

Massimiliano Böhm - Alberto Giusti

# L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE NELLE VENDITE

Guida operativa a processi, tecniche  
e strumenti applicabili da subito



FrancoAngeli



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

Massimiliano Böhm - Alberto Giusti

# L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE NELLE VENDITE

**Guida operativa a processi, tecniche  
e strumenti applicabili da subito**

FrancoAngeli

Isbn e-book: 9788835188896

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2026 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)*

I link attivi presenti nel volume sono forniti dall'autore. L'editore non si assume alcuna responsabilità sui link ivi contenuti che rimandano a siti non appartenenti a FrancoAngeli

---

# Indice

<b>Premessa</b>		pag.	11
Ma come abbiamo fatto?		»	11
<b>Come leggere questo libro</b>		»	13
Come utilizzare al meglio questo libro		»	14
<b>1. L'evoluzione delle vendite e la nascita dei team specializzati</b>		»	15
1. I team commerciali si stanno specializzando sempre di più		»	16
1.1. <i>Sales Development Representatives</i> (SDR): i pionieri del contatto		»	16
1.2. <i>Account Executives</i> (AE): gli architetti della soluzione		»	17
1.3. <i>Customer Success Managers</i> (CSM): i custodi della relazione		»	19
1.4. <i>Sales Operations</i> : gli ingegneri del processo commerciale		»	20
1.5. <i>Solution Engineers</i> (SE): i traduttori tra tecnologia e business		»	21
2. L'integrazione tra i ruoli: l'orchestra commerciale		»	23
3. Perché serve l'intelligenza artificiale		»	24
<b>2. L'Intelligenza Artificiale nelle fasi del ciclo di vendita: trasformare il percorso commerciale</b>		»	26
1. Comprendere il percorso commerciale: il sales funnel		»	26
2. L'Intelligenza Artificiale: un nuovo “improvviso” alleato		»	27
2.1. La definizione della strategia commerciale: l'AI come stratega		»	28
2.1.1. Analisi del mercato e della concorrenza con l'AI		»	28

2.1.2. Identificazione del cliente ideale e segmentazione avanzata	pag. 29
2.2. <i>Sales Development Representative</i> : dall'outreach di quantità a quello di qualità	» 30
2.2.1. Ricerca di prospect potenziata dall'AI	» 30
2.2.2. Qualificazione intelligente dei lead	» 30
2.2.3. Personalizzazione del primo contatto	» 31
3. <i>Account Executives</i> : dalla vendita transazionale alla consulenza strategica (ma sempre orientata alla vendita)	» 32
3.1. Automazione nella preparazione delle proposte	» 32
3.2. Coaching in tempo reale durante le negoziazioni	» 32
3.3. Gestione delle opportunità e forecasting avanzato	» 33
4. <i>Customer Success Managers</i> : dalla reattività alla proattività	» 33
4.1. Sistemi di early warning per la prevenzione del churn	» 33
4.2. Identificazione di opportunità di upselling	» 34
4.3. Knowledge management intelligente	» 34
5. <i>Solution Engineers</i> : la simulazione come strumento di vendita	» 34
5.1. Demo personalizzate con dati reali	» 34
5.2. Quantificazione dell'impatto economico	» 35
5.3. Risposte tecniche in tempo reale	» 35
6. <i>Sales Operations</i> : dall'analisi descrittiva a quella predittiva	» 36
6.1. Analytics avanzate e <i>actionable insights</i>	» 36
6.2. Ottimizzazione dei territori commerciali	» 36
6.3. Pianificazione della capacity	» 36
7. L'orchestrazione del ciclo di vendita: l'AI come direttore d'orchestra	» 37
8. L'impatto complessivo: più umani grazie all'intelligenza artificiale	» 37
<b>3. Gli strumenti AI che si possono velocemente integrare</b>	» 43
1. Dove e come integrare gli strumenti?	» 44
2. L'Analisi conversazionale	» 45
2.1. Una rivoluzione nella comprensione delle interazioni commerciali	» 45
2.1.1. Personalizzazione dell'esperienza cliente	» 45
2.1.2. Ottimizzazione delle strategie di vendita	» 46
2.1.3. Coaching e sviluppo professionale data-driven	» 47
2.1.4. I protagonisti del mercato: piattaforme leader e innovatori emergenti	» 47

