

Alice Alessandri, Alberto Aleo,
Serena Calderoni, Luca Giorgetti



GUIDA ALLE MOTIVAZIONI D'ACQUISTO



Conoscere il cliente e personalizzare la vendita

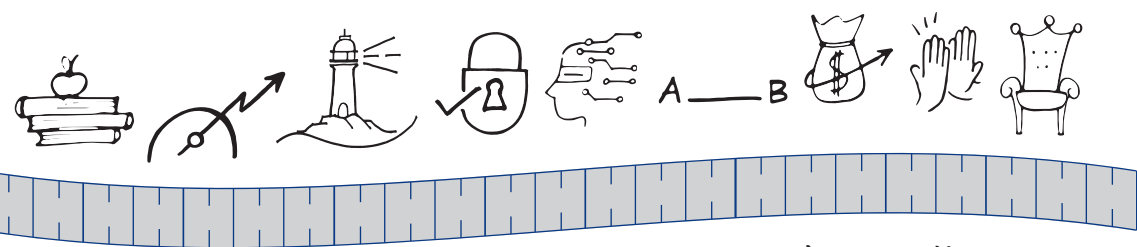
FrancoAngeli

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”.

Alice Alessandri, Alberto Aleo,
Serena Calderoni, Luca Giorgetti



GUIDA ALLE MOTIVAZIONI D'ACQUISTO



Conoscere il cliente e personalizzare la vendita

FrancoAngeli

Coordinamento editoriale: Giovanna Rossi Copertina

e illustrazioni: Nicole Oriani

Isbn: 9788835168355

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.

*La tua visione diventa chiara solo quando guardi dentro il tuo cuore.
Chi guarda fuori, sogna. Chi guarda dentro, si sveglia.*

Carl Gustav Jung

Indice

Prefazione, di <i>Oswaldo Danzi</i>	pag.	9
Introduzione	»	13

Prima parte

1. Gli obiettivi di questo libro, a chi è rivolto e come usarlo al meglio	»	19
2. La ricerca indipendente e l'approccio metodologico	»	28
3. Il processo di scelta del cliente	»	38
4. Il Cerchio della Fiducia e le fasi della Vendita Etica	»	59
5. Le 9 motivazioni d'acquisto	»	70

Seconda parte

6. Velocità ed efficienza	»	85
7. Affare e profitto	»	96
8. Semplicità e praticità	»	108
9. Prestigio e unicità	»	118

10. Amicizia e affinità	pag.	131
11. Principi e benessere	»	144
12. Innovazione e progresso	»	156
13. Conoscenza e apprendimento	»	168
14. Sicurezza e controllo	»	181

Terza parte

15. Indagare la motivazione d'acquisto	»	199
16. Applicare le motivazioni d'acquisto al marketing	»	208
17. Conclusioni	»	219
Appendice 1. Test e Risultati	»	221
Appendice 2. La motivazione in psicologia, di <i>Roberta Carrozzo</i>	»	245
Bibliografia	»	251

Prefazione

di *Osvaldo Danzi**

Gli autori aprono il libro interrogandosi sulla necessità di “un altro libro” sulla vendita etica. Loro, che da anni ne scrivono e studiano, come nella miglior retorica dei cervelli in fuga (nonostante l’età non più verde), hanno dovuto cercare riconoscimenti all’estero prima che l’argomento mettesse solide radici anche nel nostro Paese, che sembra aver scoperto molto tardi – almeno apparentemente – come etica e profitto possono accompagnarsi senza necessariamente generare alcun armageddon.

Ammetto un mio personale disincanto per la Chirurgia Estetica Corporate e nel tempo ho imparato a diffidare dai fenomeni che hanno la capacità di insinuarsi ed attecchire diventando mainstream in tempi velocissimi, soprattutto negli ambienti aziendali e conseguentemente consulenziali dove non si contempla un tempo necessario per preparare i contesti, la cultura e le Persone ai cambiamenti spesso radicali, richiesti per superare con convinzione le brutte abitudini del quotidiano.

E dunque le aziende che si proponevano come “leader di settore” (18 milioni di risultati su Google) o “giovani e innovative” (600.000 risultati), se consideriamo che la CSR (responsabilità sociale d’impresa) non tira più come una volta, hanno ormai già compiuto il passo necessario verso la “sostenibilità” (29 milioni di risultati), l’“etica” (8 milioni di risultati), l’“inclusione” (39 milioni di risultati). Almeno per come si descrivono sui siti internet di proprietà.

Niente di più cosmetico che acquistare l’ultima pagina di tutti i quotidiani per comunicare orgogliosi di aver conseguito la certificazione per la parità di genere; operazione vanificata dalla foto scelta per quella che è

* Esperto di selezione del personale, giornalista, autore e fondatore della community “Fiordirisorse”, si occupa da sempre della valorizzazione delle persone in contesti professionali sensibilizzando istituzioni e aziende verso una nuova cultura del lavoro.

solo una campagna pubblicitaria pensata male in cui sono ritratti duecento uomini da rendere semplicemente impossibile individuare una sola donna in tutto lo schieramento di giacche e cravatte, in un rompicapo degno del miglior “Dov’è Willy?” (ve lo ricordate l’omino col cappello rosso che veniva nascosto in folle zeppe di genti e oggetti con lo scopo di individuarlo nel minor tempo possibile?)

