

ALESSANDRO PEDRAZZINI,  
GIANLUCA RIZZI, MASSIMO TARGA,  
GAETANO VAUDO



# Vendere nell'era digitale

APPROCCI, METODI  
E TECNICHE COMMERCIALI

FRANCOANGELI

## Informazioni per il lettore

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



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

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

ALESSANDRO PEDRAZZINI,  
GIANLUCA RIZZI, MASSIMO TARGA,  
GAETANO VAUDO

# Vendere nell'era digitale

APPROCCI, METODI  
E TECNICHE COMMERCIALI

FRANCOANGELI

Tutti i proventi degli autori derivanti dalla vendita di questo libro verranno devoluti a favore del  
Comitato Global Inclusion - Art. 3.

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

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

“Quando la tempesta sarà finita, probabilmente non saprai neanche tu come hai fatto ad attraversarla e a uscirne vivo. Anzi, non sarai neanche sicuro se sia finita per davvero. Ma su un punto non c’è dubbio. Ed è che tu, uscito da quel vento, non sarai lo stesso che vi è entrato”

*Haruki Murakami*



---

# Indice

<b>Introduzione</b>	pag.	11
<b>1. La vendita tra arte e scienza</b>	»	15
1.1. Quando parliamo di vendita cosa intendiamo?	»	15
1.2. Il ciclo della vendita	»	18
1.3. Le skill fondamentali per la vendita	»	22
1.4. I contesti: B2C e B2B	»	25
1.5. Conclusioni	»	29
<b>2. L'arrivo del cigno nero della vendita</b>	»	31
2.1. Il nuovo scenario di riferimento	»	31
2.2. I trend in atto	»	32
2.3. Gli impatti sulle reti commerciali	»	33
2.4. Customer engagement	»	35
2.4.1. Customer journey	»	38
2.4.2. Customer experience	»	40
2.5. L'impatto dell'emergenza pandemica sulla psicologia delle persone	»	43
2.5.1. Il ruolo delle "nuove abitudini" nelle scelte dei consumatori	»	45
2.6. Il ruolo del mindset nel contesto professionale	»	47
2.6.1. L'evoluzione nell'approccio al ruolo commerciale	»	49
2.7. Conclusioni	»	51
Testimonianza 3M, di <i>Eleonora Attaguile</i>	»	52



<b>3. Competenze vecchie e nuove nella vendita a distanza</b>	pag.	55
3.1. I modelli e le competenze del passato sono ancora validi?	»	55
3.1.1. Il profilo del cliente “pandemico”	»	56
3.1.2. Gli elementi di continuità del venditore “pandemico”	»	57
3.1.3. Gli elementi di discontinuità del venditore “pandemico”	»	59
3.2. Restare concentrati: l’importanza di fare nuovi clienti	»	61
3.2.1. Il funnel della vendita e l’imbuto dello sviluppo	»	63
3.2.2. Metodi per sviluppare nuovi clienti	»	66
3.2.2.1. Contesti di socializzazione fisici	»	66
3.2.2.2. Contesti di socializzazione virtuali	»	68
3.2.2.3. Contatti a freddo	»	69
3.2.2.4. Eventi a cui presenziare	»	71
3.2.2.5. Eventi di marketing da sviluppare	»	72
3.2.2.6. Side project	»	76
3.2.2.7. Referral	»	77
3.3. Conclusioni	»	79
Testimonianza UnipolSai, di <i>Claudio Belletti</i>	»	80
<b>4. Le hard skill per la vendita efficace</b>	»	85
4.1. Il fattore tempo	»	85
4.1.1. La gestione del tempo: cosa è cambiato	»	85
4.1.2. Le aspettative del cliente cambiano: volere tutto, volerlo subito	»	86
4.1.3. Il tempo della domanda e dell’offerta tendono a convergere: l’approccio “real time”	»	88
4.1.4. Il mindset del venditore per un time management efficace	»	89
4.1.5. L’organizzazione delle priorità	»	94
4.1.5.1. Urgenza e importanza	»	94
4.1.6. Il metodo degli attivatori semantici per gestire agilmente il tempo	»	98
4.1.6.1. I quattro attivatori semantici	»	99
4.1.6.2. Gli attivatori semantici in agenda	»	102
4.2. La pianificazione commerciale	»	104
4.2.1. La produttività del venditore	»	105
4.2.2. Il ciclo di performance commerciale	»	106
4.2.2.1. La definizione degli obiettivi di vendita	»	107
4.2.2.2. La definizione di piani d’azione commerciali agili	»	109
4.2.2.3. L’esecuzione e il monitoraggio	»	116
4.2.2.4. La valutazione finale	»	121

