

Raffaele Gaito

prefazione di **Riccardo Scandellari**  
e postfazione di **Rudy Bandiera**

Guida pratica al

# MARKETING DELLA GENEROSITÀ



Coccolare le persone  
in un mondo in cui tutti urlano

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

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



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

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

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Raffaele Gaito

Guida pratica al

# **MARKETING DELLA GENEROSITÀ**

Coccolare le persone  
in un mondo in cui tutti urlano

**FrancoAngeli**

Isbn: 9788835177043

Progetto grafico della copertina di Luca Dentale

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

---

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Riccardo Scandellari</i>	pag.	7
<b>Introduzione</b>	»	11
Perché marketing della generosità	»	14
Che cosa troverai nel libro	»	15
Per chi è questo libro	»	16
Come leggere questo libro	»	19
<b>1. Perché</b>	»	21
Una storia qualunque	»	21
Anticipare le obiezioni	»	24
Ma per me è diverso	»	27
Da contatti a persone	»	39
Il tuo pubblico esiste già	»	52
Creare valore, questo sconosciuto	»	58
<b>2. Come</b>	»	61
Comprendere le persone	»	61
Mettiti all'ascolto	»	71

<b>3. Cosa</b>	pag.	117
Comunicare (bene) è una scelta	»	117
Dai spazio alle persone	»	118
La qualità è una scusa	»	122
Fatto è meglio di perfetto	»	124
I tool passano, il mindset resta	»	127
L'ovvio non esiste	»	128
Non devi essere originale	»	131
Tu sei una media company	»	133
I contenuti sono la chiave	»	135
Dove deve fermarsi la generosità?	»	215
Con quali e quanti canali partire	»	217
<b>Conclusione</b>	»	221
<b>Postfazione</b> , di <i>Rudy Bandiera</i>	»	225
<b>Bibliografia</b>	»	231

---

# Prefazione

di *Riccardo Scandellari\**

Da anni mi dedico a collaborare con persone che cercano di espandere le loro opportunità o la loro clientela. Ho notato che molte di loro provano una certa avversione all'idea di promuovere i propri servizi e le proprie competenze online. Comprendo che dietro questa riluttanza possano nascondersi timori, ansie o, magari, la cosiddetta "sindrome dell'impostore". Quando ci si sente come se non si meritasse il proprio successo, ogni tentativo di marketing può sembrare una forzatura, una pratica che aumenta il disagio anziché alleviarlo.

Questo è l'elefante nella stanza del marketing. La maggioranza delle persone vorrebbe promuoversi o vendere i propri servizi o prodotti, ma odiano farlo e non amano esporsi. Odiano urlare e si sentono imbarazzati nel parlare di loro o di ciò che propongono. Anch'io ho sempre avuto qualche difficoltà a parlare apertamente di denaro o a mettere in mostra i miei servizi e prodotti. Per questo, preferisco adottare un approccio diverso: mi concentro nel condividere ciò che ho imparato, raccontare le esperienze che ho vissuto e trasmettere i miei valori.

In questo modo, chi si avvicina a me, attraverso quello che pubblico, può capire quali sono le mie competenze e che cosa può aspettarsi da me, sia sul piano umano sia professionale. Una volta stabilito questo delicato e iniziale legame di fiducia, ci sarà

\* Consulente e docente di Marketing, Branding e Comunicazione.



tempo per discutere dei dettagli pratici, come modalità di collaborazione, contratti e costi.

Nei discorsi che si fanno al bar o su alcuni social, il marketing è visto come qualcosa di poco etico, quasi alla stregua di una truffa, e purtroppo non mancano esempi negativi che rafforzano questa percezione. Ma proprio per questo, è fondamentale che persone come te si mettano in gioco: abbiamo bisogno di voci autentiche, di persone con principi saldi, che siano consapevoli dell'impatto che possono avere sul pubblico. Il libro che hai tra le mani, oltre ad aiutarti a raggiungere i tuoi obiettivi professionali, ti aiuterà a creare una nuova consapevolezza e a stimolare una cultura etica del marketing.

Comunicare è al centro di qualsiasi azione promozionale, significa far emergere la propria essenza. Se vuoi allargare la tua clientela, trovare un datore di lavoro o persino stringere nuove amicizie, è necessario che gli altri sappiano chi sei veramente.

Come ha detto Tim Ferriss: “Il personal branding riguarda la gestione del tuo nome – anche se non possiedi un'azienda – in un mondo di disinformazione, informazioni errate e dati semipermanenti su Google. Stai andando a un appuntamento? È probabile che il tuo appuntamento al buio abbia cercato il tuo nome su Google. Stai andando a un colloquio di lavoro? Idem”.

Perciò, condividi i tuoi progressi e pensieri con il mondo. Non temere di raccontare le tue sfide, le tue idee e il percorso che hai intrapreso. Non si tratta di convincere ad acquistare un prodotto; si tratta di coinvolgere le persone in una storia in cui possono riconoscersi, mostrando loro come possono migliorare la propria vita affidandosi a te.

Molte persone e aziende trovano difficile promuovere sé e la propria attività perché sono troppo focalizzate sugli aspetti tecnici del loro lavoro. Sono così immerse nella loro professionalità da perdere di vista ciò che davvero interessa al pubblico: il valore che possono portare nella loro vita. La verità è che la maggior parte delle persone non si preoccupa tanto dei dettagli tecnici di ciò che offri, quanto di come puoi aiutarle a risolvere un problema o a raggiungere un obiettivo.

Il tuo compito è dimostrare che comprendi le loro esigenze e il libro di Raffaele ti sarà di grande supporto. Questo si realizza

quando racconti la tua storia: che cosa ti motiva, quali ostacoli hai superato e come hai raggiunto il punto in cui ti trovi ora. La tua narrazione potrebbe includere: le ragioni che ti hanno spinto a intraprendere il tuo percorso; gli ostacoli che hai affrontato e superato; le lezioni apprese che ti hanno permesso di evolvere; la tua situazione attuale; la direzione futura che intendi seguire.

