

Lisa Earle McLeod
Elizabeth Lotardo

il fine
nobile
della vendita

Fare la differenza oltre il profitto

Edizione italiana
a cura di Cristina Mariani

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 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”.

Lisa Earle McLeod
Elizabeth Lotardo

il **fine**
nobile
della **vendita**

Fare la differenza oltre il profitto

Edizione italiana
a cura di Cristina Mariani

FrancoAngeli

Titolo originale: *Selling With Noble Purpose. How to Drive Revenue and Do Work That Makes You Proud*

Copyright © 2020 by Lisa Earle McLeod. All rights reserved.
Published by John Wiley&Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Photo credits: John Rizzo Fotografy

Traduzione dall'inglese: Paola Dossan

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1ª edizione. Copyright © 2022 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.

Indice

Prefazione all'edizione italiana, di *Cristina Mariani* 9

Introduzione 11

Cosa significa che la vendita è una nobile professione? 11 - Due chiacchiere su un marciapiede: la conversazione che ha ispirato il libro 12 - Come si realizza il Fine Nobile 15 - Il volto mutevole del business 19

Parte 1

Vendere: una nobile professione?

1. La grande frattura 25

Quanto costa a una forza vendite la mancanza di uno scopo? 27 - Riformulare la professione del venditore 30 - Cosa si guadagna da una vendita basata sul Fine Nobile? 30 - Perché vendere perseguendo un Fine Nobile è come vendere in un circolo virtuoso? 32 - Cosa può fare questo libro per voi? 34

2. Il Fine Nobile di Vendita (FNV) cambia il vostro cervello. Ma come? 37

Mettere il cliente al centro non è sufficiente 40 - Le due grandi necessità umane: appartenenza e significato 41 - Una virata di 10 gradi può cambiare la vostra vita 43

3. Perché il profitto non è uno scopo? 44

Perché i leader puntano tutto sul profitto (anche se non intenzionalmente) 45 - Le 5 P: per mettere il profitto nella giusta prospettiva 46 - L'FNV orienta l'innovazione: ma come? 48 - I numeri danno false certezze 50

4. La domanda che cambia tutto 52

Parole che creano mondi nuovi 55 - L'FNV aiuta a concludere affari migliori 58 - La sessione di coaching FNV: un esempio 59 - Il marketing 62 - Lo Sviluppo Prodotto 63 - Sales engagement & support 63

Parte 2

Identificare e dichiarare il vostro Fine Nobile di Vendita

5. Creare il vostro Fine Nobile di Vendita 67

Domanda di scoperta n. 1: come fate la differenza per i vostri clienti? 70 - Domanda di scoperta n. 2: in che cosa siete diversi dai vostri concorrenti? 71 - Domanda di scoperta n. 3: nel vostro giorno migliore, cosa amate del vostro lavoro? 71 - Create il vostro FNV 72

6. Le storie che fanno rimanere nel cuore il vostro FNV 75

Costruire convinzioni: creare storie che rimangono nel cuore 76 - Una memorabile storia d'impatto sul cliente 78 - Le storie che rimangono nel cuore creano significato 79 - La formula delle storie che rimangono nel cuore 82 - Innescare il Fine con storie d'impatto sul cliente 86 - Restaurare la nobiltà della professione del venditore 87 - Saltate il momento in cui dite "Ah! Avevo torto" 88

Parte 3

Attivare il Fine con i clienti

7. Per un FNV che non sia solo una tag-line 93

Creare un'esperienza di vendita differenziata e alimentata dallo scopo 93 - Interazione vs. *infomercial* 97 - Schemi profondi orientano l'*engagement* 98 - Evitare di infarcire le demo con troppi dati 102 - Attivazione vs. proclamazione 103

8. Le informazioni sul cliente di cui non sapevate di aver bisogno 106

Le cinque categorie di informazioni critiche sui clienti 107 - Le informazioni migliorano il vostro tasso di chiusura a buon fine: ma come? 110 - Fare domande con uno scopo 113 - 10 grandi domande da chiedere al cliente 113

9. Tre situazioni in cui la differenziazione avvizzisce e muore 117

L'apertura dell'appuntamento 118 - Presentazioni e proposte che generano urgenza 121 - Tenere vivo il vostro fine durante la fase di negoziazione 124 - Oltre la normalità 116

10. Lo sporco segreto della formazione alle vendite 128

La formazione alle vendite affronta i sintomi, non la causa 130 - Due diverse abilità mentali dei top performer 131 - Accettare l'incertezza per-

mette di ridurre le obiezioni 134 - I vostri clienti sono in grado di leggere la mente, che lo sappiano o meno 135 - Cambia tutto in 10 secondi 137