2.1.5. Gli utilizzi pratici: dal singolo commerciale all'intera organizzazione	pag.	50
2.1.6. Un esempio pratico: ottimizzazione del lancio di un nuovo prodotto	»	52
3. Automatizzazione del prospecting	»	53
3.1. LinkedIn Sales Navigator	»	54
3.2. ZoomInfo SalesOS	»	56
3.3. Clay	»	59
3.4. Crono	»	64
4. Casi di utilizzo reali e testimonianze	»	66
4.1. LinkedIn Sales Navigator: crescita misurabile di pipeline e ricavi	»	67
4.2. ZoomInfo SalesOS: accelerazione di produttività e pipeline	»	67
4.3. Clay: efficienza e personalizzazione ai massimi livelli	»	69
4.4. Crono: incrementi rapidi di performance e adozione	»	70
5. Quale strumento scegliere? (e perché la domanda è più importante della risposta)	»	70
6. L'AI nella creazione di presentazioni commerciali	»	74
6.1. Come l'Intelligenza Artificiale sta trasformando le presentazioni	»	74
6.2. I tre paradigmi dell'AI nelle presentazioni	»	75
6.3. Il futuro delle presentazioni commerciali	»	78
6.4. L'AI nell'automazione dei contenuti per email commerciali	»	80
7. Il futuro della comunicazione commerciale intelligente	»	82
<b>4. I modelli di AI generativa in linguaggio naturale o LLM: ChatGPT &amp; co</b>	»	84
1. Cosa sono gli LLM e come rivoluzionano il lavoro di vendita	»	84
2. I principali LLM a confronto: quale scegliere per le vendite	»	86
2.1. ChatGPT: il tuttofare versatile che pensa come un esperto	»	87
2.2. Claude: il comunicatore preciso che mostra il suo ragionamento	»	88
2.3. Perplexity: il motore di ricerca intelligente che diventa ecosistema completo	»	91
2.4. Gemini: l'integrazione perfetta con l'ecosistema Google	»	93
2.5. Microsoft Copilot: l'assistente enterprise che esegue azioni reali	»	95
2.6. Confronto delle capacità dei principali LLM	»	99
2.7. "Quale AI dovrei usare?"	»	101

<b>5. Come usare al meglio gli LLM: chiedere alle macchine di fare quello che vogliamo</b>	pag. 103
1. L'arte del prompt: come comunicare efficacemente con gli LLM	» 103
1.1. L'anatomia di un prompt efficace: come comunicare con l'intelligenza artificiale	» 103
1.2. Principi guida per prompt efficaci	» 105
2. Prompt Engineering per il team Commerciale: esempi pratici e strumenti pronti all'uso	» 110
2.1. Email di primo contatto (cold email o mail a freddo)	» 110
2.2. Domande per Discovery Call	» 111
2.3. Sintesi post-call	» 112
2.4. Email di follow-up	» 114
2.5. Analisi SWOT dell'opportunità commerciale	» 115
3. La creazione di spazi AI personalizzati per il team commerciale	» 117
3.1. Personalizzare l'intelligenza artificiale: un salto qualitativo nell'uso degli LLM	» 117
3.2. Cosa sono gli spazi AI personalizzati?	» 118
3.3. I vantaggi concreti per il team commerciale	» 118
3.4. Considerazioni critiche: limiti, sfide e best practices	» 119
3.5. Esempi di GPT personalizzati per un team vendite	» 121
<b>6. I Sales Agents – Quando l'AI mette tutto insieme</b>	» 131
1. Cosa sono davvero i Sales Agents	» 131
2. Come funzionano davvero: quattro possibili agenti	» 132
2.1. Alex: agente per la qualificazione	» 132
2.2. Clara e gli 850 clienti dimenticati	» 132
2.3. Igor, il custode dei clienti esistenti	» 133
3. Cosa c'è oggi sul mercato?	» 134
4. I tre errori più comuni	» 136
<b>7. Riservatezza dei dati e intelligenza artificiale nel mondo commerciale</b>	» 138
1. Strumenti AI nelle vendite: cosa usano e perché il GDPR è coinvolto	» 139
2. I principi fondamentali del GDPR per l'uso dell'AI nelle vendite	» 140
3. Basi giuridiche: perché puoi trattare i dati per l'AI	» 141
4. Registrazione delle chiamate di vendita con AI: un caso speciale	» 142
5. Decisioni automatizzate e profilazione: quando l'AI decide	» 143
6. Valutazione d'impatto sulla protezione dei dati: quando è necessaria	» 144