Semplice come sbandierare la propria appartenenza al sistema Benefit pur operando in settori altamente inquinanti e senza alcun rispetto per “il prodotto”. Semplice come dichiarare a porte chiuse di assumere solo donne al terzo giro di boa, cioè: libere da impegni familiari o sentimentali, focalizzate nel presidiare il lavoro ventiquattro ore al giorno su ventiquattro. Per non parlare dell’evidente corto circuito di quell’Associazione di Categoria, portavoce delle grandi imprese italiane, che in un panel di 27 relatori sul “Futuro del Lavoro” non ha trovato una sola donna capace di presidiare il tema. Coerente portavoce di alcune grandi aziende italiane, quotidianamente impegnate – almeno sui social e nelle slide aziendali – a testimoniare il proprio impegno nei valori più disparati.

La svolta etica è urgente.

La comunicazione d’impresa, inquinata dall’egocentrismo dei social e dai canali di informazione – giornali in testa in cui è sempre più difficile identificare un articolo da un publi-redazionale – ha bisogno di ripartire da valori concreti. Walk the talks dicono gli Americani, che potremmo tradurre in una necessità di coerenza fra le parole che diciamo e le azioni che agiamo.

In uno dei capitoli più avanti, leggerete che i consumatori sono guidati sempre più dai valori nella scelta d’acquisto e gli autori elencano, schematizzano, approfondiscono le aree della percezione di valore e i conseguenti bias cognitivi.

E se il libro è rivolto ai venditori (ma non solo), non dimentichiamo che siamo tutti clienti; lo siamo nelle scelte che facciamo, quando ci affezioniamo a un brand, a un prodotto, a un servizio. Siamo venditori quando abbiamo il cappello aziendale, siamo clienti quando usciamo dagli uffici, dalle scuole, dai palazzi, dalle fabbriche, dai treni... E se chiediamo valore ai nostri stakeholders, ai partners, ai collaboratori e addirittura imponiamo ai fornitori di certificarsi e farsi testimoni dei nostri valori come fossero i loro, è necessario farlo anche quando siamo noi a doverli agire, quei benedetti valori.

Scrivo queste righe nelle ore in cui si è consumata l’ennesima tragedia di caporalato a Latina, contemporaneamente ha perso la vita un ragazzo di 18 anni nel Lodigiano e cinque operai sono rimasti gravemente ustionati in una fabbrica a Bolzano. In ognuno di questi episodi che vengono deru-

bricati a “incidenti” e che non hanno territorio né misura, c’è qualcosa che stride con il concetto di “lavoro”, di “dignità”, di “sicurezza”, di “progresso”.

C’è qualcosa che stride anche con le nostre scelte se è vero che ci definiamo “etici” ma all’ora di pranzo chiamiamo un rider in ufficio, se ci definiamo “sostenibili” ma acquistiamo barattoli di pomodoro a 60 centesimi o compriamo libri su piattaforme online che non restituiscono identico valore ai propri dipendenti e fornitori.

L’indignazione all’indirizzo di iceberg di cui si vede solo la cima non basta più per fermare azioni scellerate perpetrate da brand che con una mano polverizzano i propri cantieri in decine di subappaltatori e cooperative sottopagate mentre con l’altra mano spendono milioni in pubblicità televisive in cui ci si fa portabandiera di diversità, inclusione, diritti.

Non è più sufficiente sostituire i nostri job title su LinkedIn per assumere una nuova ragione sociale più aperta alle culture e alle Persone, se è tutto circoscritto ad un titolo professionale speso all’interno di cattedrali di vetro ma poi sottoscriviamo accordi con istituti di credito che investono in armamenti o in combustibili fossili, settori in cui le Persone perdono la loro cittadinanza di Esseri Umani.

Abbiamo bisogno di infrangere soffitti di cristallo ma anche di abbattere i muri di parole senza più un senso. Quel senso (“purpose”) con cui l’Harvard Business Review ci ha richiamati vanamente all’ordine in una copertina di tre anni fa, avvisandoci che senza un senso avremmo perso Persone e Business.

E adesso, in questa rincorsa al senso (e ai valori) perduti, le aziende si accorgono anche di non avere più l’appeal di una volta. Si accorgono che le Persone iniziano a scegliere, ad avere il coltello dalla parte del manico, come mi ha detto un imprenditore amareggiato qualche tempo fa. Il brand non è più un elemento di attrazione o non più il solo elemento di attrazione e i valori sono armi micidiali per determinare il tuo posizionamento.

Volenti o nolenti dobbiamo fare i conti con i valori anche se al momento in gran parte dichiarati e poco calpestati. E proprio per questo sarà importante mettere in fila i suggerimenti o le riflessioni degli autori. Dare un senso a quei valori, anticipare – sebbene già in ritardo – il sentire sociale o anche solo personale di collaboratori, venditori e/o consumatori, guardare fuori dalla finestra, pensare alle conseguenze di ogni singolo gesto e decisione e l’impatto che queste hanno sulle Persone, sui territori, sulle economie, è la nuova strategia.

E questa volta, finalmente, si può provare a fare profitto senza soffocare l’etica.

Introduzione

Non sorprenderà il lettore sapere che per poter scrivere l'introduzione a questo libro abbiamo dovuto aspettarne il completamento. Come ogni testo, infatti, anche questo è nato prima come un'idea embrionale in noi autori e ha solo in seguito preso la sua forma compiuta – diversa dall'immagine iniziale che ce ne eravamo fatti – man mano che il lavoro di scrittura e ricerca proseguiva. In queste righe desideriamo condividere l'esperienza vissuta e ciò che abbiamo imparato sperando così che ognuno possa meglio cogliere il messaggio essenziale racchiuso nell'intero libro.

In Passodue – il sodalizio professionale che ci unisce – amiamo le sfide costruttive, quelle che richiedono il coraggio di scegliere l'impegno rispetto alla facilità. Facciamo tutto questo per mettere a disposizione di altri ciò che abbiamo appreso perché ne possano beneficiare.

