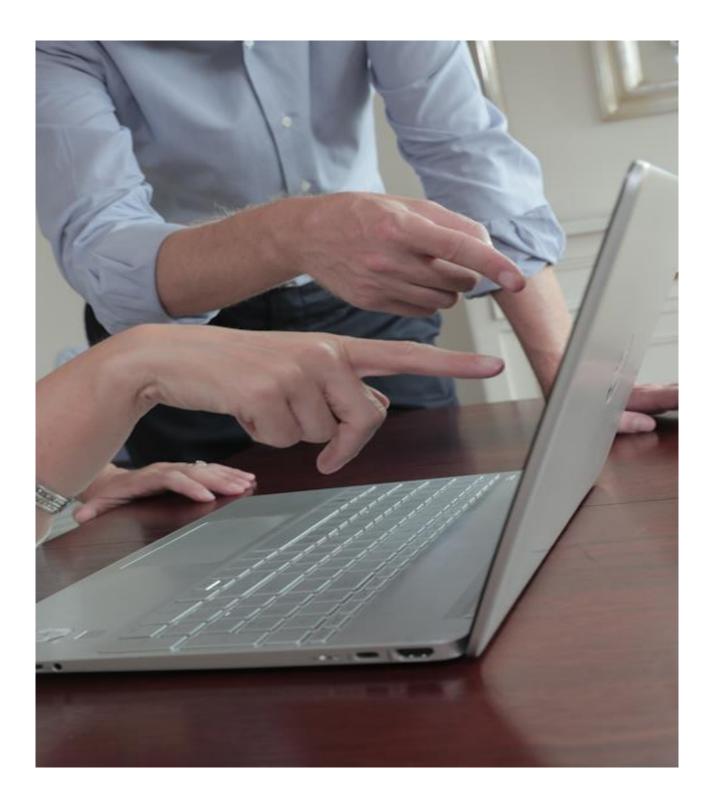


VENDERE FA PER TE

Lorenzo Cavalieri





Introduzione

Nel 2011, molto tempo fa, ho scritto "Vendere mi piace" perché ritenevo che il mondo delle vendite fosse tanto importante per il sistema economico quanto prigioniero di mille stereotipi e pregiudizi.

A tanti anni di distanza, per come si sta sviluppando il mondo del lavoro, ritrovo quei concetti ancora più essenziali e più urgenti. Per questo ho deciso di riproporli in modo più asciutto in un ebook. Desidero che chi pensa "Vendere non fa per me" possa in un'ora di lettura rimettere in discussione questa "convinzione limitante". E spero anche che questi 60 minuti di lettura possano diventare fonte di ispirazione anche per chi i venditori li seleziona e li forma.

Buona lettura a tutti

Lorenzo Cavalieri



Nati o negati per vendere?

Il presupposto di fondo della concezione del «venditore nato», del «venditore talento», è che la vendita sia nella sua essenza un atto di forza, consista nel convincere, nel mutare l'acqua in vino, nel dimostrare agli eschimesi che hanno bisogno di comprare ghiaccio. Secondo questa logica, il venditore non può che essere un intrattenitore, un istrione, una figura carismatica. È uno stereotipo che fa riferimento ad un'economia scarsamente competitiva, un'economia di prodotti standardizzati, un'economia che non c'è più. Se cinquant'anni fa i venditori si muovevano sulla base della logica: «Ecco il mio prodotto, adesso con i miei potenti mezzi ti spiego perché ne hai sicuramente bisogno», oggi devono misurarsi con un'altra logica: «Dimmi di cosa hai bisogno, proverò a costruire per te la migliore soluzione possibile.» In quest'ultimo frangente non c'è più bisogno di potenti mezzi persuasivi. Non c'è più bisogno dell'estro dell'artista. Basta la credibilità ed il buon senso dell'artigiano. È più che sufficiente un buon bagaglio di competenze tecniche, un approccio professionale orientato al risultato e una sana disponibilità a mettersi in discussione. Queste tre condizioni si possono acquisire con il metodo, con investimenti formativi, con un orizzonte temporale che si misura in mesi, non in anni.

Con ciò non si vuole negare l'esistenza dei talenti, dei venditori nati, delle figure carismatiche capaci di trasmettere spontaneamente entusiasmo ed energie positive. Questa tipologia di persone, presenti



in tutti gli ambiti professionali, non vengono penalizzate nell'attuale contesto di mercato. Semplicemente accanto a loro si creano spazi vitali anche per profili apparentemente meno brillanti, meno inclini alla relazione e alla negoziazione. La complessità dei mercati odierni insomma smentisce la visione diffusa per cui vendere sia essenzialmente un'inclinazione naturale, un'attitudine innata. O la si ha o non la si ha. O piace o non piace.

Poiché su questo assunto molti venditori e liberi professionisti costruiscono la propria infelicità, molte aziende il proprio insuccesso e molti sistemi economici la propria inefficienza, è fondamentale in primo luogo definire cosa caratterizza un "venditore nato" e cosa lo distingue da un "venditore non nato". Successivamente occorre capire come uscire da questa visione dicotomica nell'interesse di tutti.

Orientamento al risultato e insensibilità alle porte in faccia

Se prendiamo in esame la biografia, la mentalità e l'approccio operativo di tutti i venditori e gli imprenditori di successo, al netto delle differenze di epoca, di latitudine, di business, emergono chiaramente due dati comuni: l'orientamento al risultato e la disponibilità a mettersi in discussione e ad accettare dei no. Una formidabile e solenne combinazione dei due elementi sta nel monito di Gesù ai suoi discepoli formulato nel Vangelo di Matteo: «Se qualcuno poi non vi accoglierà e non darà ascolto alle vostre parole,



uscite da quella casa o da quella città e scuotete la polvere dai vostri piedi" (Mt 10, 5, 12-14). Il messaggio è perentorio: non prendetevela per un no, andate avanti senza sprecate il vostro tempo. Avete una missione da compiere.

Essere orientati al risultato significa agire in vista di un obiettivo chiaro e ben definito. Ciò comporta da un lato scegliere esclusivamente le azioni funzionali al raggiungimento dell'obiettivo, dall'altro rinunciare a tutte le azioni, per quanto possano essere istintive o piacevoli, che confliggono con lo scopo.

La vita quotidianamente ci chiama a verificare quanto siamo orientati al risultato. Immaginiamo per esempio un signore che cammina per strada sotto la pioggia senza ombrello. A pochi metri dall'uscio di casa sopraggiunge un'auto che in fase di parcheggio passa sopra una pozzanghera, riempie d'acqua il malcapitato e si ferma trecento metri più avanti. Se la vittima è orientata al risultato stringe i denti e prosegue di corsa verso casa per potersi asciugare e riscaldare. Se non è orientata al risultato insegue sotto la pioggia il conducente dell'auto per chiedere spiegazioni. Se tutto va bene ottiene delle scuse, se tutto va male un litigio, se tutto va malissimo un pugno in faccia. In tutti e tre i casi il signore non orientato al risultato continuerà a bagnarsi e niente e nessuno potrà riportarlo alla situazione precedente l'inconveniente. Si badi che il quadro cambia completamente se tutte le volte che piove il signore viene riempito d'acqua allo stesso modo e per mano dello stesso «carnefice». In questo caso essere orientati al risultato rende



necessario chiedere spiegazioni e trovare un modo per evitare che la vicenda si ripeta.

