

VENDITA

Antonello Cristofori

LA NOBILE ARTE
DELLA VENDITA
(Spiegata semplice)



Prima edizione - 2026

I Edizione: Novembre 2026

Ogni riferimento a persone esistenti o a fatti realmente accaduti è puramente casuale

In copertina: il trabocco (nelle varianti detto anche trabucco, bilancia o travocco) è un'antica macchina da pesca su palafitta tipica delle coste abruzzesi. La costa dei Trabocchi, tutelata come patrimonio monumentale, corrisponde al tratto di litorale Adriatico della provincia di Chieti (Abruzzo). È presente anche in alcuni punti della costa molisana, garganica e nel basso Tirreno.

A mia nonna Algisa

Pescare clienti, non pesci

Mia nonna Algisa, novant'anni, voleva sapere che lavoro facessi. Le ho detto che facevo il pescatore, come il nonno: solo che invece dei pesci cerco clienti soddisfatti. Mi ha guardato con un sorriso sereno, come se avesse capito più di quanto le avessi spiegato. Forse lei sapeva una cosa che molti venditori dimenticano: chi pesca bene non si limita a lanciare l'amo e sperare. Osserva l'acqua, conosce le stagioni, rispetta i ritmi del mare e sa che ogni pesce ha le sue abitudini.

Questo libro nasce da qui, dalla convinzione che vendere assomigli molto alla pesca. Non nel senso del caso o della fortuna, ma in quello della pazienza, dell'osservazione e del metodo. Chi pesca senza metodo, si affatica e torna a casa con il secchio vuoto. Chi invece studia il comportamento dei pesci, la temperatura dell'acqua, le correnti e i momenti della giornata in cui abboccano, torna con risultati che si ripetono.

Ma il mare della vendita è cambiato. Un tempo

il venditore era il pescatore che sapeva dove si trovavano i pesci e il cliente si affidava alla sua esperienza. Oggi il cliente ha una mappa in tasca: cerca, confronta, legge, chiede consiglio ai suoi contatti, prima ancora di incontrare un venditore. Di fronte a questo cambiamento ci sono due reazioni tipiche. La prima è lanciare reti sempre più grandi: più chiamate, più email, più pubblicità, più pressione. È il metodo di chi crede che basti pescare di più per pescare meglio, e finisce spesso per impoverire il mare. La seconda è trattare il cliente come un nemico da ingannare con l'esca giusta. Anche questa strada porta lontano dalla fiducia, che è l'unica cosa che nessun concorrente può copiare facilmente.

Il pescatore esperto segue una terza via. Sceglie il punto giusto, prepara l'attrezzatura, osserva i segnali e aspetta il momento in cui il pesce è pronto. Non forza la pesca, la rende naturale. In termini commerciali significa capire il cliente, offrire informazioni utili nel momento in cui servono, ascoltare prima di proporre e lasciare che la decisione maturi.

Chi pesca impara presto che la pazienza non è un'opzione, ma una condizione. Il pesce non abbocca a comando. Ci sono giornate in cui il mare sembra vuoto e ore in cui non succede nulla. Eppure il pescatore non smette di osservare, di

controllare l'esca, di correggere il tiro. Sa che il risultato dipende da una somma di piccoli gesti ripetuti con costanza.

Anche la vendita funziona così. Il primo contatto spesso non porta frutti, il secondo nemmeno, e il terzo a volte sembra un fallimento. Ma ogni tentativo lascia un'informazione: sul momento giusto, sul linguaggio che funziona, sulle obiezioni più comuni. Chi abbandona al primo silenzio perde proprio le informazioni che avrebbero reso il successivo lancio più efficace.

C'è un'altra lezione che il mare insegna. Il pesce più grande non è quello che si prende una volta sola. Il pescatore che rispetta l'ambiente pesca anche domani, dopodomani e per gli anni a venire. Il pescatore che svuota la riserva in una stagione sola si ritrova con il mare impoverito e nessun futuro. Nella vendita, il cliente che si conquista una volta sola e poi si perde è una pesca che non si ripeterà. Il cliente soddisfatto, che torna, che parla bene di te, che ti presenta altri clienti, è la riserva che alimenta la pesca di domani. Un mare ben gestito produce sempre, un mare saccheggiato alla lunga smette di dare pesce.

Questo libro non offre ricette magiche, né promesse di vendite facili. L'ho scritto raccogliendo le mie esperienze sul campo sperando di offrire spunti di riflessione utili a chi fa o vorrebbe fare questo

lavoro, che per me è il più bello e nobile dei lavori. I capitoli seguono il percorso di chi pesca: prima si impara a leggere il mare, poi si sceglie l'attrezzatura, si lancia l'amo con metodo, si gestisce la pesca e infine si cura la riserva perché continui a dare frutti.

Non serve leggerlo in ordine. Ogni capitolo può essere letto da solo, come una tappa di un viaggio che si può ripercorrere più volte. L'importante è portare con sé la domanda che ho trovato più utile in tanti anni di lavoro, e che in fondo è la stessa che mia nonna mi avrebbe fatto volentieri: non quanti pesci hai preso oggi, ma che mare stai lasciando a chi pescherà dopo di te.

Buona pesca, e buone vendite.

La metafora del cacciavite

Chiunque abbia un'azienda o si occupi di vendite avrà letto e studiato libri o articoli sulla vendita. Quasi sempre si tratta di consigli e strategie pensati per il mercato B2C (business to consumer), che costringono le aziende B2B (business to business) ad adattarli al proprio mondo. Ma il mercato B2B ha le sue peculiarità, e cercare di applicare al B2B le tecniche del B2C è come cercare di svitare una vite a croce con un coltello. Qualche risultato si può ottenere anche così, senza rovinare la vite (o il coltello!), ma sarebbe molto meglio usare un cacciavite a croce o un avvitatore elettrico.

Quali sono, allora, le leve della vendita nel mercato business to business?

Proprio come nel B2C, il cliente, prima di comprare, fa ricerche su internet. Cerca e trova, spesso senza nemmeno accorgersene, le aziende che divulgano cultura nel proprio settore, quelle con una buona reputazione online e che basano la loro strategia sull'esperienza di chi usa i loro prodotti. La fiducia è importante per tutti, ma se osserviamo cosa conta davvero per un'azienda che acquista, ci accorgiamo che prezzo, disponibilità e

sconto vengono superati da usabilità, affidabilità e servizio post-vendita.

Tutte le aziende B2B sono bravissime in ciascuno di questi parametri, o almeno dichiarano di esserlo. Per distinguersi, di solito ci si concentra su uno di questi elementi e lo si trasforma nel proprio punto di forza: alcuni fanno del servizio post-vendita il loro cavallo di battaglia, altri puntano sulla facilità d'uso del prodotto. Sono strategie valide, che aiutano a differenziarsi dalla concorrenza. Ma restano, in fondo, semplice marketing.