Vi vogliamo raccontare come quattro cuori, quattro menti e otto mani siano riuscite a lavorare in armonia, almeno la maggior parte del tempo, trasformando ogni confronto in occasione di crescita. Per ottenere questo risultato abbiamo dovuto farci guidare dai **valori** di Passodue: essi ci hanno permesso di mantenere salda la direzione e ritrovare la strada quando sentivamo di averla perduta. Ecco allora come *condivisione*, *consapevolezza*, *semplicità*, *ottimismo* e *gratitudine* sono diventati i veri protagonisti di questa esperienza.

La spinta profonda che ha dato l'impulso iniziale alla scrittura e ha poi continuato ad alimentarci è stata la voglia di **condivisione**, il desiderio di diffondere e mettere a disposizione nuove conoscenze e un modello di vendita in grado per noi di generare vero valore e piena soddisfazione in tutte le persone coinvolte.

Per poter trasferire ad altri, però, serve aver cercato e trovato dentro di noi le idee e i messaggi di cui vogliamo farci portatori. Ciascuno degli autori ha trasferito nelle righe che leggerai la **consapevolezza** acquisita

attraverso un incessante lavoro personale e professionale, individuale e di gruppo.

Sondare l'agire umano, il tema prevalente di questo libro, apre alla complessità e fa emergere tutte le sfumature di cui sono fatte le persone. Per navigare questa moltitudine di informazioni ci è venuta in supporto la **semplicità**, quello sguardo lineare che ci ha consentito di connettere i tratti essenziali e tracciare un modello che, pur preservando l'unicità di ogni individuo, potesse consentire di comprendere l'altro e agire per il bene comune all'interno dell'azione commerciale.

L'ottimismo è quella forza che ha alimentato la speranza quando le informazioni erano ancora confuse, l'energia nei momenti di maggiore stanchezza, la sicurezza che saremmo giunti all'obiettivo e il coraggio di mettere un passo davanti all'altro.

Oggi ci sentiamo dunque colmi di **gratitudine** per il libro che è tra le tue mani, per tutto ciò che di buono porterà ai lettori e per tutto quello che noi per primi abbiamo imparato scrivendolo. Siamo grati e riconoscenti per tutto l'aiuto e il sostegno che abbiamo trovato in questi mesi. Grazie a Giovanna Rossi che ha cucito con cura e pazienza certosina le parole scaturite dagli autori dando uniformità e coerenza al libro. Grazie alla matita di Nicole Oriani che ha disegnato con la sua genuina passione la copertina e le illustrazioni così da facilitare la comprensione dei contenuti. Grazie a Osvaldo Danzi, strenuo difensore del lavoro come opportunità evolutiva che nobilita la persona, il quale ci ha regalato le parole della prefazione. Grazie a Roberta Carrozzo che, con il suo stile chiaro ed elegante, ci ha fatto un *excursus* dell'uso delle motivazioni in psicologia consultabile nell'appendice 2. Grazie al professore Umberto Nizzoli che ha supervisionato la stesura del test sulle motivazioni d'acquisto e ad Elisa Panzavolta che ha curato l'analisi dei risultati raccolti durante la ricerca quantitativa.

Grazie poi anche agli altri membri del team di Passodue, Leda Molinari, Letizia Pollini e Mauro Vedovello, persone di cuore e professionisti di valore che, se pur non coinvolti direttamente nella stesura, sono stati fonte di ispirazione e sostegno.

Grazie alle aziende che si affidano a noi e alle persone – venditori, professionisti, imprenditori e manager – che incontriamo ogni giorno nel nostro lavoro: tutto quello che si trova nel libro lo dobbiamo a loro, all'incessante ricerca di risposte e significati che osserviamo nel loro agire e agli stimoli che ne riceviamo in forma di successi o critiche.

Grazie, ancora una volta, alla professoressa Mary Gentile che ha dedicato tutta la sua vita a “dare voce ai valori” delle persone e al valore di ogni individuo, ispirandoci con la sua determinata ed elegante energia

e guidandoci con le sue scoperte nel campo della Business Ethics. Un ringraziamento analogo va ai professionisti, docenti ed esperti incontrati durante quest'avventura – alcuni dei quali saranno citati nel testo – per i contributi e i consigli ricevuti utili ad indirizzare il nostro lavoro.

E grazie a te che ti accingi a leggere queste pagine: che tu possa trovare ispirazione, nuove domande da porti e anche qualche risposta, così da dare pieno significato al tuo lavoro, al ruolo che svolgi e al posto che hai nel mondo.

Prima parte

1. Gli obiettivi di questo libro, a chi è rivolto e come usarlo al meglio

C'è sempre un momento, nel processo di scrittura di un libro, in cui è utile porsi la domanda: “Ma è davvero necessario aggiungere questo testo alla moltitudine di quelli esistenti che già affrontano argomenti simili?”. La risposta che ne deriva è particolarmente funzionale per chi come noi si occupa di **ricerca applicata**, la quale si propone di essere utile a professionisti ed aziende, ma è anche in grado di fornire nuovi spunti ad una disciplina, la **Business Ethics**, perennemente a rischio di essere considerata troppo teorica se non addirittura utopistica.

Il concetto di **utilità** lo ritroveremo a più riprese tra le pagine di questo testo; scopriremo che nel corso dell'evoluzione del pensiero economico ha subito varie interpretazioni, transitando da definizioni puramente quantitative a più sofisticati concetti qualitativi e soggettivi. Sotto quest'ottica, la domanda che ci siamo posti poc'anzi diventa: “Ma è utile questo libro? E se lo è, a chi e per quale scopo?”.