In altre parole, essere orientati al risultato significa essere insieme pragmatici, chiedersi rigorosamente responsabili e sistematicamente quali siano le conseguenze attese di tutti i propri comportamenti, isolando gli sprechi di tempo e di energia. Dal punto di vista relazionale questo atteggiamento porta ad uscire dal proprio punto di vista, ad ascoltare i feedback di chi ci circonda, ad analizzare criticamente dove ci conducono le nostre azioni. I clienti non riescono a cogliere il valore del nostro prodotto? È possibile che sia tutta colpa della loro ignoranza? O forse siamo noi che potremmo modificare il prodotto, o presentarlo in modo diverso? Essere orientati al risultato significa essere molto rigorosi con se stessi, mettersi alla prova, mettersi in discussione. Chiedersi sempre se c'è un modo per fare meglio, per ottenere di più. Cambiare pelle e verificare cosa succede.

Coloro i quali invece non sono orientati al risultato tendono a giustificare l'inefficacia delle loro scelte dietro vaghi e malintesi imperativi etici ("è una questione di principio", "è una questione di rispetto") o dietro insopprimibili spontaneità caratteriali ("non ci ho visto più", "è stato più forte di me"), o dietro ingiustizie sociali ("non vendo perché non sono raccomandato"), o infine dietro abitudini consolidate ("ho sempre fatto così, non vedo perché cambiare"). La



triste conseguenza è che chi non si misura con i risultati del proprio lavoro per definizione non può migliorare, non può crescere.

Per quanto riguarda la disponibilità a mettersi in discussione e ad accettare dei no possiamo fare riferimento all'antropologo Clotaire Rapaille¹ secondo il quale a tutte le latitudini i venditori sono fondamentalmente «perdenti felici», cacciatori insensibili al dolore della sconfitta, della porta in faccia, del "per ora non mi interessa, se mai più avanti, grazie comunque". Addirittura, è l'elevata probabilità di ricevere un rifiuto che rende più sfidante, eccitante ed eroica la caccia. Ai "perdenti felici" viene naturale fare ciò che si prescrive nei corsi di formazione, vivere il no come un no alla proposta, e non come un no al proponente. Il "perdente felice" non ha paura di chiedere, di sottoporsi al giudizio altrui, di essere bocciato, respinto, considerato uno scocciatore. È consapevole che nella peggiore delle eventualità tutto ciò che può ricevere è una parola di due lettere, no. E le parole quando si è solidi e sicuri di sé possono al massimo veicolare informazioni, non certo procurare danni.

In un tempo di diffuse fragilità personali l'insensibilità alle porte in faccia è merce sempre più rara. La tecnologia in questo senso non aiuta. Oggi dichiariamo il nostro amore via whatsapp e chiediamo appuntamenti per mail, come a voler attutire nello spazio virtuale l'amarezza di un'eventuale no. Lasciamo agli psicologi comprendere quanto la paura dei no derivi dai no umilianti e maldestri di genitori che ci hanno fatto sentire inutili e inadeguati o dalla tragica assenza di no dovuta all'assenza di genitori. Ai nostri fini prendiamo

¹ Quella strana psicologia del venditore, G. Clotaire Rapaille, Harvard Business Review, n.3 Settembre 2006



semplicemente atto che sul lavoro, come in altri contesti relazionali, basta sempre meno per farci sentire respinti.

In sintesi, l'insensibilità alle porte in faccia e l'orientamento al risultato rappresentano le due componenti fondamentali di ogni buon venditore. Con la prima si creano le opportunità, con la seconda si elaborano a proprio vantaggio le informazioni per portare a casa il proprio obiettivo. Da queste due caratteristiche, frutto della combinazione di inclinazioni naturali e condizionamenti ambientali e culturali, dipende non solo la qualità della performance, ma anche la serenità ed il benessere dei professionisti della vendita. Di più, orientamento al risultato e insensibilità alle porte in faccia aiutano da un lato ad identificare le vere cause di una presunta scarsa predisposizione alla vendita, dall'altro a strutturare un percorso di esercizio e miglioramento. Ciò che rappresenta una buona notizia per tutti è che, ridotta in questi termini, cade miseramente la diffusa convinzione per la quale esistono persone negate per la vendita. Più semplicemente esistono persone scarsamente orientate al risultato e persone terrorizzate dalla possibilità di prendere porte in faccia.

Diagnosticato in questi termini, il «mal di vendita» diventa meno misterioso e in molti casi curabile. Affermazioni come "la vendita non fa per me", "non ho il carattere per vendere", "con le vendite si imbroglia la gente" sono semplicemente convinzioni limitanti, se non veri e propri alibi. Possiamo smontarli lavorando sul concetto di "orientamento al risultato" e su quello di "paura della porta in faccia".



In questo modo possiamo dare un nome e un cognome al problema del "vendere non fa per me", facendo un enorme passo avanti: Non è l'etica, sei tu che ti senti messo in discussione ad ogni no che senti pronunciare. Non è il lavoro ad essere poco stimolante, sei tu che non riesci a finalizzare i tuoi comportamenti al conseguimento di un qualsiasi risultato.

Su entrambi i fattori possiamo agire efficacemente con l'ascolto e con l'allenamento. Parliamone apertamente con il nostro capo e i nostri colleghi, chiediamo di farci supportare dalla formazione e dal coaching.

Solo nei casi più gravi il terrore di prendere una porta in faccia o l'incapacità di definire e perseguire razionalmente degli obiettivi sono il frutto di malesseri profondi della persona. In queste situazioni la "ginnastica aziendale" della formazione e del coaching ha le armi spuntate rispetto a qualsiasi forma di sostegno terapeutico.



ETICA E VENDITE

«La pubblicità ci mette nell'invidiabile posizione di desiderare auto e vestiti, ma soprattutto possiamo ammazzarci in lavori che odiamo per poterci comprare idiozie che non ci servono affatto».

Fight club, David Fincher, 1999

Perché nell'immaginario collettivo la figura del venditore oscilla tra la simpatica canaglia e il cinico ingannatore. Perché invece nei mercati del terzo millennio etica e successo economico sono destinati a diventare sempre più amici

Quando l'amministratore delegato racconta alla comunità degli investitori i suoi progetti per la scolarizzazione dell'Africa e il promotore finanziario descrive al cliente i suoi impegni parrocchiali stanno facendo entrambi i conti con il medesimo complesso di colpa. Una colpa ancestrale che si annida nella pancia di tutti gli attori del teatro degli scambi economici: creare ricchezza significa sottrarla a qualcuno. Fare soldi, secondo questa visione, significherebbe -- in modo più o meno diretto, più o meno fraudolento -- toglierli al prossimo. In definitiva, se qualcuno guadagna è perché c'è contemporaneamente qualcun altro che si sta impoverendo.



In un vecchio illuminato intervento sul Corriere della Sera, Piero Ostellino osservava: «Ma poiché l'acquisto di un bene riduce il potere di disporne di altri la cultura pauperista e socialista induce chi compra a vedere nel venditore non chi gli consente di soddisfare un bisogno, ma chi gli impedisce di soddisfarne altri» ². Nel profondo della nostra percezione, insomma ogni interazione di carattere economico è un gioco a somma zero³ dal quale necessariamente qualcuno uscirà ridendo e qualcun altro piangendo. Secondo questa impostazione drammatica dunque, non solo la ricchezza è lo sterco di Satana che minaccia lo spirito, ma è anche lo strumento dell'ingiustizia e della prevaricazione. E poiché il denaro è simbolo e contenitore della ricchezza, più l'attività umana ha a che fare con il denaro, più essa poggia sull'altrui spoliazione, sull'altrui sofferenza, sul peccato, volendo estremizzare.

Quanto l'idea che nell'immaginario collettivo si ha di un agente immobiliare o di un direttore commerciale è influenzata dal pregiudizio culturale che associa l'arricchimento all'ingiustizia? Non poco, soprattutto se partiamo dalla considerazione che la vendita è il «braccio armato» di ogni processo di creazione e distribuzione di valore economico. Da questo punto di vista è plausibile legare metaforicamente il venditore al soldato⁴. Entrambi sono protagonisti

_

² Il pregiudizio verso l'impresa, «Corriere della Sera», 8 giugno 2010.

