testi e personaggi, ma anche di imparare a relazionarsi con gli altri. Si potrebbe dire che un buon improvvisatore è colui che ha la capacità di trovare risposte fulminee a imprevisti, proponendo soluzioni creative che nascono dall'ascolto dell'altro e, insieme, dal ricorso alle proprie esperienze.

Davanti al pubblico così come di fronte ai Clienti, il successo della performance dipende dalla capacità dell'attore-venditore di interpretare la situazione e dalla sua possibilità di attingere a un solido bagaglio tecnico-culturale per orientarne gli sviluppi.

Certo, ai venditori è richiesto di rispettare un'infinita – e sempre meglio definita – serie di *policies* aziendali che guidano e standardizzano ogni momento della relazione con il Cliente. Sono molti i brand che definiscono *customer experience* strutturate in ogni fase, dall'accoglienza in store al passaggio in cassa, secondo schemi dettagliati da riproporre in punti vendita sparsi per il mondo. Quando però alla burocrazia da negozio aggiungiamo l'elemento "spontaneità", non solo introduciamo una forte leva motivazionale per il venditore, ma permettiamo alla sua relazione con il Cliente di fare un balzo qualitativo: un momento non pianificato, inaspettato, può infatti essere estremamente efficace nel cre-

are legami. Questo perché solitamente troviamo più facile affidarci alle persone i cui comportamenti appaiono spontanei. "Appaiono", perché, come abbiamo visto, anche la spontaneità può essere pianificata. Quello che in apparenza è un ossimoro – spontaneità organizzata – può invece essere una valida tecnica ad uso di coloro che si occupano di vendita.

L'idea è, come nell'improvvisazione teatrale, quella di fare pratica, pratica e ancora pratica per risultare più spontanei di quanto non sarebbe possibile esserlo senza preparazione: se gli attori sono capaci di affrontare le situazioni più disparate sul palcoscenico non è certo solo grazie al loro talento naturale, ma anche grazie agli esercizi fatti *off stage*. Lo stesso vale per un venditore che, per quanto dotato di grandi doti relazionali e perfettamente padrone dell'offerta, non sarà sempre capace di rispondere su due piedi agli stimoli di un Cliente appena conosciuto, di girare gli imprevisti a proprio favore e di proporre soluzioni efficaci, a meno che non sia allenato a improvvisare sul canovaccio.

Solo un venditore con una certa abitudine alla spontaneità organizzata potrà valorizzare al meglio una *customer experience* che, seppur dettagliatissima, non può prevedere qualsiasi scenario o "trama" possibile.

Alla meccanica e ripetitiva recita del copione, quindi, si sostituisce l'estemporanea improvvisazione sul canovaccio della *customer experience*. Questo, con soddisfazione del venditore – che può dar prova di creatività e autonomia nel declinare, di volta in volta, le indicazioni aziendali secondo i bisogni del Cliente – e del consumatore, che eviterà di trovarsi di fronte a una persona impreparata e poco ricettiva.

Fare di uno store un ambiente strutturato nel quale restano, però, spazi in cui esercitare creatività, ascolto e integrazione può favorire l'adozione di comportamenti che, anziché risultare forzosi, hanno tratti di quella naturalezza che non può scaturire dalla pura pianificazione, ma solo dalla valutazione di una situazione specifica che – nel teatro come nella vendita – è unica e irripetibile. E se non tutto è già pianificato, al venditore non resta che trasformare il "foglietto" del suo Cliente in una storia a lieto fine. ■

**Quello che in
apparenza è un ossimoro
– spontaneità organizzata –
può invece essere una
valida tecnica ad uso
di coloro che si occupano
di vendita**

Il “gioco” della vendita. Tra emozione e relazione.

Prima di tutto vorrei esprimere un pensiero a cui tengo. Penso che, in ogni relazione sociale in cui avviene uno scambio di “contenuti”, si consumi un breve istante in cui tutti gli attori coinvolti partecipano al medesimo “gioco”: la vendita.



Lucio Golinelli

SKY Retail & Service
Senior Director

Una prospettiva di sistema, per osservare come concetti come “relazione”, “emozione”, “fiducia” e “credibilità” interagiscano con i brand e i canali

La parola “vendita”, secondo me, racchiude una molteplicità di significati che prendono forma in base alla prospettiva di osservazione. Vendere è un’emozione che lega gli attori in campo e non deve basarsi unicamente sulla mera transazione, bensì deve costruirsi (nel breve tempo... e questo è complesso) sulla relazione, sulla fiducia e sulla credibilità. Il prodotto, inteso come oggetto di scambio, è solo l’elemento finale, per il quale però tutto è iniziato.

Nel mondo dei servizi, questa situazione è ancora più articolata, perché l’oggetto della “transazione” spesso è intangibile prima della vendita e solo dopo prende forma e sostanza.

Se volessi calare queste considerazioni nella realtà di mercato in cui ho il piacere di lavorare con Sky, diventa ancora più evidente la necessità di applicare una cultura di vendita emotionale e sempre meno transazionale. Partendo, ad esempio, da una prospettiva meramente economica, quando si offre un prodotto descrivibile come “l’emozione di un contenuto televisivo”, si agisce direttamente sulla sfera personale, dove il prodotto punta a migliorare il tempo libero, aspira a contribuire alla “better life” del Cliente e compete con la sua capacità di spesa marginale, confrontandosi con altri prodotti/servizi più immediati e più facilmente identificabili come necessari (spese telefoniche = relazione, telefono mobile = accesso alla *digital life*, cena fuori = social...).

Vendere è un processo ciclico, che si estende attraverso i diversi canali ed è frutto di tanti momenti di back and forth

Di fatto si toccano risorse che, nel bilancio di una persona, possono essere dedicate a molte altre cose. Sky quindi ambisce a “vendere emozioni”, che siano quelle dei tifosi, degli amanti del cinema o delle serie, dei fan degli show e dei format di tendenza, degli amanti dell’arte e della conoscenza. È qualcosa che aiuta a stare meglio e che difficilmente si può fisicizzare o mettere su uno scaffale. Ma c’è un altro importante elemento di differenziazione: un’emozione non si compra se prima non la si vive.

Mix, canale e vendita trash

Esistono invece attori che interpretano la vendita in modo totalmente differente, non meno efficace, ma sicuramente più orientata alla massimizzazione del risultato nel breve termine. Specifici mercati e prodotti possono, ancora oggi, giustificare un approccio dove si sacrifica buona parte dell'esperienza Cliente. Talvolta però siamo portati a valutare tali performance giudicandole come *output* di un canale di vendita e spesso cadiamo nella trappola di "etichettare i canali distributivi" in base a questa variabile. Personalmente credo che ogni canale di vendita possa vestire tutti gli stili che un brand gli chiede di rappresentare. Non immagino un canale che violi tali regole anche perché la responsabilità sarebbe nella sua gestione e non nella sua struttura di *go to market*.

Queste mie considerazioni cercano di distinguere il concetto che qualcuno definisce come "vendita trash" (gergo a mio parere estremo, ma chiaro) dal ruolo che hanno i singoli canali, separando le responsabilità di tale fenomeno. Il *go to market* inteso come scelta del mix distributivo, a mio parere, può agevolare fenomeni "trash" ma non credo che ne rappresenti la vera causa. Tutti i *touchpoint* possono essere misurati su KPI qualitativi e quantitativi, o meglio con un mix dei due. Tutti possono avere un orientamento alla relazione con il Cliente più o meno spinta. Spesso è il rapporto costi-benefici che giuda la scelta aziendale e di conseguenza, la profondità qualitativa da garantire.

La credibilità si diffonde attraverso i canali

In una logica di *trading* innovativa, bisogna puntare a costruire una rete di relazioni con il Cliente basata su *touchpoint* fisici e digitali, dove l'esperienza di prodotto, lo *storytelling* e la forza del brand siano ben bilanciate, coerenti nei messaggi e sempre rivolti al Cliente. Tornando a Sky, spesso l'acquisto non avviene al primo contatto. Vendere è un processo ciclico, che si estende attraverso i diversi canali ed è frutto di tanti momenti di *back and forth*. Nel nostro caso l'omnicanalità è davvero fondamentale: è acquisizione progressiva di conoscenza da parte del Cliente, in un ecosistema che scambia stimoli continui. Ma ogni canale di contatto, per massimizzare

Appoggiarsi alla forza
del brand, narrare più che
vendere, semplificare
l'offerta e ridurre le opzioni
di trading sul prezzo,
sono azioni che rimettono
il contenuto al centro,
creano trust e accorciano
il lead time commerciale

In un percorso di vendita ideale, nella relazione commerciale venditore-Cliente si sviluppa una “magica alchimia”

il proprio risultato, può talvolta generare *stimoli non corretti (impulsi fake)*. Costi accessori, proposizione e ricchezza del contenuto, opzioni di piattaforma tecnologica, aspetti dell'offerta, sono tutti elementi esposti al rischio.

Più la relazione con il Cliente si basa su aspetti transazionali e più tale area di rischio si amplifica. Invece, appoggiarsi alla forza del proprio brand, narrare più che vendere, semplificare l'offerta e ridurre le opzioni di *trading* sul prezzo, sono tutte azioni che spostano l'asse, rimettono il contenuto al centro, creano *trust* nella relazione (sia fisica che digitale) e accorciano il *lead time* commerciale.

Coerenza tra prodotto e relazione

In un percorso di vendita ideale, nella relazione commerciale venditore-Cliente si sviluppa una “magica alchimia”, basata sui medesimi valori che il prodotto e il brand comunicano, condividendo le medesime esperienze e percorrendo le fasi della scoperta, dell'ingaggio e dell'acquisto. Il Cliente “vede nel touchpoint il prodotto” e la consistenza emotiva non può essere in quel momento tradita (...sarebbe come tradire la motivazione della scelta).

Non è un esercizio semplice perché richiede strumenti, organizzazione e risorse dedicate. Anche per noi in Sky rimane ancora lunga la strada per eccellere in questo scenario, ma personalmente non credo nelle scorciatoie. Formazione, addestramento, *digital journey* innovativi, utilizzo del *social* emozionale, narrativa commerciale, *contact strategy* e *brand retail identity*, sono tutte leve distintive, il cui uso coerente e omnicanale rappresenta la condizione necessaria per accreditarsi con il Cliente. Questo approccio non si deve poi fermare all'atto di vendita, ma da questo deve partire per mantenersi vivo e coerente durante tutto il ciclo di vita della relazione con il Cliente; così dalla “*prospect sales*” si passa alla “*loyalty sales*”. ■



Venditori trash versus sales artist.