Il vero segreto della vendita B2B è un altro, e la sua leva è più potente di tutte: far capire al cliente che, con il vostro prodotto, può fare soldi. Che mi crediate o no, è questo che sposta le trattative. Quando un imprenditore è concentrato sulla possibilità di guadagnare, smette quasi subito di parlare di prezzo, sconto e valori. Le parole “facilità d'uso” e “servizio post-vendita” lasciano il posto a “tempi di consegna” e “modalità di installazione”, cioè a domande pratiche su come il prodotto lo aiuterà a incassare di più.

Per questo, ogni volta che vi sedete a un tavolo con un cliente, fatevi una domanda semplice: come posso migliorare la sua capacità di fare profitto attraverso il mio prodotto o servizio? La risposta potrebbe fare una grande differenza, non solo per la trattativa di oggi, ma per il rapporto di domani.

Il coraggio di iniziare

Ricordo ancora il primo giorno in cui ho capito che il mio lavoro sarebbe stato vendere. Non è un ricordo spettacolare: nessuna trattativa memorabile, nessun contratto firmato davanti a una platea. C'era solo una sensazione mista, un misto di entusiasmo e di paura, e la domanda che mi ronzava in testa: “Riuscirò davvero a farlo?”

Se stai leggendo queste pagine, probabilmente ti sei fatto la stessa domanda. Forse hai appena accettato il tuo primo lavoro commerciale, o stai pensando di cambiare strada e di provare a vendere. Forse hai paura di non essere “tagliato” per questo mestiere, di non saper parlare abbastanza bene, di non avere la faccia tosta che, nella tua testa, serve a chi vende. Iniziare qualcosa di nuovo è eccitante. Un nuovo lavoro, un nuovo territorio, un nuovo collega: all'inizio sembra che tutto sia possibile. Poi, lentamente, arrivano i dubbi. Il telefono non squilla come ti aspettavi, il cliente ti liquida con un “ci sentiamo”, il manager ti guarda con quell'aria

che non riesci a decifrare. È la fase in cui molti pensano di aver sbagliato strada.

Chi ha già camminato su questo sentiero sa che succede a tutti. Nelle vendite, il percorso di un neoassunto assomiglia a una lettera J, come quella che si disegna nei grafici degli investimenti. All'inizio la linea scende: c'è la formazione, c'è la fatica di imparare prodotti, procedure e persone. Poi arriva il momento più buio, quello in cui ti chiedi se non sarebbe meglio tornare indietro. E solo dopo, se resti in campo, la linea risale, spesso più in fretta di quanto avresti immaginato.

Pensa a un contadino che semina in autunno. Nei primi giorni non succede nulla, il campo sembra uguale a prima. Il contadino che abbandona perché non vede subito i frutti non sa quello che si perde. Con le vendite è lo stesso: i primi contatti che seminiamo spesso non portano frutti immediati, ma preparano il terreno per i raccolti dei mesi successivi. Chi ha pazienza e costanza raccoglie, chi molla al primo inverno resta con il campo vuoto.

Il primo passo è sempre il più difficile, perché ti costringe a uscire dalla tua zona di comfort. Ti tocca parlare con sconosciuti, chiedere del tempo, accettare un “no” senza prenderlo sul personale. Eppure, proprio quei primi “no” ti insegnano più di mille lezioni teoriche. Ti fanno capire cosa funziona, cosa suona falso, dove devi ancora

migliorare. Ogni conversazione, anche quella andata male, è un pezzo di esperienza che nessuno può regalarti.

Non devi essere un venditore nato per cominciare. Ho visto persone timide diventare ottime professioniste perché avevano una qualità che conta più di tutte le altre: l'ascolto. Chi ascolta davvero il cliente, chi cerca di capire cosa gli serve prima di proporgli qualcosa, ha già fatto metà del lavoro. La parlantina viene con il tempo, la curiosità no, o almeno non tutti la coltivano.

Ti chiederai allora cosa succede se la prima trattativa va male, o se il primo mese non porta nemmeno un contratto. Succede ciò che succede a chiunque inizi: senti il peso della delusione e ti viene voglia di mollare. È normale. Ma prenditi un momento per chiederti cosa hai imparato da quella giornata, cosa faresti diversamente, a chi potresti chiedere un consiglio. Un venditore che si pone queste domande sta già crescendo, anche se i numeri non lo mostrano ancora.

Quindi, se hai il coraggio di iniziare, sappi che non sei solo. Quasi tutti i venditori che oggi stimi hanno attraversato lo stesso momento di dubbio, e la maggior parte di loro si è detta, a un certo punto, di voler mollare. Quelli che sono rimasti hanno scoperto qualcosa di prezioso: vendere bene significa creare valore per le persone, aiutarle a risolvere un problema o a migliorare il proprio

lavoro, e guardarle sorridere quando capiscono che quello che hai in mano è davvero utile per loro. Non ti prometto che sarà facile. Ci saranno giornate storte, clienti difficili, obiettivi che sembreranno irraggiungibili. Ma ti posso dire con sincerità che, se fatta bene, la vendita è il mestiere più bello del mondo. È un mestiere che ti mette ogni giorno davanti alle persone, ti insegna a capirle, ti obbliga a migliorare e ti restituisce, quando meno te lo aspetti, la soddisfazione di aver fatto la differenza nella vita di qualcuno.

Quindi inizia. Il campo è lì, la semina è cominciata, e i primi frutti arriveranno.

Vendere, il lavoro più sicuro del mondo!

Non esiste lavoro più sicuro al mondo di quello del venditore. Chi conosce i meccanismi della vendita e fa tutto ciò che serve non può non ottenere risultati. E quando li ottiene, sono spesso di gran lunga superiori a quelli che la stessa persona raggiungerebbe con uno stipendio fisso. Questa consapevolezza mi ha aiutato molto all'inizio della mia carriera ed oggi lo scrivo con gratitudine anche se al tempo non ne ero affatto persuaso.

Pensiamo a un impiegato assunto a tempo indeterminato. Gli assegnano una scrivania, un compito, un orario: dalle 8 alle 17, con un'ora di pausa per il pranzo. Il primo giorno si presenta puntuale, lavora tutto il giorno, e alle cinque si alza, soddisfatto del lavoro svolto. Vi è mai capitato di pensare che, a fine giornata, vada dal direttore o dal proprietario a chiedere di essere pagato? Chiunque riderebbe di feonte a questo comportamento”.

Il giorno dopo succede lo stesso, e quello dopo

ancora. Così per venticinque giorni, e per un mese intero lavora senza ricevere un soldo. Solo alla fine del mese, se va bene, arriva la busta paga. Si lavora, cioè, per trenta giorni prima di toccare denaro. È una regola accettata da tutti, e nessuno la considera una ingiustizia.

Nella vendita è esattamente la stessa cosa. Non è un tentativo fatto alla cieca nella speranza che vada bene. È un processo che obbedisce a regole precise, e queste regole si basano sulle medie e sulla legge dei grandi numeri.