7. Passi pratici: come rendere operativa la conformità al GDPR con l'AI	pag. 145
8. Oltre la conformità: costruire fiducia attraverso l'uso responsabile dell'AI	» 146
<b>8. Come portare l'AI in azienda</b>	» 153
1. Le tre strade verso l'AI: quale scegliere?	» 153
1.1. Strategia 1 – L'Acquisto di strumenti AI commerciali	» 154
1.2. Strategia 2 – Lo sviluppo interno di soluzioni AI	» 155
1.3. Strategia 3 – L'acquisizione di una startup AI	» 155
2. Quale strada scegliere? Una matrice di decisione pratica	» 156
3. I fattori critici di successo: lezioni dal campo	» 157
4. L'approccio ibrido: la strategia che funziona davvero	» 157
5. Storie di successo italiane: quando l'AI fa la differenza	» 158
5.1. Il caso Enel: dall'assistenza virtuale al trading intelligente	» 158
5.2. Il percorso di Iren: dalla multiutility locale al player digitale	» 158
5.3. La trasformazione di Retex: quando l'AI rivoluziona il retail	» 159
6. ROI dell'AI nelle vendite: una questione di numeri e tempi	» 159
6.1. Il ROI per strategia: timeline e aspettative realistiche	» 159
6.2. Il ROI nascosto: benefici oltre i numeri	» 160
7. Guida pratica step-by-step: come implementare l'AI in azienda	» 161
7.1. Fase 1 – Assessment e definizione degli obiettivi (settimane 1-2)	» 161
7.2. Fase 2 – Scelta della strategia e vendor selection (settimane 3-6)	» 161
7.3. Fase 3 – Proof of Concept (settimane 7-14)	» 162
7.4. Fase 4 – Gestione del cambiamento e formazione (settimane 8-16)	» 162
7.5. Fase 5 – Deployment graduale (settimane 17-24)	» 163
7.6. Fase 6 – Misurazione e ottimizzazione (ongoing)	» 163
7.7. Fase 7 – Scaling e evoluzione (mesi 6-12+)	» 163
7.8. Errori comuni da evitare: lezioni da fallimenti reali	» 164
8. Guardando al futuro: l'AI come vantaggio competitivo sostenibile	» 164
<b>Conclusione</b>	» 167
<b>Bibliografia</b>	» 171



---

# Premessa

Quando abbiamo iniziato a scrivere questo libro, il nostro obiettivo era chiaro: offrire ai professionisti delle vendite strumenti concreti per navigare efficacemente l'era dell'intelligenza artificiale.

So che ve lo state chiedendo: questo libro è scritto dall'Intelligenza Artificiale? No, è stato scritto con l'aiuto dell'intelligenza artificiale. Non saremmo stati coerenti ad aver fatto diversamente, non trovate?

In quanto esperti del settore AI, ovviamente, abbiamo sfruttato le potenzialità offerte da questi strumenti per supportare il nostro processo creativo.