Le skill di vendita possono essere insegnate o si tratta di abilità innate?



**Tristan
Rigendinger**

Senior Partner, Logotel

Se il Cliente è unico, allora lo è anche il venditore. Oltre la formazione standard, ecco un'idea per liberare gli "artisti della vendita"

Un venditore può avere tanti nomi: *sales representative*, *sales person*, *sales associate*, *sales assistant*, *sales agent*, *brand ambassador*... ma, indipendentemente dal suo *job title*, il suo obiettivo è uno: creare relazioni o – detto in altri termini – coinvolgere attraverso “interazioni convincenti”. Questo tipo di interazioni, sviluppate dai professionisti delle vendite, si distinguono per consapevolezza intellettuale, per una comunicazione chiara e per la capacità di costruire fiducia. Si tratta di “principi di base” che possono di certo essere insegnati, ma per diventare *sales artist* – e cioè persone con una naturale abilità di convincere – c’è bisogno di uno *skill building* costante, unito a una consapevolezza dei propri comportamenti. Vediamo allora i passaggi che trasformano un professionista delle vendite in un *sales artist*.

C’è una cattiva reputazione che accompagna da sempre il lavoro del venditore. E non è immotivata. I venditori sono percepiti come persone manipolatorie, che parlano un linguaggio *trash* e vendono in modo *trash*. Nell’immaginario comune i venditori fanno pressioni su potenziali Clienti per convincerli a comprare un prodotto o un servizio prim’ancora di sviluppare in loro consapevolezza. Queste modalità di vendita aggressive oggi sono ritenute largamente inefficaci e, nel frattempo, ne sono nate di nuove. Tra queste c’è la metodologia Challenger Sales che, tra i suoi obiettivi, ha la costruzione di una relazione con i Clienti. Questa metodologia permette al Cliente di “capire e crescere” condividendo informazioni che generano sorpresa e incontrano i bisogni di una persona in modo inaspettato. Con la Challenger Sales la discussione sul prodotto viene rimandata. È un approccio interessante ma, secondo me, non è necessariamente rivoluzionario. Penso che i *sales artist*, attraverso l’esperienza e un’attitudine al miglioramento continuo, incorporino in maniera intuitiva queste capacità di costruire relazioni nel proprio metodo di vendita. Pensare prima di tutto al Cliente è la costante del loro successo. I sales artist hanno imparato ad ascoltare per comprendere e – infine – vendere. Al contrario, i venditori trash parlano per vendere.

**I sales artist,
attraverso l’esperienza e
un’attitudine al miglioramento
continuo, incorporano
la capacità di costruire
relazioni nel proprio
metodo di vendita**

Incoraggiamo i sales artist a scambiare le proprie esperienze attraverso community che favoriscano l'interazione e la condivisione

Se vogliamo motivare i venditori a sfidare sé stessi e cambiare i propri comportamenti, portare la propria personalità nel processo di vendita, dobbiamo focalizzarci sui *driver* individuali, perché è più importante comprendere e formulare i “perché” rispetto ai “cosa” e ai “come”. Non più quindi formazione attraverso il *mirroring*, le domande a risposta aperta o “i magici N passi per un approccio efficace”: sono tutte modalità che appartengono a una filosofia “per tutte le stagioni” che inquadra la vendita come un processo composto da istruzioni rigide. I Clienti sono persone intelligenti e subodorano le tecniche fredde, ecco perché i “selling trick” devono essere cestinati (diventare trash) se vogliamo che i venditori diventino sales artist. Questa tipologia di professionisti sa bene quanto sia importante scegliere i potenziali Clienti e comprendere le loro motivazioni. Ma sa anche che conoscere una tipologia di prodotto o servizio alla perfezione è parte integrante del processo di costruzione di fiducia e relazione, perché conforta il Cliente con la presentazione di una soluzione *per* il Cliente.

Inoltre i venditori un tempo pensavano che questa relazione con i Clienti fosse indirizzabile e ritenevano che potesse automaticamente portare a un acquisto. È una professione che si è evoluta ed è maturata: oggi sappiamo che il *customer experience management* è un fattore chiave per la vendita efficace. Il passaggio da una prospettiva prodotto-centrica verso una Cliente-centrica, da sola, non basta. I brand inquadrano i Clienti nella loro unicità. Allo stesso modo anche il sales artist è unico, con una personalità e un approccio che ha solo lui e i professionisti di successo riescono a mostrare questa unicità nel rapporto con i Clienti.

Dobbiamo tenere a mente che un’ottima *customer experience* si fonda su una *employee experience* altrettanto buona. E quindi, anziché sottoporre ai *sales artist* in formazione tecniche di vendita trite e ritrite, incoraggiandoli a scambiare le proprie esperienze e *best practice* attraverso community che favoriscano l’interazione e sessioni di apprendimento basate sulla condivisione. Perché i confronti e le discussioni influiscono sulla motivazione, permettono di essere apprezzati come professionisti e creano benefici complessivi per l’organizzazione per la quale lavorano.

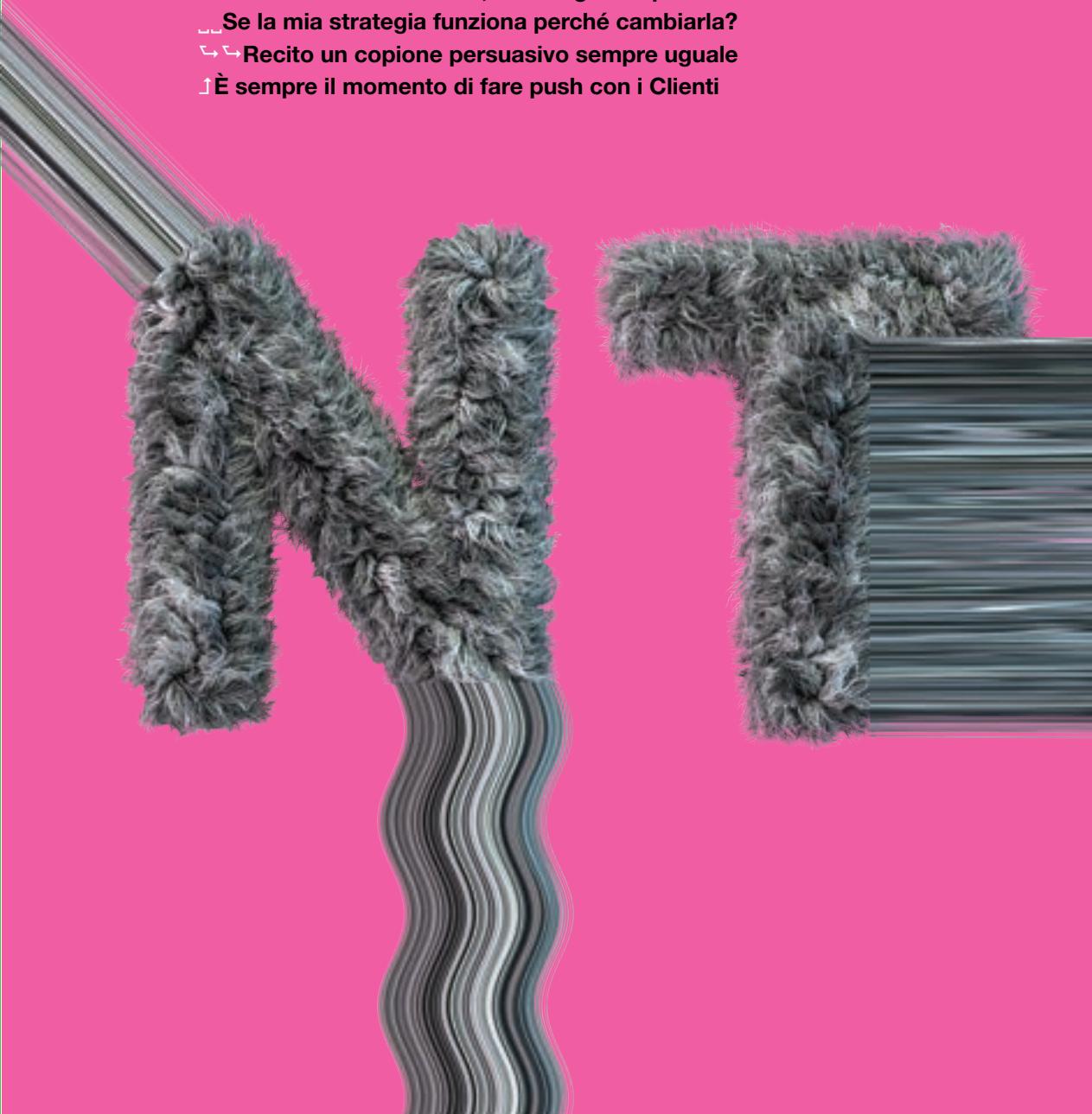
I *sales artist* che padroneggiano le “interazioni convincenti” sapranno che è praticamente impossibile evitare di avere successo. ■

Sales artist

- ▽ I bisogni delle persone vengono prima delle soluzioni
- ↑↑↑ Guardo i prodotti/servizi con gli occhi del Cliente
- ↖ Penso al tempo del Cliente come un investimento
- ^^^^^ Sono felice se il Cliente è felice
- ↘↘ Celebro la relazione con il Cliente
- ↷↷↷↷↷↷ Mi piace condividere storie
- ▽▽ Lavoro per essere sempre utile
- Ho sempre una strategia per i prossimi passi
- !!!!!! Metto in campo la mia personalità
- ↑↑↑ So qual è il momento giusto per fare push

Venditore trash

- ↖↖↖ Prima di tutto parlo di prodotti e dettagli tecnici
- ♫♫♫ La velocità per me è tutto
- ↷↷↷ Consumo il tempo dei Clienti
- ↹↹↹ Il mio pensiero è lineare, sono sempre nel “qui e ora”
- ⤒⤒⤒ Celebro quanto ho venduto
- !!! Mi piace condividere i numeri che faccio
- ↑↑↑ Convinco a tutti i costi, mi ritengo una persona furba
- ↔↔↔ Se la mia strategia funziona perché cambiarla?
- ↶↶↶ Recito un copione persuasivo sempre uguale
- ↓↓↓ È sempre il momento di fare push con i Clienti



per
una
vendita
infinita



↑↑↑↑ Crediamo che la vendita
non sia un processo lineare
che si limita a identificare lead o a far
acquistare. Perché significherebbe
far coincidere gli obiettivi di fatturato
con quelli di una selling strategy.

_____ Per noi una strategia di vendita
deve comporsi di **un continuo
scambio di interazioni significative**,
per coinvolgere e veicolare una visione
condivisa tra Clienti e brand.

