

# Le potenzialità dell'in-out marketing

*Il modello può interessare svariati ambiti: dal pubblico al privato, dalle aziende di beni a quelle di servizi. Punta sul bisogno di aumentare il capitale immateriale dell'impresa. I risultati delle prime applicazioni pratiche.*

L'in-out marketing è un modello di sviluppo che mira a valorizzare le competenze specifiche prodotte – "in", ovvero all'interno dell'intervento formativo e "out", all'esterno o dopo la sua naturale durata e tempificazione – dalle risorse umane di una determinata organizzazione, per generare del know-how sistematico da presentare al potenziale mercato interno ed esterno alla struttura.

È "in" perché secondo questo approccio, si cerca di produrre conoscenze specifiche sul campo, dall'interno, anziché acquistarlo esclusivamente da fonti esterne, sostanzialmente "estranee" al mondo e all'ambiente nel quale le informazioni devono essere utilizzate. Questo modello di comportamento didattico si ispira al fatto che alle persone partecipanti a un determinato seminario il formatore "non può insegnare nulla", ma solo "aiutarle a scoprire quello che già sanno", che contengono in loro stesse. Tale "sapere inconsapevole" va estratto e portato alla luce attraverso una forma di scoperta che costituisce l'essenza di ogni vera formazione e conoscenza.

Questa forma mentis tende piuttosto a trasformare le risorse umane dell'impresa in consulenti interni, verbalizzando, censendo e traducendo il loro "saper fare", la loro capacità operativa, concreta, in informazioni strutturate, accessibili e "vendibili" nelle più differenti forme: modelli di autovalutazione del grado di efficacia/efficienza, test, questionari, schemi comportamentali, manuali operativi, sistemi di apprendimento e informazioni "formalizzate" in materiale cartaceo o informatizzato, strumenti di autosviluppo e autoformazione, guide, sistemi di misura della qualità ecc.

È "out" perché questi tool didattici e autodidattici o prodotti cognitivi possono essere proposti al mercato interno della organizzazione nella quale sono stati sviluppati, ovvero a clienti interni (altri reparti o unità operative autonome, gruppi di lavoro, team, divisioni, ruoli, funzioni), e a clienti esterni (altre strutture, imprese, enti, organizzazioni, centri didattici, agenzie di consulenza). Il know-how esistente all'interno della struttura viene quindi "esportato" e venduto out, fuori, all'esterno.

## LE SITUAZIONI DIFFICILI NELLA VENDITA

### l'aggressivo

Le affronta senza controllarsi aumentando il livello di stress nell'ambiente circostante

### il passivo

Le evita, le sfugge, le by-passa, le teme, le patisce

### l'assertivo

Le usa, le studia, le affronta, le cerca e le vive come occasioni di auto-apprendimento e disciplina

Fonte: elaborazioni dell'autore

Largo Consumo

Un'impresa quindi inizia a "vendere" non solo i suoi prodotti/servizi, ma anche il know-how interno che ha permesso di raggiungere i suoi livelli di qualità.

In altri termini: anche il saper produrre un determinato bene o servizio può costituire un "bene", un modello cognitivo, un insieme di strumenti formalizzabili in un determinato prodotto strategico.

Gli obiettivi primari e le finalità di questo modello che mira in definitiva a implementare il capitale immateriale dell'impresa mediante la definizione e lo sviluppo del know-how che le è inerente e delle competenze sistematizzate delle sue risorse umane, sono i seguenti:

- far percepire alle persone il livello della loro preparazione professionale, specie quella non codificata, casuale, nata da occasioni imprevedibili o eventi irripetibili, ma anche assimilata e sviluppata istintivamente in modo informale e diretto nell'esercizio quotidiano della propria attività;
- far diventare consapevoli di quello che si sa fare (sapere di sapere) mediante la stesura, verbalizzazione o illustrazione grafica del proprio stesso sapere; questo è un vantaggio specifico dell'attività didattica che permette di chiarire a se stessi un determinato fenomeno nel momento in cui si cerca di presentarlo ad altri; creare un sistema, uno strumento cognitivo permette di affinare le proprie conoscenze mediante la creazione di una formula concreta relativa al sapere che si intende usare;
- stimolare le risorse umane a diventare "gli istruttori di se stessi" sulla base dell'esperienza maturata significa formare all'autoformazione e quindi risparmiare sui costi di una formazione astratta e troppo generica o generalizzata, imposta dall'alto o dall'esterno senza alcun coinvolgimento dei diretti interessati;
- trasformare un seminario di formazione in momento di raccolta delle informazioni per la creazione di materiali didattici, di case-history; questa fase può essere supportata da una risorsa interna o esterna alla struttura; lo stesso formatore può divenire tutor, consulente del team di lavoro istituito post-seminario, o proporsi in qualità di "capoprogetto" dell'intera operazione di raccolta ed elaborazione dei materiali, degli spunti, delle idee emerse dall'intervento formativo;
- far diventare il reparto, il gruppo di lavoro, i partecipanti al seminario di formazione dei potenziali centri di profitto mediante la vendita all'esterno del know-how e dei tool cognitivi prodotti e sperimentati al loro interno; in questo caso il copyright dei "prodotti" è di tutti i partecipanti; gli utili possibili non riguardano solo i diritti d'autore delle copie vendute di testi o manuali, strumenti, articoli ecc., ma anche la partecipazione degli autori ad altri interventi formativi, ad attività di microconsulenza generata dalla circolazione dei loro metodi di analisi, dei loro elaborati e gli interventi di formazione a essi richiesti diretta-