## **Ma come abbiamo fatto?**

Questo testo nasce da lunghe conversazioni, interviste approfondite con esperti del settore e sessioni intense di brainstorming, tutte supportate e potenziate dall'intelligenza artificiale. Abbiamo utilizzato Fathom, un assistente virtuale, per catturare e sintetizzare i momenti cruciali delle nostre discussioni, consentendoci di concentrarci completamente sull'interazione umana e sul flusso delle idee senza doverci fermare per prendere appunti delle idee migliori.

A valle di questo, Claude, una piattaforma avanzata di intelligenza artificiale generativa, ci ha permesso di analizzare approfonditamente le trascrizioni prodotte da Fathom, identificando con precisione i concetti chiave da sviluppare ulteriormente.

Quando ci si trova davanti ad un documento word bianco, per iniziare a scrivere un nuovo capitolo, è stato di grande aiuto avere accanto queste sin-

tesi a ricordarci di che cosa avremmo dovuto trattare e di tutti gli elementi a nostra disposizione.

Dopo la scrittura di ciascun capitolo, abbiamo sfruttato Claude come simulatore del lettore ideale, chiedendogli di segnalare termini e concetti troppo tecnici o poco chiari e di suggerire alternative più immediate e comprensibili, contribuendo così a rendere il testo più accessibile e intuitivo. Claude è stato inoltre importante per garantire che le componenti scritte dai due autori fluissero in modo coerente – ci siamo fatti aiutare ad identificare eventuali ripetizioni o passaggi troppo complessi tra una sezione e l'altra.

Durante le ricerche di mercato e la raccolta di dati aggiornati, ci siamo affidati a Perplexity, uno strumento eccezionale nell'offrire rapidamente informazioni affidabili e approfondite. Grazie alla funzione Deep Search, abbiamo potuto incrociare e validare informazioni provenienti da fonti diverse, creando basi solide per le nostre argomentazioni. Le infografiche che incontrerete nelle pagine seguenti sono frutto del lavoro con Napkin.ai, che ci ha permesso di trasformare testi complessi in visualizzazioni immediate ed efficaci.

Come autori e professionisti, crediamo fortemente in ciò che scriviamo: l'intelligenza artificiale, se usata in modo consapevole, diventa un alleato potente per liberarsi dalle attività ripetitive e meccaniche, lasciando spazio alla creatività, all'intuizione e alla strategia. Ma è altrettanto vero che nulla sostituisce l'esperienza maturata sul campo, l'empatia verso i clienti e la visione strategica del professionista umano.

Questo libro è quindi il risultato di un equilibrio prezioso tra uomo e tecnologia, una sintesi armoniosa delle nostre intuizioni personali e delle capacità analitiche degli strumenti AI. Speriamo che leggendolo, possiate percepire non solo la concretezza dei metodi proposti ma anche l'impegno umano e la passione che hanno reso possibile la sua creazione.

---

# Come leggere questo libro

Se sei qui, probabilmente hai sentito parlare di intelligenza artificiale ovunque – dai giornali ai webinar, dai colleghi ai competitor. E forse ti stai chiedendo: “Ma cosa significa davvero per me che vendo ogni giorno?”

Questo libro risponde a quella domanda in modo diretto e pratico.

Il **Capitolo 1** spiega come siamo arrivati a questo punto: l’evoluzione dei team commerciali verso ruoli sempre più specializzati (SDR, AE, CSM, *Sales Operations, Solution Engineers*) e perché l’intelligenza artificiale rappresenta la naturale evoluzione di questo processo.

I **Capitoli 2 e 3** costituiscono il cuore strategico del libro. Nel capitolo 2 analizziamo come l’AI stia già trasformando ogni singola fase del ciclo di vendita, dalla definizione della strategia commerciale fino al customer success. Il capitolo 3 diventa immediatamente operativo: qui trovi gli strumenti che puoi integrare da subito nella tua attività quotidiana. Parliamo di analisi conversazionale con Gong e Chorus, automazione del prospecting con LinkedIn Sales Navigator e ZoomInfo, presentazioni intelligenti con Beautiful.ai e Gamma, fino agli strumenti per email commerciali come Lavender e Jasper.