↓↓↓ Progettare interazioni significative
permette di misurare non solo ciò
che funziona, ma rende anche evidente
ciò che non funziona, per offrire la
possibilità di correggersi e **far evolvere
la relazione tra Clienti e brand**.



FALSA PROMESSA

Lo sto facendo per il Cliente o per me?

Ho accompagnato il Cliente nella scelta o ho solo ottimizzato i processi?

La mia proposta incontra davvero un bisogno?

Sto utilizzando il linguaggio giusto?

RISULTATO TRASH
▲

IL PRODOTTO/SERVIZIO ESISTE ANCHE SENZA IL CLIENTE

store system
valori
reputazione
condivisione di micromessaggi
gestione delle info
...

DISPERSIONE DEL VALORE

Conosco ancora i miei Clienti?

So perché i Clienti dovrebbero continuare a comprarmi?

Ho curato la relazione con i Clienti?

So coinvolgerli verso qualcosa di nuovo?

▲

RISULTATO TRASH

IL PRODOTTO/SERVIZIO NON SI EVOLVE SENZA IL CLIENTE

Realizzazione del valore atteso

Co-creazione di nuovo valore

Misurazione dell'impatto

Espansione della relazione

Lead nurturing

...

NUOVO VALORE POTENZIALE
►
Dal comportamento all'azione

CONTATTO
Dall'informazione all'azione

Engage

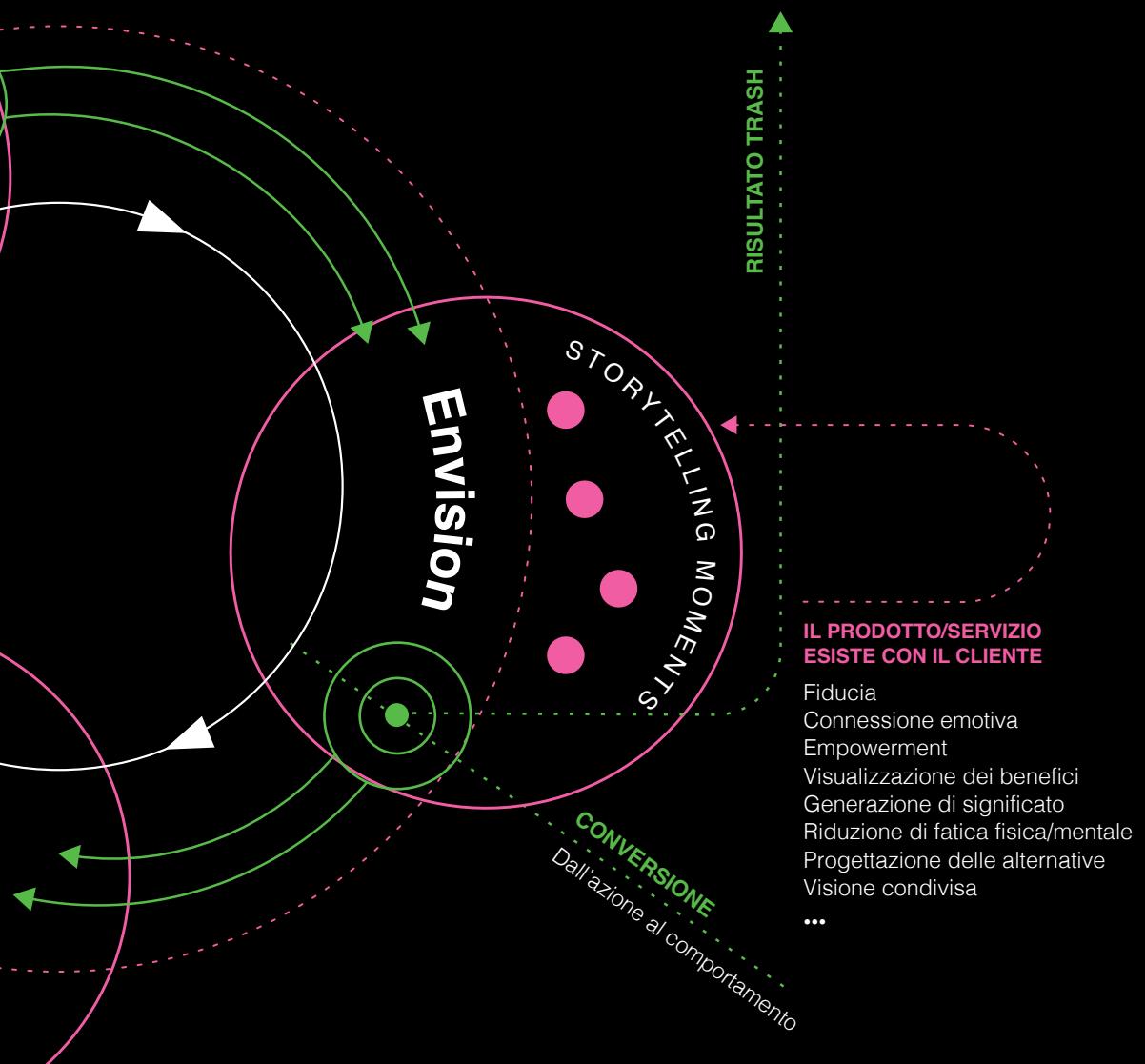
LIKEABLE MOMENTS

EVOLVE

SHARING MOMENTS

FALSA SOLUZIONE

Dopo un acquisto, so cosa fare con il Cliente?
So perché ho perso un potenziale Cliente?
So cosa allontana un lead dall'acquisto?
Ho mostrato coerenza tra valori e offerta?



E3 SELLING STRATEGY

Engage. Envision. Evolve. L'energia che alimenta la relazione.

La visione Weconomy di una *selling strategy*: circolare e composta di momenti che generano coinvolgimento (*Engage*), una visione condivisa (*Envision*) e la crescita di una relazione che continua a generare valore (*Evolve*)

Prima di presentare la nostra interpretazione di *selling strategy* abbiamo preferito esporre prospettive e punti di vista differenti. Perché i segnali sono chiari: in un contesto spesso definito *VUCA*, e cioè caratterizzato da *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*, la vendita è sempre meno riducibile a uno schema lineare. Le *pipeline* che mostrano cosa fare *prima, durante e dopo* l'acquisto di un prodotto o di un servizio rischiano di tenderci ciechi all'interdipendenza delle variabili in gioco, impendendo di anticipare problemi e di cogliere opportunità.

Abbiamo preferito invece abbracciare un'intuizione di Simon Sinek. Nel suo *Infinite Game*, il celebre saggista racconta come le sfide contemporanee cambino prim'ancora che le organizzazioni abbiano avuto il tempo di definirne i contorni. Per affrontarle, una possibile risposta è progettare un sistema in grado di autoalimentarsi con un *mindset infinito*. Il motore, per Sinek, è la “giusta causa”, un obiettivo *asintotico* che porta a un’evoluzione continua, generando nuove interpretazioni e nuove soluzioni. Per noi la “giusta causa” nella vendita è la soddisfazione infinita dei Clienti. Raggiungerla è meno banale di quanto possa sembrare, perché non può esaurirsi con il momento in cui viene emessa una fattura o battuto uno scontrino.

Soprattutto, nel nostro sistema, abbiamo voluto porre l'attenzione su tutti quei momenti che generano il contrario dell'effetto desiderato, ovvero un “risultato trash”. Perché troppo spesso le organizzazioni si illudono che un'offerta, un prodotto o un servizio piacciono automaticamente ai Clienti, mentre le performance positive possono illudere, perché frutto di inerzia, scarsa concorrenza o ottime campagne di marketing. Un obiettivo di fatturato centrato, che però non ha nulla a che fare con la soddisfazione del Cliente.

Il nostro sistema si sviluppa a partire da tre marco-momenti: *Engage*, *Envision* ed *Evolve* che “accelerano” diverse fasi della vendita, rispettivamente: contatto, conversione e nuovo valore potenziale.

Engage – Il coinvolgimento dei Clienti

In questa fase i prodotti e servizi di un'azienda esistono anche senza il Cliente. Il compito della vendita è quindi far sì che vengano scoperti. È un macro-momento in cui l'allineamento di tutte le informazioni tra organizzazione e forza vendita è fondamentale, perché l'*Engage* agisce come una catena di trasmissione accelerata tra tutto ciò che risiede tra le mura dei quartier generali e i Clienti. Ma le informazioni tecniche non

bastano. Tanto i brand quanto i canali devono alimentare la propria reputazione e i propri valori. Sono quegli elementi “etici” che pongono le basi per una relazione duratura Cliente-brand. L'*Engage* ha una particolarità: in questa fase non ci sono *pressioni temporali*. Il Cliente può continuare a volersi documentare sul brand o a guardare le vetrine di un negozio. È una fase di *non-scelta* che può durare all’infinito. Per uscire dallo stallo, ogni momento di scambio nella fase *Engage* deve generare un “like” immaginario, una prima interazione significativa che sposta il Cliente dalla “ricerca di informazioni” a un’azione: il contatto. E cioè la visita di un sito, l’ingresso in un negozio o la richiesta di appuntamento in un servizio B2B.

Da questa fase ci si può spostare al macro-momento successivo, oppure può avvenire il primo risultato trash: quando, per esempio, i valori diffusi rispecchiano solo l’azienda e non i Clienti; quando il linguaggio di *engagement* non è allineato a quello del target; quando – pur di aumentare il numero di *prospect* – si usa un approccio spersonalizzato. Insomma, quando si progettano false promesse.

Envision – La visione condivisa

A questo punto, il compito del sistema di vendita è generare una visione condivisa con i Clienti. Da questo momento in poi, il prodotto/servizio esiste *con* il Cliente, che inizierà a visualizzare l’impatto del suo utilizzo nella vita quotidiana. La vendita quindi genera una prospettiva: concretizza tutte le trasformazioni rese possibili con il bene che si desidera acquistare. E, soprattutto in che modo porta benefici tangibili. È un macro-momento utile soprattutto quando si vende un prodotto/servizio *disruptive* che modifica i comportamenti. Non solo: qui il sistema della vendita deve essere in grado di generare alternative se ci si accorge che ciò che ha preso forma come *soluzione* non è ciò che *desidera* il Cliente. In un certo senso, si tratta di una forma evoluta di *cross selling*.