4.3. Conclusioni	pag. 122
Testimonianza Gruppo Crédit Agricole Italia, di <i>Valerio Bottazzoli</i>	» 123
<b>5. Le soft skill per la vendita efficace</b>	» 127
5.1. Il valore delle soft skill	» 127
5.2. La relazione fiduciaria come presupposto per la partnership	» 128
5.2.1. La reputazione	» 129
5.2.2. L'ascolto	» 131
5.2.3. La prossimità	» 132
5.2.4. I bisogni	» 133
5.3. <i>L'agile selling</i>	» 136
5.3.1. Le abilità relazionali e comunicative in distance	» 137
5.3.2. Gli approcci e le tecniche negoziali in distance	» 141
5.3.3. La gestione dei momenti critici in distance	» 143
5.4. L'empatia digitale	» 144
5.4.1. Le peculiarità emozionali e relazionali dei diversi clienti	» 146
5.4.2. Agire, interagire e reagire online	» 147
5.5. Il personal branding online	» 150
5.5.1. Ottimizzare la propria presenza online	» 150
5.5.2. Cenni di branding e networking tramite LinkedIn	» 153
5.6. Conclusioni	» 156
Testimonianza Hewlett Packard, di <i>Luca Gaslini</i>	» 157
<b>6. Quale futuro per chi si occupa di vendita?</b>	» 161
6.1. <i>Human touch</i> nella nuova normalità	» 161
6.2. L'intelligenza artificiale	» 162
6.3. L'impatto sul fattore umano	» 164
6.4. Il <i>machine learning</i>	» 165
6.5. Conclusioni	» 169
Testimonianza Vodafone, di <i>Fabiana Alcaino e Daniel Rodriguez</i>	» 169
<b>Conclusioni</b>	» 173
<b>Bibliografia</b>	» 175



---

# Introduzione

Negli ultimi vent'anni ci sono stati tre eventi che hanno cambiato il contesto economico, finanziario e sociale. Ci riferiamo all'attacco delle Torri Gemelle del 2001, alla "bolla finanziaria" del 2008-2009, immortalata dalle immagini del personale di Lehman Brothers che usciva dagli edifici con gli scatoloni tra le mani, e infine alla pandemia del Covid-19 del 2020.

I primi due eventi hanno generato cambiamenti nelle dinamiche competitive mentre il terzo sta modificando i comportamenti sociali e, in particolare, le modalità di relazione con il mercato e i comportamenti in ambito lavorativo, ovviamente con ricadute anche sui settori economici.

Questo contesto, che al momento della stesura di questo libro stiamo ancora vivendo, ci ha portato a riflettere su tutti quei cambiamenti che, come clienti-consumatori abbiamo adottato e che, come fornitori di consulenza e formazione aziendale, abbiamo supportato per accompagnare le aziende nostre clienti nei processi di trasformazione.

È opinione diffusa che la pandemia abbia accelerato alcuni processi nei comportamenti (fino ad allora piuttosto latenti), in tutti gli ambiti lavorativi e anche nei contesti commerciali. Parliamo di cambiamenti che nel recente passato erano stati rallentati da due fattori ostacolanti: la resistenza e l'inerzia.

Ci lasciamo finalmente alle spalle modelli di lavoro ormai superati, l'impreparazione, l'affrontare l'imprevisto senza competenze; anche se le persone, seppur adattandosi all'uso di nuovi strumenti lavorativi, spesso continuano a ragionare con schemi tradizionali. È cambiato per sempre il modo di intendere lo spazio e il tempo della produzione e del commercio. Il grande esperimento sociale di questo ultimo anno e mezzo sul lavoro a distanza ha evidenziato nuove potenzialità del sistema economico-produttivo e commerciale, cambiando in modo permanente anche la concezione degli strumenti di gestione, di analisi e comunicazione tra clienti e fornitori.