11. Usare la tecnologia per rendere i clienti più umani 139

In che modo il CRM influenza i vostri appuntamenti di vendita 139 - Perché gli schermi dei computer sono più potenti dei sales manager 141

Parte 4

Creare una tribù di veri supporter

12. Le riunioni commerciali che ispirano azione (da parte di tutti) 147

Perché le riunioni tradizionali possono accidentalmente erodere il morale 149 - La svolta verso un Fine Nobile 150 - Piccolo cambiamento, grosso impatto 151

13. Il coaching di vendita sul Fine Nobile 154

Prima dell'appuntamento 154 - Durante l'appuntamento 155 - Dopo l'appuntamento 156

14. Incentivare il Fine 158

Cosa ci dice il test del marshmallow in merito agli incentivi di vendita 159 - Raggiungi i tuoi obiettivi con slancio 160 - Perché il modello del vincitore che prende tutto fallisce a metà anno 162 - Riconoscete i comportamenti giusti 162 - Dare un trofeo a tutti non è la risposta giusta 163 - Perché il riconoscimento pubblico è tanto potente 165 - Nove modi per incentivare il vostro Fine 166

15. Come evitare che il vostro Fine Nobile anneghi nei numeri 169

Un eccessivo attaccamento costa caro 171 - Perché la separazione in roccaforti porta a sanguinose guerre per il territorio 172 - Il costo di un'enfasi eccessiva 173 - Come portare nella stanza la voce del cliente 175

16. Costruire una cultura di Fine Nobile (e divertirsi di più al lavoro) 178

Riversare significato 180 - Costruttori di cultura del Fine Nobile 182

Conclusione – Uno scopo per la vita 185

La seconda persona più importante al mondo 186 - Dare significato a ciò che è ordinario 187 - La vostra storia interiore diventa la vostra storia di vita 188

Appendice – Domande frequenti 191

Ringraziamenti 195

Prefazione all'edizione italiana

Cristina Mariani*

Da anni lavoro con le reti di vendita a tutti i livelli, dal venditore al capo area, fino al responsabile commerciale, e li aiuto ad essere più efficaci con i clienti e a funzionare meglio come squadra.

Parte di ciò che serve è sicuramente la tecnica: preparare una presentazione, profilare il cliente, far comprendere perché dovrebbe scegliere proprio noi (la cosiddetta *value proposition*). Fidelizzare, rispondere alle obiezioni, fare domande di scavo...serve molta pratica, con sotto un po' di teoria.

Molti pensano erroneamente che vendere sia un'attività facile, alla portata di tutti; tant'è che, con qualche eccezione, in Italia non ci sono percorsi formativi accademici con un taglio sales. Ci si laurea in marketing, ma non in vendite. E si pensa che riconvertirsi alla vendita, partendo ad esempio da un ruolo tecnico, sia qualcosa di fluido o addirittura automatico.

Non è così.

La vendita è un'attività nobile, dico spesso nei miei corsi. Dignitosa, complessa, ricca di valore. Se vendere fosse facile, quel lavoro lo farebbero le macchine, e forse un giorno questo accadrà. Ma oggi, che sia B2B o B2C, la vendita è un'attività profondamente H2H, ovvero *Human to Human*: da un essere umano (il venditore) a un altro essere umano (il cliente o il buyer).

La vendita è mestiere affascinante e articolato, che comprende comunicazione, negoziazione, psicologia e molto altro. Bisogna conoscere "i numeri" (prezzi, margini, sconti, condizioni commerciali); bisogna saperne di organizzazione e di budget.

Infatti il tema più difficile, per un responsabile commerciale, è proprio quello dei KPI (*Key Performance Indicators*), anello di congiunzione tra strategia e pratica, perché sono i venditori che applicano la strategia e la tra-

* Docente e consulente in area commerciale, scrittrice e giornalista.

sformano in realtà grazie al loro lavoro quotidiano; e solo attraverso un buon sistema di incentivi si può dare loro la direzione affinché la strategia definita dai vertici venga realizzata davvero. Perché i capi pensano e i venditori vendono.

Ma la vendita non è solo fatturato, obiettivi e risultati. E anche, e soprattutto, “fare la differenza” per il cliente. E questo “fa la differenza” anche per il venditore stesso: lo motiva, lo valorizza, cambia le regole del gioco. Il profitto come obiettivo è giusto e sacrosanto, ma non basta. A un venditore orientato solo al profitto manca qualcosa, come un bel fiore senza profumo.