L'*Envision* è particolarmente delicato perché – se ben progettato – conduce a una scelta d’acquisto. Quindi i Clienti sono portati a sentire *pressione decisionale*. Per questo motivo, ogni interazione significativa di

**Il nostro sistema si sviluppa a partire da tre marco-momenti:
Engage, Envision ed Evolve
che “accelerano” diverse
fasi della vendita,
rispettivamente: contatto,
conversione e nuovo
valore potenziale**

Envision deve essere facilmente raccontabile: gli elementi di *storytelling* sono fondamentali, per generare una connessione emotiva. Quando ciò accade l'energia prodotta innesca fiducia brand-Cliente.

Non è scontato che l'*Envision* generi un acquisto, ma porta comunque a una *conversione*. Dopo questo momento il brand avrà acquisito un *lead* qualificato da coltivare.

Come abbiamo iniziato a delineare, ogni macro-momento – se mal progettato – ha un effetto collaterale. Il secondo risultato trash, quindi, avviene quando ciò che ha preso forma con l'*Envision* è una falsa soluzione. Si manifesta quando il sistema della vendita non sa cosa fare né con i *lead* né con i Clienti che hanno già acquistato. Oppure, quando, a fronte di un tasso di conversione più basso di quanto prospettato, non si progettano nuove soluzioni. O, ancora, quando non ci si chiede cosa – finora – ha frenato un potenziale Cliente da un acquisto.

Evolve – La crescita della relazione

**Ogni macro-momento
– se mal progettato –
ha un effetto collaterale:
un risultato trash che
allontana per sempre
il Cliente dal brand**

Le strategie di vendita tradizionali terminano con la conversione. Oppure danno per scontato che la soddisfazione generata finora sia sufficiente per rendere i Clienti *advocate*, e cioè promotori di un brand. O, ancora, si crede che di qui in poi basti mettere in campo meccanismi di fidelizzazione per aumentare la *retention* dei Clienti. Dal nostro punto di vista, invece, dopo la conversione si apre un momento progettuale nuovo, perché chi ha già acquistato *sta usando* un prodotto/servizio. I *lead* qualificati invece attendono nuovi elementi per prendere la propria decisione e devono essere “curati” (*lead nurturing*). In senso più generale, il sistema deve reagire per evolversi. I Clienti possono sia essere soddisfatti (e desiderare di più) oppure desiderare miglioramenti (nuove forme di contatto). Nell'universo digitale tutto ciò è più semplice da visualizzare: pensiamo alle nuove versioni delle piattaforme, frutto dei *feedback* dei Clienti. Nel mondo ancorato ai beni fisici questa fase corrisponde a momenti di *upselling*, che non significa solo “vendere di più”, ma corrispondono anche a correzioni di rotta (azioni guidate per la sostituzione di un prodotto/servizio).

Non è escluso che, dalla conversione in poi le esigenze dei Clienti siano cambiate. A questo punto un bene venduto non può più evolversi senza i Clienti. La fase *Evolve* è una straordinaria occasione di ascolto, per misurare l'impatto che hanno i prodotti/servizi di un brand. In questo macro-momento può prendere vita una forma di dialogo con le altre strutture aziendali, stabilendo una connessione Clienti-vendita-organizzazione. Tutto ciò è nuovo valore potenziale che il sistema vendita deve saper ri-tradurre in qualcosa di concreto, per alimentare nuove forme di *Engage*, da cui generare una *nuova visione condivisa* e reimettere nuova energia nel sistema circolare.

Ma anche questa terza fase può portare a un risultato trash, che si manifesta quando il sistema vendita non riesce a rispondere a due domande: “perché un Cliente dovrebbe continuare a comprare da me?” e “cosa il Cliente potrebbe ancora comprare da me?”. Sono quesiti accomunati da un elemento ulteriore: la prospettiva generata *insieme* al Cliente deve continuare a essere alimentata.

Anche le accelerazioni e le frenate hanno valore

Per semplicità abbiamo descritto le tre “E” del nostro sistema in sequenza, come se fossero tre momenti distinti ed equidistanti. In realtà, nel nostro modello, possono esserci brusche accelerazioni che fanno durare un macro-momento pochi secondi: pensiamo a un Cliente fidelizzato di un brand con una reputazione solida: in questo caso le fasi *Engage* ed *Envision* saranno brevissime, mentre la fase *Evolve* durerà tendenzialmente all’infinito. A meno che non si verifichi un risultato trash, che eroderà la relazione e che può portare il Cliente al di fuori del sistema. Viceversa, per un nuovo Cliente, la fase *Engage* sarà molto più lunga: il tempo necessario a costruire tutte le interazioni significative che creano quella “massa critica” che porta al *contatto*.

La nostra strategia delle 3E è un modello in cui le transazioni e gli acquisti diventano la conseguenza naturale dell’energia generata e non l’unico obiettivo da perseguire. Perché è da quest’energia che si genera il valore che, a sua volta, deriva da risposte a problemi reali dei Clienti e – per le organizzazioni – sono un’occasione per trovare nuovi modi per soddisfare bisogni. ■

Nella nostra strategia delle 3E le transazioni e gli acquisti diventano la conseguenza naturale dell’energia generata e non l’unico obiettivo da perseguire

Cosa interrompe la relazione? L'altra faccia del tasso di conversione.



Maria Grazia Gasparoni

*Manager of Education,
Logotel*

Perché nella vendita è importante concentrarci non solo su "ciò che funziona", ma capire anche perché i Clienti non ci scelgono e comprendere cosa interrompe la relazione. È l'altra faccia del nostro modello E3

Che la vendita possa essere rappresentata con efficacia da un cerchio non è una novità; i passaggi sono naturali, il senso orario, intuitivo, rassicura senza impedire di pensare di poter tornare indietro per fare meglio e ripartire, più fluidi. Forse sarebbe una novità cambiare punto di osservazione, spostare il focus fuori dal cerchio, concentrarsi su chi non ci ha (ancora) scelto. Molto più intrigante. Osservare chi rappresenta l'altra faccia del tasso di conversione, che non è solo chi non ha acquistato in un negozio ma è anche chi non è andato oltre una homepage, chi non ha smesso di compilare un form per iscriversi a una newsletter, chi ha guardato un bel video ma non ha messo il suo like. Una fila invisibile di persone che, in qualche modo, sfiora il brand e poi prende un'altra traiettoria, abbandonando un sito o uscendo da un negozio addirittura nei primi istanti della *customer experience*. Come presidiare le vie di fuga?

La risposta è diversa e unica per ogni player ma soprattutto, spesso, è nota, è già stata progettata o, almeno, ci sono tutti i pezzi che vanno solo messi in fila. Perché la dura verità sotto gli occhi di tutti è che noi Clienti non ci accontentiamo delle intenzioni o delle operazioni di *maquillage*, di faccia. Pretendiamo azioni coerenti con i valori che il brand ha condiviso, con delle promesse che abbiamo preso terribilmente sul serio e che vogliamo veder confermate in ogni touchpoint. Non tolleriamo più di essere delusi, disillusi, innervositi, di non capire, di concedere tempo in cambio di nulla, di imbatterci in dissonanze. Prendiamo come esempio un brand, uno che ci piace, e proviamo a pensare al nostro rapporto con lui. Come è iniziata la relazione? Cosa ci ha toccati, interessati, sedotti? Quando, come e perché ci siamo esposti con un primo "like" fisico o virtuale? La pagina di una rivista patinata che abbiamo strappato per mostrare un servizio a un collega, l'inoltro a un amico di una foto di un nuovo stilista su Instagram, lo *sharing* del video di un nuovo modello di auto a tutti i propri contatti su Facebook. In quel preciso momento siamo entrati nel cerchio e abbiamo assegnato al brand le nostre aspettative in una logica di scambio di valore. Cosa chiediamo in cambio al brand? Di essere coerenti in ogni istante del cerchio della vendita, fisico e digitale, di allenare la propria abilità di ricevere dei like, dei consensi, delle conferme, quelle necessarie per mantenerci nel flusso una volta ingaggiati e oltre. Per le persone si parla di likeability, della capacità di essere percepiti come piacevoli, e penso che questo concetto possa rendere bene anche applicato ai brand. Insomma, proibito sbagliare (vi ricordate l'episodio *Caduta libera* della serie *Black Mirror*?). Un esempio. In una piovosa sera invernale, vedo su Facebook che una

Dobbiamo imparare a presidiare anche le vie di fuga: quelle strade che, in qualche modo, sfiorano il brand e poi prendono un'altra traiettoria

mia amica molto stilosa segue un brand di accessori un po' di nicchia. Non ne ricordavo il nome ma le sue borse le avevo in testa da tempo. Apro la pagina e resto incantata da forme e colori, clicco "shop online" con la fretta di chi è in ritardo a un appuntamento e accedo direttamente al sito. Subito vengo bloccata con un pop up che mi oscura la vista della homepage con la richiesta di profilarmi in cambio di 10 euro di sconto sul primo acquisto. Il mio immaginario è crollato sotto il peso di una *lead*. Mentre mi chiedevano se fossi un robot ero già altrove, e non sapranno mai che mi ero quasi già innamorata. Riproverò? Non credo.

Perché uno dei temi del cerchio della vendita è proprio questo. Un lead, una persona, può rimanere nel flusso anche senza acquistare, ma continuando a cercare e trovare conferme alle proprie aspettative (l'attività di *lead nurturing* è pensata proprio per queste persone ma non è molto praticata, soprattutto al di fuori del web). Nel frattempo c'è già un ROI perché c'è interazione, ci sono feedback e conversazioni che animano la community. Tutto questo fino a quando arriva il *magic moment*, e quel clic su "buy" viene fatto oppure avviene quella visita nel punto vendita o, ancora, viene stretta con convinzione la mano di un venditore. E quando finalmente il Cliente sarà arrivato a questo punto vorrà dire che le vie di fuga saranno state ben presidiate, che il brand avrà sempre trovato il modo di restare nella sua visione del futuro. Potremmo poi pensare che, dopo l'acquisto, tutto sia in discesa perché lo conosciamo meglio e il CRM è ricco di informazioni. Falso. È sempre

quella persona alla ricerca di uno scambio di valore e questa volta è lui fortemente interessato a ritorno sull'investimento. Finalmente fa parte di una community che fa capo al brand e vuole esserne parte attiva, ha condiviso idee, dato feedback e vuole capire subito che tipo di relazione il brand ha intenzione di impostare con lui. Ad esempio, propone subito via email il modello più evoluto di ciò che è appena stato acquistato per colpa di un algoritmo birichino, o chiede un feedback strutturato sul servizio facendo percepire al Cliente di essere considerato un partner prezioso per evolvere con i suoi *need*? Tutto può accadere. Prendetevi un minuto per pensare chi recentemente vi ha stupito per come si è preso cura di voi e del vostro feedback e da chi ve lo sareste aspettato e invece vi ha lasciati con l'amaro in bocca. Quali impatti nelle vostre scelte future? Quanti like (fisici o virtuali) avete messo nelle vostre esperienze con questi brand?