Il **Capitolo 4** è la tua guida completa ai modelli linguistici che stanno rivoluzionando il modo di lavorare: ChatGPT, Claude, Perplexity, Gemini, Microsoft Copilot. Capisci cosa fanno realmente, come funzionano e soprattutto quale scegliere per le tue specifiche esigenze.

Il **Capitolo 5** ti insegna l’arte di comunicare efficacemente con questi strumenti attraverso il metodo S.A.L.E.S. con esempi pratici pronti all’uso e la guida per creare GPT personalizzati per il tuo team.

Il **Capitolo 6** guarda al futuro prossimo: i Sales Agents, sistemi di intelligenza artificiale che possono automatizzare completamente intere porzioni

ni del processo di vendita. Salesforce Agentforce, SalesCloser AI, Outreach Kaia – strumenti che oggi sembrano fantascienza ma che stanno già trasformando le aziende più innovative.

Il **Capitolo 7** affronta un tema cruciale spesso trascurato: come usare l’AI rispettando privacy e GDPR. Regole pratiche per non commettere errori che potrebbero costare caro. Infine, il **Capitolo 8** è la tua guida strategica per portare davvero l’AI in azienda: le tre strade possibili (comprare strumenti, sviluppare internamente, acquisire startup), casi di successo di aziende italiane, calcoli di ROI reali e una roadmap step-by-step per l’implementazione.

## Come utilizzare al meglio questo libro

Il percorso che scegli dipende da chi sei e da cosa ti serve subito.

Se sei un **commerciale sul campo** – che tu sia un commerciale tradizionale che macina chilometri in macchina per visitare i clienti o lavori in una software house e quindi non ti muovi mai dal tuo desk – probabilmente vuoi strumenti concreti da usare da lunedì mattina. In questo caso, ti consiglio di iniziare dai capitoli 3, 4 e 5: ti daranno immediatamente tutto quello che serve per lavorare meglio con l’AI. Una volta che hai preso confidenza con gli strumenti, torna ai capitoli 1 e 2 per capire il quadro strategico più ampio e al capitolo 6 per vedere dove stiamo andando.

Se invece sei un **sales manager** con la responsabilità di guidare un team e implementare nuove tecnologie, il tuo percorso è diverso. Inizia dai capitoli 2 e 6 per comprendere l’impatto strategico dell’AI sui processi di vendita, poi passa al capitolo 8 per capire come implementare concretamente questi cambiamenti. I capitoli 3, 4 e 5 diventano la tua guida operativa per identificare le priorità e formare il tuo team.

Per **imprenditori o liberi professionisti** che devono prendere decisioni di investimento, il focus è su impatto e ROI. I capitoli 6 e 8 ti danno tutti gli elementi per valutare costi, benefici e modalità di implementazione. I capitoli 1 e 2 forniscono il contesto strategico per comprendere perché questo investimento è inevitabile, non opzionale.

L’obiettivo finale è semplice: che tu chiuda questo libro sapendo esattamente come l’AI può aiutarti a vendere meglio e con un piano concreto per iniziare. Non teoria, ma azione.

Ora basta chiacchiere, iniziamo questo viaggio.

---

# L'evoluzione delle vendite e la nascita dei team specializzati

Per decenni, il venditore tradizionale è stato considerato il perno del successo commerciale, un professionista capace di costruire relazioni, persuadere il cliente e concludere affari grazie alla propria esperienza e al proprio intuito. Questa figura quasi mitologica, armata di valigetta e campionario, gestiva autonomamente ogni aspetto della vendita, dalla ricerca del cliente fino all'assistenza post-vendita. Questo approccio "tuttofare" ha funzionato per decenni, ma il mondo delle vendite è cambiato radicalmente (Dixon A., Adamson B., Toman N., 2012).