Nelle lunghe riunioni che ne hanno preceduto la stesura definitiva, ci siamo posti più e più volte questi quesiti, integrando la visione e gli obiettivi di ognuno degli autori coinvolti. Siamo quindi giunti alla convinzione che si rivolge prima di tutto ai **venditori** con lo scopo di fornire loro una chiave interpretativa che faciliti la comprensione dei bisogni dei loro clienti e la conseguente risposta ad essi. Al tempo stesso si rivolge anche ai **clienti** per aiutarli a capire meglio i meccanismi che regolano le loro scelte, liberando la loro capacità di valutazione ed evitando di cadere vittime di raggiri.

Adottare **punti di vista diversi** ci ha permesso di essere più oggettivi e neutrali, meno di parte. Aiuterà anche il lettore a sviluppare una certa **empatia** verso la propria “controparte”, rendendosi meglio conto dei meccanismi che avvengono nella testa dell'interlocutore.

A ben guardare, la contrapposizione tra obiettivi di attori diversi all'interno di un'interazione di mercato è spesso basata su pregiudizi, come ad

esempio quello che vede divergenti gli scopi di chi vende e quelli di chi acquista. Lo scopo di questo libro è anche quello di smontare questi **pregiudizi**, dimostrandone l'inconsistenza.

Il pregiudizio principale quando si parla di vendita è che etica e business possano convivere, ma quasi mai felicemente.

Sembra strano parlarne in una fase di mercato in cui la **sostenibilità** è diventata un trend e ogni organizzazione corre a dotarsi di codici etici e certificazioni, le borse investono cospicuamente nel settore ESG¹, i consumatori sono diventati più sensibili e attenti. Tutti indicatori che ci dovrebbero convincere che etica e business oramai hanno un rapporto più che consolidato, assolutamente sinergico. Eppure chi come noi si occupa ogni giorno di **etica ed economia**, sa che le cose non sono sempre così lineari come sembrano.

C'è chi "sfrutta" l'etica per imbellettare le proprie strategie di comunicazione, chi invece pensa che tutto si riduca al rispetto per l'ambiente, dimenticandosi di trattare con la stessa delicatezza le persone, o chi – dal lato opposto – crede ancora che se qualcosa è davvero etico non dovrebbe produrre guadagni.

Durante la stesura di questo testo, nelle interviste e negli incontri che abbiamo avuto con esperti, imprenditori, consumatori, questo conflitto è spesso emerso. C'è stato chi ci chiedeva se scrivere un libro che aiutasse i venditori a capire meglio i bisogni dei clienti non fosse un'operazione di puro marketing piuttosto che di Business Ethics e chi ci metteva in guardia sulla poca utilità in termini commerciali dell'intera operazione affermando che "alla fine le persone cercano qualità, prezzi bassi e servizi". Ecco, anche con questo libro vogliamo affrontare e provare a risolvere il dilemma ancora latente che vede etica e business coniugati per interesse e non per vero amore.

Sarà certamente un'impresa complessa, cui siamo abituati perché ne abbiamo fatto la mission di Passodue: dimostrare che **l'etica può essere utile al mercato**, non solo in termini moralizzanti, ma anche in termini di risultati.

Nei paragrafi che seguono affronteremo più nel dettaglio tutti i temi fin qui sollevati.

Perché è etico svelare i meccanismi del processo di scelta

Una delle domande principali a cui abbiamo dovuto dare risposta è se fosse etico mettere a disposizione dei venditori e del marketing uno strumento di lettura dei **bisogni profondi** del consumatore e dei meccanismi

1. Acronimo di Environmental (ambiente) Social (società) Governance (governo d'impresa).

con cui egli effettua le sue **scelte**. Se abbiamo deciso di andare avanti nella ricerca e nella redazione del testo ovviamente la nostra risposta è affermativa.

Ci sono molte ragioni che concorrono a questa conclusione, prima fra tutte l'idea che sia più facile orientare i consumatori verso **scelte di acquisto etiche** se si conoscono davvero le loro strategie di acquisto.

Come venditori dobbiamo mettere il cliente in condizione di acquistare prodotti e servizi che rispondano pienamente sia ai suoi bisogni che ai suoi valori profondi. Solo in questo modo infatti il cliente compirà una scelta che può essere definita “giusta”, perché rispettosa e allineata a se stesso e per questo motivo di soddisfazione nel tempo.

Spiegare ai venditori e ai marketer come rispettare sia i bisogni che i valori dei clienti – e strutturare la loro proposta tenendone conto – può davvero aiutarli a rendere molto più appetibile un'offerta etica che altrimenti rischierebbe di essere compresa solo da un numero ristretto di clienti consapevoli. È stata l'**economia comportamentale**² ad occuparsi per prima di come prendiamo realmente le nostre decisioni. A questo proposito parleremo nel corso del libro del concetto di **nudging**³, che parte dai **bias** – errori cognitivi che ognuno di noi commette e che ci fanno deviare dal comportamento razionale – per accompagnare il consumatore nelle sue scelte.

C'è un'altra considerazione da fare. L'idea che sia poco etico fornire strumenti per influenzare le scelte del consumatore è figlia di due presupposti entrambi a nostro avviso sbagliati: che si possa essere **neutrali**, cioè perfettamente oggettivi nelle interazioni con gli altri, e che la **manipolazione** sia di per sé un atto negativo. Partendo dal primo punto, basta semplicemente ricordare che ogni comunicazione è influenzata inevitabilmente dal punto di vista dell'emittente e che il destinatario, a sua volta, la interpreterà secondo le sue idee ed esperienze. Se c'è qualcosa a cui sia impossibile dare oggettività è proprio lo scambio comunicativo tra persone, categoria di cui fanno parte venditore e clienti. Per quanto riguarda il secondo punto, pensiamo davvero che cercare di raggiungere i propri obiettivi, soprattutto se questi non sono in contrasto con quelli degli altri ma anzi mirano alla soddisfazione reciproca, sia davvero un'azione poco raccomandabile? Ogni essere umano e ogni organizzazione persegue degli

2. La Behavioral Economics, economia comportamentale appunto, è una branca interdisciplinare comune alla psicologia e all'economia, che studia l'influenza dei fattori psicologici, emotivi, culturali e sociali sulle decisioni economiche (individuali ed istituzionali) con gli strumenti di cui dispongono le scienze psicologiche, introducendo il fattore *irrazionalità* nelle scienze economiche, non considerato dall'economia classica.