Due esempi possono aiutare la comprensione di questa affermazione: i comportamenti d'acquisto attraverso piattaforme digitali indipendenti o per mezzo di siti aziendali e l'attività lavorativa e commerciale a distanza.

I primi hanno visto, in tutti i settori, tassi d'incremento nell'utilizzo da parte delle aziende per necessari motivi di distanziamento e la seconda è stata ugualmente abbracciata da tutti i comparti, anche dalla grande distribuzione (che rispetto ad altri settori privilegiava ancora il contatto fisico), richiedendo ai "gestori di relazione" e venditori di proporre contratti e transazioni a distanza, e, con il perdurare della pandemia, di raggiungere nuovi clienti attraverso i canali digitali.

A oggi non sappiamo quando lo stato di emergenza terminerà, né se e quando le dinamiche sociali torneranno come prima dell'avvento della pandemia. Quello che possiamo dire con certezza è che i cambiamenti attuati, per dare continuità ai rapporti commerciali, hanno richiesto da subito l'attivazione di processi nuovi e lo sviluppo di comportamenti diversi che non saranno modificati nel futuro.

Per affrontare questo nuovo scenario che ogni giorno ci vede in prima linea sia come consumatori sia come fornitori, abbiamo provato a costruire un percorso per guidare coloro che ogni giorno affrontano i clienti in questo "nuovo" contesto.

Nel "costruire" questa pubblicazione ci siamo concentrati soprattutto su quei consulenti e venditori che devono affrontare un rapporto commerciale di medio/lungo periodo, con una frequenza di contatto periodica e una relazione personale che richiede una comunicazione con i clienti continua, sia in ambito B2C che in ambito B2B.

Il libro si articola in sei capitoli di cui il primo costruisce la chiave di lettura per comprendere cos'è cambiato nell'attuale contesto rispetto a quello che conoscevamo, e come questo si sia modificato rispetto al tipo di mercato che dobbiamo affrontare. La dematerializzazione di alcuni servizi, la digitalizzazione dei processi e l'avvento di piattaforme d'incontro tra clienti e fornitori sono i tre fattori che, già presenti prima dell'avvento della pandemia, sono esplosi nei primi mesi del 2020 e hanno poi consolidato il processo di cambiamento.

Il secondo capitolo ha l'obiettivo di analizzare quali sono questi cambiamenti e cosa impongono ai venditori di fare – in termini di *mindset change ability* – per adeguarsi a colloquiare e gestire il cliente con nuove e diverse modalità e approcci.

La guida al cambiamento è declinata nei capitoli terzo, quarto e quinto in cui si evidenziano, dal nostro punto di vista, quali siano le competenze "hard", come ad esempio la pianificazione commerciale e le competenze "soft", come l'*agile selling* e l'empatia digitale nelle relazioni a distanza, che debbano essere potenziate.

Le tecnologie sono al centro del sesto e ultimo capitolo, in quanto attrici principali del cambiamento, ma anche potenziale minaccia per il ruolo “umano” nella vendita.

L’intelligenza artificiale, applicata alla raccolta ed elaborazione delle informazioni del cliente e l’utilizzo del “machine learning”, con cui le macchine possono sostituire la persona nelle relazioni sono fenomeni che devono essere compresi a fondo per facilitare e potenziare il “rapporto umano”, fornendo ulteriori armi di contatto e rendendo più profonde le relazioni.

Un lavoro, ci auguriamo, utile per tutti coloro che si occupano di relazioni commerciali, sia nei ruoli gestionali che in quelli più prettamente commerciali, a condizione che si attui realmente quel cambiamento di paradigma che abbiamo cercato di sollecitare in tutti i capitoli, con riflessioni e stimoli frutto della nostra esperienza sul campo, abbinati a una serie di testimonianze aziendali che saranno presenti in diversi capitoli.

Buona lettura.



# La vendita tra arte e scienza

## 1.1. Quando parliamo di vendita cosa intendiamo?

La parola vendita viene utilizzata talvolta per indicare il processo commerciale, altre volte per indicare il momento in cui un prodotto o servizio viene reso disponibile a un cliente.