Questo libro parla di una strada che ho intrapreso anch'io, anni fa. Non dobbiamo limitarci a elencare i nostri successi o le competenze; trasforma questi elementi in un racconto avvincente che sveli chi sei davvero, i tuoi principi e la passione che metti nel tuo lavoro. Come scrive Raffaele, la tua storia dovrebbe riflettere i valori che ti guidano, sia nella vita sia nella professione.

Raccontando ciò che per te è fondamentale, attrarrai naturalmente persone che condividono la tua visione e respingerai quelle che non lo fanno. E questo è un vantaggio, perché difficilmente riuscirai a costruire relazioni solide con chi non condivide i tuoi valori. Concentrandoti su chi rispecchia il tuo stile e i tuoi principi, potrai ottimizzare le tue energie e ottenere risultati migliori.

Tutto comincia con un piccolo cambiamento di prospettiva: non si tratta di comunicare e vendere in modo insistente e noioso, ma di raccontare la tua storia al mondo. E, nel farlo, condividere qualcosa di autentico e prezioso, che ha il potere di ispirare e connettere le persone giuste con te.



---

# Introduzione

Sono più di vent'anni ormai che comunico online e non solo, che vendo prodotti e servizi, che realizzo contenuti nei formati più disparati e sulle piattaforme più diverse, che creo community sui temi che mi appassionano. Due decenni nei quali ho avuto anche il piacere di lavorare come formatore in tante industrie, nelle nicchie più impensabili e con clienti di ogni tipo, da multinazionali con sedi in tutto il mondo fino a freelance da pochi giorni sul mercato. In questi anni ho visto piattaforme nascere e morire, e trend gonfiarsi fino a esplodere. La mia fortuna è stata quella di poter vivere questi anni indossando diversi cappelli, che mi hanno permesso di guardare il mercato e le sue mode con occhi diversi. I cappelli da imprenditore, da formatore e da divulgatore si alternano da sempre nella mia vita lavorativa dandomi prospettive multiple da cui osservare il mondo.

Essendo una persona curiosa di natura, tutti questi stimoli mi hanno sempre spinto a sperimentare tanto, a guardare le novità come un'opportunità per sondare il nuovo, piuttosto che come una minaccia verso ciò che c'è e che funziona. Mi sono rimesso in gioco in più occasioni spinto proprio dalla curiosità e dalla voglia di sperimentare. Allo stesso tempo, ho cercato di trasmettere tutto questo nei miei contenuti, dal blog ai video, passando per i podcast, la newsletter e tutto il resto, sottolineando sempre l'aspetto sperimentale del mio metodo. In tutto ciò che faccio c'è di base la volontà di condividere un percorso di

scoperta, non di salire in cattedra con la pretesa di avere qualcosa da insegnare.

Ogni cosa che ho imparato lungo la strada (tattiche, strategie, strumenti, trucchi del mestiere) è sempre finita in qualche modo nei miei contenuti. Da un lato, questo mi ha permesso di avere sempre elementi pratici da trasmettere, ma dall'altro lato mi ha anche sempre lasciato un senso di frustrazione, a causa dell'eccessiva frammentazione che inevitabilmente si è venuta a creare.

Il libro che hai tra le mani nasce proprio per questo motivo, per sopperire a questa frammentazione. Ho voluto concentrare in un unico luogo tutto ciò che in questi anni ho imparato e sperimentato sul comunicare.

Se mi segui da un po' e hai letto altri miei libri o consumato i miei contenuti, probabilmente saprai che non vengo da questo mondo, professionalmente parlando non sono nato nel marketing. Ci sono arrivato da autodidatta, per esigenza personale, leggendo i testi degli autori americani e sbattendoci la testa in prima persona. Qui il cappello da imprenditore ha aiutato un sacco. Avendo sempre avuto la necessità di comunicare e vendere i miei prodotti, ho dovuto tirarmi su le maniche e mettermi a studiare, prima, e sporcarmi le mani sul campo, poi.

Molti dei libri che ho incrociato sul mio percorso, volumi di marketing, comunicazione e vendita, avevano un taglio eccessivamente didattico per i miei gusti. Pagine e pagine di concetti che vanno bene se stai studiando per un esame universitario, ma che sono poco utili per chi, come me, faceva impresa e voleva solo capire come comunicare in maniera efficace a un pubblico nuovo. Ecco perché ho sempre preferito i testi con un approccio pratico, quelli che si rivolgono a persone come me, che studiano non tanto per il piacere di formarsi, ma perché devono poi utilizzare questa conoscenza nel loro lavoro quotidiano.

L'ambizione di questo libro è esattamente questa: creare un manuale breve, pratico, e soprattutto accessibile, su un tipo di marketing generoso. Un manuale dove gli inglesismi sono ridotti al minimo, dove nessun concetto è dato per scontato, e dove ogni idea che viene presentata è sempre seguita da esempi pratici che

aiutano concretamente a metterla a terra. È il libro che avrei voluto leggere io, ma che non ho mai trovato.

In questi due decenni ho assorbito tantissime nozioni, con alcune mi sono trovato d'accordo, con altre meno, e altre ancora le ho rifiutate del tutto. Ho messo alla prova ogni idea incontrata lungo la strada, per vedere se avesse effettivamente senso, e quale fosse il modo migliore per implementarla. In fin dei conti la differenza tra conoscenza e competenza è proprio qui. E come inevitabilmente succede in un percorso così lungo, un po' alla volta queste idee si sono mischiate con le mie fino a generare un approccio, una mentalità e un metodo di lavoro molto specifico, che uso da sempre nei miei progetti e che cerco di trasmettere alle realtà con le quali lavoro. Il libro è pregno di tutto ciò; dentro c'è tutto quello che penso, insegno e divulgo da anni.

