

Annalisa Aceti

VENDITE E MARKETING GENTILI



LE RETI COMMERCIALI
TRA INTELLIGENZA UMANA
E ARTIFICIALE

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.

Annalisa Aceti

VENDITE E MARKETING GENTILI

**LE RETI COMMERCIALI
TRA INTELLIGENZA UMANA
E ARTIFICIALE**

FrancoAngeli

Isbn: 9788835165002

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2024 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.

A Ennio e Maurizio

Indice

Presentazione , di <i>Silvio Cardinali</i>	pag. 11
Introduzione	» 15
1. Che cosa troverai in questo libro	» 17
Come sta cambiando il lavoro nelle vendite?	» 19
1. Nell'era dell'intelligenza artificiale c'è ancora bisogno di reti commerciali umane?	» 21

Parte I

Il fattore umano per le reti commerciali

1. Nuove strategie del salespeople management	» 27
1. Che cosa è cambiato	» 29
2. Il nuovo modello per le reti commerciali	» 30
3. Libertà economica	» 34
4. Benessere e crescita	» 35
5. Motivazione e purpose	» 37
6. Ascolto e relazione	» 38
7. Diversità e multigenerazione	» 39
8. Le nuove competenze chiave della sales leadership	» 42
9. La leadership commerciale "gentile"	» 45

2. Ridurre il gender gap sul lavoro, anche nelle vendite	pag.	50
1. Il ruolo degli stereotipi	»	51
2. Selezioni e bias di genere	»	52
3. Verso nuove pratiche inclusive	»	54
4. Performance e testosterone	»	55
5. Mentoring, networking, sponsorship	»	55
6. Un esempio di campagna di empowerment e di inclusione sulle reti commerciali: <i>Glow up</i>	»	56
7. Il sessismo dei clienti	»	57
8. Maternità	»	58
9. Competenze femminili nelle vendite del futuro	»	60
3. Il commerciale? Non è un lavoro per giovani	»	64
1. Crisi dei talenti	»	64
2. I problemi delle reti commerciali in Italia: stanno invecchiando	»	65
3. Le conseguenze	»	66
4. Le soluzioni: la tecnologia e il reverse mentoring	»	67
5. Come attrarre i giovani: le nuove frontiere del sales recruitment	»	69
6. Prospettive di carriera per trattenere sales talent	»	71

Parte II

Il fattore tecnologico per le reti commerciali

4. Il go to market	»	77
1. Promozione e vendita con le reti commerciali: dove funziona	»	77
2. L'inside sales nel B2B	»	82
3. L'omnicanalità e la tecnologia	»	87
4. Le regole scritte	»	90
5. Suggerimenti per il sales enablement	»	95
1. Hybrid sales e social selling	»	95
2. Marketing e vendite finalmente insieme... e la tecnologia che abilita gentilezza	»	97
3. Come i "sales" possono sfruttare i social media per aumentare le performance	»	102

6. La rete commerciale digital enabled	pag. 106
1. La formazione: su quali leve lavorare nel “re/up skilling”	» 107
2. Come vincere le naturali resistenze delle reti commerciali? Formazione e comunicazione	» 110
3. Flipped learning e progetti “pilota”	» 113
4. La piattaforma di sales academy	» 116
5. Organizzazione e sales technology	» 117
6. Dal CRM all’ARM e AI ARM	» 121
7. Analisi dei risultati: nuovi KPI e sistemi di incentivazione	» 125
7. La ricerca del “sales” che fa la differenza	» 133
1. Le caratteristiche da ricercare	» 134
2. Come analizzare le candidature e condurre un colloquio di selezione efficace	» 134
8. Un’alleanza possibile con l’AI?	» 139
1. Il potere del knowledge sharing	» 140
2. B2B sales e cultura digitale	» 140
3. Transizione digitale, AI e sales nurturing	» 141
4. Grandi aspettative	» 141
5. AI nelle vendite: le scelte che funzionano	» 144
6. L’AI richiede la nostra responsabilità di leader	» 147
7. Perché essere ottimisti	» 149
Conclusioni. Nuovi concetti nella vendita: peace-keeping e well-being	» 153
Ringraziamenti	» 157
Bibliografia	» 161