³ Nella teoria dei giochi, un gioco a somma zero descrive una situazione in cui il guadagno o la perdita di un partecipante è perfettamente bilanciato dalla corrispondente perdita o guadagno di un altro partecipante. Se alla somma totale dei guadagni dei partecipanti si sottrae la somma totale delle perdite, si ottiene zero.

⁴ Interessante notare che la parola soldato etimologicamente deriva da soldo. Nella nostra prospettiva il soldato sarebbe un «venditore di violenza».



attivi in prima linea di un meccanismo che molti giudicano perverso e iniquo. Entrambi rischiano in prima persona. Entrambi hanno un margine di libertà piuttosto limitato. Sono vittime o complici? Siamo portati a considerarli complici osservandoli nel momento cinico dell'azione, vittime osservandoli nel momento della solitudine, dello scoramento. Di certo sarà emotivamente difficile considerarli come normali salariati che erogano una prestazione e ricevono una paga. Fuor di metafora, in un contesto culturale in cui accumulare denaro è vissuto come ingiusto o quantomeno volgare, fare un mestiere che implica passare le giornate a parlare di prezzi, sconti e sistemi di pagamento significa portarsi dietro un handicap nei meccanismi di riconoscimento sociale. È agevole toccare con mano il fenomeno confrontando la diversa reputazione di cui gode un venditore di automobili in Italia o in Francia e negli Stati Uniti.

L'archetipo del denaro inteso come sterco di Satana è uno dei principali motivi per cui, con rare eccezioni, i neolaureati, nella loro fisiologica ignoranza delle dinamiche del mondo del lavoro, storcono il naso di fronte a prospettive occupazionali legate all'attività commerciale. Non a caso da alcuni anni si è sviluppata negli organigrammi e negli annunci di lavoro la tendenza a mascherare dietro formule genericamente consulenziali ruoli e mansioni tipicamente legati alla vendita.

Così, quando parla di sé con gli amici, chi sta alla cassa in libreria preferisce dire «faccio il libraio» piuttosto che «gestisco una libreria», o peggio «vendo libri». È una sfumatura, ma ha molta



importanza. Con la prima frase si enfatizza l'oggetto di cui ci si occupa. Con la seconda si fa riferimento a un'attività di gestione mercenaria, di compravendita. Per lo stesso motivo è molto più facile sentir dire «mio figlio sta nell'informatica» piuttosto che «mio figlio è responsabile commerciale (in una software house)». Ed è sempre per lo stesso motivo che, se chiediamo al medico quant'è il suo onorario, è molto probabile che allarghi le braccia e con aria quasi infastidita risponda: «Ne parli con la mia assistente quando esce, grazie». È presumibile che il libraio, il padre dell'informatico e il medico appartengano a quella categoria di soggetti che non trattano sul prezzo quando comprano le scarpe e non controllano il conto il sabato sera in pizzeria. Sarebbe decisamente poco chic.

C'è il trucco e c'è l'inganno

Nel delicato rapporto di convivenza tra etica e vendita, lo stereotipo del gioco a somma zero presenta nel sentire comune una insidiosissima declinazione operativa: in molti casi, vendere significa falsificare la realtà e ingannare. A tutti noi consumatori è capitato centinaia di volte di acquistare un prodotto che si è poi rivelato ampiamente inadeguato alle nostre esigenze e aspettative. E molto spesso ci sarà capitato di pagare un prezzo che successivamente si è rivelato assai superiore al valore medio di mercato. In tutti questi casi



è comune avvertire un senso di frustrazione e umiliazione, ovviamente proporzionato alla gravità del danno.

Come spesso accade, le disavventure vissute sulla propria pelle possono attenuare o addirittura cancellare il ricordo delle esperienze positive e così condizionare profondamente i nostri comportamenti. La serenità e la lucidità con cui affrontiamo una qualsiasi transazione economica è certamente legata alla rielaborazione di episodi anche remoti che ci hanno coinvolto emotivamente. Con il tempo abbiamo imparato che la fiducia è un bene prezioso da custodire gelosamente, e di cui non tutti sono meritevoli.

Partiamo dalla constatazione che ogni scambio o compravendita è nella nuda sostanza un confronto di posizioni. Ovviamente, più le posizioni sono bilanciate, più elevata è la possibilità che si realizzi una transazione in cui la soddisfazione degli interessi sia equamente distribuita tra le parti. La distribuzione dei rapporti di forza negoziale incide enormemente sul fattore umano, inibendo oppure solleticando e lusingando avidità e malizia. Si possono individuare tre variabili, tra loro correlate, nella determinazione dei rapporti di forza negoziale: la struttura del mercato, la distribuzione delle informazioni, la cornice regolamentare.

In un mercato perfettamente competitivo, caratterizzato dall'ampia diffusione delle informazioni e regolato da norme efficaci sulla tutela di diritti e doveri, anche il più malvagio e truffaldino dei venditori avrebbe le armi spuntate. Con questa affermazione non intendo esonerare gli attori economici dalle loro responsabilità individuali.



Voglio semplicemente sottolineare che dietro a ogni fregatura c'è spesso un venditore disonesto, ma anche, e in taluni casi soprattutto, cattive regole, rendite da monopolio o oligopolio, insufficiente diffusione di informazioni. In questa prospettiva gli sviluppi economici, tecnologici e giuridici degli ultimi anni stanno mettendo a dura prova i predatori del mercato. E noi venditori possiamo sentirci molto più tranquilli: le cattive tentazioni perdono inesorabilmente fascino e interesse. Il nostro potere di "delinquere" conveniente resiste, più sempre ma è meno sempre e controproducente.

Tornando alle brutte esperienze e alla loro influenza sulla nostra visione dell'attività commerciale, quando riteniamo di aver subito una fregatura la rievochiamo trasformando l'espressione «ho comprato» nell'espressione «mi hanno venduto». Quando siamo soddisfatti e orgogliosi di un acquisto siamo noi che abbiamo comprato, quando non lo siamo sono gli altri che ci hanno venduto qualcosa. Nella passività della forma verbale c'è la passività della nostra posizione, la nostra debolezza, l'idea che qualcuno abbia coartato la nostra volontà, ci abbia camminato addosso. Questa sottile distinzione tra «ho comprato» e «mi hanno venduto» è piuttosto preziosa perché aiuta a comprendere che il giudizio sull'equità e la correttezza di uno scambio commerciale dipende dall'identità del soggetto promotore dello scambio stesso. In altri termini, se è il compratore ad essere andato alla ricerca del venditore, le responsabilità di quest'ultimo in caso di cattivo acquisto sono



limitate. Sono evidentemente molto amplificate se è il venditore ad aver cercato il compratore. È questo il motivo per cui l'associazione tra vendita e manipolazione truffaldina è percepita in modo più netto quando si fa riferimento a tutti i sistemi di commercializzazione di beni e servizi fondati sulla deliberata e aggressiva sollecitazione all'acquisto da parte di una «forza vendita» organizzata.

La forza della forza commerciale

A partire dal secolo scorso il sistema capitalistico, che si era fino a quel momento preoccupato di offrire prodotti al mercato nel modo più efficiente possibile, ha cominciato a misurarsi con l'opportunità di incidere sulla domanda di beni e servizi attraverso l'utilizzo sistematico di strumenti di sollecitazione all'acquisto e al consumo.⁵ Il mercato va «aggredito» con un'organizzazione che ricalca modelli militari (gerarchie, suddivisioni territoriali, gruppi specializzati). Nasce l'espressione «forza vendita». Il piazzista -- il commesso viaggiatore immortalato dalla celeberrima opera teatrale di Arthur Miller -- viene irreggimentato in un processo ingegneristico di sollecitazione all'acquisto.

