

Vendere l'invisibile

White Paper (Mock)

Sharazad Srl · Ottobre 2025

Introduzione

Vendere qualcosa che non si può mostrare in un catalogo richiede fiducia e precisione insieme. Nel caso di Lyra Learning, il modello senza catalogo risponde a una scelta strategica che punta a costruire proposte sempre su misura. Come si vende ciò che non esiste ancora? Come si mantiene coerenza quando ogni progetto è un prototipo?

Questo white paper mock nasce da 32 conversazioni condotte tramite Tacita, gli agenti AI di Sharazad, fra il 10 e il 20 giugno 2025. Dalle interviste è emersa una trama comune fatta di ambiguità operative, linguaggi che non sempre coincidono e un desiderio diffuso di strumenti che aiutino a dare forma all'intangibile. Le pagine che seguono raccontano come i consulenti commerciali di Lyra stanno imparando a vendere l'invisibile traducendo, ibridando, sperimentando e cercando un racconto identitario che tenga insieme libertà e chiarezza.

Il contesto

Un mercato che si fida di chi sa spiegare

Negli ultimi anni, la dinamica delle vendite B2B ha subito un cambiamento radicale. I buyer dedicano sempre meno tempo ai fornitori. La maggior parte del processo decisionale avviene senza contatto diretto, attraverso ricerche indipendenti, benchmark, confronti tra pari. Le aziende, sommerse da informazioni e offerte simili, cercano interlocutori capaci di fare chiarezza prima ancora che di vendere. In questo scenario, la capacità di spiegare bene diventa un vantaggio competitivo più del prezzo o della notorietà.

L'idea di un modello senza catalogo si inserisce precisamente in questa transizione. Non proporre un listino fisso significa accettare la complessità del contesto del cliente e la fatica di doverla decifrare ogni volta. Ogni proposta è una storia diversa, costruita su misura, e proprio per questo richiede strumenti narrativi, cognitivi e operativi più raffinati. Il valore sta nel processo di interpretazione condivisa che lo genera.

Nel corporate learning, questo scenario è ancora più evidente. Le organizzazioni non vogliono più corsi. Vogliono percorsi, esperienze, trasformazioni che si inseriscano nella loro strategia di sviluppo. L'apprendimento è diventato un'infrastruttura della crescita. Ciò implica un nuovo tipo di rapporto tra chi offre e chi acquista. Il rapporto fornitore-cliente lascia spazio a una partnership di progettazione.

Allo stesso tempo, la pluralità di canali e di modelli d'intervento – dalla formazione esperienziale ai micro-contenuti digitali, dal coaching ai programmi blended – ha reso più difficile distinguersi. In un mercato dove tutto sembra personalizzabile, la differenza la fa chi sa dare senso alla personalizzazione. Il cliente cerca la capacità di orientarlo in un mare di possibilità.

Questo è il terreno su cui si muove Lyra Learning. Un modello che rifiuta la comodità del catalogo per esplorare la complessità del reale. La scelta di lavorare senza un elenco fisso di corsi rappresenta una dichiarazione di fiducia nel dialogo e nella capacità delle persone di costruire valore insieme. È una scommessa sulla competenza interpretativa dei propri consulenti e sulla loro capacità di trasformare la conversazione in strumento di progettazione.

Il metodo

Ascoltare per capire come si parla di vendita

Per comprendere cosa significhi davvero vendere l'invisibile, non bastano i numeri. Serve ascoltare le persone che ogni giorno trasformano conversazioni in progetti. È da questa convinzione che nasce la scelta di condurre un ciclo di interviste esplorative tramite Tacita, gli agenti AI sviluppati da Sharazad per l'ascolto qualitativo. Le interviste non avevano lo scopo di raccogliere opinioni superficiali. L'obiettivo era entrare nei meccanismi di pensiero di chi opera sul campo, catturare il linguaggio con cui i commerciali costruiscono significato.