Presentazione

di *Silvio Cardinali**

Le vendite sono state oggetto di studi di management fin dalla prima metà del Ventesimo secolo, anni in cui sono stati pubblicati i primi manuali operativi sul *Personal Selling*^{1,2}; negli anni seguenti, soprattutto con la diffusione della disciplina del marketing, le vendite sono state per lungo tempo considerate marginali dagli studiosi. Sono, invece, aumentati per tutto il Novecento contributi operativi e normativi, spesso focalizzati su tattiche persuasive e, in vari casi, supportati da modelli non sempre scientificamente validati. Solo negli ultimi due decenni, con l'affermarsi di nuovi paradigmi³, con i cambiamenti dell'ambiente competitivo e con l'evoluzione digitale si è attivato un profondo processo di trasformazione che molti hanno definito *sales trasformation*. Questa evoluzione ha spinto a ripensare i modelli con cui venivano e vengono gestite le attività commerciali e le reti di vendita.

Alcuni elementi della trasformazione nelle moderne funzioni commerciali possono aiutarci a comprendere i cambiamenti in atto:

* Professore di Marketing e Sales Management, Università Politecnica delle Marche, Founder di Salescience.it.

1. Marden O.S., MacGrail J.F. (1916), *Selling Things*, Thomas Y. Crowell.

2. Carnegie D. (1936), *How to Win Friends and Influence People*, Sahara Publisher Books.

3. Weitz B.A., Bradford K.D. (1999), "Personal selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2): 241-254, <https://doi.org/10.1177/0092070399272008>.

- la divisione commerciale si evolve da una funzione operativa e isolata a strategica e caratterizzata da forti legami internazionali⁴;
- cresce il ruolo di “intelligence” della funzione commerciale: ciò significa considerare la conoscenza del mercato che proviene dalle vendite come una risorsa competitiva. La funzione di vendita non è solo una funzione “in uscita” per vendere prodotti e comunicare ai clienti, ma anche una funzione “in entrata” che è in grado di raccogliere costantemente informazioni dal mercato;
- la trasformazione digitale, non solo guidata dalle innovazioni tecnologiche (come l’intelligenza artificiale), ma anche da un nuovo buyer digitalmente evoluto, spinge a una revisione delle modalità di contatto verso una prospettiva multicanale e, dell’altro, a una modifica delle sales operation delegando le attività operative e ripetitive a “macchine” e quelle a valore aggiunto a una nuova generazione di professionisti delle vendite.

Molti “profeti digitali” avevano auspicato un depotenziamento della funzione vendite per lasciare spazio alla funzione di marketing (che avrebbe gestito i canali di vendita digitali) e una “estinzione” di molti dei profili presenti negli organigrammi delle funzioni commerciali. I tempi hanno dimostrato che non si è trattato di una fine, ma di un nuovo inizio, una sorta di “sales renaissance”. Una rinascita che cambia le configurazioni delle funzioni commerciali e il ruolo di sales director e sales manager, ma allo stesso tempo **non lascia inalterati gli orientamenti, le caratteristiche dei profili professionali e il fabbisogno di competenze** delle persone coinvolte in questa funzione.

L’impatto sul personale di vendita non è certo trascurabile e ha agito in diverse direzioni: da un lato segna la crisi delle grandi reti commerciali “generaliste” di prodotti “commodities” di basso valore unitario (in passato molto presenti nei contesti consumer – soprattutto esteri) nei quali al personale di vendita erano richieste competenze limitate e molto focalizzate su alcuni aspetti della negoziazione. Dall’altro (sia nel B2B che nel B2C) il sistema delle nuove reti di vendita che ci viene restituito è caratterizzato da una generale disintermediazione, processo nel quale il personale di vendita diventa anello chiave nella generazione e nel trasferimento del valore al cliente. L’agente diventa, quindi, fondamentale nella gestione dei processi complessi che necessitano non tanto di proposte, quanto di vera e propria attività di servizio, utile quando esiste un consistente gap fra le competenze di chi compra e di chi vende.

4. Storbacka K., Ryals L., Davies I.A., Nenonen S. (2009), “The changing Role of Sales: Viewing Sales as a Strategic, Cross-functional Process”, *European Journal of Marketing*, 43(7/8): 890-906, <https://doi.org/10.1108/03090560910961443>.