Se ci concentriamo sul **momento della transazione**, ovvero il momento in cui un cliente firma un contratto oppure prende il prodotto ed esce dal punto vendita, la capacità di comunicazione e persuasione sono essenziali per raccontare il prodotto o servizio e convincere il potenziale cliente dei motivi che dovrebbero portarlo all'acquisto.

Negli ultimi anni, complici le tecnologie, l'accesso alle informazioni da parte del cliente è stato sempre più facile, con diversi livelli di approfondimento e tempestività di aggiornamento, con conseguente richiesta di dettagli, confronti e idee che hanno richiesto di alzare il livello di capacità d'interazione del venditore.

Questo contesto ha richiesto al venditore una capacità di programmare gli incontri con i diversi clienti del portafoglio, pianificare i contenuti dell'incontro, preparare le argomentazioni, identificare gli interlocutori primari e mantenere un dialogo costante con il cliente, incontrandolo con maggiore frequenza per cogliere i cambiamenti nel "sistema cliente" (vita se persona fisica e organizzazione se si tratta d'azienda).

L'elenco di questi momenti, che descriveremo con maggiore dettaglio, richiede un cambio di competenze da parte del venditore **spostando l'attenzione dal momento della transazione al "prima" e "dopo" e identificando se stesso come "gestore di relazione"**.

L'obiezione che potrebbe sorgere è: questa riflessione è valida in qualsiasi ambito, sia "consumer", sia "business", e per qualsiasi settore merceologico?



Questa riflessione è valida per qualsiasi ambito e per qualsiasi settore, come vedremo dagli esempi che seguiranno; ovviamente dovremo porre una maggiore enfasi su alcune fasi del processo di vendita, che andremo a descrivere nel successivo paragrafo.

Al fine di fornire una chiave di lettura trasversale ai settori e ambiti di applicazione (“B2C” o “B2B”) mettiamo al centro il concetto di *customer experience* e delle diverse sfaccettature con cui un’azienda che propone prodotti o servizi al mercato deve progettare per creare “esperienze” efficaci per i propri clienti.

La *customer experience* è rappresentata da quelle situazioni che un cliente attiva dal momento che innesca un processo di acquisto fino alla sua conclusione e, successivamente, con la ripetizione d’acquisto, incontrando nei diversi momenti di contatto il personale di vendita dell’azienda.

In figura 1 vediamo il processo di acquisto del cliente su cui la *customer experience* può essere progettata.

**Fig. 1 – Il processo di acquisto del cliente**



Negli ultimi tempi, tutti i settori hanno affrontato o subito il comportamento dei clienti che hanno certamente contribuito a un’accelerazione formidabile della trasformazione digitale di qualsiasi azienda.

I clienti, in questi ultimi cinque anni, hanno fatto un enorme balzo in avanti, obbligando le aziende ad essere più che potenziali progettisti di futuro, a diventare gestori del presente. Ogni anno si presenta con un vestito nuovo, spesso diverso dai precedenti, e diventa ormai impossibile prevedere con certezza e con un approccio lineare il futuro che ci attende.

Al fine di governare l’oggi, come professionisti e gestori, da una prospettiva di *customer experience* occorre soffermarci su alcune caratteristiche sfidanti di questo contesto, riassumibili in tre punti:

1. se la multicanalità, in cui vivevamo fino a pochi anni fa, dava un grande risalto ai canali, **l’omnicanalità** deve offrire invece ai clienti un’esperienza di acquisto integrata e sinergica. Ad esempio, ordini di acquisto online con *pick&return* e nei negozi con *click&collect* che assicurano uniformi-

tà e coerenza. L'utente omni-canale non distingue più online e offline, le esperienze tradizionali e le esperienze digitali devono convergere, il focus è sui contenuti. Il cliente omni-canale vuole avere accesso a tutte le informazioni rilevanti per il suo *customer journey* (letteralmente viaggio d'acquisto), in modo indipendente dagli strumenti e soddisfacente rispetto all'esperienza complessivamente vissuta;

2. un secondo aspetto è quello che denominiamo ***content continuum*** e si riferisce all'incalzante sistema di messaggi digitali (e non) che vanno proliferando di ora in ora, facendo incontrare e scontrare in un'unica arena competitiva aziende, media, creatori di contenuti, venditori. Questo aspetto mette in serio pericolo alcune delle principali metriche di costruzione d'identità del brand aziendale, come il ricordo dei messaggi, la consistenza delle azioni di marketing o, ancora, la differenziazione delle comunicazioni organizzative;
3. infine, il terzo aspetto è riferito **al tipo di clienti**, siano essi Generazione Z (generazione di clienti nati tra 1996 e 2010), Millennials (generazione che comprende i nati dall'81 al 1996), oppure Generazione C (generazione trasversale per età ma sempre connessa col mobile e con le tecnologie digitali). Questi ultimi sono oggetto di attenzione particolare da parte delle aziende per la loro tensione alla ricerca continua, a uno shopping illimitato e a un'esplorazione del nuovo che è resa possibile dalla rete.