3. Questa teoria verrà approfondita nel capitolo 2, paragrafo *Oltre i confini dell'Homo Economicus*.

obiettivi, senza i quali verrebbero meno la sua ragione di esistere e la sua possibilità di evoluzione. Nel tentativo di raggiungerli occorre rispettare gli altri, meglio ancora farseli alleati, coinvolgendoli in qualcosa che crei valore anche per loro. Se così non fosse, gli effetti di quell'azione presto o tardi si rivolgerebbero proprio contro coloro che hanno messo tutto in moto. Concludiamo dicendo che capire i bisogni profondi di chi ci sta davanti e le motivazioni alla base dei suoi processi di scelta, agevolandolo ed evitandogli degli errori, significa mettere al centro del nostro business quella persona. La **centralità del cliente**, dei suoi interessi e dei suoi valori è ancora una volta un obiettivo che la Business Ethics dovrebbe sempre perseguire.

Il contributo del libro alla Business Ethics

Per quale ragione la Business Ethics dovrebbe essere interessata a spiegare i meccanismi di scelta del cliente? A leggere quanto abbiamo scritto sopra sembrerebbe logico, eppure non a tutti è ancora chiaro un concetto importante: senza l'applicabilità dei suoi principi questa disciplina rischia di rimanere confinata dentro qualche dipartimento universitario o poco più. Visto che stiamo parlando di una disciplina economica, la sua attualizzazione ha per forza a che fare con la creazione di **risultati economici**. Possiamo in tutta serenità dire che la Business Ethics può cambiare le dinamiche di mercato soltanto se l'adozione degli strumenti e dei principi che essa propone è compatibile con le dinamiche della generazione del profitto. Detto in altre parole, bisogna che essa si occupi, risultati alla mano, di sradicare dalla mente degli agenti di mercato l'idea che etica e profitto siano ai due estremi opposti.

La buona notizia è che questo è già accaduto quando parliamo di ambiente. Molte aziende infatti hanno scoperto che immettere sul mercato prodotti e servizi eco-friendly aumenta i fatturati. Bisogna però ricordarsi quello che l'ONU⁴ per prima ha affermato, cioè che la **sostenibilità** non è solo ambientale ma anche sociale ed economica. Insomma se i tuoi prodotti non inquinano e i tuoi processi sono controllati ed efficienti, ma non ti prendi veramente cura dei tuoi collaboratori, dei tuoi clienti, fornitori e ogni altra persona con cui interagisci, la tua azienda non può considerarsi etica. Fin qui è chiaro a tutti. La faccenda diventa più complessa quan-

4. Gli atti di Rio e le successive conferenze mondiali promosse dalle Nazioni Unite, in specie la Conferenza di Johannesburg del 2002, confermano una configurazione del principio dello sviluppo sostenibile fondata su tre fattori interdipendenti: tutela dell'ambiente, crescita economica e sviluppo sociale.

do vogliamo chiarire cosa si intenda per **sostenibilità economica**. Cosa pensate che succederebbe alla vostra organizzazione se per produrre in modo ecologico e rispettare tutti gli stakeholder rinunciaste ai profitti? Non riuscireste né ad investire né ad evolvervi e presto o tardi il fallimento sarebbe l'unica opzione. Il vedervi sparire dal mercato avrebbe due conseguenze. Per prima cosa chi è coinvolto nel vostro progetto sarebbe nei guai: soci, finanziatori, creditori, dipendenti. Si può definire etico il vostro fallimento nei loro confronti? Secondo, il mercato perderebbe un attore etico, selezionando via via solo quelli che per essere in grado di sopravvivere e fare profitto hanno adottato comportamenti spietati. Allora cosa fare? La nostra risposta è: accettare che dentro i vostri codici etici ci sia spazio anche per i risultati economici, far pace con l'idea che se un business model non produce vantaggi per tutti, anche per azionisti ed investitori, non può dirsi davvero sostenibile.

Questa idea di efficienza è quella che ha ispirato la professoressa Mary Gentile nel codificare il suo metodo **Giving Voice to Values** di cui parleremo diffusamente nel prossimo capitolo: non si può spiegare alle persone soltanto cosa è giusto fare, bisogna anche aiutarle ad agire in quella direzione conciliando i loro interessi più immediati e personali con un obiettivo giusto per tutti.

Se anche uno solo degli individui coinvolti nella vostra azione deve rinunciare al suo tornaconto accadranno inevitabilmente due cose: il vostro modello smetterà di funzionare ed avrete perorato un'ingiustizia.

Guida alle motivazioni d'acquisto vuole agire a questo livello, cioè spiegare come si possa essere etici ed efficaci nello stesso tempo, conciliare i nostri obiettivi con quelli del cliente, promuovere le scelte etiche rispondendo ad esigenze e motivazioni. Se oggi la Business Ethics sta trovando risposte sempre più efficaci a domande quali “*Cosa ci serve per riformare i mercati?*” e “*Perché è giusto cambiare i modelli di business attuali?*” crediamo che abbia ancora molta strada da compiere riguardo al tema “*Come affermare concretamente ed efficacemente tutti questi principi all'interno delle aziende e della cultura di mercato?*”. È di quest'ultimo punto che ci siamo occupati fino ad ora con il nostro lavoro e la nostra ricerca, ed è ciò di cui ci vogliamo occupare anche qui.