Il nostro modello E3 ci ricorda che in ogni momento di contatto il Cliente ci aspetta al varco, ci valuta e se non ha elementi per mettere un like facilmente esce dal flusso, magari non subito, ma poi esce. E la parte peggiore è che, quando questo accade, nel campo delle intenzioni tutto era pronto, ma nessuno ha allungato la mano per connettere l'ultimo miglio. E in questo scenario chi appare tanto incompreso e fuori posto quanto il Cliente è proprio il venditore. Cosa si è fatto effettivamente per lui per non costringerlo a mettere in campo una vendita ormai divenuta trash? ■

I quattro pilastri della Sales Transformation.



Daniela Corsaro

Professore Associato di Marketing e Vendite. Direttore Master in International Marketing & Sales Communication, Università IULM

Una prospettiva sistematica che inquadra quattro elementi fondamentali per affrontare le trasformazioni nel mondo delle vendite: Persone, Tecnologia, Integrazione e Accelerazione

Si dice che i contesti di mercato siano sempre stati complessi agli occhi di chi li ha vissuti. Conoscendo solo il tempo che vivo, non avrei dubbi nel dire che ci troviamo in un periodo connotato da elevata complessità.

Consumatori con bisogni mutevoli, infedeli, reattivi. La sofisticazione della funzione acquisti è aumentata così come la lunghezza dei cicli di vendita che, tra l'altro, coinvolgono un numero crescente di interlocutori. Disintermediazione e confini tra settori che sfumano, portando le imprese a confrontarsi con nuovi competitor e generando confusione su chi sia lo "specialista" in un determinato ambito. Le imprese di prodotto si avvicinano sempre più ai servizi, e i servizi, a loro volta, vengono acquistati con le logiche del value-in-use. La tecnologia apprende sempre più velocemente dai nostri comportamenti individuali, mettendo in discussione concetti come le ricerche di mercato e la segmentazione *top-down*.

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.

Se tutto questo lo si colloca in contesti internazionali e multiculturali, il numero di variabili da considerare per coloro che si occupano di marketing e vendite aumenta drammaticamente.

Alla luce di quanto sopra, non dovrebbe stupire che le organizzazioni si ritrovino 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 commerciale e anche l'impatto delle tecnologie a supporto dell'attività di vendita. Ma di questa trasformazione si sa ancora poco, spingendo appunto l'Università IULM a far diventare la "Sales Transformation" uno degli ambiti chiave di studio, alimentando processi di formazione, ricerca e relazioni con le imprese.

Nello specifico, IULM ha elaborato un modello di *assessment* dello stato della Sales Transformation basato su 4 pilastri: **Persone, Tecnologia, Processi di Integrazione e Processi di Accelerazione**, ciascuno di essi misurato da una serie di dimensioni e sub-dimensioni.

I risultati indicano che, tra i quattro pilastri della Sales Transformation, quello che presenta il maggiore effetto trasformativo sono le **Persone**.

Una delle evidenze più importanti su questo fronte sono le competenze trasversali che saranno sempre più richieste ai vendori; una volta vi era il carismatico/relazionale che si contrapponeva allo stile di vendita del tecnico/razionale. Ora quello che emerge è la richiesta di profili che cavalchino nuovi spazi di valore "ibridi": soggetti che sappiano sviluppare empatia, abbiano spirito imprenditoriale, capacità adattiva, ma al contempo siano in grado di vedere il quadro d'insieme e di prendere decisioni basate sui dati. Interessante anche come, ad oggi, i manager intervistati si giudichino molto deboli nella loro capacità di mettersi nei panni degli altri, siano questi Clienti o altri membri dei team di vendita.

Sul fronte **Tecnologia**, sulla spinta della digitalizzazione ci si aspetta che le vendite del futuro saranno sempre più smart, grazie a nuove forme di automazione e d'interazione uomo-macchina. Di fatto, numerose imprese utilizzano già i social media per il marketing e le vendite, seppur non li considerino degli strumenti di sviluppo relazionale. In maniera simile, il 70% dei manager utilizza sistemi di CRM, ma in misura limitata rispetto al potenziale degli stessi.

Anche l'**Integrazione** tra dati interni ed esterni rimane piuttosto debole, lasciando spesso il concetto di omnicanalità solo sulla carta. L'integrazione tuttavia non si gioca solo tra interno-esterno ma anche a livello intra-organizzativo tra marketing, vendite e *customer service*, dove l'utilizzo evoluto di sistemi di CRM dovrebbe ancor più favorire l'integrazione tra le tre aree. Disporre di KPI e obiettivi congiunti sicuramente potrebbe essere un ulteriore incentivo alla collaborazione.

La relazione non è più un mezzo, diventa il luogo primario di co-creazione del valore e anche un tessuto che permette di accedere a nuove forme di intelligenza collettiva

Infine, vi è il tema dell'**Accelerazione**, che porta con sé concetti come *lose fast*: ovvero, in un mondo dove le opportunità sono spesso moltiplicate grazie alla tecnologia ma non altrettanto le risorse aziendali, soprattutto di tempo, diventa fondamentale saper perdere velocemente. Ma come si perde velocemente? Sapendo creare senso dell'urgenza; avendo il coraggio di sentirsi dire "no"; e, tornando a quanto precedentemente affermato, mettendosi nei panni del Cliente per vedere il *funnel* con i suoi occhi e comprendere le azioni che lo aiutano a spingersi allo *step* successivo, sia che questo significhi vincere, sia perdere.

La vendita "in real-time" è un altro elemento di forte accelerazione in quanto permette un'aderenza al contesto e aiuta a prendere decisioni dove servono e quando servono; questa a sua volta alimenterà il processo di vendita con dati granulari e contestualizzati che abiliteranno una migliore esperienza Cliente.

La Sales Transformation è un processo sistemico, con più dimensioni interrelate

Interessante elemento di accelerazione emerso dallo studio anche l'utilizzo di *visual insight* e rappresentazioni. La digitalizzazione ha infatti aumentato drammaticamente il numero di *touch point* e quindi la numerosità di soggetti, spesso eterogenei per obiettivi e visioni, che si trovano a interfacciarsi. L'utilizzo di elementi visivi a supporto di altre forme di comunicazione può facilitare il coordinamento tra idee diverse e quindi accelerare il processo di *decision-making*.

Un errore in cui spesso sono incorse le imprese fino ad oggi è stato quello d'investire in Tecnologia o nelle Persone; ciò che invece abbiamo dimostrato è che per generare trasformazione serve un investimento anche nei processi d'integrazione e accelerazione. Se partiamo infatti dall'assunto iniziale, che i contesti di mercato e sociali siano connotati da complessità crescente, allora dobbiamo essere pronti ad accettare la Sales Transformation come un processo sistemico, che va appunto compreso come un sistema complesso di dimensioni tra loro interrelate. In caso contrario, qualsiasi investimento difficilmente avrà un reale effetto trasformativo. ■



Le community nel circolo virtuoso della vendita.

La vendita di qualità presuppone necessariamente una forza vendita preparata, aggiornata e dotata dei giusti strumenti (digitali).



Gabriele Buzzi

Senior Manager, Logotel

Le community non sono solo piattaforme, ma sistemi in grado di alimentare un sistema che diffonde energia in tutte le organizzazioni, dal centro (gli *headquarter*) alla periferia (la forza vendita)

La possibilità del venditore “artista” di fare la differenza in ogni momento della relazione (circolare) con il Cliente passa da qui, da questo potenziamento di competenze e conoscenze che un’esperienza digitale evoluta permette. Ma c’è di più: una volta innescato e dotato dei giusti strumenti per alimentarsi, il circolo virtuoso della vendita produce valore non solo per gli attori protagonisti – venditore e Cliente –, ma anche per chi lo sostanzia e sostiene, ovvero l’impresa. Per capire meglio di cosa stiamo parlando, facciamo un doppio click su alcuni servizi abilitanti per i venditori forniti dalle business community (di questo mi occupo quotidianamente) per poi chiudere con una riflessione sui *by product* che questi progetti portano all’impresa. Una business community, nel senso in cui la intende Logotel, è un agglomerato di servizi e strumenti digitali a supporto della vendita e della relazione con il Cliente. Non parliamo qui solo di un ambiente virtuale *responsive* che fa da *broadcast* di contenuti (creati *ad hoc* o mutuati da altri canali) e che permette alle grandi reti di vendita, dirette o indirette, di consultare l’offerta commerciale aggiornata e di scaricare con un “tocco” la relativa modulistica. Parliamo, scegliendo tra alcune funzionalità e tool “a catalogo”, di:

Moduli e collection formativi sempre disponibili e accessibili tramite un’interfaccia *Netflix-like*, progettati per allenare e aggiornare le *skill* e la preparazione commerciale: approfondimenti sull’offerta, video-pillole per sviluppare le capacità relazionali, podcast co-prodotti con gli user della community da fruire in mobilità, infografiche da stampare e portare con sé.

Un pacchetto di tool evoluti che danno alle persone la possibilità di agire e prendere decisioni autonome ma in linea con gli obiettivi dell’azienda: gestire campagne di marketing territoriale, oppure l’avanzamento di un *incentive* o, ancora, la fase di *induction* di una nuova risorsa.

Contenuti di scenario, come – per esempio – una rassegna stampa 2.0, che orienta chi la consulta sia tramite una selezione di notizie *must to read* e *nice to read*, sia tramite un *basket* di approfondimenti sui temi caldi del momento (*circular economy, insurtech, 5G...*) di formato differente per andare incontro ai diversi tempi di fruizione.