Emerge, pertanto, la necessità di **ripensare a ciò che chiamiamo vendite e organizzazioni commerciali** grazie a contributi accademici, ma anche grazie a practitioner, ovvero, a chi ha vissuto e ha agito nel cambiamento descritto; e ciò al fine di fornire un *contributo di attivazione* e non solo di analisi rispetto ai processi trasformativi in atto.

In questo filone si inserisce la proposta editoriale di Annalisa Aceti che con la sua energia ci aiuta a riflettere su temi attuali nel dibattito, ma non sempre attuali nell'azione di manager, imprenditori, imprenditrici e personale di vendita.

Tre gli elementi di particolare rilevanza:

- la ricerca di equilibrio fra termini erroneamente percepiti come antagonisti: high-tech vs high touch, marketing e vendite, gentilezza e risultato, benessere e performance. La conciliazione di questi elementi richiede una visione, una leadership e una sensibilità e diverse capacità manageriali per i responsabili delle vendite;
- la valorizzazione delle reti distributive lunghe “tradizionali”, decretate spesso per sconfitte, ma che hanno dimostrato resilienza nella capacità di costruire valore per il cliente a condizione di un nuovo modello di gestione e una apertura alla digitalizzazione e al marketing;
- la decisione di affrontare dei temi necessari e urgenti, come la crisi dei talenti commerciali, e l'esigenza di ripensare l'inclusività, tema (quasi) mai affrontato nel dibattito italiano del sales management.

L'aver gestito reti di grandi dimensioni in settori maturi e competitivi permette ad Annalisa Aceti di portare il suo contributo esperienziale, ma anche di rilettura dei fenomeni di contesto, con l'obiettivo di essere utile anche in ambiti commerciali differenziati. Il lettore potrà beneficiare di contenuti di riflessione, ma anche di strumenti applicativi.

Introduzione

Sei leader nelle vendite e il contesto in cui operi è in continuo movimento? L'accelerazione tecnologica sta rivoluzionando il modo in cui gli agenti lavorano e i clienti comprano? Le trasformazioni sociali cambiano le persone che lavorano con te? Per questo, sei costantemente alla ricerca di nuove strategie per guidare la tua rete o la tua agenzia?

Bene, se ti riconosci, il libro che hai in mano fa per te. È il compendio di più di vent'anni di esperienza, che ho maturato come direttrice di cinque reti commerciali in contesti nazionali e internazionali: anni arricchiti dal confronto quotidiano con più di 450 agenzie generali e circa 3.000 tra agenti, venditori e venditrici. Ad animarlo sono due grandi convinzioni, nate dall'esperienza e dall'aggiornamento continuo:

- la prima è che la riduzione del *gender gap*, la valorizzazione di una forza lavoro multigenerazionale e la promozione del benessere lavorativo siano temi urgenti anche nelle reti commerciali;
- la seconda è che anche il nostro lavoro, seppur centrato sul fattore umano, stia cambiando in modo radicale grazie all'evoluzione tecnologica.

Per creare, sviluppare, guidare una rete commerciale, per attrarre i giovani nel mondo delle vendite, per trattenere i talenti, c'è bisogno di una nuova leadership: la *leadership gentile*¹. L'uomo solo al comando, carismatico e au-

1. Sergio B.S., Stratta G. (2021), *Ri-evoluzione. Il potere della leadership gentile*, FrancoAngeli.

toritario, non è più un modello di riferimento. Sono necessarie qualità come la collaborazione, l'empatia, l'ascolto per trasformare sales manager, area manager, titolari di agenzia in leader in grado di fare la differenza.

Dall'altra parte, per una rete commerciale, per un venditore o una venditrice, oggi più che mai è necessario andare oltre il lavoro di relazione, integrare nella propria sales routine azioni di digital marketing, azioni personalizzate che rispondano, con contenuti realmente utili, agli interessi e ai bisogni di ogni cliente con cui si comunica, nel modo che preferisce (e-mail, telefono, meeting online o incontro face to face). Lasciamo alla tecnologia le attività "ripetitive" e mettiamoci all'opera per trasformare la vendita in una relazione di *marketing gentile* potenziata dal digitale.

Per questo, le reti commerciali, integrando l'intelligenza umana con quella artificiale, possono rappresentare il fattore chiave di sviluppo e di accelerazione per il futuro, sia per imprese medio piccole sia per grandi aziende. Per cogliere questa opportunità è necessaria una leadership commerciale intraprendente, innovativa e orientata al marketing gentile.