Perché dunque questo è un libro rivoluzionario, nel suo genere? Perché arriva al momento giusto. È in atto un cambiamento culturale; si parla di “*purpose*”, il fine o scopo nobile, che dovrebbe permeare ogni attività lavorativa. In area commerciale, questo sembra un po’ un controsenso: tra tutte le funzioni aziendali, la vendita è quella più dominata dal profitto, dai “numeri”, anche perché è facile misurarne i risultati. Il venditore bravo è quello che vende di più. Ma come dimostrano gli studi dell’autrice quello che vende di più è proprio quello che sa “fare la differenza” per il cliente e realizza il suo fine nobile.

Ho trovato questo libro illuminante, ben scritto, teorico e pratico allo stesso tempo. Semplice ma profondo. Per questo dopo averlo letto ne ho proposto l’edizione italiana. È il libro che avrei voluto scrivere (nel qual caso, sarebbe stato l’ottavo), ma non aveva senso farlo perché c’era già.

Buona lettura a tutti i nobili venditori.

Introduzione

Cosa significa che la vendita è una nobile professione?

I cuori sono più forti quando battono in risposta a ideali nobili.

Ralph Bunche, Premio Nobel per la Pace 1950

“Raramente i termini *vendere* e *nobile* compaiono insieme nella stessa frase. Nella maggior parte dei casi, le persone credono che il denaro costituisca l’elemento primario di motivazione che muove i venditori di successo, e che fare del bene per il mondo sia solo un contributore di minor valore, neanche tanto vicino alla prima posizione. Tuttavia, tale convinzione è sbagliata”.

La prima volta che ho scritto queste parole nel 2012, non potevo certo sapere che la prima edizione del libro avrebbe sovvertito le credenze tradizionali in materia di vendite, incitando, allo stesso tempo, la formazione di un nuovo movimento globale. All’epoca, il concetto che si potesse far leva su qualcosa di diverso dal denaro per motivare un venditore era un’idea nuova, tuttavia non sempre particolarmente bene accetta. Per fortuna, i tempi sono cambiati. Almeno in parte.

Abbiamo iniziato a scrivere questa seconda edizione prima che scoppiasse la crisi causata dalla pandemia di Covid-19. Giunti al termine della nuova stesura, la crisi ci era ormai arrivata addosso con tutto il suo peso: i mercati erano diventati volatili, sempre più attività chiudevano e la paura dilagava in ogni parte del mondo. I timori per la propria vita, la propria salute, il proprio lavoro e per ciò che il futuro avrebbe potuto riservarci era diventata schiacciante.

Oggi stiamo vivendo un momento di cambiamento senza precedenti, che sta letteralmente azzerando tutto ciò che, fino a ora, ha conferito struttura alla nostra esistenza. Le norme che hanno sempre scandito tempi e modi di lavo-

rare sono state messe in dubbio e le funzioni di vendita sono chiamate a innovare e a reinventare il prodotto/servizio da vendere e il modo per farlo quotidianamente. Quello che un numero sempre maggiore di clienti vuole sapere è semplice: il vostro team di vendita sarà a disposizione per aiutarmi oppure il vostro scopo è solo vendere e dimenticarvi di me ancor prima di passare oltre?

Una cosa è vera e certa: in un tempo caratterizzato dal sovvertimento della realtà come la conosciamo, ciò che mantiene alto impegno e motivazione nei venditori per raggiungere risultati migliori è il senso di scopo (*purpose*).

Gli esempi presentati in questo libro raccontano le storie di venditori che hanno fatto dello scopo la propria stella polare, il faro da seguire in tempi di incertezza e inquietudine perché lo scopo permette loro di prendere decisioni rapidamente e di tradurre i loro ideali più alti in azioni.

Nel corso degli ultimi cinque anni, lo scopo è diventato l'argomento più scottante nel business: tante organizzazioni hanno lanciato orgogliosi proclami sui social media, mentre i loro leader ne hanno discusso in occasione delle riunioni annuali di bilancio. Eppure, la crisi scatenata dalla pandemia di Covid-19 ha rivelato con nitida chiarezza che lo scopo non può essere solo un mantra o una tecnica di gestione: in tempi di cambiamento, il *purpose* è quella linea sottile, ma fondamentale, che lega clienti e venditori.

L'idea da cui muove questo libro è semplice: i risultati ottenuti dai venditori animati da uno scopo più grande del denaro – che lavorano per migliorare la vita dei propri clienti – superano grandemente quelli raggiunti dai team transazionali che perseguono solo target e quote interni. Durante una crisi, il contrasto tra venditori transazionali e venditori mossi da un Fine Nobile raggiunge l'apice della propria manifestazione.