Una community rende l'utile divertente (e viceversa), sa trovare le giuste leve di ingaggio, che spingono a informarsi e formarsi, a cercare nuovi stimoli e traguardi

Tanti servizi disponibili, uniti da un *film rouge*: un sistema di *engagement* ben progettato con la capacità di mantenere alta l'attenzione e la motivazione di chi quotidianamente li fruisce in modalità desktop o, sempre di più, *mobile*. Una business community quindi: ha la capacità di rendere l'utile divertente (e viceversa) e di saper trovare le giuste leve di ingaggio, che spingono a informarsi e formarsi, a cercare nuovi stimoli e traguardi sfidanti (ma raggiungibili e quindi non frustranti). Il tutto gestito su più livelli di comunicazione. **Il primo, quello top-down**, permette all'azienda di comunicare velocemente e capillarmente con tutta la sua rete di vendita sul territorio, di passare informazioni chiare, univoche e ben confezionate – grazie a una redazione dedicata – a chi le utilizza ogni giorno per interracciarci con il Cliente e per trasformare il contatto in conversione o, comunque, in condivisione (di valori, di *vision*, di approccio...). In questo modo l'azienda inietta quotidianamente e trasversalmente energia al suo sistema commerciale: *community-venditore-Cliente*. **Il secondo livello è peer-to-peer** che permette, sempre grazie al supporto della redazione, lo scambio orizzontale di informazioni tra i partecipanti: *best practice*, suggerimenti, info commerciali, casi di successo. In una fase matura, senza ansie *social* e chiarita a tutti l'utilità, la *community* inizia ad autoalimentarsi e a dotarsi di nuovi contenuti “emergenti”. **In fine una comunicazione bottom-up**, dalla periferia al centro: non solo *used generated content*, ma anche (e forse soprattutto) coinvolgimento della rete di vendita nelle scelte (strategiche) delle aziende, raccolta in tempo zero di *feedback* e opinioni “altre” su nuovi prodotti e servizi appena commercializzati. E non sono rari i casi in cui queste dinamiche si strutturano in una pratica di ascolto continuativo della rete sull'offerta commerciale (e sulla sua comunicazione) che porta ad aggiustamenti “in corsa”, migliorie, riposizionamenti nel *go to market* (ed ecco un altro circolo virtuoso!). Tutto ciò fermo restando il fatto che la vendita, così come le business community, è fatta di persone, persone messe al centro del progetto che – quando hanno l'opportunità di condividere i loro bi-sogni, le loro aspirazioni e le loro necessità – vanno oltre al loro task e si scoprono “innovatori”. E siamo agli effetti collaterali: in mano alle aziende, le community diventano uno strumento di consolidamento e gestione della rete di vendita, e in modo indiretto di *brand awareness* e *brand reputation*, ma anche di raccolta di info preziose per chi, come le funzioni Marketing, si occupa di progettare e portare sul mercato nuovi prodotti, nuovi servizi, nuove soluzioni. ■

Il potere dei dati. La responsabilità delle aziende.



Alessio Semoli

Ceo PranaVentures

Le "tecnologie esponenziali" offrono opportunità che possono essere colte quando le funzioni Sales non sono più un silo, ma dialogano in maniera aperta con l'intera organizzazione

La vendita è un'azione centrale per le aziende, perché rappresenta il *trait-d'union* tra un bisogno e la soluzione ad esso. La vendita fa parte quindi della vita dell'essere umano da tempo immemore. E oggi può beneficiare dell'evoluzione a cui stiamo assistendo. I cambiamenti in atto, soprattutto grazie all'avvento della crescita esponenziale e alle nuove tecnologie, danno innovativi e interessanti strumenti alle aziende, offrendo opportunità mai provate prima d'ora. Ritengo che la formazione in questo ambito, per qualsiasi tipo di azienda, sia fondamentale per mantenere "le antenne alzate" e saper individuare le potenzialità che le nuove tecnologie e il mondo del digitale offrono oggi.

Un esempio su tutti: l'azienda oggi, a differenza del passato, può basare la creazione di soluzioni su dati certi. Può, cioè, lavorare per dare risposta concreta a bisogni che realmente costituiscono la domanda. L'avvento del digitale ha permesso ai bisogni di emergere chiaramente, distintamente, distinguendosi dalla confusione del mercato. Digitalizzando le informazioni, i processi, la rete si è arricchita di dati, per l'appunto informazioni relative agli utenti, alle loro preferenze. Grazie ai dati è possibile osservare come si comporta un utente quando deve scegliere cosa comprare, ma anche molto di più, come da cosa è influenzato, o quali sono, attraverso le ricerche online, le precise richieste che un utente può avere.

Il marketing, centro nevralgico in cui convergono le analisi e le scelte che determinano le strategie e le soluzioni, non dovrebbe essere l'unico a utilizzare l'avanzamento tecnologico di cui può beneficiare un'azienda.

Il settore delle vendite è strettamente collegato al marketing ed è quello che, in concreto, entra in contatto con la domanda e realizza lo scambio. Se oggi questi due settori aziendali "abbassassero la guardia" capirebbero le potenzialità di cui entrambe possono beneficiare. Da tempo immemore, sentiamo spesso la solita nenia: il marketing non crea le soluzioni che il mercato richiede, le vendite non sono brave a vendere. Penso che ormai questo tipo di approccio sia sorpassato e che dovremmo sempre più pensare ai diversi settori aziendali, in particolare marketing e vendite, come a un unico sistema che è mosso dallo stesso obiettivo: realizzare la missione aziendale, incontrando i bisogni del proprio target. Insieme, i settori aziendali possono innovare, dando alla luce soluzioni che rispondono a bisogni concreti. Un corretto e innovativo approccio aziendale, unito alle innovazioni tecnologiche, può immettere sul mercato prodotti e servizi davvero in linea con la domanda,

**Oggi le organizzazioni
possono basare
la creazione di soluzioni
su dati certi.
Cioè lavorare per
dare risposte concrete
a bisogni reali**

personalizzate, *green*, ma soprattutto, utili. Il marketing e le vendite, insieme, hanno la responsabilità, nuova, di sfruttare il mondo digitale, sia i dati, sia gli strumenti, per capire cosa interessi realmente al consumatore, intercettandone i bisogni. Un consumatore che si senta ascoltato, accolto, compreso, accontentato, è una persona con cui avviare una relazione di fiducia duratura nel tempo, la base per la creazione di uno zoccolo duro che per ogni azienda è fondamentale.

Oggi ci sono tecnologie che consentono di andare in questa direzione. Un esempio su tutti è il marketing automatico dove si ha un approccio che integra il marketing e le vendite per offrire il giusto contenuto in un processo coerente. Oltre all'automazione, stiamo assistendo all'arrivo di sistemi di intelligenza artificiale, che arricchiscono e supportano la fase di ascolto e di interpretazione dei dati dal punto di vista del marketing, ma allo stesso tempo supportano la fase della vendita attraverso i *chatbot* e altre estensioni di questa tecnologia. L'innovativa direzione apportata dall'intelligenza artificiale è chiara: essa permette, e lo farà con sistemi sempre più precisi e certi, di prevedere e capire i gusti e le preferenze del consumatore.

Poi, uno strumento interessante che segna una nuova era per il marketing e per le vendite è senz'altro l'A/B test, un supporto validissimo che permette di testare un contenuto (che può anche avere come obiettivo la conversione di un utente in Cliente) insieme ad altre versioni dello stesso, per valutare la performance migliore. Grazie all'analisi dei dati ottenuti dal test, è possibile valutare quale contenuto, colore, messaggio, immagine, musica, sia "andato meglio" e abbia interagito nel modo migliore con il target di riferimento.

È sicuramente una grande opportunità per un sito, un post sui social, un messaggio, che garantisce ai settori marketing e vendite il raggiungimento dell'obiettivo. Potremmo dire che la strategia sia fondamentale in questo caso, ma è non scritta nel cemento. Grazie all'analisi essa può arricchirsi, rinforzarsi e raggiungere il suo scopo in modo più coerente, risparmiando e creando una reale e costruttiva relazione con il target.

L'analisi dei dati dà la possibilità di ripensare anche la domanda. Sì, perché se prima l'offerta e i contenuti pensati dal marketing erano "fissati" intorno a delle simulazioni dell'ipotetico target, adesso la domanda ha un volto, dei pensieri, delle preferenze. ■

**L'A/B test permette
di testare diverse versioni
di un contenuto e valutare
le performance migliori**

Un sistema proattivo, tra necessità e responsabilità



**Matteo
Buccarini**

*Education project
manager, Logotel*

Interrogarsi sui nuovi confini della soddisfazione del Cliente permette di portare oltre il concetto di valore: da un'idea di breve periodo a una prospettiva di lunga durata

Se quello della vendita *non-trash* è un sistema circolare e virtuoso, allora ogni momento di verità del percorso – *Engage, Envision, Evolve* – partecipa di un dovere nei confronti del sistema nel suo complesso, e di ogni singolo elemento che al sistema contribuisce: il dovere di *preservare le energie prodotte a ogni passaggio, consegnandole intatte al passaggio successivo*. Lo stesso dovere che ogni staffetta ha nei confronti del team, del frazionista successivo e, non da ultimo, nei confronti dei tifosi.

Un dovere che è insieme necessità e responsabilità. Necessità perché permette al sistema di sopravvivere: la dispersione delle energie lo indebolisce, deviandone il nutrimento su percorsi divergenti da cui il ciclo non si alimenta. Responsabilità perché ognuno dei tre macro-momenti *risponde a una promessa*, a un patto di mutua interdipendenza che vincola il successo di ogni progetto al successo del precedente: la coerenza tra il biglietto da visita e l'operato di un'organizzazione, per esempio, che sempre più decide del passaggio dall'informazione all'azione dei Clienti; la bontà di una soluzione proposta o l'affidabilità delle strutture e delle risorse al servizio di un bisogno, che spingono sull'acceleratore della conversione; la garanzia di un valore permanente e condiviso sul lungo periodo, che fortifica la relazione tra brand e Cliente su basi così solide che permettono al ciclo di ricominciare.

Tale responsabilità obbliga le organizzazioni, le strutture aziendali e le persone di vendita a confrontarsi con domande scomode, pena l'esclusione dal circuito virtuoso e la defluenza delle forze sul sentiero trash di una vendita senza valore: l'identità che il mio brand professa all'esterno diviene davvero filosofia all'interno? Questa campagna promozionale, per quanto acuta, rende davvero conto dell'utilità del prodotto o del servizio che offre? È questo il beneficio che avevo immaginato quando ho venduto quel determinato prodotto a quel determinato Cliente? E se no, quali alternative ho a disposizione?

**Dobbiamo imparare
a confrontarci con domande
scomode, pena l'esclusione
dal circuito virtuoso
e la defluenza delle forze
sul sentiero trash di una
vendita senza valore**

Si modifica, in questa prospettiva, anche il concetto di *soddisfazione del Cliente*, tradizionale obiettivo e sintesi di tutte le iniziative di vendita. Come i prodotti e i servizi non si evolvono senza il Cliente, così nemmeno le organizzazioni possono crescere o modificarsi per il meglio senza avanzare di pari passo con il Cliente, senza assimilarne i ritmi e senza accettarne con

franchezza i riscontri. Diventa più difficile, in questo contesto, delineare i contorni di una *customer satisfaction* totalmente separata e indipendente da una non meno concreta *brand satisfaction*.