Il taglio è quello solito che mi caratterizza da sempre: semplice, concreto, provocatorio.

È semplice perché, come accennavo sopra, ho cercato di utilizzare un linguaggio accessibile a chiunque, sia alle persone più esperte sia a chi muove i primi passi. Dove possibile ho cercato di evitare sigle e acronimi, inglesismi superflui e parole estremamente tecniche. Quando proprio non potevo farne a meno, ne ho spiegato in dettaglio il significato.

È concreto perché ci sono decine e decine di esempi pratici che accompagnano tutti i concetti teorici. L'autore spagnolo Carlos Ruiz Zafón dice che "gli esseri umani imparano e assorbono idee e concetti attraverso narrazioni e storie, non attraverso lezioni magistrali o discorsi teorici". E quindi per aiutarti ad assorbire le idee e i concetti del libro questa volta ho sperimentato una tecnica diversa, ho creato degli scenari simulati nei quali persone e aziende fittizie mettono in pratica l'idea da me appena espressa.

E infine il libro è anche provocatorio, come lo è tutto ciò che faccio e produco da anni. Ho sempre creduto che la provocazione sia un importante strumento di comunicazione, quando non è fine a se stessa ovviamente. In questo libro ci sono diverse affermazioni che potrebbero spiazzare qualche collega e sulle quali, sono sicuro, saremmo profondamente in disaccordo. Ma in fondo i libri non dovremmo leggerli per farci confermare ciò in cui già crediamo.

## Perché marketing della generosità

Avrai sicuramente notato la presenza della parola “generosità” nel titolo e forse ti starai chiedendo che cosa rappresenta. Che cosa significa fare marketing in modo generoso e a che cosa serve un manuale del genere. Sono certo del fatto che non esista una definizione unica e che dieci persone ci darebbero dieci definizioni diverse, cercando di portare l’acqua al proprio mulino.

Per me il marketing della generosità si può riassumere in un concetto solo: entrare in empatia con il proprio pubblico. Che si tratti di clienti o potenziali tali, di una community di persone che ci seguono, o di qualsiasi altro genere di pubblico, l’aspetto dell’empatia è il più importante. Il numero uno. Quello che nel lungo periodo fa la differenza.

Nel corso di queste pagine mi sentirai ripetere spesso concetti come empatia, ascolto, pazienza, rispetto e altri. Potrebbero sembrare idee fuori moda, ma per me sono alla base della comunicazione, indipendentemente dal tuo ruolo, dai tuoi prodotti o servizi e dal settore in cui operi. Metterci nei panni di chi si trova dall’altro lato è un passo essenziale per poter creare delle relazioni durature. Anche di relazioni mi sentirai parlare spesso nei prossimi capitoli.

Ho sempre creduto in queste idee e in questo modo di comunicare, ma credo che oggi siano più importanti che mai, perché viviamo un’epoca in cui la comunicazione è quasi sempre urlata, nella quale si sgomita per ottenere l’attenzione delle persone. Un’epoca in cui chiunque si può professare guru, e molti di questi soggetti improbabili propinano consigli da quattro soldi per una vita felice e una ricchezza immediata.

Ecco, questo libro è esattamente l’opposto. Non ti spiegherò come spremere le persone, ma come prendertene cura. Non vedrai come manipolare il tuo pubblico, ma come aiutarlo. Niente trucchi per monetizzare tanto e velocemente, ma molte idee per creare rapporti che durino nel lungo periodo.

Si dice che le persone tendono a dimenticare ciò che gli è stato detto, ma ricordano benissimo come si sono sentite. L’approccio di cui parlo in questo libro può trasformare un’esperienza ordinaria in un momento memorabile. Lì dove la tecnologia sem-

bra impersonale e a volte invadente, il marketing della generosità aiuta a costruire un senso di fiducia, grazie alla trasparenza, alla sincerità e alla personalizzazione.

## Che cosa troverai nel libro

Questo manuale è diviso in tre capitoli per i quali mi sono ispirato al famoso cerchio d'oro illustrato da Simon Sinek nel suo bestseller *Partire dal perché*<sup>1</sup>. In quel testo l'autore spiega che le persone e le aziende che comunicano in un modo memorabile non lo fanno mai partendo dal cosa fanno, ma dal perché lo fanno. Secondo Sinek l'ordine con cui comunicare le informazioni dovrebbe essere: perché, come, cosa. I tre capitoli che seguono sono esattamente in quest'ordine.

Si parte con il primo capitolo, dedicato al perché. Provo a rispondere alla domanda “Perché si dovrebbe fare marketing in modo generoso?” approfondendo alcuni aspetti, a mio avviso, fondamentali in un approccio del genere. Questo capitolo parte subito con alcune provocazioni importanti per provare a scardinare tutto ciò che sai su comunicazione, marketing e vendita. Mi concentro sulle persone, i valori, la cultura aziendale e altri pilastri che serviranno poi da guida nei due capitoli successivi. È il capitolo più breve, ma non per questo il meno importante. Anzi, proprio prendendo spunto dai suggerimenti di Sinek ho deciso di iniziare da qui per poter condividere con te i miei valori, la mia visione e il mio perché.

Si passa poi al secondo capitolo, dedicato al come. Dopo aver illustrato in dettaglio perché è importante il marketing della generosità e aver risposto a un po' di obiezioni frequenti, sposto l'attenzione su come farlo concretamente nella tua attività e nel tuo business. Il focus di queste pagine è sull'entrare in sintonia con le persone e sull'ascolto attivo. Quando si parla di questi argomenti c'è sempre il rischio di rimanere fermi a un dialogo ad alto livello

1. Sinek S., *Partire dal perché. Come tutti i grandi leader sanno ispirare collaboratori e clienti*, FrancoAngeli, 2014.



in cui alle tante belle parole segue poca pratica. Il secondo capitolo ti farà invece capire che qui c'è poco fumo e tanto arrosto.