Le 32 conversazioni realizzate tra il 10 e il 20 giugno 2025 hanno coinvolto consulenti di diversa esperienza, con ruoli e portafogli eterogenei. Ogni intervista è durata dai 20 ai 40 minuti, in forma di dialogo a domanda singola. Una sola domanda alla volta, nessuna anticipazione di risposta, nessuna validazione immediata. L'obiettivo era rallentare il ritmo per favorire riflessione e consapevolezza. L'agente AI coinvolto, Michele Picella, ha alternato ascolto e analisi strutturata. Le conversazioni sono state poi esportate e analizzate in modo tematico, fino a individuare cinque pattern ricorrenti che raccontano il modo in cui i commerciali interpretano il modello senza catalogo.

Più che un'indagine quantitativa, si è trattato di un'esplorazione qualitativa. Un tentativo di capire come le persone costruiscono significato quando non possono appoggiarsi a una lista di prodotti o a uno schema predefinito.

Cinque idee chiave emerse dalle conversazioni

Le interviste con i consulenti commerciali hanno fatto emergere un insieme di intuizioni ricche e pratiche. Ciascuna di esse riflette un modo diverso di

abitare la complessità del modello senza catalogo. Si tratta di atteggiamenti, di microstrategie che permettono di tenere insieme l'ascolto e la progettazione, la precisione e la libertà.

1. Vendere significa tradurre

Nel modello senza catalogo, la vendita agisce come mediazione. Il commerciale si muove come traduttore fra due mondi. Quello del cliente, dove le parole chiave sono urgenza, KPI e budget, e quello interno, che parla di capability, apprendimento, impatto e cultura. Creare un vocabolario condiviso diventa il primo gesto di fiducia reciproca. Le persone più efficaci sono quelle che sanno cambiare registro con naturalezza, spostandosi dall'analisi razionale alla narrazione concreta senza perdere coerenza. Tradurre, in questo contesto, è il modo più onesto di vendere. Rendere intellegibile l'idea di valore.

2. L'ambiguità rallenta

Senza cornici comuni, ogni trattativa inizia da zero. La libertà assoluta può diventare un peso, perché genera ansia da interpretazione e allunga i tempi decisionali. Gli intervistati descrivono un senso di incertezza diffuso. Quando tutto è possibile, manca un punto d'appoggio per costruire. Alcuni hanno trovato soluzioni pragmatiche – modelli di offerta riutilizzabili, mappe di moduli, format condivisi – che funzionano come ancore operative. Non impongono una direzione. Aiutano a riconoscere i contorni del possibile. In questo modo l'ambiguità si trasforma da ostacolo a spazio di scelta guidata.

3. L'ibridazione come tattica

Quasi tutti i commerciali intervistati dichiarano di adottare una strategia mista. Partire da moduli orientativi – diagnostici, esperienziali, di coaching – e poi personalizzare. Questo approccio consente di accelerare la comprensione reciproca e assicurare il cliente senza rinunciare alla personalizzazione. La percentuale ideale di bespoke varia. Il principio è chiaro: un equilibrio dinamico tra struttura e creatività. I migliori venditori usano i moduli come linguaggio, non come listino. L'ibridazione è un esercizio di design narrativo. Mostrare una forma per poterla superare.

4. Le prove sociali battono i pitch

Quando le parole non bastano, servono esempi. I clienti credono alle esperienze che somigliano alle proprie, non alle promesse astratte. I casi reali – corredati di dati, feedback e risultati verificabili – funzionano come acceleratori di fiducia. Non servono solo a persuadere. Rendono concreto il potenziale. Molti venditori raccontano come basti un esempio ben

documentato per spostare la conversazione dal prezzo al valore. Una libreria di casi ben costruita è una piattaforma di apprendimento collettivo.

5. Identità e coerenza narrativa

Nel caos della personalizzazione, la coerenza è una forma di riconoscibilità. Ogni venditore di Lyra costruisce il proprio modo di raccontare. Tutti sentono il bisogno di una spina dorsale comune. Da qui l'idea di una value narrative condivisa, una storia madre da novanta secondi che racchiuda l'essenza del brand. Quando esiste una narrazione stabile – non rigida – ogni interlocutore diventa ambasciatore di un messaggio riconoscibile. La forza di Lyra sta nel poter combinare la pluralità delle voci con una direzione chiara. In un mercato affollato, la coerenza narrativa è la forma più solida di differenziazione.