L'approccio a queste tre sfide solleva altrettante domande per coloro che gestiscono clienti e hanno la missione di confezionare esperienze rilevanti per i propri clienti: **in che modo una marca può evocare un'esperienza interattiva e memorabile? Come progettare contenuti e percorsi dinamici, davvero rilevanti agli occhi del cliente? Come stimolare o riattivare un *customer engagement* che sia profittevole per l'azienda (o per se stessi se liberi professionisti) e positivo per il consumatore?**

Per farlo è necessario riuscire a riunire tutte le informazioni che si hanno a disposizione e creare un'esperienza personalizzata in base alle esigenze di ogni singolo cliente.

Questo processo prende il nome di "analisi del *customer journey*", ossia la capacità di tracciare e analizzare le diverse modalità con cui i clienti utilizzano i canali che hanno a disposizione per interagire con l'organizzazione.

Canali che, grazie alle opportunità offerte dal digitale e all'approccio strategico omnicanale adottato dalle aziende, offrono molteplici opportunità di raccolta di informazioni per il miglioramento della *customer experience*.

Questa riflessione è centrale nel nostro ragionamento perché ci sono due fattori che emergono da alcune ricerche: il 35% dei clienti dichiara che smet-

terebbe di acquistare presso un'azienda con cui ha avuto un'esperienza negativa; mentre il 65% dei clienti sarebbe disposto a pagare di più i prodotti di quelle aziende che, nel periodo del Covid-19, sono riuscite a garantire agli utenti una buona *customer experience*.

Sulla base di queste evidenze, l'attenzione delle aziende si deve quindi concentrare sulla progettazione e misurazione delle azioni che creano un'esperienza complessiva positiva attraverso lo studio del *customer journey*. Solo così, infatti, sarà possibile individuare le cause che determinano un'esperienza positiva o negativa del cliente.

La tecnologia ha cambiato in modo importante le abitudini del consumatore e il futuro continuerà in questa direzione con un impatto diretto sul *customer journey* e sulla relativa esperienza del cliente.

I canali a disposizione dell'utente per entrare in contatto con un'organizzazione sono viepiù crescenti e il percorso che il cliente compie non è più un tracciato definito dall'azienda stessa, ma cambia a seconda della situazione, del momento e del contesto in cui si trova, a seconda, quindi, dei cosiddetti "micro momenti", ossia di quegli istanti nell'arco della giornata in cui si manifesta una necessità, un bisogno o una curiosità che vengono soddisfatti anche solo con una consultazione online.

In questo scenario è fondamentale riuscire a creare un contenuto che sia rilevante all'interno del *customer journey* attraverso la profilazione, passando da un contatto descrittivo e neutrale agli occhi del cliente, a una situazione in cui i contenuti dell'incontro, sia esso fisico o digitale, siano densi di significato e personalizzati su quello che è il comportamento del nostro cliente.

In questo modo **si passa dalla vendita alla gestione della relazione** che è governata da un momento fisico ma è assistita anche con altri momenti digitali.

## 1.2. Il ciclo della vendita

Nel paragrafo precedente abbiamo visto le fasi che caratterizzano il **processo di acquisto** del cliente su cui l'azienda deve progettare la *customer experience*.

Lo stesso schema è utile per progettare le fasi che il "gestore della relazione" e l'organizzazione di vendita dovrebbero utilizzare per definire ruoli e competenze di vendita.

Affrontiamo in questo paragrafo l'altra faccia del processo di relazione con il cliente, ovvero come il consulente o venditore e l'organizzazione si preparano per affrontare il cliente, attraverso uno schema rappresentato dalla figura 2.