Per tanto tempo si è ipotizzato che i migliori venditori fossero guidati principalmente da incentivi di natura economica; tuttavia, in effetti, nulla potrebbe essere più lontano dalla verità.

Viviamo in un tempo e un luogo in cui il ruolo del business nel mondo è messo in dubbio. La pressione che deriva dalla necessità di ottenere un profitto a breve termine rappresenta una costante; eppure, vediamo l'azione di una spinta, parimenti potente, a fare ciò che è giusto per le persone e per i clienti, nonché per rendere il luogo di lavoro un posto che abbia un significato più profondo per tutti. L'atto della vendita è la sintesi perfetta in cui denaro e significato si fondono. È giunto il tempo per noi di cavalcare l'intensa urgenza di questo momento per cambiare il nostro modo di lavorare e ripristinare la nobiltà professionale del venditore.

Due chiacchiere su un marciapiede: la conversazione che ha ispirato il libro

Circa dieci anni fa, io facevo parte di un team di consulenti incaricati da una grande azienda del settore biotech di condurre uno studio in doppio cie-

co di sei mesi sulla sua forza vendite. Lo scopo dello studio era determinare quali comportamenti distinguessero i venditori bravi da quelli nella media. Lo studio ha rivelato un esito totalmente inaspettato: i venditori migliori evidenziavano tutti un senso di scopo molto più pronunciato rispetto a coloro che rientravano nella media. I risultati ottenuti dai venditori animati da un Fine Nobile, coloro che davvero volevano fare la differenza per i loro clienti, superavano sempre quelli ottenuti dai venditori concentrati esclusivamente su obiettivi di vendita e ritorno economico.

È stata una scoperta sensazionale che avrei potuto non fare mai se non fosse stato per una conversazione avuta sul marciapiede all'aeroporto di Phoenix.

Ero quasi giunta al termine di una due giorni in affiancamento a una agente che mi aveva appena accompagnata in aeroporto per prendere il volo di ritorno a casa. Prima di salutarla, le feci una domanda che non avevo mai posto agli altri agenti: "A cosa pensi quando parli con un cliente? Che cosa ti passa per la testa?".

"Di solito non lo dico mai", mi confessò, guardandosi intorno nella sua auto con circospezione come se qualcuno potesse sentirla. "Quando faccio visita a un cliente io ripenso sempre a una paziente che ho incontrato un giorno nello studio di un medico mio cliente".

"Ero in corridoio e stavo parlando con uno dei dottori. Indossavo il mio badge aziendale, per cui ero facilmente riconoscibile. Improvvisamente, questa vecchietta richiama la mia attenzione picchiandomi delicatamente su una spalla".

"Chiedo scusa, signorina. Lei è della società che produce questo farmaco?", mi chiese indicando un opuscolo in esposizione sul banco della reception".

"«Esatto, signora», le risposi".

"«Volevo solo ringraziarla», continuò. «Prima che il mio medico iniziasse a prescrivermi il vostro farmaco, io riuscivo a malapena a trovare le forze per uscire di casa. Ora, invece, riesco ad andare a trovare i miei nipotini, a sedermi per terra e giocare con loro. Riesco anche a viaggiare. Per questo volevo ringraziarla. Mi ha restituito la mia vita»".

La donna aggiunse: "Penso a quella nonnina ogni giorno. Se sono le 16:30 di un piovoso venerdì pomeriggio, gli altri venditori vanno a casa, ma io no. Faccio altri appuntamenti perché so che non sto solo vendendo un prodotto. Restituisco la vita alle persone. Quella nonnina è il mio scopo più alto".

In quel momento, seduta in macchina nel caldo soffocante di Phoenix, capii che quella donna mi aveva appena detto una cosa incredibilmente importante. Per tutto il volo di ritorno da Phoenix ad Atlanta continuai a ripensare a quella conversazione. Continuava a ronzarmi per la testa.

Il nostro team di consulenti aveva trascorso mesi a seguire venditori in tutto il Paese. Avevamo condotto interviste approfondite e sviscerato ogni singolo aspetto dei loro appuntamenti con i clienti. Eppure, quella era la pri-

ma volta in cui qualcuno mi aveva aperto il proprio cuore e mi aveva parlato in maniera autentica delle proprie emozioni e di cosa guidava davvero il suo comportamento. Mentre gli altri avevano parlato per stereotipi e luoghi comuni aziendali, quel pomeriggio avevo incontrato una venditrice che parlava la lingua dell'anima.

Era questo che faceva la differenza tra risultati nella media e risultati eccellenti? Era davvero merito di questo costrutto apparentemente esoterico, di questa cosa chiamata scopo (*purpose*)?