Nella mia esperienza ho imparato a ragionare con una semplice regola, la regola del 4x4. Naturalmente ha delle varianti, a seconda del prodotto o servizio, del mercato in cui si opera e del prezzo ma il principio di fondo resta lo stesso. Supponiamo che, in un'attività normale, sia necessario fare quattro telefonate per ottenere un appuntamento. Si chiama quattro persone e si propone un incontro, senza impegno, per presentare il servizio con calma. La maggior parte risponderà di no, ma in media una su quattro dirà di sì.

A questo punto il venditore fa quattro presentazioni complete, nei loro uffici, nelle loro aziende. Da quattro presentazioni, in media, nasce una vendita. Per arrivare a una vendita servono quindi quattro appuntamenti, e per ottenere quattro

appuntamenti servono sedici telefonate. Come insegnava il grande Gianfranco Nacinelli: "Sedici contatti fanno una vendita".

Facciamo un esempio concreto. Supponiamo che ogni vendita porti un guadagno di 160 euro (solo per semplificare). Se per ottenerla servono sedici contatti, ogni singolo contatto vale in media dieci euro. Ogni persona che chiamate, anche se vi risponde "No, non mi interessa", vi ha reso dieci euro. Potete perfino ringraziarla: "Grazie, è stato molto gentile, ho appena guadagnato dieci euro". Poi passate alla telefonata successiva, e succede lo stesso.

Il conto si può fare anche in senso inverso. Se oggi fate quattro telefonate all'ora, e volete raddoppiare il vostro guadagno, vi basterà farne otto all'ora. Il lavoro si misura nei contatti, e i contatti si moltiplicano.

Il no fa parte del lavoro. Il punto più importante è questo: il lavoro del venditore non comincia quando il cliente dice "Sì, lo compro", e non finisce lì. Ogni contatto è parte del lavoro. Anche chi vi dice di no, anche chi non vi fa nemmeno finire la frase, è uno dei sedici passaggi necessari a una vendita. Ogni "no" è un sedicesimo del guadagno che state costruendo.

Per questo il venditore che conosce il proprio mestiere non ha ragione di temere il rifiuto. Il rifiuto

non è una sconfitta personale. È un dato statistico, previsto e accettato, che rientra nel conto. Chi capisce questo smette di vivere ogni “no” come un giudizio su di sé e comincia a vederlo per quello che è: il prezzo di ogni “sì”.

Del resto, la vendita si può imparare. La paura del rifiuto nasce spesso dall’ignoranza di come funziona il processo. Quando si conoscono le regole e si ha una visione chiara dei numeri, il telefono smette di pesare. Diventa uno strumento di lavoro, come una penna o una calcolatrice.

Il mestiere del venditore regge anche nelle crisi. Un venditore che conosce il proprio lavoro può contare su qualcosa che pochi altri professionisti possiedono: la certezza di un metodo. Non dipende da un capo che decide se meritare uno stipendio, né da un’azienda che può ridimensionare il personale. Dipende dai contatti che fa, dalla qualità delle sue presentazioni e dalla costanza con cui applica le regole.

Per questo, anche nei periodi di crisi economica, il venditore preparato può galleggiare con maggiore tranquillità. Non perché le difficoltà non esistano, ma perché sa come produrre risultati, e sa che ogni persona che incontra, anche chi dice di no, lo avvicina a un’altra vendita.

Vendere è il miglior lavoro del mondo. Lo consiglio a tutti, a patto di conoscerne le regole e di avere il coraggio di applicarle giorno dopo giorno.

Vendi questa penna!

Nel film *The Wolf of Wall Street*, il protagonista chiede a un amico di vendergli una penna. È una scena breve, quasi un gioco, ma contiene più lezioni di molti manuali di vendita. La richiesta sembra semplice, eppure mette il venditore davanti alla difficoltà più grande del mestiere: convincere uno sconosciuto a volere qualcosa che non ha mai pensato di desiderare.

Ma perché uno sconosciuto? Chi vende una penna a un amico ha un vantaggio enorme. Conosce la persona, sa come ragiona, e la fiducia esiste già. Lo sconosciuto non offre nulla di tutto questo. Non ha motivo di ascoltarci, non ha fretta, non ha alcun bisogno dichiarato. Per lui la penna è un oggetto che ha già, che costa poco e che può essere sostituito in qualsiasi momento. Il venditore parte quindi da zero, e deve costruire in pochi istanti ciò che nelle vendite reali richiede settimane.

L'errore più comune è parlare della penna. La reazione istintiva di chi viene sfidato è “descrivere

l'oggetto". La penna è elegante, scrive bene, ha un inchiostro scorrevole, è fatta di metallo. Sono tutte affermazioni vere, e sono quasi del tutto inutili. Il cliente sa già com'è una penna.

Un venditore bravo, davanti alla penna, non la presenta subito. Chiede. Per chi la usa? Per firmare contratti, per prendere appunti, per regalarla? Quando si scrive? Che cosa è successo l'ultima volta che una penna non ha funzionato? Ogni domanda restringe il campo e trasforma un oggetto generico in una soluzione specifica.

Un venditore bravo crea il bisogno, fa emergere il bisogno senza imporlo. Il venditore può far notare, con garbo, che molte penne si scaricano nel momento peggiore, oppure che una firma pulita e sicura trasmette fiducia a chi la riceve. Non deve dire nulla di falso né esagerare. Deve soltanto collegare il prodotto a qualcosa che il cliente già considera importante.

Ma questo spesso non basta. La penna del film è un pretesto, ma il suo insegnamento riguarda ogni vendita. Il Dott. Craig Wortmann dell'Università di Chicago, nel suo corso "Professional Selling" diceva che non esistono oggetti impossibili da vendere, esistono venditori che non hanno ancora trovato il motivo per cui il cliente dovrebbe interessarsi. Chi si avvicina allo sconosciuto con curiosità, con domande semplici e con il rispetto del suo tempo ha già fatto metà del lavoro. Vendere una penna a

un estraneo è difficile proprio perché obbliga a fare ciò che rende grande ogni venditore: capire prima di proporre, e ascoltare prima di convincere.

Visto che il corso del Prof. Wortmann era interamente on-line e per superare la prova bastava una relazione scritta e una documentazione fotografica pensai che potevo cavarmela inventando una storia e che non avevo bisogno di farlo veramente cioè di riuscire a vendere una penna ad uno sconosciuto. Ma cosa avrei imparato? Probabilmente nulla. La sfida era di riuscire a farlo davvero, nella vita reale o almeno provarci e mettersi in gioco. Così decisi di farlo davvero e ci riuscii. Come feci? Andai un sabato al mercato in centro città, l'emozione era grande e fino all'ultimo pensai di tirarmi indietro. Poi vidi un ragazzo della mia età che chiacchierava con gli amici e mi feci coraggio, andai a parlarci e gli dissi semplicemente la verità, che stavo seguendo un corso sulla vendita e che l'esame era di vendere una penna ad uno sconosciuto, proprio come nel film "The Wolf of Wall Street". Gli chiesi se era disposto ad aiutarmi comprando la mia penna e lui fu felice di farlo. Ci facemmo una foto, lui con la penna ed io con la banconota e alla fine si disse felice di averlo fatto. Ripensandoci mi emozionano ancora oggi, quell'esperienza conteneva più lezioni di molti manuali di vendita.