## DALLA FORMAZIONE TRADIZIONALE ALLA QUARTA VIA

### formazione tradizionale

Adotta le "regole del gioco" classiche della didattica formativa (programma definito; "menu fisso"; formatore "docente"; esercizi standard)

Il know-how presentato viene "dall'estero", al di fuori dell'habitat organizzativo al quale viene erogato

Esercitazioni teoriche orientate alla comprensione

Si affrontano situazioni "aliene" o lontane dalle problematiche reali

Si usano strumenti "prefabbricati" da altri

Si mira a far aderire o inserire le persone in uno schema didattico preordinato

Si lavora per ottenere un consenso rispetto a determinati contenuti o idee

È più importante il programma, la didattica, il docente

Fonte: elaborazioni dell'autore

### quarta via della formazione

Regole del gioco create su misura per le esigenze dell'azienda e del team (programma flessibile; "ad assetto variabile"; formatore che si "eclissa" per dare spazio ai partecipanti; esercizi ad hoc)

Il know-how viene autoprodotta all'interno dell'esperienza formativa

Esercitazioni pratiche orientate al "fare", all'autoformazione

Si affrontano casi concreti, vissuti dai partecipanti

Si producono strumenti integrabili con la cultura aziendale, praticabili l'indomani

Si mira a dare alle persone il potere di "far succedere le cose" trasmettendo informazioni per generare e mantenere alta l'attenzione e l'energia, la tensione verso l'obiettivo

Si lavora su obiettivi di business inerenti la mission e gli obiettivi dell'azienda committente

Sono più importanti i risultati, l'azienda/cliente e le persone partecipanti

Largo Consumo

mente; questa area del marketing dei prodotti e degli strumenti formativi e autoformativi è per ora solo agli inizi ed è ancora tutta da esplorare e sviluppare;

- motivare le persone non sulla base di un premio psicologico ma sulla base di una reale leva economica; la persona che produce da sola o in team un suo know-how guadagna in professionalità e autostima, mentre l'impresa che attua una formazione così "illuminata" ricava uno sforzo autodidattico continuo, una immagine più positiva interna ed esterna, un know-how sistematizzato e diffuso a più livelli, riconosciuto anche al di fuori del suo ambito specifico;
- l'azienda può destinare gli utili derivati da questa attività post-formativa delegata dalle risorse umane al formatore/consulente, a pieno vantaggio dei partecipanti o entrare in un meccanismo di partnership che

## LA GESTIONE ASSERTIVA DELLE LAMENTI DEL CLIENTE

### fare

Ascoltate ciò che dice; si calmerà se potrà fornire una descrizione completa

Prendere nota dei particolari della lamentela

Chiedete al cliente il suo nome e numero di telefono

Chiedete il numero dell'ordinazione per poter controllare

Siate comprensivi e se la colpa è palesemente vostra, chiedete scusa

Se avete promesso di richiamare, fateolo il più presto possibile

Fonte: elaborazioni dell'autore

### non fare

Non interrompetelo; con questo tipo di interlocutore non fareste altro che prolungare la lamentela, obbligandolo a ripetersi

Non accettate automaticamente la responsabilità: può darsi non sia colpa vostra

Non giungete a una conclusione affrettata prima di conoscere tutti i fatti

Non contraddittelo né attaccatelo, per esempio accusandolo di aver usato male il prodotto

Non permettete che il suo sfogo vi spinga a irritarvi

Non chiedete compassione cercando di giustificare la vostra posizione

Largo consumo

la vede coproduttrice o acquisitrice, sponsor dei tool prodotti, oppure beneficiaria a sua volta di una parte degli utili generati dall'in-out marketing, ovvero dai prodotti e dalle attività complementari emerse dai suoi investimenti formativi; tali investimenti non sono più da concepire pertanto come "costi" ma

anche come potenziali fonti di profitto.

Le prime applicazioni pratiche di questo processo hanno generato risultati interessanti: i partecipanti a un seminario di formazione in tecniche di vendita assertiva del reparto prodotti per autocarro della 3M Italia hanno elaborato un testo illustrato originale, *Assertivendita*, venduto all'interno e all'esterno dell'azienda, anche in Rete, e destinato alla formazione di consulenti commerciali.

Gli utili derivati dai diritti d'autore del testo vanno direttamente agli autori/partecipanti, rimotivati nel loro ruolo di "didatti" di tecniche di vendita maturate sul campo e trasmesse ai loro colleghi junior, anche di altre imprese.

Guide pratiche, video di tecniche infermieristiche e ricerche sono state prodotte da alcuni reparti dell'Ospedale Regionale "La Carità" di Locarno che sta avviando una vera e propria collana editoriale di testi interessanti anche per il mercato della didattica infermieristica in Italia.

Test, sistemi interpretativi e analisi relative alla misurazione delle capacità manageriali e di gestione del cliente sono state raccolte e sistematizzate a seguito di interventi formativi semestrali in importanti istituti di credito nazionali e locali, grazie alla partecipazione e al contributo delle risorse umane che operano nell'ambito bancario e finanziario, mentre è in corso di preparazione - da parte di alcuni partecipanti a seminari di problem solving effettuati presso le aziende farmaceutiche Knoll-Ravizza, l'elaborazione di un "Manuale di logica comportamentale".

Come si vede, l'in-out marketing non ha un ambito di applicazione specifico e interessa il pubblico e il privato, aziende di beni e servizi, essendo l'aumento del loro capitale immateriale una esigenza comune, specie delle organizzazioni più attente alla ottimizzazione dei loro investimenti formativi mediante la valorizzazione e implementazione del loro know-how d'impresa.

Roberto Provana