Come sta cambiando il sales management, quali sono le nuove sfide per chi guida, coordina, motiva una rete di vendita?

Molti sales leader (e in questo caso non è un errore usare il maschile viste le poche donne in tale ruolo) pensano di essere innovativi perché sono presenti sulle nuove piattaforme. Ma non basta: l'attività di sales management non può restare ancorata a formule tradizionali traslate in digitale. Altri pensano di essere leader perché impongono in modo muscolare obiettivi e linee guida utilizzando uno stile comunicativo improntato sul carisma personale e sull'autorità del ruolo. Funziona ancora tutto questo? Funziona soprattutto con giovani sempre meno disposti a lavorare nelle vendite? Funziona quando è necessario innestare forti cambiamenti su reti commerciali in cui convivono almeno quattro generazioni differenti?

Così come ci interroghiamo sulle strategie go to market quando lanciamo un nuovo prodotto o un nuovo servizio, dobbiamo ora preparare e cambiare le reti commerciali per le nuove tecnologie e per le sfide che esse comportano. L'intelligenza artificiale cambia il modo in cui lavoriamo, le strategie multicanale lasciano il posto alla omnicanalità integrata, la nostra presenza durante il funnel di vendita si fa più digitale e costante².

Ma le tecnologie non sostituiscono le persone, ne esaltano le qualità. La consulenza di venditori e venditrici può diventare più efficace, calda e coinvolgente quando dispongono di nuovi strumenti per conoscere meglio i clienti o quando l'intelligenza artificiale generativa suggerisce loro la parola giusta da dire.

2. Porro F.V., Zamagni C. (2021), *Smart Selling. Usare il digitale per aumentare i risultati di vendita*, HarperCollins Italia.

Al centro di tutto resta il fattore umano³. La capacità di risolvere problemi, quella di avere a che fare con molti e diversi interlocutori, la creatività, l'abilità nella negoziazione, la comunicazione interpersonale sono le vere risorse che venditori e venditrici possono e devono coltivare.

Per farlo, occorre una nuova forma di leadership, che promuova la curiosità e la sperimentazione e che abbandoni modelli disfunzionali di organizzazione del lavoro.

Non siamo solo i numeri delle nostre performance. Il lavoro commerciale può essere raccontato anche con altre parole: cura, relazioni, creatività, ascolto, passione.

Da chi dirige le aziende ci si aspettano dei risultati. È sempre stato così e sempre lo sarà. Ma al tempo dell'intelligenza artificiale e della nuova cultura del lavoro, lo facciamo in modo diverso. Non è più il tempo degli eroi solitari, ma delle persone capaci di leadership gentile.

Il mondo delle vendite non è più, insomma, quello spietato del commesso viaggiatore di Arthur Miller. Resta però un mondo al maschile, un *old boys network* che respinge molti talenti. I dati Enasarco⁴ sono chiari: le donne sono solo il 14% degli agenti di vendita. Un dato che penalizza il nostro settore sia nel reclutamento sia nel fatturato, e che chiama direttori e direttrici commerciali ad agire.

D'altronde, i vecchi modelli di leadership non allontanano solo le donne. Quante volte si è sentito un neolaureato o una neolaureata parlare con sufficienza della professione commerciale? In Italia non si studia per diventare commerciali, se non in poche realtà. Eppure, ci servono idee nuove, approcci coraggiosi, persone brillanti e preparate.

Siamo a un bivio: continuare a seguire vecchi schemi e avvizzire insieme a loro o rinnovarci verso vendite e marketing gentili?

1. Che cosa troverai in questo libro

Questo libro raccoglie innanzitutto una serie di strumenti *pratici e collaudati* per creare, gestire e potenziare le reti commerciali nell'era della digital transformation. Sono strumenti attuali, messi alla prova negli anni dell'accelerazione economica e della spinta al digitale.

3. Kaplan J. (2016), *Le persone non servono. Lavoro e ricchezza nell'epoca dell'intelligenza artificiale: 1* (I. V. Tomasello, Trad.), Luiss University Press.

4. Fondazione Enasarco (2022), *Bilancio consuntivo 2022*, https://www.enasarco.it/wp-content/uploads/2023/06/Bilancio-Consuntivo-2022_A.pdf.

Dopo una sezione di scenario, i primi capitoli sono dedicati alla gestione del **fattore “umano”**: quali sono le nuove competenze e le nuove priorità per chi coordina, gestisce, sviluppa, crea reti commerciali.