Perché?

“Perché?” è la domanda che apre le porte. È una parola breve, quasi banale, ma contiene quello che ogni venditore dovrebbe cercare: il motivo. Il cliente dice ciò che vuole, ma raramente dice perché lo vuole. Ed è proprio nel perché che si nasconde la vera necessità, il vero ostacolo, la vera occasione.

Quando un cliente dice “Mi serve un preventivo”, “Stiamo guardando diverse soluzioni” o “Il prezzo è troppo alto”, descrive una situazione in superficie. Sotto ci sono motivazioni che possono essere molto diverse tra loro. Il preventivo può servire a confrontare due fornitori, a giustificare una scelta già fatta, o a prendere tempo. Il prezzo alto può essere un vero limite di budget, oppure una mancanza di chiarezza sul valore che il prodotto porta. Il venditore che non chiede perché deve indovinare, e indovinare costa caro. Propone la soluzione sbagliata, sottolinea i vantaggi sbagliati, risponde a obiezioni che il cliente non ha mai

fatto. Il venditore che chiede perché, invece, riceve informazioni. E con le informazioni può costruire una proposta che somiglia davvero al problema del cliente.

Il perché è uno strumento di diagnosi. Un medico non prescrive una cura senza prima chiedere quali sono i sintomi, da quanto tempo ci sono e come si manifestano. La vendita funziona allo stesso modo. Ogni “perché” è una piccola diagnosi. Quando si chiede “Perché vi serve questo adesso?”, si scopre se c’è una scadenza, un problema urgente o un progetto che sta per partire. Quando si chiede “Perché avete scelto questo approccio?”, si capisce quali criteri il cliente considera importanti e quali invece sono solo abitudine.

Chiedere perché più volte, andando un passo più in profondità a ogni risposta, permette di arrivare alla ragione autentica. Il cliente dice: “Vogliamo cambiare software”. Il venditore chiede perché. La risposta è: “Quello attuale è lento”. Di nuovo: perché è importante? “Perché i nostri commerciali perdono tempo ad aspettare i dati”. E infine: perché questo pesa tanto? “Perché abbiamo perso due trattative importanti per questo motivo”. Ora il venditore sa che il vero problema non è la velocità in sé, ma le occasioni perse. Ed è da lì che può costruire una proposta.

Il “no” è un’informazione! Torniamo alla regola del

4x4 (spiegata nei capitoli precedenti e al valore di ogni contatto. Ogni “no” contiene un’informazione, e il perché è il modo per estrarla. Quando il cliente dice “Non mi interessa”, il venditore educato può chiudere con un ringraziamento, oppure può chiedere con garbo: “Posso chiederle perché non è interessato?”. Nella maggior parte dei casi la risposta è un’obiezione che si può superare, un’informazione sul mercato, o semplicemente la verità: quel momento non è quello giusto.

In ogni caso, il “no” diventa dato. Sapere perché un cliente non è interessato permette di migliorare il messaggio della volta successiva. Un venditore che raccoglie sistematicamente questi perché smette di ripetere gli stessi errori e comincia ad affinare il proprio discorso.

Non deve sembrare un interrogatorio. Una precauzione è necessaria. La parola “perché”, detta con il tono sbagliato, può suonare accusatoria, come se si chiedesse al cliente di giustificarsi. “Perché non compra?” è una domanda che mette sulla difensiva. “Come mai questa soluzione le sembra non adatta?” dice la stessa cosa in modo più morbido.

Per questo il “perché” va accompagnato da curiosità sincera. Il venditore deve voler capire, non dimostrare di avere ragione. Conviene inserirlo in una frase che mostri interesse: “Mi aiuta a capire,

perché è importante per lei questo aspetto?”. Il cliente si sente ascoltato, e con l’ascolto arriva la fiducia. E la fiducia, più di qualsiasi argomento, è ciò che porta alla vendita.

C’è un ultimo perché, forse il più importante, che il venditore deve porre a se stesso. Perché propongo proprio questo prodotto a questo cliente? Perché ritengo che serva davvero a lui, o perché è quello che conviene a me? Un venditore che si fa questa domanda con onestà vende meglio, perché il cliente percepisce la differenza. E vende in modo più sereno, perché sa di offrire qualcosa di utile e non solo di spingere un prodotto.

Vendere è un mestiere di domande prima che di risposte. Chi impara a chiedere perché, con curiosità e con rispetto, scopre che il cliente sa già dire di sì a ciò che ha davvero bisogno. Il compito del venditore è aiutarlo a riconoscerlo, e per farlo bisogna partire da quella parola piccola e potente: perché.

Se si osservano le prestazioni di un team di vendita, quasi sempre esse formano una curva a campana dove la percentuale maggiore di fatturato è portata dal venti per cento dei venditori, i cosiddetti “Venditori Top”. Queste sono persone che possono vendere con gli occhi bendati e con le mani legate dietro la schiena. Tutti vorrebbero dei team pieni di questi venditori e le aziende spesso investono fior di quattrini in corsi di formazione commerciale dove guru della metodologia e oratori motivazionali forniscono ai rappresentanti le conoscenze, le capacità, l’atteggiamento e la struttura per diventare “Top”.

Ma non funziona. Gli studi dimostrano che il venditore medio dimentica più dell’80 per cento di ciò che apprende nella formazione entro 30 giorni. Il rappresentante torna in ufficio, mette il raccoglitore con gli appunti sullo scaffale e presto o tardi ritorna alle vecchie abitudini e continua a seguire il percorso del massimo risultato con il minimo sforzo piuttosto che aderire alle nuove

nozioni ascoltate durante la formazione. Non riescono a mettere in pratica quello che hanno ascoltato.

Il libro “The new rules of Sales Enablement” di David Scott, offre una soluzione innovativa a questo problema. I venditori non ricordano quello che hanno appreso ai corsi. Ma ricordano bene le storie che hanno sentito dire dopo che il corso era finito, si ricordano di Marco (Top Performer) che mostrava le foto della sua nuova casa per le vacanze e pensano “Come avrà fatto a guadagnare così tanto?”. Pensano:”Se facessi anch’io quello che ha fatto Marco, potrei comprare anch’io una casa per le vacanze.

Lo scopo del Sales Enablement è proprio questo. Far diventare i performer medi dei Top Performer. Ma come fare? Scott parla semplicemente di mettere a disposizione di tutti i venditori i cosiddetti “Sales Playbook”, che raccontando a tutti come i Top Performer hanno fatto per far firmare il contratto che gli è valso il bonus con cui ha pagato la casa al mare, come ha eliminato la concorrenza e come ha conquistato la fiducia del cliente “taldeitali” che gli è valso il bonus.