Infine, il terzo capitolo chiude il cerchio parlando del cosa. Una volta spiegato perché è importante comunicare in modo gentile e come farlo al meglio, diventa importante capire anche che cosa utilizzare nella propria strategia di comunicazione. Questo è il capitolo di cui sono più orgoglioso perché ho potuto, finalmente, condensare tutto ciò che ho da dire sulla creazione dei contenuti. Prepara post-it e matite perché sono sicuro che quelle pagine saranno oggetto di molte annotazioni e che ti potranno fare da guida pratica in parecchi scenari.

Come ho ribadito all'inizio dell'introduzione, il libro ha un taglio estremamente pratico. Nelle pagine successive troverai decine e decine di esempi, simulazioni ed elenchi di casi pratici. Ho fatto del mio meglio per cercare di variare il più possibile con gli esempi, in modo da coprire varie professioni, industrie molto diverse tra di loro, e nicchie che raramente vengono citate nei libri del settore. Capisco che sia impossibile tenere conto di ogni casistica lì fuori, ma spero che questo mio sforzo ti aiuti a fare quel salto dalla teoria alla pratica che non sempre avviene quando si leggono libri del genere.

## Per chi è questo libro

Quelli bravi dicono che quando scrivi un libro dovresti tenere in mente chi lo leggerà. Ma non in modo astratto, devi proprio immaginare delle persone che conosci, e che sai potrebbero essere interessate, con il tuo libro in mano e calarti nei loro panni. Non so se sia una di quelle dicerie dell'ambiente o se si tratti di un consiglio serio, ma per me è sempre stato molto utile. L'ho fatto per ogni mio libro e questo non ha fatto eccezione. Fin dal momento in cui ho iniziato a digitare le prime parole sullo schermo bianco l'ho fatto immaginando quattro persone precise col mio libro in mano. Queste quattro persone, nella mia testa, rappresentano il pubblico per cui questo libro è pensato.

- **Imprenditori e imprenditrici.** Se hai una tua azienda, piccola o grande, tradizionale o innovativa, questo libro è perfetto

per te. Il tuo lavoro ti richiede già di fare marketing, anche quando non lo vuoi. Devi farlo tutti i giorni, tutto il giorno. Ecco perché chi fa impresa può trovare tantissimo in un manuale di marketing della generosità. Ti permetterà di guardare la tua clientela con occhi diversi, e di cambiare il modo con cui ti relazioni con essa. Sono consapevole del fatto che lì fuori ci siano già tanti imprenditori e imprenditrici che comunicano in modo eccellente, e se sei una di queste persone potrai comunque trarre giovamento da questo libro, per avere nuovi stimoli creativi e nuove idee da implementare subito.

Ti anticipo già che il libro copre anche le realtà che lavorano nel B2B. Anzi, visto che questa è l'obiezione che ricevo più di frequente, nel capitolo 1 ho dedicato una sezione intera tutta alle imprese B2B e al perché il marketing della generosità serve anche per queste realtà. Non ti anticipo nulla, per ora ti basti sapere che se vendi ad altre aziende il manuale che hai tra le mani è perfetto anche per il tuo caso. Anzi, forse ti sarà ancora più utile.

- **Professionisti e professioniste.** Con questo termine voglio includere in modo generale chiunque svolga la libera professione o un lavoro autonomo. Una fetta enorme del mio pubblico è composta da persone che fanno formazione, consulenza, coaching e da freelance che lavorano in ambito digitale sui temi più disparati: creatività, strategia, scrittura, pubblicità, design e tanto altro. Se sei tra queste persone e ci stai facendo un pensierino, sappi che questo libro è stato scritto pensando anche a te. I vari esempi e tutte le simulazioni che ho disseminato nei tre capitoli che seguono coprono anche il tuo mondo. Anzi, mi sono sforzato il più possibile di bilanciare gli esempi dando spazio sia alle imprese sia a chi fa la libera professione.
- **Manager.** Recentemente sempre più manager hanno iniziato a seguirmi, guardare i miei contenuti e leggere i miei libri. Anche chi è a capo di un team o di un progetto si ritrova a comunicare di continuo. Comunica con le persone con cui lavora, con clienti che si trovano dall'altro lato della barricata, con aziende fornitrici e partner di ogni tipo. Ecco perché penso che le idee e le strategie che incontrerai nelle prossime

pagine siano adatte anche al tuo lavoro. Se sei manager in una piccola o grande realtà sai benissimo quali sono le sfide comunicative che incontri ogni giorno. E sai anche che c'è una "vecchia scuola" abituata a comunicare in un solo modo: battendo il pugno sul tavolo e alzando la voce. Questo libricino ti mostrerà che, ancora una volta, la giusta strada da seguire è quella delle relazioni genuine e durature.

- **Creatori e creatrici di contenuti.** All'inizio ero indeciso se inserire in maniera esplicita questo gruppo. In parte ero dell'idea che in fin dei conti chi crea contenuti fa un lavoro da freelance, ma alla fine ho preferito diversificare queste due categorie. Se è vero che spesso il lavoro da content creator è simile a quello di chi fa impresa o la libera professione, è anche vero che pochissimi libri si rivolgono in maniera esplicita a questo mondo. In fondo c'è chi ha deciso di vivere divulgando la propria passione e i propri interessi attraverso video, articoli, podcast o altro e non pensa di creare prodotti o di vendere servizi alla sua community. Ecco, se ti rivedi in questa quarta categoria sappi che il libro è adatto anche alla tua situazione. In fondo tu hai una community e un messaggio che vuoi condividere con loro. Nelle prossime pagine imparerai a capire meglio la tua community, ad ascoltarla veramente e a metterti in gioco con uno stile di comunicazione completamente diverso.