Ricordate: stiamo parlando di dieci anni fa. A quel tempo, le conversazioni su significato e scopo al lavoro erano competenza esclusiva di politici ed enti no-profit. Al contrario, io avevo a che fare con un ambiente *corporate*, ma capii che mi ero imbattuta in qualcosa di importante. Ripresi in mano le trascrizioni delle interviste, con l'idea di cercare di rintracciarne lo scopo. All'inizio non riuscivo a riconoscerlo, ma poi iniziai a guardare meglio e lo identificai nelle parole del venditore che aveva detto: "Mio padre era un medico. I medici fanno un lavoro ancora più difficile di quanto la gente non pensi. Io voglio facilitare loro la vita".

Stava nelle parole del venditore incapace di contenere la propria emozione davanti alla possibilità di parlare di scienza e che si era illuminato quando aveva chiesto: "Non è straordinario il modo in cui possiamo fare tutto questo?". E poi altri due venditori che avevano condiviso l'impatto che avevano avuto su infermieri e pazienti. Sebbene nessuna di queste persone avesse mai letteralmente usato la parola *scopo*, il significato era quello.

Al termine del progetto, il cliente ci chiese di valutare tutti gli agenti e di identificare coloro che pensavamo fossero i top performer. Si trattava di uno studio in doppio cieco, perciò né io né gli altri consulenti sapevamo chi possedesse il rendimento migliore e chi fosse nella media.

Io avevo selezionato cinque rappresentanti, nelle cui interviste avevo rintracciato un senso di scopo. Li indicai al cliente, asserendo la mia convinzione che quei cinque fossero i venditori con i risultati migliori.

Erano proprio loro. E la venditrice di Phoenix che andava alle visite pensando alla nonnina? Era stata la numero uno in tutto il Paese per il triennio precedente.

Immaginate la scena: eravamo in un'azienda scientifica con attività commerciali in tutto il mondo; la leadership era prevalentemente composta da medici, scienziati ed esperti plurilaureati e specializzati, tutti riuniti intorno a un enorme tavolo in marmo per ascoltare i risultati dell'imponente studio sulle vendite che avevano commissionato. Sembrava che, per magia, io fossi appena stata in grado di identificare i venditori migliori senza conoscere nemmeno uno dei loro numeri di vendita. Naturalmente, la domanda successiva sorse spontanea.

"Come faceva a saperlo?", chiesero guardandomi come se fossi una specie di strega.

Alla domanda seguì un attimo di impaziente attesa che, però, le mie parole non furono in grado di placare dal momento che, al tempo, il modo migliore per esprimerlo era dire che i migliori serbavano una storia diversa nel cuore. Alquanto nebuloso, non c'è che dire.

Il punto è che l'idea era davvero nebulosa. Percepivo benissimo che il messaggio non stava passando, perciò proseguì e (dolorosamente) spiegai: “È come se fossero guidati da qualcosa di più nobile”. Gli sguardi rimasero ancora vuoti.

L'intero vertice aziendale voleva qualcosa di più concreto. Sapevo che c'era qualcosa, qualcosa che andava oltre l'approccio commerciale tradizionale. Era qualcosa di più profondo, ed era reale. Ricordo di aver pensato che se fossimo riusciti a imbottigliare quel “qualcosa”, avremmo creato la magia.

Quello studio iniziale rivelò ciò che progetti di ricerca più grandi e strutturati avrebbero successivamente validato: i migliori non perseguivano esclusivamente il denaro. Erano guidati dallo scopo.

Ironico, non è vero? I venditori che pensavano a qualcosa oltre al denaro vendevano di più rispetto ai venditori che si concentravano esclusivamente per raggiungere le proprie quote mensili. Anni di lavoro con i clienti e diversi studi di ricerca dopo, i risultati non lasciano margini di dubbio: un Fine Nobile di Vendita (FNV) fa la differenza tra un venditore semplicemente adeguato e uno davvero eccezionale.

È servito quasi un decennio per decodificare e imbottigliare la magia che avevo osservato nel corso di quel primo studio. Come è ora chiaro, la mia valutazione iniziale era accurata: i migliori venditori perseguono una storia diversa nel proprio cuore. È servito più tempo, tuttavia, per capire come la storia potesse far breccia in un cuore, cosa significava e come fosse possibile scarlarla all'interno di un'organizzazione.