Cosa aggiunge questo libro a *La Vendita Etica*

Chi ha letto il testo *La Vendita Etica – Uno strumento per incrementare risultati e benessere* (Alice Alessandri e Alberto Aleo, FrancoAngeli 2016) sa che affronta tutte le fasi della relazione cliente/venditore propo-

nendo strumenti per superare efficacemente ed eticamente i test di fiducia che questo particolare tipo di relazione pone. Durante la stesura di quel libro ci si era già accorti che uno degli aspetti più importanti della relazione cliente/venditore è comprendere a pieno i bisogni dei due interlocutori e trovare un modo per integrarne gli obiettivi senza scendere a compromessi. Venditori e clienti infatti solo apparentemente sono arroccati su posizioni contrapposte: l'uno strenuo difensore della massimizzazione del profitto, l'altro sempre alla ricerca del prezzo più basso di mercato. In verità gli **interessi** in campo sono anche altri, non materiali, ma legati a bisogni e scopi più profondi. È emerso lì per la prima volta il ruolo fondamentale che hanno le **motivazioni** all'interno delle negoziazioni.

Anche in questo testo ripercorreremo le **tappe** della relazione cliente/venditore e lo faremo approfondendo proprio il ruolo che giocano le motivazioni in ognuna di esse. Se ne *La Vendita Etica* è stato solo introdotto l'argomento, in questo volume analizzeremo come cambia l'esperienza del cliente in ogni fase in base alla spinta decisionale che lo muove. Allargheremo inoltre la prospettiva assumendo diversi **punti di vista**: quello del venditore che vuole con-vincere il cliente ad acquistare, quello del consumatore che vuole evitare decisioni errate e quello del responsabile marketing che ha deciso di personalizzare la sua strategia rivolgendosi ad una persona reale, con bisogni non solo di tipo materiale ma anche di tipo psicologico e valoriale.

Le scoperte che derivano dagli studi di economia comportamentale sono state importantissime perché hanno permesso agli economisti di fare un enorme passo avanti nelle loro teorie, fino a quel momento basate su due presupposti: che le nostre scelte fossero perfettamente razionali e che l'obiettivo finale dei consumatori fosse massimizzare la loro **utilità**, intesa per lo più in termini materiali e quantitativi.

L'introduzione dell'elemento irrazionale ha avviato una nuova stagione di proficue collaborazioni tra psicologi ed economisti, che ha prodotto scoperte eccezionali riguardo ai comportamenti dei consumatori.

Ma cosa aggiunge allora a questa ricca letteratura un libro come il nostro, frutto di una ricerca indipendente? La risposta è semplice: vogliamo rendere applicabili queste teorie alla pratica della vita in azienda ed in particolare alla gestione della relazione commerciale. Ovvero suggerire ai venditori come agire quando si trovano di fronte a qualcuno di cui è necessario comprendere i bisogni e i valori per aiutarlo ad effettuare la miglior scelta possibile.

Il libro vuole dunque coinvolgere il lettore in un percorso non solo conoscitivo ma anche pratico. L'acquisizione di nuovi gesti, abitudini e prassi orienteranno verso un modo più etico di interessare le relazioni commerciali.

Come leggere questo libro

Il testo è organizzato in tre parti. Una **prima** dedicata a gettare le basi del **modello** cui facciamo riferimento, per sostanziare quello che diremo con le teorie che ci hanno preceduto e i risultati della ricerca indipendente che abbiamo condotto. Leggete questa prima parte se volete comprendere “il dietro le quinte” di questo testo ma anche per capire fino in fondo cosa sono le motivazioni d’acquisto e come funziona, secondo noi, il processo di scelta.

Nella **seconda** parte invece affrontiamo direttamente le diverse motivazioni che muovono il cliente. Ogni capitolo ne prenderà in esame una specifica, seguendo tutto il percorso d’acquisto del cliente che la condivide: dal momento iniziale in cui “sente” di avere un bisogno ed inizia ad esplorare il mercato, alle fasi finali in cui, dopo il consumo, decide o meno di tornare ad acquistare dallo stesso fornitore. Vedremo quindi come cambia l’interazione in ogni fase in base alla diversa motivazione.

I capitoli dedicati alle motivazioni si aprono con la presentazione di un breve **caso studio** in cui vedremo un venditore o un’azienda alle prese con una persona dai bisogni particolari, che necessitano di una risposta e di un comportamento specifici. In ogni fase del customer journey⁵ presenteremo le tecniche per interagire al meglio con chi abbiamo di fronte, facendolo sentire compreso e valorizzato. Per la divisione delle fasi dell’esperienza del cliente abbiamo fatto riferimento al **Cerchio della Fiducia** presentato per la prima volta nel già citato testo *La Vendita Etica*, e che riprenderemo anche qui nel capitolo ad esso dedicato. Alla fine vi proporremo degli spunti utili sia che siate cliente, sia che giochiate dalla parte delle aziende. Riprenderemo poi il caso studio, ma questa volta affrontandolo con una nuova chiave interpretativa.

Le motivazioni d’acquisto non sono un modo di classificare le persone, ma uno studio didascalico delle spinte che ne generano i comportamenti d’acquisto. Le descrizioni dell’agire dei clienti saranno a tratti estremizzate per renderle più chiare, dove nella realtà ci sono molte sfumature.

Questa parte del libro può essere letta anche non in sequenza, soprattutto quando vi servirà ripassare una motivazione d’acquisto in particolare.