Mi rendo conto che con questi elenchi si rischia sempre di lasciare fuori tanta gente interessata, ma che non rientra in nessuna delle categorie descritte. So benissimo che tra chi legge i miei libri, segue i miei corsi e guarda i miei contenuti ci sono anche persone che studiano ancora, altre che sono in pensione, altre ancora che fanno un lavoro dipendente più "tradizionale", ma che trovano comunque stimoli interessanti in quello che dico.

Quindi a te che non sei in nessuno dei gruppi sopra dico che, se ti piace l'idea di comunicare in modo gentile, se vuoi saperne di più su come ascoltare meglio chi ti sta di fronte o stai valutando la possibilità di iniziare a creare contenuti, allora goditi questo libro perché sono certo che ci sarà tanto valore anche per te.

## Come leggere questo libro

Qui l'unica risposta sensata sarebbe: leggilo come ti pare. In fin dei conti quando finisco di scrivere un libro e va in stampa per poi arrivare nelle vostre mani, siete voi a decidere che cosa farne. Io autore ne perdo il controllo nel momento in cui lo concludo. Ed è giusto che sia così, io sono un grande sostenitore dei diritti del lettore di Daniel Pennac<sup>2</sup> e del fatto che tu possa fare di questo libro ciò che vuoi.

La mia riflessione finale è su un altro aspetto. È sul rapporto con i manuali e, in generale, sui consigli che dicono come fare il proprio lavoro. Sono sempre stato dell'idea che non sono le aziende a doversi adattare a metodi, tecniche e strategie, ma queste ultime che si dovrebbero adattare alle aziende. Niente di quello che troverai nelle prossime pagine è scolpito sulla pietra. Leggi, rifletti e sperimenta. Testa sul campo le idee che ti porto, mettile alla prova nella tua situazione e nel tuo mercato. Tieniti tutto ciò che funziona e ti piace e lascia perdere tutto il resto. Modifica ogni tecnica e strategia illustrata e adattala alle sfide che affronti ogni giorno. Io posso sforzarmi di prevedere le casistiche più disparate e di fare esempi di ogni tipo, ma solo tu sai quali sono le tue esigenze, le tue difficoltà e i tuoi obiettivi. Il bello dell'approccio sperimentale è proprio questo. Io sono arrivato alle conclusioni descritte in questo libro testando in prima persona, ti invito a fare lo stesso.

Buon viaggio.

2. Pennac D., *Come un romanzo*, Universale Economica Feltrinelli, 2013.



## Una storia qualunque

Armando ha deciso di comprare un nuovo televisore per il suo salotto. Rimanda la decisione da tempo, ma dentro di sé sa che il momento è arrivato, il vecchio televisore ormai ha fatto il suo tempo: i colori sono rovinati, gli mancano molte delle utili funzionalità moderne e, la cosa peggiore, ogni tanto si spegne di punto in bianco senza motivo.

Il problema è che Armando di televisori ne sa zero, anzi meno di zero. Non ha mai capito bene che differenza c'è tra le varie tecnologie in circolazione, non sa quali funzionalità siano quelle più utili a lui, non ha idea di quale marca sia la migliore, anche perché sembrano spuntare come funghi, e ogni volta che butta un occhio online o in un negozio specializzato ce ne sono sempre di più, alcune mai sentite nominare prima.

Ma un giorno prende un bel respiro e si decide, è arrivato il momento di fare il grande passo, anche perché è diventato impossibile finire la serie TV che adora, visto che il suo vecchio catorcio non riesce a stare acceso per più di venti minuti di fila.

E qui arriva il bello, senza volerlo e senza accorgersene, nella mente di Armando succedono una serie di cose. Per esempio si fanno spazio una serie di emozioni:

- “Non vedo l’ora di vedere i miei film e serie TV preferiti in uno schermo più grande e di qualità superiore”;

- “Ho rimandato troppo a lungo e voglio concludere l’acquisto il prima possibile”;
- “Chissà quali nuove funzionalità potrebbe avere il nuovo rispetto al mio vecchio televisore”;
- “È entusiasmante pensare di guardare nuovi contenuti su uno schermo che finalmente non si spegne di continuo”.

Ma queste non saranno di certo le uniche cose a venirgli in mente. Un po’ alla volta arriveranno anche una serie di paure e timori:

- “Ci sono una valanga di marche in giro e ognuna produce tanti modelli, non so quale scegliere”;
- “Spero di non spendere troppo per qualcosa di già superato”;
- “Di solito compro online, ma nei negozi vedo sempre tante offerte e non capisco dove conviene di più comprarlo”;
- “Poi c’è da capire come funziona la garanzia e quanto è facile restituirlo se dovesse esserci qualche problema”.

Queste ultime di solito non vengono mai da sole, ma sono sempre accompagnate da un po’ di frustrazioni:

- “Sto leggendo le recensioni di questo modello e sono così contrastanti. A chi dovrei credere?”;
- “Sento dire che i nuovi durano molto meno dei modelli di una volta. Forse conviene spendere poco se dovrò ricomprarlo a breve”;
- “Come è possibile che lo stesso modello abbia dei prezzi così diversi tra un negozio e l’altro o tra un negozio fisico e online?”;
- “Dovrò riconfigurare tutti i miei dispositivi attuali per farli funzionare col nuovo televisore? Spero di non dover ricomprare anche quelli”.

Tutto questo porterà inevitabilmente a una serie di azioni e contromisure che Armando metterà in atto prima di concludere il suo tanto desiderato acquisto:

- ricerca online tra siti di recensioni, forum, ecommerce vari e siti dei produttori per raccogliere quante più informazioni possibili;
- visita ai negozi fisici e ai centri commerciali della zona per cercare di confrontare le dimensioni e vedere dal vivo la qualità delle immagini e del suono;

- consulto con l'amico esperto che ne sa più di lui ed è sempre sul pezzo con le ultime tecnologie in circolazione;
- misurazioni varie per cercare di tradurre in un numero comprensibile l'enigmatica dimensione in pollici che legge ovunque e confrontarlo poi con lo spazio che ha nel mobile in salotto.

