



<http://andreagranelli.nova100.ilsole24ore.com/>

## Quando un super-venditore incontra il digitale

I fornitori di soluzioni digitali hanno concentrato il loro sforzo nell'alfabetizzare due target primari: il mondo del **marketing & caring** (social media, eCommerce, Customer relation, ...) e quello della **produzione** (controllo di processo, automazione di fabbrica, Industria 4.0, ...).

Rimangono pertanto «scoperti» da un sistematico processo di formazione al digitale alcune figure chiave che giocano e giocheranno un ruolo critico nella *Digital Transformation*: i capi azienda (CEO e imprenditori), dove nasce la strategia e avvengono le decisioni ... anche quelle legate al digitale. I responsabili HR, dove le nuove soluzioni digitali aprono spazi fino a poco fa impensabili su gestione, sviluppo e formazione. I responsabili della fabbrica digitale (un tempo chiamata Sistemi informativi), che hanno un fortissimo bisogno di ibridare le loro competenze tecniche con le soft skill e le abilità manageriali, intese nel senso più ampio del termine.

Ma è soprattutto rimasto fuori dal processo di educazione digitale un attore fondamentale: la **forza vendita**. I motivi di questa esclusione sono principalmente tre:

- perché spesso la struttura commerciale è considerata meno rilevante e moderna in un mondo sempre più affollato da sistemi di vendita digitale (social media, viral marketing, eCommerce, piattaforme BtoB, ...);
- perché le capacità di ascolto, quella persuasive, o la conoscenza “relazionale” dei propri clienti (quella non registrata negli archivi amministrativi delle aziende) sembrano retaggi del passato;
- oppure ancora – quando la centralità della forza vendita non è messa in discussione – perché si pensa che il venditore sia una sorta di talento naturale che, con in mano un buon prodotto e una brochure ben scritta e suggestiva, faccia faviille grazie alla conoscenza di un po' di tecniche di vendita e soprattutto all'utilizzo di strumenti di automazione capaci di “guidarlo”, controllarlo e misurarne l'efficienza nel gestire contatti, *lead* e nel fare ciò che si è impegnato a fare.

La gran parte delle applicazioni digitali sviluppate per la forza vendita stanno infatti sotto l'etichetta di *Sales Force Automation*, e il loro obiettivo non è tanto la trasformazione, il ripensamento dell'attività commerciale nell'era della Rete quanto piuttosto l'automazione ed efficientamento delle attività più burocratiche del venditore: le tecniche “umane” di vendita non sono molto cambiate nonostante la rivoluzione digitale.

Quest'area è invece, a mio avviso, una di quelle a maggiore potenziale, dove il digitale può contribuire in modo rapido ed efficace a far crescere le performance complessive di un'azienda: non solo dunque sul lato della riduzione di costi e di un generico efficientamento, ma soprattutto sul potenziamento delle capacità ed efficacia commerciale e sulla produttività del venditore, intesa come numero di clienti gestiti per unità di tempo. Vendere con successo, infatti, non richiede solo di saper persuadere ma – sempre di più – di saper ascoltare in modo attivo, di creare empatia (non solo grazie alla relazione ma anche alla conoscenza profonda dei suoi bisogni e delle sue specificità), di saper scegliere il momento giusto (che i Greci chiamavano *kairos* – il tempo opportuno) per introdurre specifici argomenti e/o proposte e saper usare il giusto linguaggio: in particolare esempi e metafore che siano non solo comprensibili per chi ascolta ma anche suggestive e si colleghino saldamente con i valori e luoghi comuni in cui crede il cliente, rafforzando così il valore complessivo della proposizione commerciale.

Tre sono dunque gli ambiti del commerciale dove il digitale può fare la differenza:

1. Ufficio nomadico
2. Pianificazione e preparazione delle visite
3. Smart selling

Vediamoli un po' più in dettaglio. Innanzitutto è evidente che i venditori vogliono stare il più possibile dal cliente, ma non si possono esimere dallo svolgere funzioni di ufficio. Il punto di svolta è dunque l'**ufficio nomadico**, e cioè il potersi "portare dietro" tutte le funzionalità più importanti dell'ufficio e trasformare non solo un ufficio temporaneo ma anche una stanza d'albergo, la propria auto o addirittura il tavolino di un bar nel "proprio" ufficio. Il potenziamento delle reti mobili (4G-5G e reti Wifi) unito alla continua innovazione dei device portatili (dai piccoli PC, potentissimi e con grandi schermi, fino agli smartphone che consentono di essere sempre collegati e poter ricevere in ogni momento le informazioni più urgenti "come se fossimo nel nostro ufficio") ha reso sempre meno necessario avere un ufficio fisico personale e assegnato in esclusiva. Oramai con sempre maggiore frequenza le grandi aziende stanno adottando modalità di lavoro remoto per i propri dipendenti, che incominciano a lavorare in modo sistematico fuori dall'ufficio.