Particolare attenzione è dedicata al potenziamento delle competenze fondamentali per il 2025 indicate dal World Economic Forum⁵. Si tratta di leadership collaborativa, empatia, creatività, resilienza, problem solving, ascolto attivo. Competenze che aprono nuove strade per la valorizzazione delle differenze di genere. Proprio alle donne, alle difficoltà e alle opportunità legate a una carriera commerciale, sono dedicati alcuni consigli e riflessioni.

La seconda parte del libro tratta temi legati al **fattore tecnologico e dell’intelligenza artificiale** dando risposte ad alcune domande molto attuali per chi si occupa di sales & marketing: come fare a scegliere il modello di go to market più efficace? Come sviluppare una rete digital enabled superando le naturali resistenze delle persone, cercando anche nuovi talenti disposti a lavorare nelle vendite? Quali strumenti ci offre oggi l’AI per rendere la sinergia tra marketing e vendite davvero attuabile? Come può aiutarci a liberare tempo dalla forza vendita e a dotare la direzione marketing di sempre migliori informazioni sul mercato?

Vedremo quali sono le tecniche per offrire ai clienti contenuti di concreto valore per loro nel modo e nel tempo che preferiscono mutuando comunicazione umana e digitale. In altre parole, come possiamo attraverso la tecnologia abilitare la gentilezza nel sales & marketing.

Il libro, pertanto, è rivolto a un pubblico ampio: sales director, sales manager, HR manager, venditori e venditrici, consulenti, agenti, key account manager, imprenditori e imprenditrici; ma anche a chi ha appena conseguito un titolo di laurea e vuole conoscere da vicino questo lavoro.

Nota sul linguaggio

Nel trattare temi che riguardano le figure commerciali e quindi venditrici e venditori, account, addette e addetti, incaricate e incaricati, ed evitare il maschile sovraesteso, ci viene incontro l’italiano: i nomi con desinenza in *-e* possono essere, a seconda dei casi, maschili o femminili. In questa categoria rientra la parola “agente” che in questo libro sarà utilizzata per indicare tutte le persone che svolgono un lavoro commerciale, indipendentemente dall’inquadramento contrattuale. In taluni casi saranno utilizzati nomi in inglese come “seller” o “salesperson”.

5. Whiting (2020), “These are the Top 10 Job Skills of Tomorrow – and how long it takes to learn them”, *World Economic Forum*, 21 ottobre, <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>.

Come sta cambiando il lavoro nelle vendite?

Nell'immaginario comune, soprattutto quello italiano in cui la cultura della vendita è considerata di basso livello (come già messo in evidenza non è supportata nemmeno da corsi di laurea), l'agente di vendita sottrae ricchezza a una clientela ingenua con metodi manipolativi.

Siamo sicuri che sia così?

Pensiamo ad alcune importanti tech company che si avvalgono di reti commerciali. In questi casi, l'agente propone soluzioni di alto valore, spesso per centinaia di migliaia di euro, conducendo trattative lunghe e complesse, che possono durare fino a 18 mesi. In questo lasso di tempo, interagisce con svariati uffici aziendali, fa dimostrazioni, fornisce consulenza finanziaria, coordina il lavoro per la stesura di contratti con una moltitudine di clausole. La proposta viene poi confrontata con quella di altre imprese che vendono lo stesso servizio e viene esaminata dall'ufficio acquisti, dall'ufficio legale e infine dal CEO. In alcuni casi, l'agente partecipa anche a bandi di gara pubblici. Chiamereste questo approccio "manipolazione"?

Anche se consideriamo il mercato B2C, chi acquista è sempre più consapevole e in grado di segnalare, anche tramite i social, eventuali comportamenti scorretti. Ci sono, inoltre, agguerritissime associazioni dei consumatori che si attivano a ogni segnalazione, e autorità pubbliche che monitorano e denunciano sui quotidiani le aziende che adottano pratiche commerciali scorrette. Questo contesto non lascia spazio a comportamenti sleali, e chi li attua viene immediatamente identificato ed espulso dal mercato.

I mestieri di vendita sono l'espressione di sistemi economici liberi e competitivi. **Proprio la concorrenza e le regole di mercato, insieme a persone sempre più informate, costituiscono una fortissima barriera all'ingresso**