Oggi, i processi d'acquisto sono diventati più articolati, i clienti più informati e le soluzioni più complesse. L'evoluzione del mercato, la crescente disponibilità di dati e l'avvento delle tecnologie digitali hanno spinto verso un modello di vendita sempre più specializzato. Questa trasformazione non è stata semplicemente un'evoluzione naturale, ma una necessità dettata dalla complessità crescente del mercato.

I dati parlano chiaro: secondo lo studio di McKinsey & Company, "Next-gen B2B sales: How three game changers grabbed the opportunity" (2024), il 70% dei clienti B2B preferisce completare autonomamente gran parte del processo di acquisto prima di contattare un commerciale, sfruttando recensioni, comparatori e ricerche online per valutare alternative e prezzi. Questo cambiamento nel comportamento d'acquisto ha reso obsoleto il modello del venditore "tuttofare" e ha spinto verso una specializzazione sempre più marcata dei ruoli commerciali.

Questo cambiamento è stato guidato anche dalla crescente complessità delle soluzioni proposte. Mentre un tempo un venditore poteva padroneggiare tutte le caratteristiche di un prodotto relativamente semplice, oggi le soluzioni tecnologiche, i servizi integrati e le piattaforme software richiedono

competenze specialistiche in diverse aree: tecniche, commerciali, relazionali e di supporto.

## **1. I team commerciali si stanno specializzando sempre di più**

Nel contesto del *Software as a Service* (SaaS), probabilmente il più avanzato in quanto a ottimizzazione della vendita, questa specializzazione ha portato alla creazione di un ecosistema di ruoli ben distinti, ognuno con competenze specifiche e obiettivi chiaramente definiti, che lavorano in sinergia come gli ingranaggi di un orologio di precisione. Questo cambio di paradigma, partito dal SaaS, si sta rapidamente espandendo ad altre aree della vendita, con alcune variazioni sulla base del settore specifico ma mantenendo una struttura di massima.

Negli ultimi anni, quel modello di vendita tradizionale è stato progressivamente abbandonato in favore di una segmentazione più sofisticata dei compiti. Non si tratta di una semplice divisione del lavoro, ma di una vera e propria rivoluzione nel modo di concepire il processo commerciale. Questa evoluzione nasce dalla necessità di ottimizzare ogni fase della vendita, ridurre i tempi di conversione e aumentare l'efficienza complessiva, specialmente in settori caratterizzati da cicli di vendita lunghi e complessi (McKinsey&Company, 2023c).

### **1.1. Sales Development Representatives (SDR): i pionieri del contatto**

Immaginate questi professionisti come i battitori avanzati di una spedizione: sono i primi ad avventurarsi in territorio inesplorato, a individuare nuove opportunità e a stabilire i primi contatti. Ogni giorno, questi professionisti affrontano la sfida di trasformare sconosciuti in potenziali clienti, costruendo ponti dove prima c'era solo distanza.

Il loro lavoro inizia con la ricerca meticolosa. Armati di strumenti di sales intelligence come Crono, Apollo o LinkedIn Sales Navigator, gli SDR setacciano il mercato alla ricerca di aziende e professionisti che potrebbero beneficiare delle soluzioni offerte. Non si tratta di una “pesca a strascico”, ma di un’attività di precisione, in cui ogni contatto viene selezionato in base a criteri specifici: dimensione dell’azienda, settore, tecnologie utilizzate, recenti cambiamenti organizzativi o segnali di interesse mostrati online.

Una volta identificato un potenziale cliente, l’SDR inizia quella che in gergo viene chiamata “sequenza di *outreach*”: una serie orchestrata di contatti attraverso diversi canali – telefonate, email personalizzate, messaggi su LinkedIn, talvolta persino invio di materiali fisici (che in un mondo sempre

più digitalizzato sono tornati a funzionare sorprendentemente bene). L’obiettivo non è vendere immediatamente, ma suscitare curiosità, stabilire un primo rapporto e, soprattutto, qualificare il lead, verificando che ci siano reali esigenze, budget disponibile e tempistiche compatibili.