“Sales Playbook” significa mettere a disposizione di tutti i venditori le esperienze dei Top Performer dell’azienda. Io stesso ho utilizzato i “Sales Playbook” in una recente esperienza con incremento delle vendite di oltre il 50%.

La guerra del prezzo è una guerra persa

Quasi ogni mercato, prima o poi, arriva al momento in cui qualcuno abbassa il prezzo. Un concorrente annuncia uno sconto, un altro risponde con un ribasso ancora più forte, e in poche settimane il settore si trasforma in un campo di battaglia dove l'unico criterio di scelta sembra essere la cifra scritta sul cartellino. È una guerra che sembra semplice da combattere, perché il prezzo si confronta con un colpo d'occhio. Ma è una guerra che quasi sempre si perde, e il motivo va cercato in ciò che il prezzo non dice.

Quando un acquirente non conosce bene un prodotto o un servizio, il prezzo diventa il criterio più immediato. È l'unico dato che si legge senza fatica, che si confronta in pochi secondi, che sembra oggettivo. Il problema è che il prezzo è spesso la domanda più facile da fare e la più povera di informazioni. Dice quanto costa, non quanto vale, né se risolve davvero il problema di chi compra. Il venditore che entra nella guerra dei prezzi

accetta di giocare su un terreno dove il cliente ha già deciso le regole. Parla di sconti, di percentuali, di offerte limitate, e così facendo smette di parlare del problema. Chi compra, invece, cerca una soluzione. Se il venditore non riesce a mostrare perché la sua soluzione funziona, il prezzo più basso vince per default.

Quando succede questo, si innesca il ribasso che non finisce mai. La dinamica è prevedibile. Il primo che abbassa il prezzo ottiene qualche cliente in più. I concorrenti rispondono, perché perdere quote di mercato fa più paura di guadagnare meno. Dopo qualche ciclo, tutti vendono a margini ridotti, nessuno ha più risorse per investire in qualità, servizio o contenuti, e il cliente, abituato al ribasso, ha imparato ad aspettare la prossima offerta prima di comprare. Non esiste un vincitore: esistono aziende più deboli e clienti più diffidenti.

La soluzione è il marketing basato sul contenuto, cioè sulla capacità di educare e informare, che sposta l'attenzione dal prezzo al valore. Chi investe in informazioni utili costruisce una relazione di fiducia che la concorrenza sul prezzo non può scalfire facilmente. Il cliente che ha imparato qualcosa da te, non compra più al ribasso dal primo che passa. La qualità superiore, il servizio attento e una reputazione solida, può costare di più senza essere percepito come caro, purché il cliente capisca perché. Il valore percepito si costruisce con esperienze e racconti, non con i ribassi.

Abbassare il prezzo sembra una scelta lineare: meno guadagno per unità, più unità vendute. Ma il calcolo raramente torna. Ogni euro di sconto va sottratto dal margine su ogni vendita, e per compensare la perdita servono volumi che spesso non arrivano. Inoltre, il ribasso attira clienti che comprano solo per il prezzo, e che al primo concorrente più economico se ne vanno senza esitazioni. Sono clienti costosi da acquisire e poco fedeli.

Il tempo è un altro costo nascosto. Le energie spese a difendere il prezzo sono energie tolte al capire il cliente, costruire relazioni, offrire contenuti utili. Il lavoro impiegato a un negoziato continuo, toglie tempo per chiedere “perché” e trovare la soluzione che fa davvero la differenza.

Come uscire dalla guerra? La via d'uscita non è ignorare il prezzo, ma spostare il confronto. Prima di discutere le cifre bisogna chiarire il problema del cliente, mostrare come la propria offerta lo risolve e quale risultato porta. Quando il cliente vede il valore in termini concreti, il prezzo smette di essere l'unico metro di giudizio.

Concretamente questo significa diversi passi. Creare contenuti che spieghino i costi reali di una scelta sbagliata, come il tempo perso, le occasioni mancate o i problemi evitati. Fornire prove: testimonianze di clienti, casi studio, dati.

Offrire opzioni diverse, in modo che il cliente possa scegliere il livello di servizio che gli serve, invece di scegliere solo tra “caro” e “economico”. E soprattutto formare i venditori, perché sappiano parlare di valore anche quando il cliente chiede subito lo sconto.

In conclusione la guerra del prezzo è una guerra persa perché porta tutti verso lo stesso fondo: margini sempre più bassi, prodotti sempre più simili, clienti sempre più infedeli. Vince solo chi ha le risorse per sopportare il ribasso più a lungo. Chi vuole vincere deve smettere di combattere sul terreno del prezzo e tornare capire il cliente, offrire informazioni utili, raccontare una storia autentica e dimostrare, con i fatti, che la sua soluzione vale quello che costa.

L'intelligenza artificiale nel processo di vendita B2B

Nel mondo B2B il ciclo di vendita è lungo, coinvolge più persone e si nutre di informazioni. Un'azienda non decide in una sola telefonata: passano settimane o mesi di confronti tra responsabili tecnici, amministrativi e direzione. In questo contesto l'intelligenza artificiale non sostituisce il venditore, ma cambia il modo in cui il venditore lavora, dove investe il suo tempo e che cosa sa del cliente prima di parlargli.

Per capire il suo ruolo bisogna partire da un fatto semplice: la vendita B2B è piena di lavoro che non vende. Ricerche sull'account, aggiornamento del CRM, verbali di riunione, preparazione di offerte, risposte alle stesse domande ripetute. Sono attività necessarie, ma sottraggono ore al contatto con il cliente, che è l'unico momento in cui si costruisce fiducia. L'AI è utile soprattutto qui, nel ridurre il lavoro di supporto e restituire tempo a chi deve parlare con le persone.

Prima del contatto bisogna capire il cliente. La prima area in cui l'AI porta valore è la preparazione.

Un venditore che deve incontrare un potenziale cliente può usare strumenti che riassumono il sito aziendale, le notizie recenti, i comunicati stampa, i post pubblici dei dirigenti, le offerte di lavoro aperte. Da queste informazioni emergono spesso segnali utili: un'espansione in un nuovo mercato, un cambio di management, un progetto che richiede proprio il tipo di soluzione che si offre. Questo lavoro di ricerca però va fatto con giudizio. In attesa di un AI che non “allucina”, potremmo incappare in riassunto generato automaticamente con errori o interpretazioni sbagliate. L'AI accelera la ricerca, ma la responsabilità del contenuto che si porta al tavolo resta umana.

Durante la trattativa, nelle riunioni, gli strumenti di trascrizione e sintesi possono registrare le conversazioni, estrarre gli impegni presi, le obiezioni sollevate e i nomi dei decisori coinvolti. Un venditore libero dal compito di prendere appunti può concentrarsi sulle domande, osservare le reazioni, cogliere le sfumature. È qui che il metodo delle domande, cioè il chiedere perché, trova il suo spazio naturale: l'AI registra, il venditore indaga (va detto con chiarezza che la registrazione delle conversazioni richiede il consenso dei partecipanti e il rispetto delle norme sulla privacy, in particolare del GDPR per chi opera in Europa. Un'azienda seria definisce regole interne su che cosa si registra, dove vengono conservati i dati e chi può consultarli.)