Quali sono le principali attività che un ufficio "portabile" deve consentire di svolgere?

- riunioni (di allineamento e di avanzamento), svolte sia *one-to-one* che *one-to-many*;
- attività di approfondimento su temi specifici svolte sia accedendo agli archivi informativi aziendali sia interagendo con gli "esperti", sia raccogliendo in modo autonomo informazioni.
- attività amministrative che completano il processo commerciale (dalla compilazione delle note spese fino alle più delicate attività di gestione pagamenti);
- produzione di report per informare sugli avanzamenti commerciali e/o gli eventuali scostamenti dal budget e per rendicontare specifiche attività considerate importanti a prescindere dal loro effetto misurabile;
- People management: momenti di ascolto o feed back strutturati relativi alla performance dei propri collaboratori;
- Attività formative e di auto-apprendimento.

Tutte queste attività oggi sono possibili da un ufficio nomadico; e ciò consente di liberare tempo in favore degli incontri presso i clienti. Alcune attività – per esempio le riunioni – sono addirittura più efficaci ed economiche se fatte (in modo però *smart*) da remoto. Purché, cioè, si sappia usare il digitale in modo esperto e consapevole e si abbia sempre a disposizione tutto il necessario: non solo il PC, la connettività e le batterie cariche ... ma anche le informazioni e i documenti necessari, i propri appunti sul tema, ...

Questa tipologia di *smart work* (uso di molti strumenti digitali e lavoro da remoto dovunque ci si trovi) sta però richiedendo una nuova e importante *soft skill*: la **capacità di micro-concentrazione "ad alta intensità"**

**anytime & anywhere.** L'essere capaci, cioè, di "liberare la mente" da tensioni, distrazioni e dettagli marginali, sapere ricreare rapidamente il contesto informativo necessario per quel compito e riuscire a concentrarsi in modo intenso anche per brevi periodi di tempo.

Il secondo ambito è la **pianificazione e preparazione delle visite**: qui gli strumenti digitali possono supportare molte attività importanti. Tre in particolare possono condizionare in modo significativo la performance del venditore.

**Targeting**: identificazione e valutazione dei clienti prioritari da incontrare. Anche quando l'azienda mette a disposizione le liste, la capacità di leggere ulteriori informazioni sulla Rete relative a quel cliente, unita alla conoscenza del contesto in cui il cliente opera fornisce al venditore molti più elementi per prioritizzare e pianificare con efficacia le visite.

**Arricchimento informativo**: spesso i data base aziendali segnalano i clienti (attuali o *prospect*) a maggiore potenziale ma poco dicono su come vendere: infatti – insegna l'antica arte retorica – qualsiasi argomentazione che vuole essere persuasiva (anche quella commerciale) si costruisce unendo gli elementi "obiettivi" dell'offerta con le specificità del singolo cliente – caratterizzato non solo da una storia commerciale, e dall'appartenere a una categoria socio-demografica, ma anche dai suoi interessi, dalle sue predisposizioni, dai suoi luoghi comuni e stereotipi, dalle sue idiosincrasie; è dunque in questa attività di arricchimento informativo degli archivi aziendali – per definizione neutri e senza anima – che si distingue il venditore di successo. E questa attività può essere straordinariamente potenziata dal digitale ... sia nel processo di raccolta delle informazioni che integrano il profilo standard del cliente sia nelle modalità di archiviazione, gestione e riutilizzo delle informazioni raccolte ogniqualvolta sia necessario.