Ma qui arriva la parte migliore. Mentre vendere perseguendo un Fine Nobile è qualcosa di innato nei venditori migliori, ciò non si limita a questi top performer, ma è un meccanismo che si può attivare praticamente in tutti. Il Fine Nobile è una filosofia e una strategia che si possono scalare perfino all'interno della più grande delle organizzazioni, per costituire un team di vendita differenziato, in grado di presentarsi in maniera molto più solida ed efficace ai clienti. Tuttavia, la questione travalica anche questo aspetto. Un Fine Nobile porta risultati commerciali esponenziali e ci aiuta anche a diventare esseri umani migliori. Ci connette e migliora le nostre relazioni e la nostra società in una maniera che, oggi, ci serve più che mai.

Come si realizza il Fine Nobile

Immaginate due venditori. Sono seduti nella reception di un'azienda in attesa di incontrare un cliente. Uno si è sentito dire dal suo capo che il suo obiettivo è chiudere l'affare. L'altro crede che il suo Fine Nobile sia migliorare l'attività del cliente.

Quale dei due venditori farà le domande migliori e scoprirà più particolari sul cliente? Quello concentrato solo sulla chiusura dell'affare o quello concentrato sul cliente? Quale agente sarà in grado di proporre un approccio più innovativo e coinvolgente: quello che pensa solo alla singola transazione o quello che lavora per migliorare l'attività del suo cliente?

Ora, inseriamo anche voi in questa equazione e vi chiedo di immaginarvi nei panni del cliente. Quale venditore preferireste che vi chiamasse per proporre i suoi prodotti: quello seduto alla reception che sta pensando a come chiudere il suo affare oppure quello seduto alla reception che sta pensando a come aiutarvi?

La risposta è ovvia. I clienti preferiscono comperare da un venditore il cui scopo è aiutarli piuttosto che da un venditore che cerca solo di chiudere un affare.

Per decenni, le aziende hanno cercato di fare in modo che i loro team di vendita fossero maggiormente consultivi e orientati al cliente, cercando di formare alla vendita e adottando strategie *customer-centric*. Eppure, il progresso spesso è esclusivamente incrementale, nella migliore delle ipotesi. La ragione sta nel fatto che l'attività quotidiana è ancora scandita dai numeri interni all'azienda stessa. Per vedere cosa accade quando a un venditore manca un Fine Nobile di Vendita, prendiamo a esempio quello che avviene nell'industria automobilistica.



Con chi preferireste lavorare?

L'industria automobilistica è popolata da brand potenti che, a loro volta, vantano ingegneri dotati di acume innovativo e conducono approfondite ricerche con lo scopo di identificare esattamente ciò che potremmo volere, o che ci potrebbe servire, in un'auto. I loro addetti al marketing formulano campagne avvincenti per creare *brand value*, mentre le concessionarie propongono i loro servizi. Tuttavia, cosa accade quando iniziamo a parlare con un venditore? Di solito, la prima cosa che vuole scoprire è quanto vogliamo spendere.

Anni di lavoro, migliaia di ore, milioni di dollari per costruire un brand, e tutto va in malora una volta arrivati al sodo se si incontra un venditore transazionale.

Come chiunque lo abbia fatto può confermare, acquistare un'auto può diventare un'esperienza assolutamente estenuante. La maggior parte dei venditori di automobili non pensa a fare la differenza nella vostra vita, bensì tutti mirano a chiudere l'affare, perché, secondo l'opinione dei loro direttori, chiudere l'affare è l'unica cosa di cui devono preoccuparsi. Chiudere l'affare è il cuore pulsante della loro formazione alle vendite. È ciò verso cui li indirizza il sistema CRM e il piano di compensazione. Ed è anche ciò che rimarca quotidianamente il capo del loro capo. L'intero ecosistema delle vendite si fonda sulla chiusura dell'affare e non sul cliente.

Questa dinamica si estrinseca in svariate maniere estremamente ovvie nell'industria automobilistica; tuttavia, esse si applicano in egual misura anche a coloro che vendono sistemi software del valore di milioni di dollari, macchinari medicali, servizi bancari, e tutto ciò che sta nel mezzo.

La conversazione interna diventa conversazione esterna. Se la vostra conversazione interna ruota interamente solo intorno a obiettivi e quote, con minima o addirittura nessuna attenzione all'impatto e al valore del cliente, allo stesso modo tale dinamica si rifletterà sul team di vendita e sul suo approccio ai clienti.

Le performance dei venditori il cui Fine Nobile è favorire un risultato migliore per il cliente superano ampiamente quelle dei venditori il cui unico scopo è chiudere l'affare con il cliente.

Nell'eventualità in cui abbiate dei dubbi sul potere dello scopo, ecco cosa si evince chiaramente dalla ricerca.