Pensiamo, a questo proposito, al crescente dibattito sul concetto di *customer success*, che nelle intenzioni dei suoi promotori intende rileggere e integrare l'idea tradizionale di *supporto o servizio al Cliente*. Sviluppatisi nel mercato dei software per rispondere alle trasformazioni dei processi di acquisizione di nuovi Clienti e di fidelizzazione degli esistenti, il concetto di *customer success* è andato estendendosi anche ad altri settori, con la diffusione di attività consulenziali specifiche e l'affermazione di etichette aziendali come il *Customer Success Officer*.

Nonostante questo, una definizione stabile e condivisa di *customer success* continua a rimanere elusiva. Ian Robson, che era in *Salesforce* quando se ne è cominciato a discutere e ora è consulente sul tema, lo descrive come “un mix di *best practice*, casi studio, esperienze e conoscenze che possono essere applicate a ogni Cliente per aiutarlo, il più velocemente possibile, a trarre il massimo valore da un investimento, sia questo l'acquisto di un prodotto o l'adesione a un servizio”.

Pur esistendo insieme al *customer support*, il *customer success* si differenzia da questo in numerosi aspetti: è proattivo e non reattivo, perché indaga sulle utilità di un prodotto o di un servizio nella fase in cui questo vive con il Cliente; mira a far emergere il valore di un prodotto o di un servizio dopo l'acquisto, piuttosto che aspettare che siano i Clienti a cercare assistenza; ed è focalizzato sul lungo periodo, non sul breve.

La formalizzazione di una strategia di *customer success* è solo una delle tante soluzioni con cui le organizzazioni si trovano a ripensare le modalità di interazione con i Clienti nella fase critica di chiusura del circolo, quando il sistema-vendita si trova a dover reimmettere nel flusso le energie generate dall'utilizzo di un prodotto o servizio per far sì che l'intero ciclo riprenda più solido: è così, infatti, che il cerchio si autoalimenta e torna a sé stesso più forte, facendo tesoro delle energie che si producono a ogni curvatura. ■

**Un valore permanente
e condiviso fortifica
la relazione brand-Cliente.
Così il ciclo di vendita
può ricominciare**

Self driven salesman. Il venditore a guida autonoma.



Thomas
Bialas

Futurist

Tra automazione estrema e iper-personalizzazione, ecco una visione che rende attuale, e sempre più attuale, l'essere umano in carne e ossa

Vi ricordate? Nel dramma del 1949 di Arthur Miller, *Morte di un commesso viaggiatore*, il venditore è una figura usata dalla società, ma non apprezzata (infatti muore suicida). Poco è cambiato da allora. Non solo vendere fa schifo come mestiere (denigrato e deriso da molti), non solo la vendita è l'unica attività in balia dei conti che devono tornare – mica come le startup blasurate (vedi le fallimentari storie di unicorni uscite con le corna, o meglio il corno rotto, come il mega co-working network WeWork, pieno di debiti e vendite fallimentari) che vendono solo storie che attraggono *venture capital* in cerca di divertimento e *glam* (ma anche questo è sapere vendere, fumo) – ma ora la vendita può forse fare a meno anche del venditore in carne e ossa.

Commercio senza conducente

Tipo macchina senza conducente? Certo. Se possono le macchine perché non anche il marketing, i negozi, le consegne, i contenuti, l'assistenza e tutto quello che vi viene in mente. Ci sono voluti almeno dieci anni per far digerire la digitalizzazione che è già tempo di metabolizzare l'automazione. C'è un po' di tutto. Magazzini automatizzati, consegne predittive, *deep learning* applicato al retail, applicazioni e assistenti digitali che affiancano il consumatore-utente. Quando non solo le imprese ma anche i consumatori esternalizzano, o meglio, delegano i loro comportamenti, decisioni e scelte alle macchine, chi è che vende e chi è che compra? Forse è giunto il tempo di parlare non più di commercio elettronico ma di commercio automatizzato o, più suggestivamente, del passaggio dall'e-commerce all'a-commerce. Non chiamate tutto questo "artificial intelligence" (è fuorviante) ma "machine intelligence" e automazione radicale. Come il *self driven store* di Themobymart Project con tanto di commessa ologramma o i vari *staffless store* (AmazonGo, Tao Cafe di Alibaba, Deepmagic, Bingo Box ecc.) completamente automatizzati e alimentati da super app come WeChat. Insomma, dopo la disintermediazione del negozio fisico ecco a voi la disintermediazione del fisico vero e proprio, quello umano. Il quale umano in versione Cliente potrebbe quasi gradire l'automazione che produce semplificazione in ogni fase della *shopping experience*: "Trovami il prodotto giusto, negozia il miglior prezzo, prenota il mio prossimo appuntamento, consegna quando sono in casa, gestisci le mie finanze, anticipa e personalizza ogni mio desiderio". Perché se conosci il Cliente meglio di quanto il Cliente conosca se stesso grazie al *deep learning* puoi puntare dritto

Dopo la sbornia della digitalizzazione è tempo di umanizzazione. Le persone (e relazioni) prima di tutto

al *deep commerce*, per dire: consegni, come fa Freida, gli assorbenti proprio quando la Cliente ha il ciclo. Oppure trasformi le vecchie *vending machine*, come PopCom, in “automated retail for autonomous sales” tutto basato sul controllo da remoto e l’analisi dei dati. Ci sarebbe molto altro di dire, ma non si vive di solo commercio.

Marketing senza conducente

Tipo macchina che conduce le strategie? Certo. Il marketing, già artificiale di suo (nella narrativa), sta per diventare artificiale a tutti gli effetti: pensato, realizzato e consegnato (all’utente) da menti meccaniche, ovviamente intelligenti. Da Cogitocorp a Persado fino a Picasso Labs è un bombardamento di pittoresche sigle, di startup, di mega società tecnologiche e di consulenza, di cose come il Marketing AI Institute e di proclami assoluti come “Artificial intelligence is the most powerful technology of the 21st century” pronunciata alla famosa Rise of AI Conference che si svolge ogni anno a maggio a Berlino. Tutti quanti promettono di automatizzare gli acquisti ricerca, *insights*, creatività, contenuti, *copywriting*, *account management*, canali, portali, media, tracciabilità, profilazione, personalizzazione, relazione, call center, prezzi (*dynamic pricing*, nel gergo), consumi, assistenza Clienti e – ovviamente – vendite. Il marketing senza conducente corre verso un glorioso futuro dove tutti vengono spiai dal buco della serratura. Il motto? “Il Cliente il cui corpo (e anima) non è stato identificato appartiene al passato”. L’iper promessa è l’iperpersonalizzazione, chiave della vera fidelizzazione costruita su relazioni profonde e durature. Chiaro: se riesci a mangiare e digerire grandi quantità di dati dettagliati in tempo reale e responsive (predictive analytics) il tanto ricercato “offerte solo per i tuoi occhi” è quasi cosa fatta. Velocità dunque, ma non solo. Per sapere tutto devi anche spiare tutto. I giornali, giustamente, dedicano molto spazio al gioco “così sorvegliano tutti”: dai soliti Google & Facebook fino alle più piccole imprese che con il nuovo marketing tracciano ogni gesto per prevedere ogni nostro presunto (e sottolineo presunto) desiderio. Anticipandolo. Tutto troppo macchinoso? Forse, ma una cosa è chiara: il cambiamento dell’automa-zione sta avvenendo ancora più velocemente di quello della digitalizzazione.

Vendita senza conducente

Tipo macchina che conduce il venditore umano? Certo. Ora possiamo cor-reggerlo e guidarlo, in tempo reale, su come comportarsi con il Cliente grazie al monitoraggio (spionaggio) di applicazioni come cogitocorp.com, una vera

**Non dimentichiamoci
che siamo persone
in carne e ossa
a cui piacciono altre persone
in carne e ossa**

Il venditore sarà come un broker che orienta il Cliente ovunque ci sia complessità

e propria “real-time conversational guidance”. Ma non solo. Anche proprio senza venditore, umano. In fondo lo *smart speaker* Amazon Echo, supportato dall’assistente vocale Alexa, cos’è se non un venditore a guida autonoma. “Alexa, vorrei organizzare un bel viaggio alle Maldive, cosa mi consigli?”. “Fidati di un bel Amazon’s Choice, il modo più semplice per ordinare e ottenere quello che fa per te”. Influenzati da un algoritmo o magari da un *influencer fashion blogger* generato al computer (come Lil Miquela creata da Trevor McFedries e Sara DeCou). E quando il bot del Cliente inizierà a dialogare con il bot del retailer l’automazione dell’interazione sarà assoluta e il cerchio chiuso o forse no perché Amazon ha in serbo altro per il futuro. Per Amazon il futuro *point of sale* è il *mind of sale*. Per Amazon il nostro cervello può diventare negozio. Un luogo pensante che desidera esperienze direttamente recapitate nel cervello come consumo immersivo sintetico. Sognare, imparare, viaggiare, amare, giocare in una sorta di *trip* sintetico dove la droga è semplicemente la tecnologia che abilita tali esperienze, magari anche sensoriali (gustare virtualmente un cibo). Mentale, digitale e reale si fondono in una nuova dimensione dove ogni consumo si riconfigura in base ai desideri. Stiamo forse assistendo alla nascita di un quantistico *entanglement* consumistico, una sorta di intreccio e sovrapposizione di consumi che avvengono simultaneamente come esperienza aggregante senza nessuna intermediazione umana. Delirante? Sì, ma plausibile.

Vendita con nuovo conducente

Tipo macchina che porta, di nuovo, a spasso un vero venditore? Certo. Con tutta questa automazione spinta conviene puntare anche alla relazione spinta. Dopo la sbornia della digitalizzazione è tempo di umanizzazione. Le persone (e relazioni)

prima di tutto. Non dimenticandoci che siamo persone in carne e ossa a cui piacciono altre persone in carne e ossa. Oltre la tecnologia c’è il rapporto fra le persone, vera merce rara nel futuro. Garantire, con tutti questi computer e chatbot, servizi e consulenza con un tocco umano farà la differenza per il nuovo venditore il cui futuro non è certo nella rumorosa economia dei consumi, ma nella sussurrata economia della conoscenza. E il suo ruolo? Più un *broker* che deve orientare il Cliente – a suo nome e per suo conto – ovunque ci sia un livello di complessità veramente elevato e un’elevata necessità di soluzioni personalizzate. In fondo l’automazione delle attività, processi e richieste e tutte quelle azioni manuali che fanno perdere tempo (dalla gestione Clienti al

lavoro *front e backend*) potrebbe liberare e rendere il venditore più “olistico” : meno monotonia e più tempo per essere creativi e strategici nel risolvere i problemi che contano davvero.