Dopo la riunione, follow-up e personalizzazione. Dopo un incontro, la tentazione è rimandare l'email di follow-up. Gli strumenti generativi permettono di preparare bozze di messaggi coerenti con quanto discusso, con il contenuto giusto da allegare o linkare nella fase in cui il cliente si trova. Il punto chiave è la personalizzazione reale: un messaggio generico, scritto da una macchina e inviato a decine di persone, produce l'effetto contrario a quello voluto. Il messaggio funziona quando riprende un dettaglio preciso della conversazione e propone il passo successivo giusto.

Anche la scelta dei contenuti può essere assistita. Un sistema che conosce la fase del cliente, il ruolo della persona con cui si parla e i materiali disponibili può suggerire quale guida, quale caso studio o quale dimostrazione inviare. È la logica del venditore come curatore di contenuti, descritta nei capitoli precedenti, resa più rapida.

Con i dati storici delle trattative, l'AI può aiutare a stimare quali opportunità hanno maggiori probabilità di chiudersi, quali sono ferme da troppo tempo, quali clienti mostrano comportamenti che di solito precedono un acquisto. Per un direttore commerciale è uno strumento prezioso per distribuire le risorse e rivedere le previsioni di fatturato.

Le previsioni, però, valgono quanto i dati su cui si basano. Un CRM tenuto male, con informazioni

incomplete o aggiornate in ritardo, produce previsioni sbagliate con una precisione apparente. Prima di affidarsi a un modello predittivo, l'azienda deve investire nella disciplina di registrazione dei dati. Senza questa base, l'AI amplifica il disordine invece di ridurlo.

Ci sono anche dei rischi da non sottovalutare, ogni vantaggio porta con sé dei rischi. Il primo è la standardizzazione: se tutti usano gli stessi strumenti per scrivere le stesse proposte, il messaggio diventa indistinguibile da quello dei concorrenti. Il secondo è la perdita di competenza: un venditore che delega ogni passaggio alla macchina non sviluppa il giudizio che serve nelle trattative difficili. Il terzo è la fiducia. I clienti B2B sono sempre più attenti a capire quando stanno parlando con una persona e quando con un sistema automatico, e l'inganno, anche involontario, si paga caro.

L'intelligenza artificiale è uno strumento per fare meglio il lavoro che conta: capire il cliente, costruire fiducia, guidare il processo d'acquisto. Chi la usa per eliminare il contatto umano perde il vantaggio che nel B2B resta sempre fondamentale cioè la relazione. Chi la usa per liberare tempo, migliorare la preparazione e rendere più pertinenti le comunicazioni ottiene un vantaggio. Nella mia esperienza la differenza non la fa la tecnologia in sé, ma la disciplina con cui l'azienda la integra nel proprio metodo commerciale.

Viva le “raccomandazioni”

Da dove arrivano i nuovi clienti? Chiedilo a un direttore commerciale e ti elencherà una lista ormai familiare: chiamate a freddo, fiere, campagne a pagamento, qualche richiesta spontanea. Chiedigli se esiste un sistema per trasformare i clienti già acquisiti in nuovi contatti e la risposta sarà, nella maggior parte dei casi, un'alzata di spalle. Le vendite per “Referral” sono di moda nei discorsi, ma poche organizzazioni le trattano come una strategia vera. Accadono per caso, quando un cliente è così soddisfatto da fare un nome durante una cena. Le aziende che vincono, invece, progettano la raccomandazione come un motore, la alimentano con metodo e la misurano.

I tuoi clienti migliori possono trasformarsi in suggeritori, ambasciatori, persone che ti presentano colleghi, partner e amici che hanno esattamente il bisogno che la tua azienda sa soddisfare. Una sola raccomandazione di fiducia può aprire una porta che la prospezione avrebbe impiegato mesi a sbloccare.

Per questo la domanda utile non è soltanto “chi ha comprato da noi?”, ma anche “chi sarebbe disposto a garantire per noi?”. Queste persone sono i tuoi “angeli”. La maggior parte delle aziende non le ha mai identificate, e ancora meno le ha coltivate. Ma spesso una raccomandazione vale più di un lead, un “referral” arriva con qualcosa che nessuna chiamata a freddo può offrire: una fiducia che esiste già. Il potenziale cliente sente il nome di una persona che stima, e la prima conversazione parte da una posizione di credibilità invece che di diffidenza. Ne derivano tre conseguenze pratiche che ogni direttore commerciale dovrebbe riconoscere.

La prima è la fiducia. Un prospect presentato da un contatto che conosce inizia il dialogo già disposto ad ascoltare. La diffidenza che normalmente accoglie un venditore si abbassa, e il tempo speso a dimostrare credibilità si riduce.

La seconda è il ciclo di vendita. Una presentazione calda fa superare più in fretta le fasi di ricerca e di sfiducia. Le conversazioni diventano più profonde già nei primi incontri, e la decisione può arrivare con meno riunioni. Cicli più brevi significano più trattative chiuse per trimestre con la stessa squadra. La terza è il costo. La prospezione a freddo consuma tempo, dati, budget pubblicitari e pazienza di fronte ai rifiuti ripetuti. Un referral

costa una frazione di tutto questo, perché il lavoro di costruzione della credibilità è già stato fatto da qualcun altro.

L'imbarazzo è l'ostacolo, non la soluzione. Molti venditori esitano a chiedere una raccomandazione. Temono di sembrare bisognosi o di incrinare la relazione con una richiesta inopportuna. Eppure il cliente soddisfatto è di solito felice di aiutare, e molti aspettano soltanto di essere interpellati. L'imbarazzo è una barriera psicologica, e come la paura del rifiuto di cui si parla in questo libro, si supera con metodo ed esperienza.

Funziona meglio una richiesta semplice e sincera. Ringrazia il cliente per un risultato specifico, spiega quale tipo di persona vorresti conoscere e perché ritieni che possa trarne beneficio, e rendi facile dire sì o no. Proporre una bozza breve di email di presentazione, o una telefonata a tre, elimina gli attriti. La richiesta non deve mai essere transazionale né pressante: è un invito a condividere qualcosa che ha fatto bene al cliente, e il cliente deve sentirsi libero di rifiutare.

Vale la pena chiedere anche a chi non ha ancora acquistato. Un prospect che ha scelto un concorrente, o che non è pronto adesso, può avere comunque un'opinione sincera del tuo lavoro e una rete che conta. Chiedere con rispetto, mantenendo viva la relazione, può aprire porte che un approccio

puramente commerciale avrebbe chiuso.

Costruisci un sistema di referral, non un'abitudine fortunata. Una strategia di raccomandazione richiede la stessa disciplina di qualsiasi processo di vendita: passaggi chiari, responsabilità definite, risultati misurabili.