**Preparazione del materiale personalizzato**: gli strumenti commerciali – presentazioni, brochure, offerta base, mail di contatto, script per una telefonata "a freddo", ... – possono essere personalizzati in funzione del singolo incontro con uno sforzo contenuto. Ciò è reso possibile non solo dalla facilità con cui si possono personalizzare – oggi – gli strumenti (il cosiddetto *desktop publishing*) ma dal fatto che – i più bravi – hanno precedentemente integrato gli archivi aziendali con le proprie informazioni utili per questo tipo di personalizzazione. Questa attività di preparazione è inoltre molto utile anche perché forza il venditore a immaginarsi il colloquio prima che accada anticipando domande prevedibili, timori, pre-giudizi da smontare, ...

Infine lo **smart selling** che raccoglie – sotto questo titolo – tutte le tecniche e gli strumenti che consentono al venditore – nella sua interazione con il cliente (sia *de visu* che in remoto) – di essere efficace e, idealmente, di vendere il prodotto o servizio desiderato, ottenendo alla fine dell'incontro un impegno formale (idealmente una firma sul contratto). Due aspetti traggono particolari benefici dagli strumenti digitali:

- **Il processo comunicativo**: le presentazioni di grande qualità, i documenti personalizzati sui bisogni del cliente e il poter mostrare video altamente suggestivi (o molto chiari e dettagliati nella spiegazione di un prodotto o servizio) sono i nuovi ed efficacissimi strumenti a disposizione del venditore.
- **La firma digitale** – nelle sue varie forme (sia come specimen che tramite l'uso di password) – consente la finalizzazione del contratto anche presso il cliente. In questo modo è possibile trasformare in acquisto d'impulso anche la vendita di prodotti che richiedono un'attenta valutazione e che spesso allungano di molto il processo decisionale quando l'attività persuasiva non è collegabile con la chiusura del contratto (che un tempo si doveva fare necessariamente in azienda).

## Che fare?

Innanzitutto bisogna **puntare a una efficace educazione digitale della forza vendita**. Troppo spesso lo sforzo è stato prevalentemente addestrativo (a specifici strumenti) e non educativo. Non solo gli strumenti di *Sales Force Automation*, ma anche gli strumenti di produttività individuale – posta elettronica, skype, produzione e gestione documenti, ricerca di informazioni sulla rete, organizzazione della propria

conoscenza personale in digitale, ... – devono essere insegnati. E ciò deve accadere non tanto addestrandogli utenti al loro utilizzo, ma vedendoli come strumenti in grado di ripensare – e se del caso trasformare – potenziandola, l'attività di vendita nel suo complesso.

È infatti importante saper cogliere le analogie ma anche le specificità del mezzo digitale. La *Digital Transformation* non avviene facendo con i supporti digitali quanto si faceva prima (anche se meglio), ma facendo cose diverse (ovviamente a maggior valore aggiunto, lasciando alle macchine le attività seriali e ripetibili e soprattutto eliminando le attività non più necessarie o non così utili). È proprio in questo ambito della “distruzione creatrice” delle consuetudini lavorative che si possono generare importanti benefici immediati. Ma le nostre regole, i nostri rituali quotidiani, i nostri pre-giudizi sono duri a morire. Come ha osservato Einstein, “è più facile rompere un atomo che non un pregiudizio”.

In secondo luogo bisogna **imparare ad esercitare il pensiero critico e monitorare gli utilizzi degli strumenti digitali**. Il rischio più minaccioso e sottile è infatti che il digitale ci “scappi di mano” senza che ce ne accorgiamo. Le cause sono sostanzialmente quattro:

- **NON-USO**: ignoranza sulle nuove possibili soluzioni in grado di risolvere temi nuovi e/o risolvere meglio temi noti);
- **USO NAIVE**: stabilizzare i comportamenti appresi da neofita, quando si muovevano i primi passi nell'universo digitale;
- **USO SBAGLIATO**: errori materiali oppure presenza di volumi eccessivi di utilizzo senza conseguenti azioni di contenimento;
- **AB-USO (consapevole)**: utilizzo del digitale per fini personali o volutamente lesivi per l'azienda

Ciò richiede un monitoraggio costante non solo dell'adeguatezza e modernità degli strumenti tecnologici adottati, ma anche (forse soprattutto) dell'adeguatezza e correttezza del comportamento degli utilizzatori.

