

???????????????? TESTO FINTO

Titolo titolo titolo

Testo finto Testo finto Testo finto Testo finto Testo finto

Intervista a Neil Rackham di Stefano Diana*

Ho una domanda piccola, personale, e una grande, universale. Quale vuoi avere prima?
(ride) Uhm?

Va bene, scelgo io. Partiamo da quella personale, che mi tocca di più. Ti parlo di un problema che ho fin da piccolo. Sono capace di vendere, in senso ampio, solo quello che mi appassiona. Per questo da qualche parte in fondo ho sempre pensato che la vendita fosse una specie di malaffare, di prostituzione. Poi ho visto quello splendido film di James Foley, Americani, con Al Pacino che fa la parte di un geniale affibbiaterroni che diventa intimo dei suoi target, si insinua nella loro vita privata – con partecipazione sincera, qui sta il bello – finché a un certo punto tra vendita e consiglio affettuoso, credibile, da amico, non c'è più differenza. Lì capii che vendere poteva portare venditore e cliente molto, molto più in là del meschino gioco di ruolo che pensavo. Allora ti chiedo: cosa consiglieresti a chi ha il mio stesso problema, non ha il talento di Al Pacino, e invece gli tocca vendere per vivere, vendere la cosa che gli dicono di vendere, indipendentemente dalla sua passione per questa cosa?

Ho studiato i più grandi venditori del mondo. Una volta ho passato una settimana a viaggiare con molti di loro, a parlarci, a seguirli da vicino, a guardarli in azione. Dal mio studio la prima cosa che emerge chiaramente è che i buoni venditori fanno del loro meglio per mettere il prodotto da parte. Proprio così. La prima cosa che dirà un bravo venditore è: il nostro prodotto non va bene per te! Perché i bravi venditori partono sempre dal cliente, non dal prodotto. Anche se la cosa non va in porto subito, sanno che anni dopo quel cliente tornerà da loro. Concentrarsi sul cliente è la prima cosa. Credere nel prodotto non è così importante, credere nel cliente sì. Tutti pensano che un venditore che crede nel suo prodotto sia una bella cosa, che il suo entusiasmo avrà sicuramente un effetto positivo sulle vendite. Invece no! Non è vero, è dimostrato. Prendi lo studio che abbiamo fatto alla Xerox Corporation. I venditori più esaltati hanno vendite scarse. E sai perché? Perché hanno la testa piena del prodotto, e non fanno attenzione ai clienti. La curva è questa: chi ha bassa fiducia nel prodotto vende poco; chi

ci crede moderatamente vende bene; chi è infatuato del prodotto vende poco di nuovo. Morale: non devi credere necessariamente nel prodotto, devi credere nel cliente. Ecco la cosa più importante. Devi partire dalla persona che hai davanti, non dal prodotto dietro di te. Se fai ciò che è giusto per il cliente, alla fine tutto funziona e le vendite vanno su su.

Ottimo, ne farò tesoro! Alla prima occasione buona provo. A proposito, prima della big question a questo punto ho una domanda intermedia. Facciamo un caso pratico. So che hai conosciuto 7thFloor, che sai di che si tratta; vedo che ne hai anche una copia. Come applicheresti il consiglio che hai appena dato al caso specifico di 7thFloor, che per vivere deve vendere pubblicità a inserzionisti?

Bisogna analizzare il caso specifico. Qui il contesto è una rivista, quindi bisogna guardare alla natura dell'informazione. C'è di mezzo uno scambio. L'inserzionista mette su 7thFloor informazione rivolta

«Morale: non devi credere necessariamente nel prodotto, devi credere nel cliente. Ecco la cosa più importante. Devi partire dalla persona che hai davanti, non dal prodotto dietro di te.»

ai consumatori, i lettori della rivista. I consumatori devono avere un ritorno per questo. E il modo in cui hanno il loro ritorno è attraverso il contenuto editoriale di 7thFloor. Quando parlate con l'inserzionista, quindi, dovete di nuovo parlare in termini di vantaggi per i consumatori, e dire: noi di 7thFloor siamo qui per dare ai lettori contenuti interessanti, siamo una rivista innovativa, parliamo alla gente in modo nuovo: come potete voi inserzionisti approfittare di ciò per un vantaggio comune? I buoni pubblicitari hanno sempre una precisa filosofia del cliente che dice: noi sappiamo che cosa vogliono i nostri clienti, sappiamo cosa diciamo e a chi parliamo, e il desiderio degli inserzionisti è diventare parte di quella filosofia.