Ma, per tornare al tema del *Quaderno*, attenzione alla spazzatura. In passato si pretendeva dal venditore una forte dose di bugie e recita (se sei bravo vendi anche merda) oggi invece questo funziona assai meno. Il prodotto-servizio deve avere senso e il venditore deve avere senso. I migliori non sono più disposti a vendere spazzatura ma solo vere soluzioni. Meglio così. ■

Sono un venditore e ora ho un altro obiettivo...



Giuliano Favini

CEO, Manager
of Sales, Logotel

Proviamo a ricordare quando è stata l'ultima volta che un "venditore" si è presentato qualificandosi in questo modo. O quando abbiamo ricevuto un biglietto da visita con su scritto "venditore". Un dato di fatto: il mestiere del venditore è quello più popolato in una nazione, se andiamo a fare il censimento delle attività che implicano attività di vendita. Negozianti, agenti di commercio, commessi, ma anche informatori medico-scientifici, promotori finanziari, assicuratori... chi più ne ha più ne metta. Una ventina di anni fa, quando in Logotel stavamo già facendo dei corsi particolari, diversi, stimolanti per i vendori e, nel giro di qualche mese, avevo trovato quattordici *job title* diversi utilizzati da chi fa vendita. Quasi fosse un tentativo di accreditarsi meglio e mascherare il proprio mestiere, ritenuto da tanti socialmente di secondo piano. Smontare questo stereotipo è uno degli obiettivi che ho portato avanti con più passione e determinazione nella mia carriera.

Siamo tutti vendori, non dobbiamo nasconderlo

Nel mondo del lavoro e durante ogni nostra attività, abbiamo continuamente occasione di promuovere e supportare una nostra idea, stimolare qualche nostro collega su un progetto, motivare e convincere qualcuno a dare un suo contributo e sostenere qualche iniziativa o attività. Vendere è anche questo, non riguarda solo il momento dell'acquisto.

Tanti anni fa le aziende venivano gestite con direttive (*cosa fare*). Da un po' di tempo i manager sanno che è opportuno coinvolgere i propri colleghi e collaboratori, fornendo motivazioni (*perché farlo*). Quindi, per me, se durante il mio lavoro il mio interlocutore mi dà dei motivi perché io faccia qualcosa, lui sta facendo il venditore con me, perché il suo obiettivo è quello di convincermi, o no?

Cosa c'è sotto le attività di un venditore?

Io, come Cliente, posso avere degli obiettivi, ad esempio di prodotto o servizio e di spesa, e nei miei gesti – normalmente istintivi – posso "tradirmi" e qualificarli. Spesso il venditore ha fretta e non fa delle domande per scoprire queste mie aspettative. In questo caso, per me, sta solo distribuendo qualcosa. Invece può cercare di mettersi nei miei panni, coinvolgendomi con domande le cui risposte non siano troppo impegnative. È così che comincia la vendita. Se quel venditore l'ho già conosciuto, e magari apprezzato, la vendita si svolge con prospettive significative, magari per entrambi. Se poi è stato capace di mettere in piedi una relazione interpersonale positiva anche breve, inizia un percorso che va avanti in un certo modo e cresce. Ecco, secondo me, questa relazione interpersonale è un capitolo molto importante, di cui non dovremmo dimenticarci, anche se – per la caducità della vendi-

Cambiano forme e modalità ma la vendita deve rimanere umana, anche quando è orchestrata da potenti algoritmi

ta – non si può sempre realizzare. Come organizzazioni, dovremmo ricordarcene a maggior ragione quando le modalità di acquisto avvengono senza la presenza di un venditore-persona. Penso che, anche quando il processo si smaterializza, diventa digitale e orchestrato con potenti algoritmi, debba sempre esserci un'idea umana di vendita che, assumendo nuove forme e nuove modalità di interazione, sia capace di guadagnarsi l'attenzione e la considerazione positiva da parte dei probabili acquirenti.

Un ruolo che incarna tutte le trasformazioni

Chi mi conosce sa che mi considero fortunato per essere stato uno dei vendori di successo della IBM negli anni Settanta. Sì, tanto tempo fa. Cinquant'anni fa quest'azienda stava informatizzando il mondo. Era l'alba della terza rivoluzione industriale, i computer promettevano di sostituire gli esseri umani nelle attività ripetitive, moltiplicando la produttività (come oggi). IBM era il quasi-monopolista dell'*information technology* e qualcuno potrebbe pensare che le sue soluzioni si vendessero da sole. Non era affatto così. Perché la sfida (come oggi) non riguardava solo hardware e software. Le aziende dovevano essere accompagnate in processi di trasformazione che oggi diremmo *disruptive*, con implicazioni profonde per le persone. E in questa prateria inesplorata, il venditore era fondamentale. Interloquivi con delle persone di un'azienda Cliente e, spesso, raccontavate qualcosa che non avevano mai visto e con cui non avevano alcuna familiarità. Eri capace di creare e sviluppare relazioni con i Clienti se ogni proposta veniva inquadrata in una prospettiva win-win. Ovviamente era una vendita particolare, che poteva richiedere tempi medi e lunghi. Ma quando si concludeva una proposta (e non tutte ovviamente), la gratificazione che avevi era significativa ed era un bel boccone per la tua autostima, motivandoti ad andare avanti su quella strada. Che peraltro non era frequentata da tutti i tuoi colleghi ma, che alla lunga, era più ricca di soddisfazioni.

Oggi siamo nel pieno di un'altra rivoluzione industriale, la quarta. Le tecnologie sono cambiate, gli strumenti sono diventati più sofisticati e potenti. Ma ci sono tante analogie di fondo con il mio passato, che riguardano il ruolo del venditore: era e rimarrà centrale per le sue capacità di scoprire i bisogni delle persone e di accompagnarle attraverso la complessità.

Gli studiosi e i futuologi dicono che il mestiere del venditore sarà quello meno impattato numericamente dall'intelligenza artificiale. Lo credo bene: improvvisare, adattarsi al contesto, reagire a stimoli imprevisti sono abilità

difficili da automatizzare. Eppure i venditori non possono rimanere uguali a sé stessi. Credo che le aziende avranno ancora più bisogno di qualificarli, di offrirgli nuovi spazi. Gli strumenti non bastano, non possiamo illuderci: i CRM, i tool di *sales force automation* completano il venditore solo quando sono parte di un cambiamento più grande, che non è solo tecnologico.

Verso una nuova sfida

Da non pochi anni siamo entrati in un mercato, in un contesto, che è – e sarà sempre più – orientato alla sostenibilità. Non è una scelta, è una necessità. Da osservatore, interessato, sto vedendo crescere le comunicazioni, fatte da diversi tipi di organizzazioni, enti e (finalmente!) aziende, per far conoscere il proprio *commitment* a operare sempre più nel rispetto della natura e per generare impatto sociale.

È opportuno preparare e motivare i propri venditori a una nuova sfida: quella della sostenibilità

A supporto di questa evoluzione, anche se un po' tardiva, ci sono studi e analisi che indicano la propensione individuale del Cliente a fare scelte sostenibili nell'acquisto di prodotti e/o servizi e a preferire aziende che dimostrano di muoversi concretamente in questa direzione. Anche pagando di più. Possiamo immaginare e suggerire che, in questo scenario, il venditore, in quanto interlocutore del Cliente, è opportuno che sappia – in modo trasparente ed efficace – qualificare sé stesso e i prodotti/servizi della sua azienda come realizzati con specificità nuove, anche non semplici e più costose, ma socialmente significative.

Oggi più di 3/4 delle persone dicono di sentirsi responsabili verso le generazioni future, e sono molte altre le motivazioni che li portano a fare scelte più consapevoli. Penso che, per le aziende oggi impegnate in questa direzione, e per le molte altre che vorranno sopravvivere, sia opportuno investire anche nel preparare e motivare i propri venditori (ma anche tutti i collaboratori) a questa nuova sfida, facendoli diventare ambasciatori sul territorio di questa grande esigenza, che è anche una responsabilità. Perché vanno messi in discussione le nostre abitudini e i nostri comportamenti istintivi, molti dei quali non sono più sostenibili. È un cambiamento profondo, che coinvolge la “società dei consumi” nella quale viviamo. Per me si tratta di una sfida che, per dimensioni, non ha pari nella storia dell’umanità.

Io sono un venditore, e ora ho anche un altro obiettivo. Ciao trash. Ciao. ■



Ti lasci spaventare da una pagina bianca?

In **Logotel**, una pagina bianca è sempre il punto di partenza per costruire insieme ai nostri Clienti risposte originali e sostenibili.

We are an Independent Service Design Company

Il nostro impegno è accompagnare le organizzazioni e le imprese a fare la differenza *oggi* e avere un impatto positivo sul proprio *futuro* e quello dei propri Clienti. Creiamo e alimentiamo progetti attraverso l'innovazione, con un approccio People & Design Driven, per guidare la trasformazione e portare a risultati concreti e dimostrabili.

We bring change to real life, from strategy to implementation

Da 26 anni realizziamo servizi che integrano fisico e digitale e generano esperienze che ingaggiano, motivano e abilitano le persone ad agire, a imparare e collaborare ogni giorno. Progettiamo, realizziamo e accompagniamo lo sviluppo di idee, processi, contenuti e strumenti capaci di interpretare i reali bisogni delle imprese e delle persone e dar forma a risposte utili.

We believe in a “making together” approach

Crediamo che la vera collaborazione sia il primo enzima del cambiamento, per questo attiviamo e favoriamo l'incontro tra persone dentro e fuori le organizzazioni, tra culture, competenze e discipline diverse.
In Logotel collaborano oltre 200 persone con 14 nazionalità differenti nelle sedi di Milano, Parigi e Madrid.

Weconomy. Our collaborative research platform

Per essere all'altezza delle trasformazioni e comprendere le nuove sfide, 11 anni fa abbiamo creato Weconomy. È la nostra piattaforma di ricerca dedicata all'innovazione e all'economia collaborativa. Weconomy è un progetto aperto, condiviso, multidisciplinare che attiva confronti tra noi e la nostra business community. Con un network internazionale di 220 autori, tra manager, imprenditori, designer e ricercatori, esploriamo l'avanguardia delle trasformazioni, per aumentare la *vision* dei nostri progetti.

**about
weconomy**

98.000

quaderni scaricati

35.500

copie stampate dei nostri quaderni

520

articoli pubblicati

220

autori

14

numeri da scaricare

11

anni di attività

il quaderno
continua qui



wecconomy.it
wecconomy@logotel.it

Logotel
making together.