Comincia identificando i tuoi “angeli”. Osserva i clienti che rinnovano, che acquistano di più, che parlano bene di te nelle recensioni o sui social network, che partecipano ai tuoi eventi. Classificali e seleziona i pochi la cui opinione pesa davvero sui loro pari.

Poi offri valore prima di chiedere qualsiasi cosa. Condividi informazioni utili al loro business, invitali a contenuti o eventi riservati, riconosci i loro successi. La richiesta di una presentazione deve apparire come un passo naturale in una relazione che già gli dà qualcosa.

Rendi poi la richiesta specifica e semplice. Chiedi una presentazione verso un tipo di persona o di azienda ben definito, non un generico “chiunque tu conosca”. Fornisci le parole che possono usare e fai un follow-up tempestivo quando la presentazione avviene. Ringrazia chiunque aiuti, anche quando la presentazione non produce un contratto.

Infine misura. Tieni traccia di quanti referral arrivano, quanti diventano incontri, quanti diventano clienti e quanto rapidamente chiudono rispetto ai lead a freddo. Questi numeri trasformano

la raccomandazione da abitudine piacevole in una voce del piano commerciale che un direttore può difendere in una discussione di budget.

La domanda più importante è scomoda ma utile: stai coltivando i tuoi “angeli” per creare un flusso costante di nuove opportunità? Se la risposta onesta è che succede solo quando qualcuno se ne ricorda, il motore dei referral non sta girando, e l’azienda paga il prezzo pieno dell’acquisizione a freddo per affari che i propri clienti porterebbero volentieri.

La raccomandazione non è un trucco e non si può forzare. È il risultato naturale di risultati di cui le persone vogliono parlare, unito al coraggio di chiedere la presentazione. Le organizzazioni che costruiscono questa capacità creano un motore commerciale che cresce con ogni cliente soddisfatto, e che i concorrenti non possono copiare facilmente, perché si appoggia su una fiducia che ha richiesto anni per guadagnarsi.

Margine percentuale o margine nominale?

Quando si deve decidere su quali clienti investire, la domanda più frequente è quella sbagliata. Si chiede “quali clienti vogliamo in più?” invece di chiedersi “chi ci sta facendo davvero guadagnare, e chi invece ci sta costando?”. La differenza non è di forma ma di sostanza, e dipende da un unico dato che molte aziende calcolano male o non calcolano affatto: il margine espresso in euro, non in percentuale.

La trappola della percentuale. Per molti anni anche la classifica dei clienti più redditizi si è costruita su un criterio apparentemente logico: il margine percentuale. Il cliente che garantisce il 40% di margine sembra migliore di quello che ne garantisce il 15%, e la scelta sembra naturale. Eppure la percentuale racconta solo metà della storia.

Un cliente ad alta percentuale che acquista poco può generare pochi euro di utile reale. Un cliente con margine percentuale più basso ma con volumi importanti può portare in cassa molto di più. Chi

guarda solo alla percentuale tende a coccolare i clienti sbagliati, a dedicare tempo commerciale dove il ritorno in euro è marginale, e a trascurare chi, in silenzio, sostiene la parte più grande del risultato.

Il margine nominale: quanto contribuisce ogni cliente in euro. Il margine nominale è il contributo in euro che ciascun cliente apporta al profitto dell'azienda, dopo i costi diretti di prodotto o di servizio. È un numero concreto, che si può sommare, confrontare e tradurre in decisioni. Ordinare i clienti per margine nominale significa chiedersi quanto, in euro, ciascun rapporto restituisce all'organizzazione nel periodo considerato.

Questo cambio di prospettiva ha un effetto immediato sul modo di ragionare. Il venditore non si chiede più soltanto quale cliente sia più interessante sulla carta, ma quale cliente produce il risultato più grande in valore assoluto. E si possono finalmente distribuire le risorse, cioè tempo, visite, attenzione e budget di marketing, in base a un criterio economico e non a un'impressione.

Una volta ordinati i clienti per margine nominale, la classificazione ABC diventa uno strumento operativo semplice e potente.

Il gruppo A comprende i pochi clienti che generano la gran parte del margine complessivo. Spesso sono una minoranza sorprendentemente piccola: in molte aziende il 15 o 20% dei clienti

produce la maggioranza dell'utile. Questi clienti vanno protetti, serviti con priorità, coinvolti in iniziative di fidelizzazione e di sviluppo. Perdere un cliente del gruppo A pesa più che conquistarne dieci piccoli.

Il gruppo B è composto dai buoni clienti da sviluppare. Hanno già un rapporto economicamente sano, ma non hanno ancora raggiunto il loro potenziale. Qui si concentrano gli investimenti più promettenti: analisi dei bisogni, proposte di prodotti complementari, contenuti mirati che aiutano a crescere insieme.

Il gruppo C raccoglie i clienti che assorbono tempo ma creano poco o zero margine. Possono essere clienti che chiedono continue assistenze, che negoziano sconti aggressivi, che acquistano in volumi minimi o che richiedono un'attenzione sproporzionata rispetto al ritorno. Non significa abbandonarli per principio, ma significa riconoscerli per quello che sono e decidere consapevolmente come gestirli: standardizzare il servizio, rivedere le condizioni, o accettare che non tutti i rapporti meritano lo stesso investimento.

Chi ti sta bruciando il margine? Una delle domande più utili che la segmentazione permette di porre è questa: chi sta consumando risorse senza restituire margine? Il cliente C che richiede visite frequenti, il progetto personalizzato che richiede ore di lavoro non pagate, lo sconto concesso per

abitudine. Sono costi nascosti che nei bilanci spesso non compaiono in modo esplicito, ma che erodono il risultato complessivo.

Riconoscere questi costi permette di agire. Si può rivedere il prezzo, cambiare il modello di servizio, introdurre condizioni più chiare, oppure decidere di ridurre l'attenzione commerciale verso questi rapporti e liberare tempo per i clienti che davvero fanno crescere l'azienda. Non è una scelta di cinismo: è una scelta di responsabilità verso la squadra e verso la sostenibilità dell'organizzazione. Il cambiamento più profondo che questo approccio produce è culturale. Invece di inseguire ogni occasione di nuovo business, il direttore commerciale inizia a gestire il proprio portafoglio clienti come un investimento. Si chiede dove conviene investire di più, quali clienti meritano più attenzione, quali relazioni vanno sviluppate e quali vanno ridimensionate.

Il valore di questa analisi cresce quando diventa abitudine. Aggiornare la classificazione ogni trimestre, confrontare i risultati nel tempo, verificare se i clienti B stanno effettivamente salendo verso la A e se i C stanno migliorando o peggiorando. Sono domande semplici, ma capaci di cambiare il modo in cui un'organizzazione alloca tempo, persone e budget.