Quindi non è più davvero una vendita: è un convegno, una



collaborazione intorno alle esigenze dei lettori/consumatori.

Esattamente. È un incontro. Il discorso da fare all'inserzionista è: questa è la nostra filosofia, la vostra qual è? Possono i nostri due punti di vista fondersi insieme, darsi energia, accrescersi agli occhi dei rispettivi clienti finali? Possiamo colpire di più i nostri consumatori facendoli

confluire in un pubblico unico? Come possiamo rendere il *totale* dei messaggi più interessante? Noi di 7thFloor studiamo continuamente come rendere il nostro contenuto editoriale più stimolante, voi cosa fate per migliorare il vostro contenuto pubblicitario? Come può il vostro contenuto pubblicitario inserirsi nel processo 7thFloor e aggiungere valore? Come possono i vostri e i nostri contenuti *insieme* rendersi più interessanti? Certo qualcuno avrà sempre qualcosa da ridire su questo approccio. Qualcuno non lo capirà. Certa gente non sa fare altro che chiedere i dati demografici, quante copie hai venduto e a chi. Ma di fronte a queste domande voi di 7thFloor vi dovrete chiedere onestamente: è questo quello che vogliamo? O non è meglio discutere con loro di quello che vogliamo raggiungere *insieme*, e cercare un allineamento, un accordo? Tanto alla fine, per voi come per loro, tutto dipende dal cliente finale. Perciò ribattete senza timore all'inserzionista: non volete anche voi rendere il vostro messaggio diverso? Non volete arrivare al vostro pubblico in un modo nuovo? Non siete interessati a un canale pubblicitario alternativo? Allora lasciate perdere, 7thFloor non fa per voi. Ci sono tanti di quei veicoli pubblicitari standard, vere e proprie *commodity*. Ma noi qui non cerchiamo *commodity*, noi cerchiamo *creativity*. Sai quello che mi piace di 7thFloor? Che quando comincio a dare un'occhiata a un articolo continuo ad aver voglia di voltare le pagine per vedere cosa viene dopo. È molto attraente. Gli inserzionisti devono aver voglia di *partecipare a questo*.

Un approccio estremamente affascinante. Certo per lo staff di 7thFloor vuol dire investire uno sforzo molto maggiore nella ricerca degli inserzionisti... o meglio, richiede di convertire il grande sforzo orizzontale della ricerca a tappeto in uno più mirato, verticale, che cerchi gli inserzionisti giusti per instaurare un dialogo profondo, quasi un'intimità, ragionando con loro su cosa fare insieme. E per fare questo, è ovvio, ci vogliono a monte idee molto chiare su quale sia la filosofia da proporre.

Esatto. Ma è questa l'unica strategia che ripaga davvero a lungo andare.

Ora arriviamo davvero all'ultima domanda, quella universale, la big question che mi piacerebbe fare a tutti i partecipanti a questo Forum. Il marketing ha ormai diversi decenni di storia, e da quando Kotler ne ha stabilito i principi il mondo del business e quello sociale in genere sono cambiati moltissimo. Non pensi che la parola sia un po' stanca e vuota ormai? Come ridefiniresti la parola marketing oggi?