Cosa significa per il mercato

Le conversazioni interne rivelano qualcosa che va oltre Lyra Learning. Raccontano una trasformazione più ampia del mercato del learning e del modo in cui le organizzazioni acquistano servizi complessi. Vendere significa accompagnare il cliente in un processo di scoperta e chiarificazione. Le decisioni non seguono più percorsi lineari. Il buyer esplora, confronta, valuta, si informa autonomamente e cerca interlocutori che sappiano dare forma alle sue incertezze.

Nel mondo B2B il sovraccarico informativo è ormai la norma. I clienti chiedono contesti interpretativi. Vogliono che il fornitore li aiuti a capire cosa conta, a leggere la realtà in modo strategico, a dare una forma sensata alle opzioni. In questo scenario, la competenza non si misura solo dalla qualità dei contenuti. Si misura dalla capacità di costruire un linguaggio condiviso.

Nel corporate learning, tutto questo significa passare da un'offerta di corsi a una costruzione di sistemi di apprendimento. Le aziende acquistano esperienze integrate, percorsi che si innestano su obiettivi misurabili. Chi non sa raccontare il legame fra contenuto e impatto viene escluso a monte. La narrazione diventa così un'infrastruttura. La condizione di esistenza della proposta.

Un'altra trasformazione riguarda la temporalità della decisione. L'acquisto è una sequenza di micro-conferme. Ogni interazione contribuisce a costruire fiducia o a dissiparla. Le prove sociali – casi, metriche, testimonianze – diventano la nuova moneta della credibilità. In un contesto in cui tutti dichiarano di essere custom, solo chi mostra evidenze riesce a superare lo stadio della promessa.

Infine, la vendita si sposta dal terreno della transazione a quello della relazione. Vendere l'invisibile, oggi, significa presidiare i momenti di senso. Essere presenti quando il cliente cerca di dare significato alle proprie sfide, non solo quando è pronto a firmare. È un cambio di paradigma che premia chi sa coniugare analisi e immaginazione, chiarezza e apertura. È anche un segnale di maturità del mercato. L'attenzione si sposta dai prodotti finiti ai processi di interpretazione, dalle soluzioni immediate alle relazioni che generano apprendimento condiviso.

Dalle idee all'azione

Dalle conversazioni emergono cinque raccomandazioni operative per trasformare le intuizioni in pratica.

1. Costruire un catalogo orientativo modulare, non vincolante, capace di ridurre l'ansia da scelta.
2. Creare una libreria di casi validati, ricercabile e aggiornata, che renda evidenti i risultati ottenuti.
3. Sviluppare un discovery playbook per standardizzare le prime tre conversazioni con il cliente.
4. Definire guardrail di pricing, per evitare sconti improvvisati e garantire coerenza.
5. Formalizzare la value narrative, affiancando ogni consulente con micro-asset di supporto (pitch, slide, brevi storie).

Roadmap (16 settimane)

La roadmap proposta è una trama progressiva che alterna momenti di costruzione, validazione e apprendimento. Ogni fase serve a creare le condizioni per la successiva. Un percorso iterativo, pensato per trasformare insight qualitativi in strumenti operativi concreti.

Settimana	Attività principali	Output / Deliverable
1-2	Mappatura diagnosi	e Bozza libreria dei casi, elenco gap e priorità
3-4	Design moduli pricing	e Catalogo orientativo v0, schema di pricing condiviso

5-6	Sviluppo playbook	discovery	Question bank, checklist di rischio, email kit post-incontro
7-8	Produzione "gold"	casi	Sei one-pager completi di metriche e lezioni apprese
9-10	Creazione narrative micro-asset	value e	Pitch da 90", cinque micro-slide, testi per materiali digitali
11-12	Pilota su tre account		Analisi TTFP, tasso di conversione 1°→2° incontro, raccolta feedback
13-14	Consolidamento ottimizzazione	e	Versione 1 del sistema, linee guida di aggiornamento
15-16	Roll-out retrospettiva	e	Backlog di miglioramento, piano di aggiornamento trimestrale

Fase 1-2: Mappatura e diagnosi

In queste prime settimane si esegue un inventario degli asset esistenti – materiali di vendita, casi, presentazioni, template – per identificare ridondanze, lacune e opportunità. L'obiettivo è creare una fotografia realistica di ciò che già funziona e di ciò che manca. Output atteso: bozza della libreria dei casi e definizione dei gap.