Credo di aver reso l'idea e di aver ricostruito la situazione in maniera abbastanza chiara. Se recentemente hai acquistato un televisore, leggendo le righe sopra probabilmente hai pensato "Cavolo quanto è vero, è successa esattamente la stessa cosa anche a me" oppure in qualche passaggio hai detto "Mamma mia che fastidio questo aspetto, è quello che più mi ha fatto perdere tempo".

Se però non ti è capitato di acquistare nessun televisore di recente non ti preoccupare. La stessa identica storia, forse con qualche piccola differenza qua e là, potrebbe essere comunque stata la tua. Magari hai cambiato cellulare e ci hai messo una vita a capire se valesse la pena investire sull'ultimo costosissimo modello del brand che tanto adori. Oppure hai iniziato a correre e la scelta delle scarpe giuste si è rivelata più complessa del previsto. O ancora stai decidendo dove andare in vacanza in estate e non riesci proprio a deciderti sulla destinazione finale e, soprattutto, sul tipo di viaggio da fare.

Potrei farti mille esempi, che cambierebbero in base alla tua età, al tuo lavoro, alla città dove vivi, alle tue passioni e a tanti altri fattori, ma il punto è sempre lo stesso: prima delle scelte che prendiamo e degli acquisti che facciamo c'è un processo decisionale estremamente lungo e complesso fatto di paure e incertezze, di entusiasmo e obiettivi, di domande e frustrazioni, di ansia e preoccupazione, di obiezioni e barriere.

Voglio che ti ricordi le ultime due parole perché le ritengo fondamentali: obiezioni e barriere. Tra un attimo ci torno e approfondisco la questione con calma, ma per ora tienile lì, in un angolo della memoria, e ricorda che in un processo di acquisto ci sono obiezioni e barriere. Molto più frequentemente di quello che puoi pensare e molte di più di quelle che puoi immaginare.

Sia chiaro, non vorrei che l'esempio del televisore ti traesse in inganno, questo ragionamento che ho appena fatto vale sia per



i prodotti sia per i servizi, vale per le scelte che riguardano te ma anche per le persone che ti circondano, e infine vale sia per le decisioni prese in solitaria sia per quelle che vanno prese in gruppo o in team.

Attraversiamo un processo decisionale molto simile, ma con le dovute differenze, anche quando dobbiamo decidere a che palestra iscriverci o che assicurazione scegliere per la nostra automobile e il nostro motorino. Ci sorgono le stesse incertezze, o varianti leggermente diverse, se dobbiamo prendere un regalo per il nostro migliore amico o scegliere la scuola a cui iscrivere nostra figlia. Facciamo le stesse considerazioni e abbiamo gli stessi dubbi, se la nostra azienda deve cambiare il software per la fatturazione o scegliere un nuovo fornitore di cibo per la mensa.

Ovviamente alcuni dettagli potranno cambiare, a volte questo processo è più lungo e altre meno, possono essere coinvolte più persone e non una sola, le domande e le riflessioni che faremo non sono sempre le stesse, ma il punto iniziale rimane onnipresente: ci sono sempre delle obiezioni e delle barriere.

## **Anticipare le obiezioni**

Se hai deciso di acquistare questo libro e lo stai sfogliando in questo momento suppongo che tu faccia parte di una delle categorie che ho descritto nell'introduzione: persone che fanno impresa o la libera professione, content creator e manager. Oppure fai un lavoro completamente diverso (o studi ancora), ma per qualche motivo ti ritrovi a comunicare o a vendere. Oppure nessuna di tutte queste, ma ti appassionano e ti affascina il mondo della comunicazione e della vendita.

Ecco, per un attimo togliti il cappello da cliente finale che hai indossato nel paragrafo precedente e indossa quello di chi si trova dall'altro lato: per qualche minuto non vesti più i panni di Armando, ma sei la persona o l'azienda che comunica e che vende. Sei la persona o l'azienda che vende il televisore o il cellulare, che ha una palestra o un'agenzia di viaggi, che ha un e-commerce di scarpe da ginnastica o un negozietto di vinili vintage nel centro storico.

Come ti riguarda la storia che ho raccontato poco fa? Ma, soprattutto, qual è il tuo ruolo in tutto questo?

Il tuo ruolo è anticipare le obiezioni, per abbattere le barriere. Tutto qua? Sì, esatto, tutto qua.

Non farti fregare, il concetto è semplice da esporre, ma per nulla facile da mettere in pratica. Sono uno a cui piace provocare e che adora le frasi a effetto, ma non pensare che tutto questo sia una provocazione fine a se stessa. Ora l'approfondiamo in dettaglio.

Sono vent'anni che faccio l'imprenditore, due decenni nei quali ho lavorato nei mercati più disparati, trovandomi a vendere prodotti e servizi di qualsiasi tipo. Vent'anni nei quali ho anche aiutato tante aziende e persone a migliorare i loro prodotti, ma soprattutto a comunicarli meglio, a farli arrivare a più persone, in modo più comprensibile. Vent'anni nei quali non ho mai smesso di leggere libri di marketing, comunicazione, vendita, persuasione, negoziazione, e così via. E se c'è un concetto che riassume perfettamente tutto quello che ho letto e imparato nella mia vita professionale è proprio questo: il ruolo di chi comunica e vende è anticipare le obiezioni per abbattere le barriere.

Non vedere questo concetto come la formula magica o il metodo segreto. Io sono fortemente contrario a queste idee, non esistono formule magiche e soprattutto non esistono metodi segreti che ti fanno svoltare. Quella è robbaccia da quattro soldi usata da pseudo guru per convincerti che ci sia un unico modo di fare le cose ed è quello che propongono loro. Se entri nell'ottica della formula o del segreto rischi di finire in un vortice senza uscita alla ricerca della pietra filosofale. Ricerca infinita, dispendiosa e spesso senza risultati.