Proprio recentemente ho passato diverso tempo con Kotler a discutere di cose simili. Phil e io abbiamo diversi approcci al problema. Io penso che non ci serva più una definizione di marketing come tale. Marketing e vendite sono le due funzioni aziendali che generano fatturato. Nel passato da una parte c'erano le cose che faceva il marketing, dall'altra c'erano quelle che facevano le vendite: le cose erano separate chiaramente, non si incrociavano mai. Ora viviamo in un'era in cui bisogna combinarle in un modo profondo. Le parole che usiamo per indicarle non vanno più bene. Guarda cosa sta succedendo in alcune delle maggiori corporation. Non hanno più un responsabile marketing e un responsabile vendite separati. Prendi FedEx: oggi hanno un unico *Chief Revenue Officer* che riassume le due figure. Il CRO gestisce risorse di marketing e risorse di vendita, e le combina in ogni modo possibile per fare business. Prendi le vendite transattive di *commodity*: sono certo vendite, ma tutte le competenze per farle funzionare vengono dal marketing. Per vendere *commodity* devo avere un buon sito web (e il marketing sa come farlo), devo avere un buon *ranking* (e il marketing sa come farlo), devo avere una buona pubblicità (e il marketing sa come farlo), probabilmente devo partecipare a fiere (e il marketing sa come farlo). Le vendite non c'entrano per niente. Eppure lo chiamo "vendere". Ora, se guardi a vendite molto complesse, di alto livello, da miliardi di dollari, roba davvero davvero grossa, ti accorgi che funzionano solo se metti insieme le competenze tradizionali del marketing e quelle delle vendite in un'unica forza. Quindi la mia opinione è che per il futuro non abbiamo bisogno di ridefinire la parola marketing, ma di combinare bene il marketing con le vendite. Dovremo lasciarci dietro le spalle il dubbio se mettere in campo il marketing o le vendite per ottenere un certo obiettivo, e invece porci una domanda più radicale: cosa possiamo fare per portare valore ai nostri clienti? Accade che spesso il miglior valore per i clienti si ottiene quando marketing e vendite lavorano insieme. Questa è la nuova strada. Questo è il futuro.

Hai una parola per questo nuovo mix? Non per insistere, ma sai che le organizzazioni a volte hanno bisogno di titoli chiari da assegnare alle persone...

(ride) Penso che la migliore formula corporate sia quella del Chief Revenue Officer.

Un po' aspra e diretta, forse...

Vero. Magari in Inglese potrei dire *Markelling* o qualcosa del genere... (risate generali) Ma sai che ti dico? Forse cercare di tirar fuori la parola nuova dalle vecchie non ci porta lontano. La cosa da fare è prendere il vecchio marketing, il vecchio selling, farli a pezzi, prendere un pezzo qui dell'una, un pezzo là dell'altra, e rimetterli insieme in modo da creare il miglior valore per i clienti.

Potremmo chiamare il tipo Head of Customer Office?

(ride)

Grazie Neil, auguri a te.

Buona fortuna a voi con 7thFloor.

*stef@babnabab.net

Chris Bangle al WMIF

di Stefano Diana

Chris Bangle è uno che non ti viene voglia di intervistare. Piuttosto di andarci a prendere un aperitivo scherzando di donne e motori, con qualche digressione sul destino dell'Universo. La sua orazione è un piccolo spettacolo di acume, eleganza e spirito. Per via dei suoi sette anni in Fiat parla agilmente la nostra lingua, in cui riesce ad essere chiaro e immaginifico con un divertente overdrive anglosassone, il che non manca di deliziare ulteriormente l'uditorio. Forse questo destino era scritto nelle stelle, essendo egli nato in un posto in Ohio dallo stravagante nome di Ravenna.