- **Le organizzazioni con uno scopo che travalica l'aspetto economico fanno registrare performance migliori rispetto ai concorrenti.** Uno studio decennale sulla crescita condotto su oltre 50.000 brand nel mondo mostra che le società che hanno a cuore il miglioramento della vita umana in tutto ciò che fanno evidenziano performance di mercato caratterizzate da un enorme margine di vantaggio. Lo studio, svolto da un gruppo di consulenti indipendenti in collaborazione con Jim Stengel, mio collega ed ex Chief Marketing Officer (CMO) di Procter & Gamble, rivela che "coloro che tarano la propria attività per migliorare le vite delle persone evidenziano un tasso di crescita tre volte superiore rispetto ai loro concorrenti e le loro performance superano abbondantemente il *benchmark* di mercato".
- **L'economia dell'autointeresse non è sostenibile e nemmeno accurata.** Il tradizionale modello di business basato sul principio che la forza lavoro è autointeressata – cioè motivata esclusivamente da denaro, prestigio e promozione – si è dimostrato inefficace. Nel loro libro *The*

Economics of Higher Purpose, gli eminenti studiosi Quinn e Thakor¹ citano la ricerca condotta sui dipendenti che vengono descritti come “propulsori di energia positiva”, non avversi al rischio o all’impegno, e motivati da una ricompensa intrinseca. Gli autori, che vantano una vastissima esperienza in ambito economico, descrivono il *purpose* come una preziosa “risorsa non finanziaria” che può liberare tali propulsori di energia positiva.

- **I team di vendita con un Fine Nobile hanno un vantaggio competitivo rispetto ai team che inseguono il raggiungimento delle quote prefissate.** Nel nostro lavoro con oltre 200 aziende, abbiamo delineato le differenze comportamentali tra i team con un Fine Nobile di Vendita e quelli dotati di una mentalità economica di stampo tradizionale. I venditori mossi da uno scopo evidenziano coerentemente una migliore comprensione dei problemi dei clienti, sono in grado di raccogliere informazioni più solide su di loro, redigono presentazioni e proposte più orientate al cliente, riescono a raggiungere i vertici delle società clienti, e sono meno vittime di un rifiuto sulla base del prezzo.
- **I venditori con un senso di scopo si impegnano maggiormente e sono più adattabili rispetto ai venditori concentrati sul raggiungimento delle loro quote.** Valerie Good dell’Università Statale del Michigan ha affermato che “un senso di scopo – cioè credere di poter dare un contributo a una causa più grande e più durevole rispetto a sé – costituisce un importante contributore al successo di un venditore. Eppure, esso è stato raramente oggetto di studio”. L’ispirazione a orientare la propria ricerca in tale direzione era venuta alla Good dal suocero che, per decenni, era stato un venditore di pneumatici per camion di grande successo perché animato dall’idea secondo cui gli pneumatici giusti su un autoarticolato possono salvare delle vite.

Lo studio della Good ha rivelato che “la motivazione intrinseca – godimento, soddisfazione e scopo interiori – è più positivamente associata a un aumentato impegno e a una maggiore adattabilità da parte del venditore rispetto al desiderio di denaro nel tempo”. La spinta motivazionale interiore a fare la differenza che la dott. Good aveva osservato nel suocero si è rivelata essere la forza trainante del suo duraturo successo nell’attività di vendita.

I dati sono chiari e confermano che ciò che già sappiamo nel nostro cuore è vero: un Fine Nobile fa leva sulla passione umana in una maniera che un foglio di calcolo non può neanche sognare.

1. Quinn R.E., Thakor A.J., *The Economics of Higher Purpose. Eight Counterintuitive Steps for Creating a Purpose-Driven Organization*, Berrett-Koehler Publishers, 2019.

Il volto mutevole del business

Il business sta cambiando perché anche clienti e dipendenti stanno cambiando. Le persone non desiderano più accomodarsi sugli allori di un lavoro o, addirittura, di una vendita transazionale. Vogliono di più.

Guadagnarsi da vivere e fare la differenza non sono, tuttavia, scopi incompatibili. Il modello tradizionale di business tende a separare denaro e significato: fare soldi diventa l'elemento organizzante dell'azienda, mentre fare la differenza viene relegato a un prodotto accessorio opzionale. Migliorare le vite altrui è bello, perciò cercheremo di farlo se e quando avremo fatto abbastanza soldi.

Eppure, sempre più corpose evidenze ci dicono non solo che questo modello è sbagliato, ma, addirittura, che è assolutamente retrogrado. Quando obiettivi e quote diventano l'elemento organizzante primario attorno a cui ruota tutto il business, nella migliore delle ipotesi il risultato sarà la mediocrità e, di conseguenza, invece di fare più soldi, l'attività finirà per farne di meno. Il profitto è cruciale, naturalmente; tuttavia, non rappresenta il miglior punto d'inizio per orientare l'introito proveniente dalle vendite.