Il treno degli affari corre, ma con il tempo la percezione dei ruoli cambia inesorabilmente. Nel sentire comune il simpatico signore con il pallino del commercio, erede del mercante risorgimentale, diventa

⁵ Philip Kotler, Gary Armstrong, *Principi di marketing*, Pearson Education Italia, Milano 2009.



nel migliore dei casi un infaticabile scocciatore e nel peggiore un malizioso manipolatore se non addirittura un corruttore. Viene naturalmente enfatizzata la contrapposizione tra la spontaneità e l'innocente buona fede del consumatore e la doppiezza macchinatrice del venditore. È l'asimmetria delle posizioni a essere percepita come insopportabile. Da qui il diffuso atteggiamento difensivo e di sfiducia che, troppo spesso, ancora oggi condiziona e pregiudica la possibilità di concludere buoni affari.

Recentemente gli esperti di marketing hanno teorizzato superamento dell' "orientamento alla vendita» con il più sofisticato «orientamento al cliente». In altri termini, negli ultimi decenni si sarebbe passati da una logica di intervento sulla domanda di beni e servizi di tipo «push» (spingo sul cliente nel tentativo di spremerlo il più possibile) a una logica di tipo «pull» (mi metto il cliente "in casa" e lo lascio diventare regista e dominus della mia macchina organizzativa e produttiva). Questo processo, ormai in fase di consolidamento anche grazie al supporto delle straordinarie evoluzioni tecnologiche del web, non ha però sostanzialmente modificato l'immagine del venditore. Se è possibile, anzi, per certi versi l'ha resa ancora più subdola. Se infatti, secondo le nuove tendenze, il venditore deve essere meno aggressivo e più disponibile all'ascolto, la sua missione non cambia: persuadere e orientare all'acquisto, solleticare l'appetito di chi non avverte nessun appetito. Da questo punto di vista, la trasformazione del venditore in consulente è percepita addirittura come un'aggravante, perché



induce a pensare a un artificioso e truffaldino cambio di denominazione per addolcire una pillola che è sempre ugualmente amara.

Certamente non giova alla nostra categoria la diffusione di pubblicazioni, blog, percorsi di formazione commerciale in cui concetti come «magnetismo animale», «fiducia ipnotica», «annullamento della resistenza del cliente». Prescindendo da una valutazione sull'effettiva utilità di questi strumenti, il semplice fatto che se ne parli rende ancora più rigidi e prevenuti i consumatori. Di più: contribuisce ad accreditare tra i venditori più ingenui e meno sensibili all'etica l'idea di essere professionisti della manipolazione, di poter piegare il cliente, di poter davvero mutare l'acqua in vino. È la visione secondo cui il conflitto di forze inerente a ogni scambio economico debba risolversi con la resa di uno sconfitto e il trionfo di un vincitore. È la visione per cui noi stessi troppo spesso riteniamo che per vendere bisogna essere più furbi degli altri. È la visione per cui torniamo a casa e ci vantiamo orgogliosi di aver «rifilato» qualcosa a qualcuno. Si ritorna tristemente al concetto militare di «forza vendita» e si sente sullo sfondo l'eco delle urla di un direttore commerciale che catechizza i suoi uomini: «Andate e non fate prigionieri». È ciò che nella scienza della politica si chiama dicotomia noi/loro, amico/nemico⁶. È un meccanismo utilizzato nel mondo commerciale contrapponendo tra loro venditori e clienti. Di qua noi venditori, di là i clienti, e vediamo chi vince. La finalità è

⁶ Carl Schmitt, Le categorie del «politico», il Mulino, Bologna 1998.



quella di creare entusiasmo e senso di appartenenza. È un'arma motivazionale a doppio taglio perché rischia di convincere effettivamente i venditori che il cliente vada piegato e non servito. Così troppo spesso finiamo in fuorigioco, e poi ci stiamo male. Sarà banale buon senso, ma non dobbiamo mai dimenticare che i buoni affari se il mondo non finisce domani si fanno sempre in due, e sempre andando a braccetto.

Predatori all'attacco

Un altro motivo che porta ad associare la vendita alla falsificazione e all'inganno sta negli incentivi che condizionano l'operato di qualsiasi figura commerciale. È di pubblico dominio il fatto che, secondo una cultura manageriale consolidata e dura a morire, noi professionisti della vendita non siamo altro che una specie particolare di cacciatori che vanno presi per fame. Di conseguenza l'impegno e la determinazione nel perseguimento degli obiettivi di fatturato dipendono dall'ammontare della provvigione, del premio, del bonus e della cilindrata dell'auto aziendale. Se la preda è carnosa, il predatore darà il suo meglio. Si tratta di un meccanismo socialmente accettato, fondato sulla legittimità del riconoscimento economico del merito. Purtroppo la bontà di questo schema di incentivo è legata a un equilibrio precario e delicato. Non a caso l'individuazione del corretto rapporto tra retribuzione fissa, retribuzione variabile e



benefit è oggetto di una sterminata letteratura, oltre a rappresentare il *core business* di prestigiose società di consulenza manageriale. Il tema è cruciale perché è molto facile che le aziende cadano in tentazione e interpretino in modo opportunistico l'esigenza di «affamare» i propri commerciali, creando una struttura retributiva per la quale il costo della rete di vendita è più o meno completamente "variabilizzato". Un venditore remunerato sulla base del principio «guadagni solo se vendi» è un professionista troppo «affamato». E chi è troppo «affamato» in natura perde lucidità e rischia di diventare violento.

Ovviamente il discorso non cambia se si considerano aspetti meno materiali della motivazione di un venditore. L'enfasi sulla competizione interna e il disegno esageratamente sfidante dei percorsi di carriera sono semplicemente un'altra componente della «fame corruttrice» che attanaglia il mondo commerciale. Sta in questa «fame corruttrice» il nodo concettuale che influenza la percezione comune del venditore come ingannatore. È più facile fidarsi di un professionista sapendo che egli viene remunerato indipendentemente dalla conclusione dell'affare che ci sta proponendo o sapendo che il suo bonus, le sue vacanze, la dimensione della sua casa dipendono dall'esito della trattativa che stiamo affrontando? Secondo questa prospettiva noi venditori saremmo vittime di un sistema che ci prende per fame. Il risultato però non cambia: mi inganna perché altrimenti non mangia, poverino. Comunque mi inganna. Venditori, no grazie.



Non va sottovalutata infine un'implicazione apparentemente sottile di questo quadro: perché dovrei fidarmi del signore incravattato che ho davanti se neanche l'azienda per cui lavora si fida di lui (tanto che lo paga solo se vende)?

Un'ultima notazione di carattere culturale. Il sapore di inganno, di finzione e di falsificazione associato alla vendita è tanto più intenso quanto più si va affermando nella società contemporanea la spontaneità come valore assoluto. In un mondo in cui è sempre più tollerata la volgarità «perché fa male tenersi le cose dentro», in cui si può offendere «perché le cose bisogna dirsele in faccia» e in cui la cortesia è svalutata «perché l'importante è essere sempre se stessi», noi venditori con la nostra valigetta di rappresentanza e le nostre scarpe lucide siamo tutt'altro che un modello sociale di riferimento. Anzi, probabilmente lo stereotipo dell'omino sempre sorridente e azzimato, educato da cento corsi di comunicazione efficace, diventa agli occhi di molti giovani un'icona dell'ipocrisia del business.

Il denaro come mezzo

Come abbiamo visto, il mondo delle vendite è considerato arido e maligno perché vive di denaro e per il denaro. E il denaro è il male. È difficile argomentare contro un tale pregiudizio, anche se da sempre il denaro svolge tre funzioni fondamentali per lo sviluppo della civiltà: unità di misura, mezzo di scambio e riserva di valore.