In qualità di illustrissimo capo del design del gruppo BMW, ha il nostro tempo in punta di dita. Ha portato il *car design* dall'epoca in cui «le auto assomigliavano a frigoriferi», negli anni '80, alle splendide linee concavo-convesse che fanno sembrare la Z4 un bassorilievo futurista, modelli su cui la sua DesignWorks sperimenta sin dal '94. Trasformazione radicale che accompagna quella sociale e culturale del pianeta. Gui Bonsiepe nel 1993 scriveva agli infodesigner: «La grafica si sgancerà dal ruolo subordinato alla pubblicità. Il peso economico di quest'ultima è fuori discussione, tuttavia di fronte alla crisi dell'ambiente si dovrebbe mettere in dubbio la compatibilità ecologica di uno stile di vita e di un modello di società che ruota intorno alla stimolazione del consumo e delle vendite, dai candidati politici ai detersivi». Bangle sembra aver raccolto in pieno questa preghiera e ci parla dello spazio unificato in cui viviamo oggi: l'ambiente naturale e la sfera dell'informazione fusi insieme, dove oltre alla partita con la natura si gioca quella non meno decisiva all'interazione tra design, marketing e management. Il cuore del suo interesse sono le persone, gli autentici soggetti del design: quelli che stanno fuori dalle vetrine, quanto quelli che lavorano nelle

fabbriche. Il suo impegno è coerente verso un'idea di futuro che sia orientato agli esseri umani in tutti i suoi aspetti e le sue implicazioni. Preoccupato per gli esiti del proprio lavoro come per le sorti dei figli, Bangle riflette con noi altri sul destino dei *lifestyles* che design e marketing sanno plasmare con tanta forza.

«Un tempo c'era l'ergonomia», racconta, «*forms follows function*, si diceva, la forma deriva dalla funzione. Questo si imparava nelle scuole di design. La parola chiave era: *improve* (migliora). Più avanti la parola chiave è diventata: *empower* (da' potere). La Polaroid Land Camera 1000 ha portato certo miglioramenti tecnici nello sviluppo fotografico, ma soprattutto era un oggetto che entrava a far parte della mia vita *pop*. Adesso la parola chiave è: *consume*. Non importa cosa produci, basta che si vende. Qui entra in gioco il marketing: ci pensano loro! Ma è questo il mondo migliore? Non abbiamo creato un mondo dove la parte che consuma crede di poter digerire tutta la parte che non consuma? Anche l'altra parte vuole entrare nel gioco. Allora i due mondi collidono. Non si possono tenere separati: questo deve capire il design.» Altrimenti il rischio è grande, sia perché «se dentro al design ci sono problemi nascosti, al cliente arriva qualcosa che non va», sia perché non si comprende il vero senso della chiave di volta del futuro: la *sostenibilità*. Per Bangle oltre alla dimensione ecologica (idrogeno, fonti rinnovabili) e a quella economico-finanziaria, la sostenibilità deve includere una chiara visione sociale, umanistica. Dopotutto «non è diverso da quando Michelangelo faceva le sue opere. Anche se oggi sono fresate e non scolpite a mano è la stessa cosa. Ogni macchina che vedi è stata prima scolpita da uomini e donne con le loro mani. Il mondo è pieno di sculture.»

L'unica via alla sostenibilità è affrontarne i tre aspetti all'unisono. Per farlo bisogna abbattere le fortezze in cui ci rinchiodiamo. Barriere fatte delle nostre stesse *corporate identities*. «Conoscete il curling? C'è uno

che lancia una pietra. Poi ci sono certi altri che da lontano dicono: butta... qua! Ecco che cosa fa il marketing: butta... qua! Poi, lanciata la pietra, il lavoro del marketing è: [mima il frenetico spazzolare degli *sweepers*]. Le fortezze hanno questo guaio: lanciano la pietra sempre nella stessa direzione. Non va! Se intanto il bersaglio si sposta, è finita.» Il pubblico di oggi è mutevole, reagisce immediatamente, ti cambia le carte in tavola. Non ci si può fossilizzare in una staticità rassicurante. Al contrario, va elaborata continuamente una identità agile eppure definita, che non soffra dei suoi aspetti transitori. «Alessandro Magno ogni volta cambiava tattica, eppure era sempre Alessandro Magno. È possibile avere un brand forte che pure cambia sempre strategia. Pensate a Madonna. Pensate alla Apple. Dov'è il quartier generale di Linux? Nessuno lo sa, eppure va alla grande. In BMW abbiamo raccolto questa sfida. Prima facevamo praticamente un prodotto solo, con lo stesso stile, e sopra ci scrivevamo 3, 5, 7. Facile! Ma fermo. Non va bene oggi. Allora abbiamo allargato i confini. Siamo dinamici, sempre in movimento.»