La **terza** parte si apre con gli strumenti per indagare al meglio la motivazione d’acquisto del cliente. Approfondiremo poi l’applicazione delle

5. Con customer journey nel marketing si intende la descrizione e progettazione di tutte le tappe di cui è composta l’esperienza del cliente.

motivazioni in ambito marketing adottando una visione strategica. Troverai anche i risultati dei nostri test e il dettaglio delle analisi effettuate.

Ti racconteremo infine come vediamo il futuro delle motivazioni applicate ai diversi ambiti aziendali e verso dove si sta muovendo la Business Ethics.

Un'appendice curata dalla psicologa Roberta Carrozzo arricchisce e completa il concetto di motivazione dal punto di vista psicologico.

A chi è dedicato il libro e cosa ne riceverà

Per quanto detto finora appare chiaro che i principali destinatari di questo volume sono i **venditori**, soprattutto coloro che gestiscono la relazione con il cliente direttamente, incontrandolo dal vivo. Essi troveranno nel testo un modello di riferimento per personalizzare le loro negoziazioni, capire più in profondità i bisogni dei loro interlocutori e, in ultima analisi, soddisfarli al meglio. Lo studio delle motivazioni d'acquisto è molto utile anche a chi deve disegnare l'esperienza del cliente, definendo fasi, **touch point**⁶ e modalità di interazione. Visto che saranno affrontate anche le importanti fasi iniziali di esplorazione del mercato, prevalentemente condotte **on-line** dalla maggior parte dei clienti e consumatori, gli esperti di digital marketing potranno trarne spunti interessanti per personalizzare esperienza e contenuti.

Trova spazio nella trattazione anche lo studio delle fasi finali, quelle che comunemente vengono definite di **post-vendita**, sempre più fondamentali per ancorare il cliente al brand, fidelizzarlo e attivare nuove opportunità attraverso il **passaparola positivo**. Scopriremo quindi come reagiscono in modo diverso in questi momenti clienti mossi da motivazioni diverse, a vantaggio di chi deve progettare servizi e strumenti per le delicatissime fasi di assistenza e mantenimento della relazione nel tempo.

A questi destinatari si affianca anche il lettore che vuole aumentare il suo livello di consapevolezza come **consumatore** e che vuole imparare a gestire i meccanismi che regolano le sue scelte. Il libro è pensato infatti anche per essere affrontato e compreso da chi ha poche nozioni di economia e marketing. Ci siamo dati questo obiettivo fin da subito perché volevamo contribuire a formare un consumatore più consapevole e attento (più etico se volete), cioè in grado di capire il valore profondo delle scelte che effettua e delle loro conseguenze.

6. Si tratta di tutte le occasioni di incontro tra azienda e cliente, sia fisiche (negozi, eventi, cataloghi...) che digitali (sito, social media, banner pubblicitari...).

Come continuare ad approfondire il tema dopo la lettura

Crediamo nella **formazione continua** come strumento per evolvere e migliorare nella professione e nella vita, per questo i testi che abbiamo scritto fin qui sono concepiti come elementi di un **percorso di apprendimento** più ampio, che comprende materiali di approfondimento on-line e corsi di formazione dedicati. Anche questo volume segue la stessa strategia e nell'area riservata **MyPassodue**, che si trova sul sito www.passodue.com, potrete scaricare gratuitamente esercizi e test integrativi che vi supporteranno nello studio del tema. Sempre sul nostro sito, nella sezione blog disponibile in inglese e in italiano, troverete ogni settimana articoli che vi accompagneranno nella scoperta e nell'approfondimento di tutti i temi inerenti un approccio etico ed efficace al business.

Consigliamo al lettore di proseguire la conoscenza della Business Ethics applicando i suggerimenti e usando gli esercizi contenuti nel libro, ma anche scaricando i materiali messi a disposizione e spulciando la bibliografia. Vi invitiamo, stimolati dalla lettura, a mettere in gioco la vostra volontà di cambiare per migliorare la qualità delle vostre relazioni e l'efficacia delle vostre azioni sul mercato.

2. La ricerca indipendente e l'approccio metodologico

Ognuno degli autori di questo testo, prima di intraprendere la professione di formatore e consulente, ha lavorato per molti anni in azienda. La scelta di abbandonare quella condizione lavorativa è corrisposta ad una **crisi** professionale e personale che aveva molto a che fare con **conflitti d'identità** riassumibili in una frase: ciò che facevamo non corrispondeva più a ciò che eravamo. Rimettere in linea questi due piani della nostra esistenza non è stato per niente facile né indolore, soprattutto ha comportato un importante lavoro di **consapevolezza** e ricerca su se stessi, che da quel momento in poi non è mai cessato. Forse è questa la ragione principale per la quale siamo tutti così innamorati della **ricerca**.

Ogni nostro contenuto, ogni consulenza o formazione che eroghiamo è occasione per approfondire il lavoro che facciamo, aggiornarne i contenuti, raccogliere informazioni all'interno del network internazionale cui apparteniamo. Siamo convinti che non si possa affrontare il cliente senza portare sempre qualcosa di nuovo alla sua attenzione. Lo consideriamo parte dell'etica del nostro lavoro.

Un altro aspetto che ci contraddistingue come gruppo è la voglia/necessità di **divulgazione**. Dal 2012 Passodue redige un blog dedicato ai temi della Business Ethics. *Diario di un consulente* (il nome del blog) è nato in un momento in cui il tema dell'etica nel business non era per niente popolare in Italia e, di conseguenza, il pubblico interessato alle nostre proposte esiguo. Decidemmo allora che sarebbe stato utile condividere le nostre esperienze ed **educare** così i lettori, in modo che potessero diventare anche potenziali clienti, strategia che nel tempo ha funzionato. Siamo grati soprattutto di aver contribuito alla diffusione dei principi della **Business Ethics**, parlando della loro applicazione pratica in azienda e presentando i casi di successo senza nascondere le difficoltà e gli errori fatti durante il percorso. Scrivere ci permetteva di capire, organizzare il nostro pensiero e

delineare un **metodo** che poi ha trovato corpo nelle successive pubblicazioni editoriali e nel libro che stai leggendo.