Insomma ce lo siamo cercato, l'abbiamo voluto per organizzarci meglio, per vivere meglio. Da questo punto di vista il denaro non è "naturalmente corruttore", e va più semplicemente considerato come frutto del lavoro creativo dell'uomo e fattore essenziale del progresso scientifico e del benessere collettivo.

Non stiamo discettando di massimi sistemi e non servono voli pindarici per toccare con mano questa verità. Basti osservare che senza gli utili e le prospettive di utili futuri le aziende farmaceutiche non avrebbero risorse e interessi per investire in ricerca. O ancora si può riflettere sul fatto che nel momento in cui emettiamo una fattura generiamo valore aggiunto, facciamo crescere il prodotto interno lordo, generiamo valore per tutti, difendiamo non solo il nostro posto di lavoro, ma anche quello dei colleghi e dei lavoratori dell'indotto. Facciamo dunque qualcosa di concreto per inimmaginabile di persone. E contemporaneamente contribuiamo attraverso la leva fiscale ai servizi di pubblica utilità erogati dallo stato.

È sufficiente dunque cambiare punto di osservazione per svestire il venditore dello stereotipo della venalità e dell'egoismo, attribuendogli rilevanti responsabilità sociali. Ci sono decine di strette di mano, contratti proposti, negoziati e siglati dentro ogni pannello solare, sedia a rotelle, pannolino. Non occorrono occhiali particolari per accorgersene. Nonostante ciò nell'immaginario collettivo, di cui evidentemente anche noi stessi protagonisti della vendita ci nutriamo, l'attività commerciale giunge a compimento con



una firma su una linea tratteggiata. Lì il mondo si ferma per tornare indietro e cominciare un'altra volta. Se alzassimo lo sguardo comprenderemmo che con la firma sulla linea tratteggiata il nostro lavoro non solo non finisce ma prende il volo e può trovare meravigliose ricadute etiche e di beneficio sociale. Se alzassimo lo sguardo cadrebbe quella brutale visione di un mestiere, in cui si viene pagati solo per spostare soldi, sottraendoli a qualcuno e consegnandoli a qualcun altro.

Concepire il denaro come un mezzo e non come un fine non è solo un sentiero virtuoso, ma è spesso la condizione necessaria per concludere buoni affari. Avere una visione strumentale e non mitica dei soldi infatti ci aiuta a scoprirne meglio le potenzialità e a negoziare più lucidamente. Ci aiuta a proiettare nella corretta prospettiva temporale le nostre decisioni e a comprendere meglio gli orientamenti e i comportamenti degli altri. In fin dei conti, la linea di demarcazione tra un venditore e un buon venditore, e ancor più tra un buon venditore e un imprenditore, passa per questo salto da un approccio ideologico alla ricchezza ad un approccio più disincantato e funzionale.

Inganno ma non troppo

Uno dei motivi che alimentano la diffidenza nei confronti del lavoro di vendita è la naturale contiguità di questo mestiere con l'inganno e



la falsificazione, pur in un contesto di legalità. In effetti, in passato il rispetto altrui nello svolgimento delle proprie mansioni non era sufficientemente incentivato. Rinunciare a una vendita per non dover mentire appagava solo la coscienza, danneggiando tasche, carriere, riconoscimento sociale. Oggi questa contrapposizione tra onestà e performance si è ridimensionata, e, per molti aspetti, tende addirittura a sparire. Non solo è molto più difficile concludere buoni affari falsificando, mistificando e prevaricando, ma addirittura spesso assecondare gli slanci più nobili della propria coscienza diventa un formidabile strumento di successo economico. Il mondo non è diventato improvvisamente più buono. È semplicemente cambiata la cornice all'interno della quale si consumano le transazioni di mercato. È aumentata la concorrenza, è cresciuta enormemente la disponibilità di informazioni per tutti, sono diventate più efficaci le regole.

Sono passati 120 anni dallo Sherman Act, il primo intervento legislativo statunitense volto a tutelare strutturalmente la concorrenza dei mercati. Oggi il livello dei prezzi e la contrazione dei margini di guadagno rendono il ruolo del venditore ancora più delicato. Per individuare nuove leve competitive le aziende hanno bisogno di investire sempre di più sugli aspetti intangibili della propria offerta, tra cui ovviamente credibilità e professionalità dei propri commerciali.

La conseguenza più evidente della maggiore concorrenza è però sicuramente la diminuzione del potere negoziale di chi vende, a



fronte delle sempre più onerose sanzioni di mercato per i comportamenti scorretti. Detto in termini più brutali, l'addetto commerciale che opera in un settore competitivo ha sempre di fronte a sé un cliente o un potenziale cliente pronto a dirgli: «Se mi freghi vado da un'altra parte». Di più: «Vado da un'altra parte e racconto cosa mi è successo e chi mi ha raggirato». In questo modo non è difficile perdere contemporaneamente fatturato e reputazione.

Che venga interpretata come una minaccia o un'opportunità, l'intensificazione della concorrenza e la crescente consapevolezza di questo aspetto da parte di chi compra deve essere accolto da chi vende come un dato di fatto. Su di esso si può addirittura fare leva per consolidare la propria affidabilità. Si pensi a titolo di esempio alla reazione di un potenziale cliente di fronte ad una provocazione di questo tipo: «Prima di firmare la nostra proposta la invito a valutare eventualmente anche la proposta dei nostri concorrenti. È sempre bene avere un termine di confronto». Quasi sicuramente l'acquirente avrà già fatto un'esplorazione di mercato, ma la sua convinzione di acquisto sarà probabilmente rafforzata dalla dimostrazione di sicurezza del commerciale. Nel caso remoto in cui il potenziale cliente accolga effettivamente l'invito e magari trovi davvero un'offerta migliore, sicuramente conserverà del professionista incontrato un'immagine di grande professionalità, funzionale ad acquisti futuri e all'attivazione di un passaparola positivo. Non è casuale che nel suo Come diventare un venditore meraviglioso⁷, pionieristico best seller

⁷ Frank Bettger, *Come si diventa un venditore meraviglioso*, Longanesi, Milano 1981.



sul tema del successo nelle vendite, Bettger suggerisca di parlare sempre in termini lusinghieri dei propri concorrenti. In primo luogo perché il fatto di parlare male di un avversario in sua assenza ci rende meno credibili, ma soprattutto perché tutti noi preferiamo circondarci di persone che tendono a trovare intorno a sé il bello piuttosto che il brutto.

Come abbiamo visto, la radice di tanti comportamenti sleali e opportunistici che si registrano nel mondo delle vendite si trova nelle asimmetrie informative che caratterizzano il rapporto tra compratore e venditore. Chi offre un prodotto o un servizio ne sa più di quanto sappia chi è interessato ad acquistarlo. In questa differenza si annidano enormi opportunità di raggiro. Non serve necessariamente mentire, può essere sufficiente tacere questo o quell'aspetto. Molto più spesso di quanto di possa immaginare, i venditori sfruttano, anche solo involontariamente, lo squilibrio nella distribuzione delle informazioni.

Quale che sia l'intenzione e la moralità dei protagonisti, in quella che i sociologi chiamano "società dell'informazione" lo spazio per approfittare di asimmetrie informative si è ridotto notevolmente. Lo straordinario sviluppo della comunicazione legata al web e la trasformazione del web in un supermercato virtuale hanno creato una piattaforma sterminata di informazioni disponibili sempre, per tutti, a costo bassissimo. In questo contesto non solo è difficile fare sistematicamente i furbi, ma anche in quelle transazioni tipicamente non ripetibili o ripetibili su orizzonti temporali molto lunghi (il



turista che non ritorna, la famiglia che non fa due traslochi nella stessa città) l'approccio *hit and run*, prendi i soldi e scappa per intenderci, paga molto meno che in passato, perché sempre meno protetto da barriere geografiche, linguistiche, tecnologiche, burocratiche. Si può danneggiare la reputazione e di conseguenza la solidità di un'azienda che si è avvalsa di pratiche di vendita scorrette, da casa propria, scrivendo sui social network, senza perdere né tempo né denaro, con la possibilità di essere letti in tempo reale in tutto il mondo.