Una sensibilità sottile ai desideri dei clienti è questione di sopravvivenza. «Il cliente dice: "voglio il mondo *my way*". Pensate alla musica: sta entrando in crisi perché i clienti dicono "*my way*", e visto che con pochi soldi possono farsi la musica da soli e distribuirla, lo fanno. Pensate alla fotografia: chiunque può ritoccare e stamparsi foto da solo. Facciamo un passo oltre e immaginiamo il momento in cui il cliente ha in mano sistemi di *rapid prototyping*, di stampa in 3D. Il cliente dice: "voglio il mio nuovo mouse fatto così e così". E zac!, se lo costruisce al volo. Che posto avremo noi in quel mondo?» Colto di sorpresa da una prova di tanto rara e informale lungimiranza, il pubblico è a bocca aperta. Abbiamo capito la lezione. Ma qual è la strada giusta per il design, quella "che ha un cuore", come avrebbe detto Castaneda? «Oggi nell'economia post industriale dell'informazione non si parte dalla funzione [mostra una sedia] ma dal brand. Qual è la funzione di *questo*? [mostra il sito web di Beckham] Non lo so! Ma il brand è chiaro. Però nella *creative economy* di oggi c'è una terza destinazione possibile per il design: è quello *social integrative*. Il design *social inte-*

grative sa espandersi, crescere all'infinito. Ecco un esempio del design social integrative di domani [mostra la foto di una maniglia di metallo con codice braille stampato a rilievo sul retro dell'impugnatura]. Con questo oggetto io ho avuto una epifania favolosa. Nel momento in cui ho stretto la maniglia – che funzionava perfettamente *come maniglia* – ho saputo anche che lì c'erano non vedenti. Per effetto del design sono stato messo in collegamento all'istante con un mondo diverso, inatteso. Questo design è potentissimo. Trasporta talmente tanta energia in così poco spazio, e con tanta eleganza! Fantastico. Questo per me è il massimo del design.»

In apertura, come per sgombrare il campo ai più semplici e tenaci equivoci, Bangle aveva subito affermato: «Chi fa marketing e chi fa design hanno lo stesso obiettivo: accontentare i clienti. Perciò devono lavorare insieme.» Non ha dubbi che occorra abbattere i muri interni, far circolare esperienza e idee, far collaborare dipartimenti e brand. Questo richiamo alla ricongiunzione di aree aziendali separate intorno al focolare del cliente, nella prospettiva del primato di questi, è molto simile a quello lanciato da Neil Rackham (su questo 7thFloor) secondo cui il marketing è ormai superato nei fatti da un mix con le vendite, risorse che è lecito combinare in ogni verso possibile per ottenere la soddisfazione del cliente. Accostare le indicazioni di Bangle e Rackham è naturale, e il risultato è che l'organizzazione aziendale classica sta cedendo sotto i colpi di un nuovo status dell'individuo-consumatore. Il canone *corporate* si avvia a un trapasso. Si naviga a vista: la struttura tradizionale delle competenze sarà scomposta e rimescolata come un gran mazzo di carte per ricominciare il gioco con altre regole. Serviranno nuovi profili, con maggiori gradi di molteplicità e libertà, per sostituire le vecchie mani di assi e figure.

????????????? TESTO FINTO

Mangiarsi internet

di Stefano Diana*

A metà maggio con Carlo Infante, Andrea Genovese e Stefano Cristante siamo stati a pranzo in un posto magico due passi fuori dal bosco digitale. Una casa di campagna arieggiata dalle pergole e istoriata da pesce fresco alla brace, appena alle spalle del mare vicino Lecce. Gino Santoro, augusto professore di Storia del Teatro nonché ultimo dei Messapi, fra le proprie mura e sulla sua terra, ben munito di pomodori, sarde fritte e un'antica cultura dell'essenza, conclude i dibattiti su carte e bit con il seguente epitaffio: «Volete internet? Allora mangiatevi internet!».