La qualificazione è forse la fase più cruciale. Non si tratta solo di fissare appuntamenti, ma di assicurarsi che siano appuntamenti di qualità. Un lead mail qualificato è tempo perso per tutti: per l’*Account Executive* che dovrà gestirlo (come vedremo nel paragrafo successivo) e per il cliente stesso, che si troverà coinvolto in discussioni su soluzioni non adatte alle sue esigenze.

Gli SDR trascorrono la maggior parte della loro giornata in attività di contatto diretto: effettuano decine di chiamate, inviano email personalizzate, interagiscono sui social media. Il loro è un lavoro che richiede resilienza emotiva – il tasso di risposta positiva raramente supera il 10% (Dean, 2019; Gong, 2024) – ma anche grande intelligenza emotiva e capacità di adattare il messaggio al destinatario. In pochi secondi, devono catturare l’attenzione di professionisti costantemente bombardati da stimoli e richieste.

HubSpot, per esempio, ha trasformato questo ruolo in una vera e propria scienza, sviluppando metodologie precise per massimizzare l’efficacia di ogni contatto. I loro SDR seguono script flessibili, utilizzano tecnologie di automazione per personalizzare le comunicazioni su larga scala e analizzano costantemente i dati per perfezionare il loro approccio (HubSpot, 2021; HubSpot Academy, 2023). Il risultato? Un incremento significativo del tasso di conversione e una riduzione del tempo sprecato in contatti non qualificati (HubSpot, s.d.).

Il valore di un buon SDR si misura nella sua capacità di generare opportunità qualificate che poi si trasformano in clienti, riducendo al contempo il tempo che gli *Account Executive* devono dedicare a prospect non ancora pronti all’acquisto.

## 1.2. Account Executives (AE): gli architetti della soluzione

Se gli SDR sono i pionieri che esplorano il territorio, gli *Account Executives* sono gli architetti che progettano e costruiscono l’edificio della relazione commerciale. Sono loro a prendere in mano il testimone quando un prospect si dimostra realmente interessato, trasformando quell’interesse iniziale in un accordo concreto e, idealmente, in una relazione di lungo periodo.

Il lavoro dell’AE inizia con l’approfondimento. Prima ancora di presentare soluzioni, un bravo *Account Executive* dedica tempo a comprendere a fondo le esigenze del cliente, il suo contesto operativo, le sfide che affronta quotidianamente e gli obiettivi che intende raggiungere. I migliori AE sanno che il loro lavoro si basa principalmente sull’ascolto an-

ziché sulla presentazione dei benefici. Comprendere appieno il “puzzle” del cliente permette di posizionare la propria soluzione come il “pezzo mancante”.

Questa fase, che in gergo tecnico si chiama *discovery*, è fondamentale e richiede competenze consultive avanzate, oltre che una profonda conoscenza non solo del proprio prodotto, ma anche dell’industria in cui opera il cliente. L’AE deve essere in grado di parlare il linguaggio del cliente, di comprendere le sue priorità e di tradurre le caratteristiche tecniche del prodotto in vantaggi concreti per il business.

Le aziende che investono nella formazione dei propri AE sulla metodologia del discovery vedono un incremento significativo del tasso di chiusura (Sales Performance International, 2023).

In **Böhm Consulting**, ad esempio, abbiamo sviluppato metodologie specifiche dedicate proprio a questa fase critica del processo di vendita, enfatizzando l’importanza dell’ascolto attivo e della comprensione profonda delle esigenze del cliente, con risultati misurabili in termini di efficacia commerciale.

Una volta completata la fase di discovery, l’AE inizia a costruire una soluzione personalizzata, spesso collaborando con colleghi di altri dipartimenti – come Product Specialists o *Solution Engineers*, a seconda del settore – per configurare l’offerta in modo ottimale. Questa fase include tipicamente dimostrazioni del prodotto, non generiche ma calibrate sulle specifiche esigenze emerse durante i colloqui precedenti.