Lo schema rappresentato individua **le otto fasi che caratterizzano il ciclo della vendita** da parte dell'organizzazione e in particolare della sua forza di vendita verso il cliente.

Le otto fasi sono un'utile guida sia alla progettazione della *customer experience*, sia per l'individuazione delle aree di sviluppo di competenze da parte del "gestore della relazione".

Proviamo a fornire una **doppia visione** analizzando i momenti del **processo d'acquisto del cliente** rispetto alle **otto fasi** che caratterizzano il **ciclo di vendita** per l'azienda.

**Fig. 2 – Il ciclo di vendita**



La prima fase del ciclo della vendita è rappresentata da **“Sviluppare una strategia”** che implica la capacità, da parte dell'azienda, di definire un'offerta di prodotto o servizio e comunicarla al mercato, dove la comunicazione deve essere fatta su tutti i canali utilizzati, come descritto nel paragrafo precedente, e con le diverse modalità di comunicazione (i vari aspetti della comunicazione e i momenti in cui farla verranno approfonditi nel secondo capitolo, assieme al concetto di *customer journey*).

Allo stesso tempo, il “gestore della relazione”, facendo sua l’offerta dell’azienda, dovrà analizzare il proprio portafoglio clienti e decidere come e con quali modalità veicolarla.

Il concetto di portafoglio clienti è declinabile nei ruoli di vendita che agiscono in un mercato sia “consumer” che “business”. Ovviamente, esistono ruoli in cui il portafoglio è gestito in prima persona da un unico gestore (ad esempio un account di un’azienda manifatturiera o farmaceutica che ha come cliente finale un’impresa, o un consulente finanziario che ha come clienti persone fisiche), ma anche attività in cui la gestione è affidata a un gruppo di persone (ad esempio un punto vendita di qualsiasi settore merceologico oppure un *customer care* di supporto al post-vendita).

Questa fase impatta in due momenti del processo di acquisto del cliente, ovvero: sia nel **“Problema/Desiderio di acquisto”**, sia nella **“Ricerca d’informazioni”**. Nel primo momento la modalità di comunicazione incrocia il bisogno soddisfatto dal prodotto o servizio “nella vita del cliente”; mentre, nel secondo, ha l’obiettivo di farsi scegliere tra gli altri prodotti o servizi che potrebbero soddisfare l’esigenza del cliente.

Lasciamo sullo sfondo la comunicazione che l’azienda potrebbe fare, ed entriamo nei panni del nostro “gestore della relazione” che ha l’obiettivo di preparare l’incontro con il cliente, predisponendo tutti gli elementi comunicativi e persuasivi, per fare in modo che il prodotto o servizio che sta proponendo possa suscitare interesse e correlazione con i suoi bisogni.

Questa preparazione all’incontro con il cliente coinvolge le seguenti fasi: **“Stabilire i contatti”**, che implica il comprendere qual è la nostra storia con il cliente: è un cliente nuovo oppure un cliente con cui abbiamo già avuto dei contatti?; **“Stimolare il bisogno”**, che implica la capacità d’individuare qual è il problema/desiderio del cliente e farlo incrociare con il nostro prodotto o servizio; poi **“Creare opzioni”**; infine la capacità di saperle raccontare (**“Presentare l’offerta”**) sulla base dello stile sociale del cliente, che affronteremo nel capitolo 5 quando parleremo di “soft skill”.

La capacità di **“Creare opzioni”** dipende dalla conoscenza che il “gestore della relazione” ha della propria offerta, ovvero la conoscenza delle caratteristiche del prodotto o servizio, e dalla capacità di empatia esercitata per andare oltre le affermazioni e consapevolezze del cliente.

**“Presentare l’offerta”** è l’atto finale in cui coinvolgere il cliente sulle motivazioni per le quali il proprio prodotto o servizio è adeguato alle sue esigenze.

A questa fase segue quella di **“Realizzare la vendita”**, a patto di gestire con successo le obiezioni e le resistenze all’acquisto del cliente.

Le ultime due fasi sono quelle che caratterizzano la definizione di “gestore della relazione” ovvero **“Soddisfare il cliente”**, che rappresenta la capacità di mantenere il contatto con il cliente nel lungo periodo verificando la soddisfazione dell’acquisto e fornendo la propria assistenza.