Ancora non lo sapevamo, ma con questo approccio *bottom-up* stavamo percorrendo la strada della **ricerca qualitativa applicata**, di cui vi parleremo meglio nei paragrafi che seguono.

Il fascino che il mondo della ricerca esercitava su di noi ci ha spinto a partecipare a convegni e meeting internazionali, prima come ascoltatori e poi come relatori.

Proporsi con un approccio qualitativo basato più sull'esperienza diretta che sui dati, non ci ha reso facile collocarci. Non essendo una “multinazionale della consulenza” in grado di accreditare – grazie al suo blasone – le proprie scoperte, l'Accademia considerava troppo soggettivo e utilitaristico il nostro approccio.

È stata questa la ragione che ci ha spinto a rimanere **indipendenti**, sia nella ricerca che nel business.

Eravamo convinti, come lo siamo ancora, che la nostra proposta potesse essere utile alle aziende, ai venditori, gli imprenditori e agli esperti di marketing ed eravamo pronti ad impegnarci autonomamente per divulgarla il più possibile. Siamo stati aiutati da molte persone lungo il cammino, in particolare dalla professoressa Mary Gentile che, in un contesto diverso ma sulle stesse premesse, ha fatto scelte molto simili alle nostre quando ha codificato il suo metodo **Giving Voice to Values**. Nei prossimi paragrafi vi racconteremo meglio del nostro rapporto con lei.

La scelta dell'indipendenza non è stata solo una sfida, ma ha portato con sé anche molti vantaggi. Primo fra tutti quello di potersi muovere trasversalmente tra diverse discipline, senza dover rendere conto delle nostre scelte. Ne è scaturito un **approccio olistico**, che ci ha permesso di seguire liberamente intuizioni e curiosità, contribuendo a creare un metodo di lavoro originale.

Negli anni abbiamo integrato le teorie scientifiche all'esperienza diretta basata su ciò che osservavamo nelle aziende. Il nostro approccio pragmatico e semplice ha avvicinato in modo naturale ed aperto le persone al mondo della Business Ethics. Come diceva Steve Jobs, l'innovazione arriva quando riusciamo a rimanere in equilibrio tra sapere umanistico e scienza. Proprio quello che ci proponiamo di fare con la nostra ricerca e il nostro lavoro.

Ricerca qualitativa applicata

Esistono molti modi di fare ricerca, dalla raccolta di dati a supporto di una teoria preesistente, alla sperimentazione in laboratorio, fino all'analisi di casi reali dalla cui osservazione ricavare linee guida ricorrenti.

La famosa scrittrice e ricercatrice Brené Brown, autrice di best seller e speaker di successo internazionale, basa gran parte del suo lavoro su ciò che gli americani definiscono “**Grounded theory**”¹, la ricerca qualitativa secondo cui esistono molte verità e molti modi di conoscere. Questo approccio nasce in ambito sociologico allo scopo di studiare fenomeni complessi difficilmente identificabili solo consultando pile di dati. Per essere più precisi, secondo la Grounded Theory, osservazione ed elaborazione teorica procedono di pari passo, in un’interazione continua.

Il carattere esplorativo e pionieristico di questo approccio si addice molto al lavoro che svolgiamo e alla disciplina della Business Ethics, le cui teorie sono ancora per certi versi in fase di sperimentazione e consolidamento.

15.000 ore di formazione erogate, 10.000 persone incontrate e **300 organizzazioni** coinvolte nell’arco di questi anni, ci hanno consentito di osservare molti fenomeni. In alcuni di essi abbiamo creduto di scorgere i tratti della ricorrenza, abbiamo quindi elaborato una teoria del loro funzionamento e l’abbiamo poi testata coinvolgendo i nostri stessi clienti. Alcune di queste “scoperte” non sono sopravvissute al test, ma altre sì, diventando la base del nostro metodo, come ad esempio le **motivazioni d’acquisto** e il **Cerchio della Fiducia**.

A prescindere dai modelli di ricerca che abbiamo utilizzato è importante tenere a mente che il nostro fine è applicativo, quindi la nostra priorità è far funzionare le diverse fasi della vendita e indirizzare il mercato verso un approccio più etico ed efficace.

Spesso ci è capitato di registrare un fenomeno e solo successivamente comprenderne i meccanismi attraverso una ricerca interna o approfondendo il lavoro di qualcun altro. Parecchio aiuto ci è arrivato ibridando nel nostro lavoro discipline e studi provenienti da altri ambiti. È stato certamente il caso del lavoro di David McClelland² da cui abbiamo tratto l’idea che le principali motivazioni umane possano essere raggruppate in macro insiemi fondamentali; oppure di Abraham H. Maslow³, la cui gerarchizzazione dei bisogni ci ha aiutato a capire la relazione fra i diversi tipi di pulsioni

1. I suoi due teorizzatori, Barney Glaser e Anselm Strauss, ne esplicitarono tutte le caratteristiche fondamentali nel testo *The Discovery of Grounded Theory* (1967).

2. David Clarence McClelland è stato uno psicologo statunitense noto in particolare per i suoi studi sulla motivazione. Tra i suoi libri più noti *Human motivation* (New York: University of Cambridge).

3. Abraham Harold Maslow è stato uno psicologo statunitense. Principalmente noto per la sua teoria sulla gerarchizzazione dei bisogni, è collocato dal giornale scientifico *The Review of General Psychology* al decimo posto tra gli psicologi più citati del XX secolo.