Last but not least, approfittare degli sprovveduti è oggi molto più difficile perché le leggi, la giurisprudenza, i contratti tutelano sempre più efficacemente i consumatori. Questo mutamento si è sviluppato con la definizione del diritto di consumare in modo libero e informato come una necessaria articolazione del diritto soggettivo. Per tutelare complessivamente il cittadino, insomma, occorre tutelare il consumatore che c'è in lui, permettergli di difendersi dai soprusi e aumentare il suo peso contrattuale. In un certo senso, come i sindacati rappresentarono la fisiologica reazione agli abusi dei capitalisti nei confronti dei lavoratori, i codici e le associazioni dei consumatori possono essere considerati il frutto di decenni di spregiudicata aggressività commerciale. Le colpe dei piazzisti padri ricadono sui piazzisti figli, i quali si ritrovano oggi ad operare in un clima di strutturale sfiducia e in un quadro normativo esigente e vincolante. Per noi venditori diventa allora non solo salutare ma necessario dotarsi di una buona cultura giuridica, mostrarsi agli



occhi del cliente pienamente consapevoli dei nostri diritti e dei nostri doveri, promuovere la diffusione di contratti il più possibile semplici e lineari.

Volendo trovare una sintesi, si può affermare che oggi gli spazi di discrezionalità etica del singolo commerciale si sono ridotti. Le regole, la struttura del mercato, la distribuzione delle informazioni incentivano comportamenti virtuosi. Si assiste a un naturale allineamento delle regole e del buon senso economico ai valori della concretezza e della trasparenza. Buone notizie per i commerciali sensibili ai richiami della coscienza. Cattive notizie per i commerciali inclini a scaricare la responsabilità di una cattiva performance personale su una generica immoralità del mestiere. L'alibi dell'onestà funziona sempre meno.

Il mito della persuasione

La prima delusione della mia carriera di commerciale mi fu riservata da un caro amico. Lo incontrai pochi giorni dopo aver cominciato il nuovo lavoro e gli volli raccontare le mie sensazioni. Evidentemente esagerai con l'entusiasmo, visto che improvvisamente e senza ironia mi fermò e mi disse: «Racconta quello che ti pare, ma non sarò io la tua prima vittima». Non avrei mai pensato a lui come a un cliente, ma il solo fatto di avere un biglietto da visita con su scritto sales manager e una bella parlantina fece scattare nel mio amico il film



dell'attacco fraudolento. Riflettendo sull'accaduto realizzai che avevo semplicemente sperimentato dall'altra parte della barricata tutte le riserve mentali della mia precedente vita di compratore timoroso. Fu il mio benvenuto nel complicato mondo della "sfiducia a priori". Col tempo avrei compreso che vendere significa espiare senza fine questa sorta di peccato originale di categoria, per il quale chi propone un prodotto o un servizio suscita istintivamente paura piuttosto che speranza.

Come abbiamo visto in precedenza, alla base del meccanismo di associazione vendita-inganno c'è l'idea che ogni transazione economica sia un conflitto di forze in cui una parte prevale e l'altra soccombe. Conseguentemente in ogni compravendita si consuma una qualche forma di violenza, di prevaricazione. L'arma convenzionale con cui si combatte questa battaglia si chiama persuasione. Nel mondo delle vendite la parola persuasione perde la sua neutralità semantica, si incattivisce, diventa strumento subdolo di dominio e manipolazione, con l'aggravante della motivazione economica. Visto che le parole e i pregiudizi possono nuocere a tutti, per evitare che i venditori cadano vittime di assurdi complessi di colpa e i compratori rinuncino per paura ad ascoltare e dunque a darsi opportunità, diventa necessario soffermarsi sul concetto di persuasione.

Etimologicamente persuadere porta in seno la radice della soavità. Letteralmente significa rendere soave, rendere dolce, leggero qualcosa agli occhi di qualcuno. Su queste basi è facile verificare che



buona parte della nostra comunicazione quotidiana è comunicazione persuasiva. Quanto più significative sono le relazioni personali che intrecciamo tanto più esse implicano naturalmente atteggiamenti orientati reciproco persuasivi, al condizionamento dei comportamenti. Più o meno tutti i giorni cerchiamo di persuadere nostra moglie a smettere di fumare, nostro figlio a non correre con il motorino, nostro padre a seguire fedelmente la terapia prescritta dal medico. Per ottenere questi obiettivi, anche qui quasi sempre inconsapevolmente, applichiamo, più o meno bene, tutte quelle famigerate tecniche di persuasione di cui riteniamo siano malignamente imbevuti i venditori e gli imbonitori di ogni ordine e grado. Così, prendendo a titolo di esempio il celebre Le armi della persuasione di Robert Cialdini⁸ scopriamo che un buon padre di famiglia e un accanito agente di commercio si comportano alla stessa maniera, utilizzando le stesse leve psicologiche (reciprocità, coerenza, riprova sociale, scarsità, simpatia, autorità) per orientare il comportamento dei loro interlocutori. Semplicemente nel caso dell'agente di commercio l'adozione di una determinata strategia è spesso deliberata e consapevole, mentre può non esserlo nel caso del genitore. Ciò che è certo è che ove esistesse una formula magica per «cambiar testa» al proprio ragazzo e metterlo nelle condizioni di non rischiare la vita in motorino, nessun genitore si porrebbe il problema della persuasione.

-

⁸ Robert Cialdini, Le armi della persuasione. Come e perché si finisce col dire di sì, Giunti, Firenze 2009.



Cosa rende allora la persuasione di un buon padre di famiglia un gesto d'amore e quella di un agente di commercio una manipolazione egoistica? La diversa percezione dei fini. Se il fine è percepito come buono, lo strumento non può che essere buono. Sant'Agostino diceva: «Ama e fa quel che vuoi». Tradotto per chi si occupa di vendite significa che quando siamo convinti di portare autentico valore aggiunto al cliente, quando offriamo al cliente la stessa soluzione che presenteremmo a nostro padre, non solo possiamo, ma dobbiamo provare a far cambiare idea al prossimo, ovviamente nel rispetto dell'altrui libertà e intelligenza, anche utilizzando degli accorgimenti di metodo predisposti ad hoc. Per questo motivo tutti i più seguiti ed apprezzati guru della formazione per venditori concordano nel ritenere assolutamente fondamentale che un commerciale, per svolgere nel modo più corretto e profittevole il proprio lavoro, sia innamorato del prodotto o del servizio che propone agli altri. Ciò non solo perché in questo modo comunica naturalmente fiducia ed emozioni positive, ma soprattutto perché agisce sempre con il benestare della propria coscienza. Alcuni si spingono oltre: chi non è pienamente convinto della bontà di quello che vende deve assumersi le proprie responsabilità e cambiare lavoro. È un invito condivisibile. Se venisse sempre accolto sarebbe facile distinguere chi vuol fare i conti con la propria moralità da chi cerca alibi perché non vuole fare i conti con le proprie mancanze.