Ma il ruolo dell’AE si complica ulteriormente quando si tratta di vendite complesse in ambito B2B, dove raramente le decisioni vengono prese da un singolo individuo. In questi contesti, l’Account Executive deve identificare e coinvolgere tutti i decisori rilevanti all’interno dell’organizzazione cliente – dal responsabile operativo che utilizzerà quotidianamente la soluzione, fino al CFO che dovrà approvare il budget. Ogni stakeholder ha priorità diverse, parla un linguaggio diverso e richiede un approccio personalizzato (una disamina completa si trova in Harvard Business Review, 2021).

La fase finale del lavoro dell’AE è la negoziazione e la chiusura. Qui entrano in gioco competenze di negoziazione avanzate, la capacità di gestire obiezioni complesse e di trovare soluzioni creative che soddisfino le esigenze di entrambe le parti. L’obiettivo non è “vincere” la trattativa a scapito del cliente, ma creare le condizioni per una collaborazione di lungo periodo, mutuamente vantaggiosa.

Gli *Account Executives* più efficaci non misurano il proprio successo solo in termini di contratti firmati, ma anche in base alla soddisfazione dei clienti acquisiti e alla loro propensione a rinnovare e ampliare la relazione nel tempo.

### 1.3. Customer Success Managers (CSM): i custodi della relazione

Se la firma del contratto rappresenta, nella visione tradizionale, il traguardo del processo di vendita, nell'approccio moderno essa segna invece l'inizio di una nuova fase, altrettanto cruciale: quella della gestione della relazione. È qui che entra in gioco il *Customer Success Manager*, una figura emersa prepotentemente negli ultimi anni, specialmente nel settore SaaS, dove il modello di business si basa su abbonamenti ricorrenti e il vero valore del cliente si misura nel lungo periodo.

Il ruolo del CSM è spesso mal compreso, persino all'interno delle stesse organizzazioni. Non si tratta di un semplice servizio clienti evoluto, ma di un vero e proprio partner strategico che guida il cliente verso il successo. Come mi capita spesso di spiegare durante le sessioni di coaching con i team commerciali, “il compito del CSM è trasformare un acquisto in un successo”. Non basta che il cliente abbia acquistato la soluzione; è fondamentale che la utilizzi efficacemente, che ne traggia valore concreto e che questo valore si traduca in risultati misurabili per il suo business.

In settori che non prevedono la necessità di un rinnovo degli abbonamenti come nell'area SaaS, il ruolo del CSM può venire declinato in modi differenti. Per esempio, lavorando con aziende del settore industriale, ho notato come il CSM si focalizzi sull'assicurare che il cliente acquisti parti di ricambi originali anziché quelli di concorrenza – non dimentichiamo che molte aziende hanno i margini più alti proprio sui ricambi.

Il lavoro del CSM inizia spesso con l'*onboarding*, quel delicato processo di “accoglienza” del nuovo cliente all'interno dell'ecosistema dell'azienda. In questa fase, il CSM guida il cliente attraverso i primi passi nell'utilizzo della soluzione, organizza sessioni di formazione personalizzate, definisce un piano di implementazione e stabilisce obiettivi chiari e misurabili. È un momento cruciale, che può determinare il successo o il fallimento dell'intera relazione.

Gainsight, leader nelle soluzioni di Customer Success, ha documentato come un onboarding ben strutturato possa aumentare il tasso di retention del 35% nel primo anno. I loro CSM utilizzano un framework basato su milestone chiare e KPI misurabili, assicurando che ogni cliente raggiunga il “tempo al valore” nel minor tempo possibile (Gainsight, 2020).

Ma l'*onboarding* è solo l'inizio. Il CSM accompagna il cliente lungo tutto il suo percorso, monitorando costantemente l'adozione della soluzione, identificando eventuali ostacoli e intervenendo proattivamente per risolverli.

Questa proattività si basa su un'analisi attenta dei dati di utilizzo. I moderni CSM hanno a disposizione dashboard sofisticate che mostrano in tempo reale come i clienti stanno utilizzando il prodotto: quali funzionalità vengono sfruttate maggiormente, quali vengono ignorate, quali utenti