Se proprio dovessi usare una metafora che ha a che fare con le pietre, direi che il concetto appena espresso è piuttosto una chiave di volta. Hai presente la chiave di volta? È quella pietra centrale posta al vertice di un arco, quella che tiene insieme tutte le altre pietre grazie alla pressione che esercita. La chiave di volta risulta fondamentale nella costruzione degli archi e delle volte, perché equilibra le forze e mantiene la struttura in piedi.

Chiunque, guardando un bellissimo arco, riesce a capire il ruolo centrale della chiave di volta, ma nessuno si sognerebbe di dire

che un arco è composto solo da quella pietra al vertice. Allo stesso modo possiamo dire che comunicare è un'attività estremamente complessa e sfaccettata, composta da mille aspetti a loro volta complessi, ma che sarebbe impossibile da tenere in piedi senza quella meravigliosa chiave di volta che abbiamo appena individuato, ossia la capacità di anticipare le obiezioni e abbattere le barriere.

In questo scenario ci sono due soggetti in gioco: da un lato, ci siamo noi con il nostro prodotto<sup>1</sup> e, dall'altro lato, c'è la persona che vorrebbe acquistarlo. In mezzo ci sono delle obiezioni che si sono generate un po' alla volta nella mente della persona e sempre un po' alla volta hanno alzato delle barriere. L'acquisto viene quindi posticipato, o addirittura alcune volte annullato, perché la persona non è sicura che quel televisore sia della dimensione giusta per lo spazio disponibile che ha nel salotto; non ha capito come sospendere l'abbonamento in palestra nei mesi estivi in cui sarà in vacanza; non trova il modo di inserire i dati aziendali per ricevere la fattura sull'acquisto del software che sta comprando. E così via all'infinito.

In tutti questi scenari l'errore (se così possiamo chiamarlo) non è mai dell'interlocutore, è nostro. Abbiamo commesso il grave errore di non anticipare le obiezioni e, così facendo, abbiamo permesso a delle barriere di generarsi e innalzarsi. Appena compaiono, queste barriere sono fragili, basse e facili da abbattere, ma più passa il tempo e più diventa difficile scardinarle e tirarle giù. Ecco perché una volta compreso questo concetto dobbiamo iniziare ad applicarlo subito e in ogni attività che facciamo. Tutto è marketing, per dirla con le parole dell'imprenditore e autore Jason Fried. Se fai passare troppo tempo alcuni di quei dubbi, di quelle domande e di quelle paure diventano certezze. Spesso irrazionali e senza basi solide, ma pur sempre certezze: “Non compro quella marca di computer perché non ci sono le app che servono a me”, “Non vado in quella palestra perché non organiz-

1. Nel corso del libro userò spesso la parola “prodotto” per immediatezza e semplicità. Ovviamente faccio riferimento sia ai prodotti sia ai servizi, e ogni concetto espresso in questo libro è applicabile sia a chi sviluppa o vende prodotti, sia a chi offre servizi.

zано lezioni di gruppo”, “Non mi piace comprare le vacanze in agenzia perché i prezzi sono più alti dell’online”.

È irrilevante se queste idee siano vere o meno, conta solo il fatto che lo sono nella testa delle persone. Che quando arriva il momento di fare quella scelta, completare quell’acquisto e fare quel click finale, ci sia una vocina che dice che tu non sei la scelta migliore. E quindi è meglio rimandare, aspettare un altro po’, informarsi meglio.

A questo punto ti potrebbe sorgere spontanea una domanda. Anzi due. Se è vero che bisogna anticipare le obiezioni, come facciamo a individuarle? E, una volta che le abbiamo individuate, come facciamo ad anticiparle? Alla prima domanda risponderò nel capitolo 2, dove vedremo i vari modi con cui possiamo individuare queste obiezioni. Mentre alla seconda ho dedicato il capitolo 3, dove vedremo come comunicare in modo gentile, trasparente ed efficace, per anticipare le obiezioni individuate.

A proposito di obiezioni, prima di andare avanti dobbiamo parlare di un’altra cosa: delle obiezioni che stai per pormi tu. Lo so che in questo momento ne hai qualcuna per la testa e quindi le voglio smarcare subito.

## **Ma per me è diverso**

Nei miei libri, e più in generale nei miei contenuti, adoro fare sempre tanti esempi concreti perché credo fortemente che servano a cristallizzare un’idea e a rendere pratico un concetto (abbattere una barriera, qualcuno potrebbe dire), ma non vorrei che l’assenza del tuo caso specifico tra i vari esempi mostrati ti faccia sorgere un dubbio. Ogni giorno ho a che fare con aziende e persone che lavorano negli ambiti più disparati e nel ruolo di formatore e divulgatore mi è capitato una valanga di volte di sentire questa stessa identica frase: “Tutto molto bello, Raf, ma per me è diverso”.

In psicologia sociale questo fenomeno viene chiamato “effetto di falsa unicità” ed è un tipo di distorsione cognitiva che ci fa vedere le nostre qualità, tratti o attributi come unici quando in realtà non lo sono. In poche parole, pensiamo di essere l’ecce-

zione alla regola, pensiamo che un determinato concetto non si applichi al nostro caso specifico.

In questo contesto, l'obiezione "ma per me è diverso" si traduce spesso in una di queste frasi o credenze:

- "Io lavoro in un mercato estremamente particolare, la mia è una nicchia molto più difficile rispetto alle altre";
- "Noi siamo un'azienda che si muove in ambito B2B, le dinamiche sono molto diverse da quelle dei prodotti consumer";
- "La nostra è un'organizzazione non profit, non abbiamo un prodotto o servizio da vendere, quindi non ci interfacciamo con dei veri e propri clienti";
- "Io sono freelance, non un'impresa, e faccio semplicemente consulenza o formazione o coaching".