Generalmente tutte le distorsioni e i pregiudizi relativi al concetto di persuasione nascono dalla convinzione comune, profondamente



diffusa tra gli stessi commerciali, che persuadere sia la quintessenza dell'attività di vendita. Secondo questa visione, vendere significa sostanzialmente trovare qualcuno nello stato A e condurlo intenzionalmente nello stato B. Prendere il cliente per mano e fargli cambiare idea è nella percezione di molti professionisti la vera sfida intellettuale del lavoro, l'unica vera unità di misura del proprio potere, l'evento che merita di essere raccontato in famiglia a cena a fine giornata. Su queste basi diventa naturale cadere nel più tipico errore di valutazione del mestiere: sopravvalutare le proprie capacità di influenzare deliberatamente gli altri. Certamente ognuno di noi in quest'ambito ha un potenziale da valorizzare, delle abilità da esercitare. Certamente esistono degli strumenti per mettere i nostri interlocutori nelle condizioni di ascoltarci al meglio, di liberarsi da pregiudizi e generalizzazioni. Altrettanto certamente però non è possibile mutare l'acqua in vino. Ed è per questo motivo che disporre di eccellenti capacità comunicative può non servire a nulla se parallelamente non si sviluppano metodi e competenze per individuare correttamente l'interlocutore più idoneo ad apprezzare i nostri prodotti e servizi. Prima trovare l'interlocutore giusto, poi persuaderlo. E l'ordine non è solo una sequenza temporale, ma una gerarchia di importanza. Posto di fronte alla necessità di scegliere tra l'inviare un eccellente persuasore a vendere ghiaccio agli eschimesi e un discreto persuasore a vendere ghiaccio in un paese caldo, qualsiasi direttore commerciale sceglierebbe senza dubbio la seconda opzione.



Lo stereotipo del venditore di ghiaccio agli eschimesi è duro a morire, nonostante sia dannosissimo perché consolida il binomio venditainganno. Spesso siamo noi venditori purtroppo a non voler ammettere che l'unico aspetto che troviamo veramente eccitante e appagante nel nostro lavoro rappresenti nella realtà solo una ciliegina sulla torta. Magari una ciliegina che fa la differenza, ma solo una ciliegina, non l'intera torta. In questa prospettiva può tornare utile riferirsi al campo dei sentimenti: quando incontriamo la persona giusta abbiamo la sensazione che tutto venga semplice e naturale, ci sentiamo più sicuri e tendiamo a essere più sinceri. Al contrario, quando ci innamoriamo di una persona che «non fa per noi», per quanto sviluppate siano le nostra abilità seduttive, non c'è sforzo che ci possa permettere di ottenere un risultato. Concludendo con le metafore, si può essere i migliori coltivatori del mondo, ma senza terreno fertile non si va da nessuna parte.

A sopravvalutare le proprie capacità di convincere (si noti la radice di convincere «vincere» che implica la presenza di uno sconfitto) non sono solo i «falchi», i venditori che «se voglio posso vendere il ghiaccio agli eschimesi», «a me non la si fa», «con me vengono a rubare a casa del ladro». Nello stesso errore cadono le «colombe» quando confessano con candore di non avere «alcun diritto di entrare nella sfera decisionale degli altri». In questo modo tendono a sublimare la paura di fallire o di assumersi delle responsabilità in un vincolo etico, presupponendo che il solo confrontarsi con la volontà di un potenziale cliente significhi indebolirla o violarla. Per



confermare questo atteggiamento di difesa e fuga le «colombe» non perdono occasione per dipingere i propri colleghi come squali assetati di sangue e i propri potenziali clienti come ingenue e docili vittime. In questo disegno evidentemente l'autoassoluzione è garantita sempre. Come abbiamo già visto, purtroppo le umane debolezze fanno sì che sia molto facile essere falchi col fatturato alto e colombe col fatturato basso. Così chi vende si convince di essere onnipotente e di poter spadroneggiare a piacimento sulla testa dei clienti, chi non vende si convince che per vendere occorra necessariamente essere sporchi e cattivi. In queste dinamiche l'attività commerciale dimostra ancora una volta di saper pungolare gli aspetti più infantili della personalità. Diventa allora lampante quanto nel medio termine possano essere preziosi la nostra maturità e il nostro equilibrio, non solo in termini di benessere personale ma anche di performance.

Sia tra i falchi sia tra le colombe è abbastanza diffusa la categoria degli onniscienti. Costoro hanno sempre piena consapevolezza di ciò che è bene e di ciò che è male agli occhi del prossimo. Sulla base delle loro capacità di intuizione e sintesi sono in grado di estrapolare da un qualsiasi elemento di superficie la storia, le aspettative, i valori del cliente. Purtroppo per loro però, poiché il mondo è complicato e recalcitrante ad ogni forma di generalizzazione, quando non si approfondisce completamente e professionalmente la conoscenza dei propri interlocutori, depurandola dai propri filtri interpretativi, si verdetti sbagliati. Si sbagliano diagnosi emettono e



conseguentemente si sbagliano terapie. Purtroppo l'atteggiamento onnisciente è strettamente connaturato al nostro modo relazionarci con la realtà che ci circonda. Nel mondo delle vendite proiettare il proprio film senza cercare conferme nella realtà significa far scaturire da un errore di valutazione intellettuale un problema etico oltre che economico. C'è dunque una sfida in più per chi vuole interpretare in modo eticamente irreprensibile la propria attività propositi commerciale: i buoni quando non bastano dimentichiamo che per aiutare gli altri bisogna prima ascoltarli e conoscerli veramente, senza farci condizionare dalle nostre valutazioni. Proiettare sugli altri il mondo così come lo vediamo noi non solo non ci aiuta a fare il bene degli altri, ma non ci aiuta neanche a vendere.

Abbellire non è reato

Considerato che oggi quasi ovunque lo scenario normativo e di mercato non permette più ai venditori di presentare in modo palesemente truffaldino i propri prodotti e servizi, la persuasione si concretizza in una forma di puro abbellimento della realtà. Torna quindi l'etimologia del termine «persuadere», rendere più dolce, più soave. Esistono sensibilità diverse su quanto sia lecito abbellire e sul dove fissare la linea di demarcazione tra abbellimento e falsificazione. Il buon senso e le ferree leggi del mercato identificano



questo confine nel punto in cui l'opera di abbellimento comincia a generare nel compratore aspettative talmente elevate che non potranno non tradursi in un senso di frustrazione e delusione nel momento in cui il prodotto o servizio verrà consumato. Tuttavia sono in tanti, anche tra i venditori, a sostenere che la qualità della proposta commerciale deve essere lasciata emergere nella sua nuda oggettività e spontaneità. Per costoro edulcorare o ingentilire la realtà significa truccare. Truccare significa barare. In linea di principio è facile ritrovarsi in questo approccio fondato sulla assoluta trasparenza.

Come sempre, però, la complessità delle cose rende consigliabile evitare ogni estremizzazione. Nella fattispecie ci sono almeno tre buoni motivi che portano a non associare meccanicamente l'abbellimento alla falsificazione.

In primo luogo occorre prendere atto che, per quanto ci si possa sforzare di essere asettici e diplomatici, comunicare significa anche commentare, esprimere giudizi di valore, dare un'interpretazione alla realtà. Se questi elementi mancano è difficile parlare di comunicazione, e se non c'è comunicazione non c'è possibilità di arricchimento reciproco. Tutti noi abbiamo ironizzato o ci siamo arrabbiati quando abbiamo toccato con mano che l'appartamento presentatoci dall'agente immobiliare come luminoso di fatto non lo era. Eppure ci saremmo mai dati l'opportunità di andare a vedere un appartamento se invece dell'aggettivo luminoso sull'annuncio fossero state riprodotte le misure delle finestre e delle stanze?



In secondo luogo, il mondo percepito è fatto di gradazioni e punti di appartamento ai miei occhi buio può vista. Un sufficientemente luminoso per qualcun altro. Mettere un cliente o un qualsiasi interlocutore nelle condizioni di cambiare punto di vista non solo non è truffaldino, ma può essere benefico, perché amplia gli spazi di libertà di tutti.