Il senso dell'iperbole era chiaro: non dimenticate, voi del corpo elettrico, voi del futuro, che sotto a ogni fenomeno per quanto astratto e ascendente c'è sempre un mondo materiale, fisico, che reclama la sua fame; questo mondo non va mai dimenticato se non si vuole lasciar morire l'uomo di una vuota inedia servoassistita.

Mi sono ricordato poco tempo dopo di questo onorevole monito, nel bel giorno di brainstorming sui nuovi media che Carlo ha organizzato a Frascati e di cui su queste pagine si legge. Non per il dibattito fra persone di rara lucidità e impegno, non per *l'instant blogging* che ne estendeva i confini alle intelligenze lontane e vicine, non per la cornice del prezioso paesino sui colli e la sua aria pulita. Me ne sono ricordato per il finale che ha dato a tutto questo il suo senso compiuto.

Nel tepore gialloverde di un bellissimo tramonto di primavera sul caput mundi, il gruppo di teatro sostenibile *Koiné* ci ha preso per incantamento come il pifferaio di Hamelin e ci ha guidato a scoprire il posto e le cose buone che produce. Mai mettere i piedi in terra fu più come salire. Cuffiette in testa, riceventi FM clippate alla cinta, e dentro parole e musiche scelte con gusto notevole, lo "psicopompo" alla base e il suo compare-guida alla nostra testa hanno portato l'ignaro e divertito sciame degli "esperti di comunicazione" in giro per le piazze intorno alla Scuderia. Ci aspettavano piccole *sit-com*, abilmente distribuite tra gli incontri veramente casuali, passeggiando portati per mano con la gioia e la dolcezza che si riprovano a lasciarsi condurre in un allegro gioco di scoperta come quando si era bambini. Il ragazzo ignaro sulla panchina che viene interpellato dalla guida, circondato dal nostro gregge in assedio ridanciano, dopo un po' di timida ignoranza snocciola date e personaggi. La donna dal forte accento francese, accalappiata dalla guida mentre grottescamente serra un catenaccio all'enorme cancello della Villa Aldobrandini (che spaccia per «centro di cure di bellezza») come se ne stesse uscendo lì lì, dopo un gustoso siparietto dice di chiamarsi Paolina Bonaparte e così senza peso ci rivela il passaggio della sua omonima nella storia locale. Ed ecco il ritorno alla base con l'ultima, più bella sorpresa: fra i reperti del Tuscolo, semplici tavoli apparecchiati con pecorino romano e vino cannellino,

disposti secondo criteri narrativi e associati a numeri da 1 a 6. Scelto un numero e il piatto, ciascuno segue gli altri e se stesso nel gioco comandato dalla voce in cuffia. Ci si prende in giro, si trattiene a stento la salivazione, si apprende da dove vengono quei cibi, come sono fatti, mai con banali descrizioni dirette. Intanto l'appetito e l'eccitazione salgono, la materia chiama. Alla fine la voce ci molla l'ormeggio, via alla degustazione: si liberano gli spiriti animali, e l'ebbrezza del gusto che si appaga è accompagnata deliziosamente da versi di splendida poesia che accosta al sapore in bocca immagini della natura e della cultura da cui quel sapore prende origine. È una specie di apoteosi sinestetica, fisica e intellettuale insieme; forse il sesso che facevano Shelley e la sua Mary aveva qualcosa di simile. Così il ritorno alla terra e al corpo chiude il cerchio di un modello di esplorazione contemporanea davvero completa: mai l'innovazione senza la tradizione, mai la mente senza il corpo, come voleva Gino. Sì, mangiarsi internet è possibile.

*stef@babnabab.net