Fase 3-4: Design dei moduli e delle strutture di pricing

Sulla base delle evidenze raccolte, il team co-progetta un catalogo orientativo modulare. Una mappa di blocchi narrativi e operativi che funzioni come linguaggio comune interno. In parallelo si stabiliscono i guardrail di pricing, con fasce indicative e regole di sconto per mantenere coerenza e trasparenza nelle offerte. Output: versione 0 del catalogo orientativo e schema di pricing condiviso.

Fase 5–6: Sviluppo del discovery playbook

In questa fase prende forma il playbook delle prime conversazioni, con domande guida, checklist di rischio, modelli di email e template per la presa di note. È uno strumento destinato a uniformare l'approccio consulenziale e a ridurre la dispersione cognitiva nelle fasi iniziali di trattativa. Output: question bank e kit post-incontro pronti all'uso.

Fase 7–8: Produzione dei casi "gold"

Selezione e formalizzazione di almeno sei casi di successo rappresentativi, documentati con risultati concreti e indicatori di impatto. Ogni caso include un one-pager sintetico, una slide con metriche e un approfondimento narrativo con citazioni e lezioni apprese. Output: libreria di casi validati pronta per la diffusione interna.

Fase 9–10: Creazione della value narrative e dei micro-asset

Definizione della storia madre di Lyra. Un racconto breve, riconoscibile, capace di unire visione e concretezza. Da essa derivano micro-asset come pitch da 90 secondi, slide tematiche e brevi testi per materiali digitali. Output: set narrativo completo per supportare il team commerciale.

Fase 11–12: Pilota su tre account

Sperimentazione del sistema su un gruppo ristretto di clienti reali. L'obiettivo è testare l'efficacia del nuovo framework, misurando indicatori come il time-to-first-proposal e la conversione dal primo al secondo incontro. Output: analisi pilota e prime metriche di performance.

Fase 13–16: Roll-out e retrospettiva

Estensione del modello a tutto il team e integrazione dei feedback emersi dal pilota. Le settimane finali sono dedicate alla creazione del backlog di miglioramento continuo. Un archivio di spunti, revisioni e priorità per la versione successiva degli strumenti. Output: versione 1 consolidata del sistema commerciale.

Metriche di successo

- Time-to-first-proposal ridotto del 25–35%
- Win rate +10–15% nei casi con prova sociale
- Tempo medio di chiusura -15–20%
- Utilizzo asset CRM >70%

- NPS del processo di acquisto +8-12 punti

Conclusione

Vendere l'invisibile è una disciplina che combina intuito, metodo e fiducia. Significa imparare a leggere segnali deboli, riconoscere ciò che il cliente non sa ancora formulare e dare forma a esigenze implicite. Ogni vendita diventa una conversazione progettuale, un processo di co-creazione in cui l'obiettivo è aprire un linguaggio comune.

Il modello senza catalogo di Lyra Learning è una palestra di questo nuovo modo di vendere. Costringe a ripensare il ruolo del commerciale. Architetto di dialoghi, capace di costruire connessioni tra mondi diversi. In un mercato che cambia ogni sei mesi, la capacità di spiegare bene diventa un vantaggio competitivo.

Vendere senza catalogo è anche un atto politico. Significa rifiutare la scorciatoia del prodotto standard e scegliere la via più complessa della relazione. Ogni incontro diventa un esercizio di chiarificazione reciproca, un esperimento di linguaggio, un momento in cui si disegna valore in tempo reale. Questo approccio è pragmatico per chi vuole costruire fiducia in un contesto fluido.

In questo scenario, il successo dipende dalla capacità di generare comprensione. Chi riesce a far vedere l'invisibile attraverso una narrazione limpida trasforma la vendita in un gesto creativo, quasi artigianale. Un mestiere che unisce empatia e rigore, immaginazione e misura.

Alla fine, vendere è un atto di immaginazione condivisa. Quando cliente e consulente riescono a vedere la stessa possibilità e a costruirla insieme, l'invisibile smette di essere un vuoto e diventa spazio fertile, un terreno di collaborazione dove il valore prende forma prima ancora del prodotto.