Il caso della posta elettronica è a questo proposito emblematico: da sistema rivoluzionario di comunicazione e strumento di miglioramento della produttività si è infatti trasformato – in moltissimi casi – in vero e proprio incubo. Non è infrequente trovare persone che ricevono anche 300 mail al giorno e alcune aziende hanno calcolato che molti manager dedicano alla gestione della loro casella di mail quasi un giorno alla settimana. È chiaramente un processo “scappato di mano”. Ma non è che si sia “guastato” il sistema di posta elettronica; è il processo risultante dalla interazione fra tecnologia e comportamenti umani che è diventato critico e inefficace. Con poche mail scambiate il problema non si manifestava – anzi i benefici erano notevoli; ma una volta che i volumi di utilizzo hanno superato una certa soglia, il sistema si è “ammalato”. Per questo motivo è necessario monitorare anche le modalità di utilizzo del digitale.

Per i più curiosi (o i più preoccupati che il digitale possa davvero scappare di mano) è appena uscita la seconda edizione di un mio libro sul tema: “**Il lato (ancora) più oscuro del digitale. Nuovo breviario per (soprav)vivere nell'era della Rete**” (Franco Angeli) che affronta molti di questi temi.

Anche la valutazione del tempo richiede un atteggiamento critico: la gestione del tempo sta infatti diventando una delle sfide più importanti e critiche nell'era della Rete. I sistemi digitali avevano promesso di farci risparmiare molto tempo; eppure, come ha notato Elias Canetti, «Tutto divenne più rapido, perché ci fosse più tempo. C'è sempre meno tempo».

E allora riflettere frequentemente su come allochiamo il nostro tempo, misurando periodicamente come lo allochiamo (che spesso è molto diverso da come PENSIAMO non solo di allocarlo ma anche di averlo allocato); costruire non solo delle TODO list ma anche delle NOT TO DO List, dove annotiamo le cose che NON dobbiamo fare (verificando di averle eliminate dalla nostra agenda); oppure ancora ridurre al minimo il *multi-tasking*, visto che la neuroscienza ha dimostrato che noi siamo esseri sequenziali e il fare tante cose contemporaneamente – nel tentativo di imitare i computer ... – riduce e non potenzia la nostra produttività.

In terzo luogo bisogna potenziare le **capacità persuasive, negoziali e di ascolto della forza vendita** – che nell'era digitale non solo sono ancora più importanti ma – dovendo interagire spesso con l'ambiente

digitale – vanno adattate ai nuovi contesti comunicativi. Persuadere via Skype, o con un breve memo in attachment a una mail, oppure costruendo un mini-sito per spiegare il prodotto con tanto di intervento video oppure concedere una breve intervista che poi si trasforma in una pillola video su Youtube ... tutto ciò richiede specifiche abilità e una certa pratica consolidata. Per non parlare della progettazione di un sistema di dialogo interattivo con la clientela o della presentazione di 15 minuti a un TED Talk oppure dell'ideazione di un questionario che metta in luce ciò che dei nostri clienti non sappiamo.

L'arte retorica, come ci insegnano gli antichi, è infatti un mix di teoria e pratica – di *knowledge* e *know-how* – dove le *hard skill* si integrano e si ibridano con le *soft skill*, dove la ricchezza dei contenuti richiede sofisticate capacità linguistiche per esprimersi in modo efficace: un discorso persuasivo è infatti – come ci ricorda Cicerone – un impasto indissolubile fra *res* e *verba*, tra argomenti e forme espressive. Più che una disciplina, la retorica è dunque ciò che gli antichi Greci chiamavano *techne*: non solo tecnica, metodo, ma anche arte. La sua complessità dipende dalla sua ambiguità:

- perché designa sia un'abilità spontanea che una competenza acquisita con l'insegnamento;
- perché designa tanto una semplice tecnica, quanto all'opposto ciò che nella creazione supera la tecnica e si deve esclusivamente al genio del creatore.

Per questi motivi richiede sia studio che pratica, sia memorizzazione che pensiero critico. Per questi motivi dobbiamo liberare un po' del tempo per leggere di più, osservare con maggiore attenzione, fare pratica ovunque possibile e – soprattutto – riflettere sui risultati per migliorarci ...

Il digitale potrebbe dunque trasformare in profondità il ruolo del venditore, moltiplicando le performance soprattutto dei più brillanti. Purché ci sia consapevolezza di queste opportunità e si dedichi tempo sufficiente ad affrontare in modo sistematico questa grande opportunità.