Non deve essere per forza così. Come scoprirete in questo libro, esiste un diffuso problema di cui non si parla mai nelle vendite: si tratta dell'allarmante divario tra ciò che le aziende vogliono che i loro venditori facciano quando sono con i clienti e ciò che la maggior parte di esse rimarca davvero quotidianamente.

Facciamo chiarezza: voler fare soldi per mantenere la propria famiglia o comprarsi qualcosa di bello per sé o, ancora, costruirsi un patrimonio, non è immorale. Il Fine Nobile non entra in conflitto con la motivazione economica, ma vi conferisce una dimensione ulteriore. Il Fine Nobile libera una fonte ampiamente non sfruttata di motivazione e crea una struttura organizzativa che vi differenzia da una mentalità organizzativa economica tradizionale basata sugli incentivi.

Quando Business Roundtable, un gruppo che raccoglie i maggiori CEO d'America, ha annunciato che il principio di supremazia degli azionisti – secondo cui lo scopo primario di un'azienda è massimizzare i propri profitti a vantaggio degli azionisti – non funzionava più e non era più adeguato, essi hanno dato voce ufficialmente a ciò che molti leader stavano già sperimentando in prima persona.

Il tradizionale principio di “supremazia degli azionisti e profitto a ogni costo” crea una relazione transazionale con dipendenti e clienti in quanto essi interiorizzano (a buona ragione) che i numeri contano più delle loro azioni. Non sorprende, quindi, che durante i decenni in cui è nato il modello di supremazia degli azionisti, l'engagement dei dipendenti ne è risultato totalmente annientato. In un'epoca di trasparenza forzata da Internet, le aziende principalmente concentrate su se stesse non hanno più potuto nascondersi.

**Supremazia
degli azionisti**

=

Relazione
transazionale
con dipendenti
e clienti

Eppure, un numero sempre maggiore di aziende abbraccia il valore di uno scopo più alto, mentre molte altre fanno ancora fatica a definire uno scopo insieme ai loro team di vendita.

Il messaggio è: “Noi abbiamo uno scopo”. Ma, in realtà, l’attività quotidiana di vendita che mira a “chiudere l’affare” affoga la conversazione di scopo. È un’opportunità mancata che si paga a caro prezzo.

La vendita è quel processo nel corso del quale lo scopo può prendere vita oppure avvizzire e morire. Essendo il cuore pulsante del modello commerciale, la vendita può portare a ritorni eccezionali sullo scopo, a livello emotivo e finanziario. Quando si attiva un senso di Fine Nobile nella vendita, esso orienta l’*engagement*, l’innovazione, la differenziazione e, in ultima analisi, il profitto.

Negli ultimi dieci anni, questo è ciò che abbiamo studiato, indagato e di cui abbiamo parlato e scritto. Condividerò con voi ciò che abbiamo imparato dalla realizzazione di una vendita mossa da un Fine Nobile con oltre 200 aziende. Ho avuto il privilegio di lavorare presso società del calibro di Google, Salesforce, Dave & Busters, e Roche per aiutarle a migliorare la loro cultura e a orientare la performance del loro processo di vendita. Tuttavia, un Fine Nobile non è solo per poche organizzazioni di alto profilo particolarmente intraprendenti. Infatti, abbiamo lavorato anche con aziende meno famose che hanno ottenuto risultati ancora più rilevanti.

In questo libro, leggerete il caso di un’azienda reale nella quale un team di operai sta ridefinendo un intero settore industriale; di una banca commerciale passata da una situazione di malessere a vincere premi; e di una squadra di commessi viaggiatori che mettono talmente tanta passione e scopo nelle loro interazioni che sono addirittura i clienti sparsi in tutto il mondo a richiedere loro un appuntamento.

Queste società apparentemente normali imbrigliano il potere dello scopo per infrangere record di vendita e diventare leader del loro spazio commerciale.

In questa nuova e aggiornata edizione, parleremo dei grandi cambiamenti nel panorama del business e negli atteggiamenti di clienti e dipendenti che hanno fatto del Fine Nobile un imperativo commerciale. Inoltre, parleremo:

- dell’impatto diretto dello scopo sulla redditività (che supera quanto originariamente anticipato);
- del motivo per cui così tante aziende mosse da uno scopo faticano ad attivare il potere dello scopo nel loro processo di vendita e di come è possibile vincere questa sfida;