Il margine in euro non è una metrica sofisticata, ma è una di quelle che nessuno può contestare,

perché dice esattamente quanto ogni relazione contribuisce al risultato. Ordinare i clienti per margine nominale e segmentarli in A, B e C aiuta a spostare l'attenzione dal fatturato apparente al valore reale, e a rispondere alla domanda che conta davvero: chi porta margine, e chi me lo sta bruciando? Chi ha il coraggio di farsela con regolarità scopre spesso che la strada per crescere non passa soltanto dal trovare nuovi clienti, ma dal lavorare meglio su quelli che già ha.

Il Churn Rate e il cimitero dei clienti inattivi

Guardi la lista clienti e vedi nomi che non ordinano da mesi. Il pensiero è quasi automatico: “Sono persi”. Si archiviano, si dimenticano, e nel frattempo il tasso di abbandono viene accettato come un dato di natura. Eppure dietro quel silenzio si nasconde spesso una delle fonti di fatturato più sottovalutate di un’organizzazione commerciale. Un cliente inattivo non è necessariamente un cliente perso. Molto più spesso è un cliente fuori ciclo, che aspetta solo il momento giusto e il messaggio giusto.

Il silenzio non è un verdetto. La prima domanda non è sempre: “perché non compra più?”, conviene chiedersi anche: “quando comprava, e con quale ritmo?”. Molti prodotti e servizi hanno una logica stagionale, legata a esigenze di calendario, budget aziendali, ricambi programmati o cicli di consumo. Un cliente che ordinava ogni primavera e non si è fatto sentire in autunno non è scomparso: è semplicemente fuori dalla sua finestra abituale. Senza dati, però, questa intuizione resta un’ipotesi.

Serve un modo per guardare lo storico in modo ordinato e vedere i pattern che l'occhio non coglie. Il problema invisibile dei fogli di calcolo. Nella maggior parte delle aziende le informazioni sugli acquisti sono sparse tra CRM, gestionali, fogli Excel e archivi personali dei venditori. Analizzarle a mano richiede ore, produce grafici statici che invecchiano in fretta e non risponde alla domanda più importante: quali clienti vale la pena riattivare, e perché si sono fermati.

Il rischio è di accettare come fisiologica una perdita che non è stata mai analizzata. Un tasso di abbandono del 20% può sembrare inevitabile finché nessuno lo scompone per segmento, per stagionalità e per storico di acquisto.

Si può passare dal dato grezzo alla segmentazione utile utilizzando strumenti di business intelligence come Power BI che permettono di collegare fonti diverse, costruire dashboard interattive e applicare filtri dinamici. Il percorso operativo può essere semplice, il primo passo è riunire in un unico modello lo storico degli acquisti e l'anagrafica dei clienti. Non serve una competenza tecnica avanzata per cominciare, ma serve una fonte dati affidabile: un dato sbagliato porta a una conclusione sbagliata.

Il secondo passo è segmentare. Un filtro semplice come “nessun acquisto da oltre 365 giorni” fa

emergere un gruppo concreto da esaminare, e lo si può arricchire con altre metriche, come il valore storico medio o il potenziale non ancora sfruttato. Il terzo passo è cercare i pattern. È qui che la segmentazione diventa conoscenza: si scopre, ad esempio, che una parte rilevante dei clienti inattivi aveva acquistato con regolarità stagionale. Il silenzio, in quel caso, è un calendario.

Il quarto passo è agire, cioè trasformare l'analisi in una campagna mirata. Un messaggio che richiama l'ultimo ordine, propone un'evoluzione del prodotto e spiega perché è il momento giusto funziona molto meglio di un generico "Ci manchi". Riattivare un cliente inattivo richiede delicatezza. Meglio riattivarlo con rispetto e personalizzazione. Un messaggio troppo commerciale, che ignora la storia del rapporto, rischia di confermare la distanza. Funziona meglio un contatto che dimostri di conoscere il cliente: ricordare il suo ultimo acquisto, proporre un aggiornamento pertinente, offrire un vantaggio ragionevole se giustificato dal margine. Anche in questo caso conta il margine in euro, non lo sconto fine a sé stesso: non ogni riattivazione merita la stessa leva economica.

Conviene poi trattare la riattivazione come un processo misurabile. Quanti clienti vengono contattati, quanti rispondono, quanti tornano ad acquistare entro un termine definito, con quale

valore medio. Questi numeri permettono di capire quale messaggio funziona, per quale segmento, e quanto tempo richiede la riattivazione.

Nel mio caso, grazie all'uso di una dashboard personalizzata in PowerBi (ma oggi si può fare anche meglio con l'utilizzo dei moderni sistemi AI, ho riattivato 23 clienti su 27 in trenta giorni. Certamente è uno stimolo utile. Ma va letto con prudenza. Ogni organizzazione ha caratteristiche diverse, il campione può essere piccolo, e il risultato dipende dalla qualità dei dati, dal prodotto e dal momento di mercato. Il mio consiglio è di testare questo approccio su un gruppo controllato e analizzare i risultati, la tecnologia non sostituisce il giudizio. I clienti inattivi non sono un cimitero, ma un archivio di relazioni che possono ancora produrre valore.. Chi lo fa scopre spesso che una parte del fatturato perduto non era mai stata davvero perduta: stava soltanto aspettando che qualcuno la cercasse nel modo giusto.

Ringraziamenti

Il mio primo ringraziamento va a Giovanni e Anna, i miei punti di riferimento nella vita, per avermi insegnato a sorridere sempre. A Catherine Laubscher Maurer e a suo marito Hans Laubscher, per avermi voluto così tanto bene. Alle mie sorelle che mi vogliono bene ma hanno uno strano modo di dimostrarmelo. A Luana, che mi vuole bene a prescindere. A zia Mentina che mi raccontava le favole. A zio Benito che se n'è andato troppo presto. A David che mi ha dato l'idea. A Daisaku Ikeda, il mio maestro! A Nebbia, sì anche a lei e a Sant'Omero, un paese senza semafori. Grazie anche a tutte le persone con cui ho lavorato e a coloro che mi hanno scritto una referenza perché da ognuno ho imparato qualcosa. Infine a tutti voi, lettrici e lettori, che avete scelto di dedicare il vostro tempo così raro e prezioso a leggermi fin qui.



Sono nato in collina, con vista mare, in un paese senza semafori ma anche senza lavoro. Il mare e la pesca emozioni più tenaci dello sport. Poi sono arrivati i libri, tutto si è incastrato, anche la fortuna di riuscire a fare un mestiere che è all'incrocio di tutte le mie passioni. Ho scritto un libro frettoloso e affettuoso sul marketing, uno più sentimentale sulla pesca. Ho vissuto e lavorato in Canada e Scozia sia in piccole aziende che in multinazionali.

Vendere attraverso un marketing efficace è l'obiettivo del mio lavoro. Da oltre quindici anni aiuto le aziende a crescere attraverso strategie di marketing che portino alla soddisfazione dei propri clienti.

Per saperne di più potete visitare il mio sito:
www.antonellocristofori.com