Potrei averne dimenticata qualcuna, ma se dovessi fare una classifica delle varianti di "falsa unicità" che sento più di frequente direi che queste quattro sono ai primi posti e lo sono esattamente nell'ordine che ho appena elencato. Quindi direi di tagliare la testa al toro una volta per tutte e affrontare l'elefante nella stanza, anzi i quattro enormi e ingombranti elefanti che abbiamo di fronte e che difficilmente ci permetterebbero di proseguire nel nostro viaggio. Essendomi trovato più di una volta in tutte e quattro le situazioni descritte, e avendo lavorato con aziende e organizzazioni che si trovavano in uno dei quattro scenari, voglio provare ad affrontarli e a smontarli uno a uno. Lo so, questo è un momento molto metanarrativo, adesso anticipo le obiezioni che potresti avere, proprio come ti ho suggerito di fare qualche pagina fa. Quale modo migliore di mostrarti il mio approccio, se non mettendolo subito in pratica?

## **Un mercato difficile e particolare**

Al primo posto indiscusso c'è sempre la paura di operare in un mercato di nicchia, seguita dalla scusa che ci siano delle dinamiche molto più complesse e difficili rispetto a quelle degli altri settori. Sai qual è il bello? Che lo dicono tutti. Ogni azienda con cui mi confronto mette le mani avanti e mi anticipa che lavorare con loro sarà un po' diverso rispetto alle mie esperienze passate. Poi come facciamo a sapere delle mie esperienze passate per me

rimane ancora un mistero. Fatto sta che si sbagliano e anche di grosso. O, meglio, hanno ragione su un punto, ma ne traggono una conclusione sbagliata.

Loro sono effettivamente diversi, ma certe dinamiche dell'essere umano sono esattamente le stesse. Dinamiche che hanno a che fare con come funziona il nostro cervello, come ci relazioniamo alle altre persone e come prendiamo decisioni. La loro azienda è diversa, certo che lo è, lo è perché lo sono tutte. Ogni azienda ha una sua storia e un suo percorso. Ogni mercato ha le sue peculiarità e le sue caratteristiche. Ogni nicchia le sue difficoltà e le sue regole. Sono tutte diverse. Sono tutte speciali. Ma il paradosso è che, se tutte sono speciali, nessuna è speciale.

Ho lavorato in settori molto complessi ed estremamente normati come quello farmaceutico, assicurativo, bancario, energetico, e tanti altri. Quasi ogni manager che ho incontrato lungo la strada ha esordito con questa frase e ha iniziato con l'elenco dei motivi per cui loro erano diversi. Ma sai chi non era diverso? La loro clientela. Si trattava sempre di persone fatte di carne e ossa, con paure, dubbi, speranze e obiettivi. Persone che prima di prendere una decisione e concludere un acquisto attraversano quel lungo e complesso processo decisionale che ho descritto all'inizio di questo capitolo. Persone che hanno obiezioni. Obiezioni che formano barriere.

Se ti rivedi in queste parole, e pensi che questo caso specifico sia il tuo, spero di lasciarti un concetto importante da portare a casa: non importa che tu venda cover per i cellulari o costose assicurazioni sulla vita, devi anticipare le obiezioni dei tuoi clienti, devi abbattere le barriere che ci sono tra loro e la decisione finale. Come sempre, facciamo qualche esempio che può aiutare a chiarire ulteriormente la questione.

Chi deve comprare un'assicurazione sulla vita (mercato difficile e particolare) magari si sta chiedendo cose come:

- “Se definisco ora i beneficiari della mia polizza assicurativa, posso poi modificarli in futuro se cambio idea?”;
- “Ho cercato un po' su internet e ho visto che ci sono tanti tipi di polizze sulla vita. Qual è quella più adatta a me?”;
- “L'idea di parlare di morte con i miei cari mi mette molto a disagio. Come affronto l'argomento al meglio?”;

- “Come faccio a sapere in anticipo se la cifra della polizza sarà sufficiente a coprire tutte le necessità future?”.

Ovviamente devi prendere questa lista con le pinze, è solo un minuscolo sottoinsieme di quelle che sono le vere paure, frustrazioni, preoccupazioni, incertezze e dubbi che le persone hanno quando devono acquistare una polizza sulla vita.

Mettiamo che invece il tuo business sia quello di vendere gioielli personalizzati e fatti completamente a mano. Ti sembra abbastanza difficile e particolare? Ancora una volta, procediamo con l’esercizio di buttare giù qualche obiezione che potrebbe passare nella testa dei tuoi potenziali interlocutori:

- “Non capisco niente di materie prime. Come faccio a sapere che i materiali sono veramente di qualità?”;
- “Se compro un gioiello tradizionale posso fare affidamento sulla garanzia della gioielleria, in questo caso invece chi garantisce?”;
- “Se in futuro mi annoio della personalizzazione scelta, c’è la possibilità di farlo modificare ancora?”;
- “Non è che sto pagando troppo per un oggetto che non ha un valore oggettivo facilmente determinabile?”.

Domande del genere sono quelle che si pongono le persone che vorrebbero comprare i tuoi prodotti e i tuoi servizi ogni giorno. Obiezioni sacrosante che inevitabilmente creano delle barriere. Alcune di queste possono essere abbastanza piccole e facilmente abbattibili (per esempio capire se è possibile modificare una polizza in un secondo momento), mentre altre possono essere delle montagne enormi e invalicabili (per esempio il disagio nel discutere di morte con la propria famiglia) e per queste ultime ci vuole un lavoro costante e duraturo. È importante creare delle relazioni di fiducia con le persone. Ma di questo parliamo più avanti.

### **La maledizione del B2B**

Questa seconda categoria di scuse se la gioca con la precedente e per un attimo ho addirittura pensato di metterla al primo posto. Mi riferisco ovviamente all’annosa questione del B2B e alla presunta difficoltà del vendere alle aziende. Con la sigla B2B