Una scena molto suggestiva del film Tra le nuvole9 è dedicata al discorso con cui un tagliatore di teste comunica a un lavoratore la decisione della sua azienda di licenziarlo. Invece di limitarsi a qualche frase di circostanza, o a un penoso «se ne deve fare una ragione», il consulente, creando un clima di sereno confronto, apprende che la sua «vittima» da decenni vive il proprio lavoro come un ripiego e coltiva invece da sempre altri sogni e altri progetti. A quel punto per il tagliatore di teste diventa tutto facile: «questa per lei è la grande occasione di azzerare tutto e ascoltare finalmente la voce delle sue passioni, la voce di ciò che le fa battere il cuore». La realtà non è cambiata, è cambiata solo la prospettiva da cui la si osserva. Nonostante nel film questo dialogo venga fatto passare come una furberia, una manovra cinica e subdola, viene facile immaginare che tornando a casa il signore licenziato invece di accanirsi vanamente contro il mondo crudele che lo perseguita, nell'impossibilità di modificare gli eventi, cominci a pensare a come realizzare le sue vere aspirazioni.

⁹ Tra le nuvole, Titolo originale Up in the air, Jason Reitman, USA 2009.



Moltissimi esempi vengono dall'universo della politica che vive di persuasione almeno quanto le vendite. Recentemente, durante la campagna elettorale per le elezioni politiche in Svezia, uno dei partiti in corsa si è assunto la responsabilità di comunicare che in caso di vittoria avrebbe dovuto elevare l'età pensionistica di due anni. Forse avrebbe potuto dire semplicemente «dovrete lavorare due anni in più per andare in pensione». Il partito ha preferito rendere la sua proposta più accettabile vendendola così: «Vi garantiremo il diritto al lavoro fino a 69 anni». La sostanza non cambia di una virgola, ma forse qualche elettore sarà stato facilitato a vivere in modo meno istintivo e più razionale questo provvedimento. Tra l'altro questo chi vede episodio perché spiega in ogni forma di persuasione/abbellimento una tecnica di falsificazione dovrebbe considerare che in molti casi ove non fosse possibile abbellire si preferirebbe tacere e nascondere, con un impatto ben peggiore sulla trasparenza dei rapporti, commerciali e non.

Last but not least, è assolutamente fondamentale avere presente che abbellire significa in qualche modo promettere, impegnarsi, "alzare l'asticella". Chi abbellisce un prodotto o un servizio in un certo senso si sfida, si obbliga a tenere fede a quanto proposto, crea le premesse per uno sforzo verso il miglioramento. Con lo stesso meccanismo delle aspettative che si autoavverano, quando si abbellisce il mondo si fa in modo che gli altri, trovandolo improvvisamente più bello, comincino a rispettarlo di più, rendendolo effettivamente più bello. Chi è solito non curarsi della pulizia e dell'ordine della propria casa,



nel momento in cui si troverà a dover ospitare una persona a cui tiene particolarmente provvederà a pulire e a mettere in ordine. In questo modo renderà più piacevole l'incontro, permettendo al proprio ospite di non essere tradito dalle apparenze di una casa sporca e disordinata. Di più, creerà per gli incontri successivi un'aspettativa di ordine e pulizia che sentirà il dovere di non tradire.



UN MESTIERE COMPLETAMENTE NUOVO

Perché corriamo verso un'epoca in cui i "mestieri di vendita" rappresenteranno una sfida intellettuale sempre più sofisticata, un'epoca in cui vendere diventerà un autentico "sapere", il frutto di un percorso strutturato di formazione specialistica.

Il mercato chiede sempre più venditori a un mondo del lavoro in cui per motivi culturali l'attività commerciale non gode di un adeguato riconoscimento di valore intellettuale. Di conseguenza milioni di professionisti vivono nell'inquietudine e nell'insoddisfazione, con le ricadute sociali ed economiche che è facile immaginare.

Il settore delle vendite fino a qualche decennio fa poteva gestire con criteri darwiniani il proprio fabbisogno di risorse umane. Il brutale meccanismo della selezione naturale permetteva alle aziende di individuare rapidamente i «venditori nati» a cui affidare il compito di promuovere prodotti e servizi, negoziare e chiudere contratti.

Come abbiamo visto oggi la domanda di personale commerciale e competenze commerciali è divenuta talmente sofisticata e numericamente consistente da rendere ampiamente insufficiente il bacino dei «venditori nati». Occorre rivolgersi efficacemente ai «venditori non nati», liberarli da pregiudizi e insicurezze, guidarli alla comprensione e alla valorizzazione dei nuovi significati umani e



culturali dell'arte del vendere. Prima di spiegare come è possibile conseguire questo vitale e ambizioso obiettivo è utile richiamare al volo la ragione fondamentale che ha condotto allo squilibrio tra la domanda e l'offerta di competenze e sensibilità commerciali: la rivoluzione tecnologica e la competizione globale hanno portato le aziende a spostare il proprio capitale umano dal prodotto al mercato. Meno lavoratori si occupano dei prodotti, più lavoratori si occupano dei clienti. Così il ricercatore è dovuto passare dal microscopio al telefono, il contabile dal foglio Excel all'accoglienza clienti in filiale. Con le dovute distinzioni, il medesimo processo si è verificato nel mondo delle professioni (avvocati, ingegneri, architetti, ecc.) dove la capacità di generare nuove relazioni e opportunità di business è sempre più percepita e valorizzata come fattore critico di successo.

Questo mutamento epocale nella concezione e organizzazione del lavoro ha generato e continua a generare disagi esistenziali, costi sociali, sprechi di risorse. Secondo alcuni analisti, la trasformazione radicale della natura del mestiere di migliaia di persone disposta dal piano di ristrutturazione di France Telecom è la causa principale dei 25 suicidi verificatisi nel 2009 tra i dipendenti dell'ex monopolista pubblico transalpino. Da quasi impiegati statali a quasi piazzisti: la vicenda France Telecom è la triste metafora di un processo di transizione insieme doloroso e benefico che non può essere evitato e che deve essere governato nell'interesse di tutti. Perché ciò avvenga occorre che i direttori commerciali non riservino agli ex ricercatori lo stesso trattamento riservato agli ex venditori porta a porta, e che i



matematici che hanno elaborato modelli di diversificazione del rischio finanziario non si sentano umiliati se chiamati ad orientare le scelte di risparmio della vecchietta di turno.

Il buon senso non basta. Occorre condividere scrupolosamente il contenuto intellettuale dell'attività commerciale così come si profila sui mercati odierni, affermando che occuparsi del cliente impegna il cervello almeno quanto occuparsi del prodotto. Si tratta di superare la distinzione tra «venditori nati» e «venditori non nati» e diffondere nelle università e nei luoghi di lavoro la convinzione che il vendere sia anche un sapere e che il sapere sia uno strumento necessario per vendere.

Il bisogno di riconoscimento

Tutti noi ci chiediamo ogni giorno, più o meno consapevolmente, se il nostro lavoro ci piace, valorizza i nostri talenti, ci fa sentire importanti, magari talvolta addirittura unici. Senza saperlo, per dare un peso a queste valutazioni cerchiamo sostanzialmente tre forme di riconoscimento: intellettuale, sociale, economico. Con la prima ci appelliamo al nostro titolo di studio, agli esami, ai corsi di formazione, ai concorsi superati. Con la seconda ci affidiamo alla rappresentazione della nostra attività costruita da chi sta intorno. Con la terza evidentemente ci concentriamo su quanto il nostro impegno sia premiato dalla ricchezza.



Ci sono molte figure professionali (si pensi al notaio, al medico e per altro verso al netturbino) per cui le tre forme di riconoscimento corrono nella stessa direzione e si autoalimentano. Ve ne sono altre (si pensi al calciatore o al sacerdote) per cui una delle tre forme di riconoscimento semplicemente non esiste. Nel caso dei venditori invece il riconoscimento intellettuale e sociale è stato sempre legato integralmente al riconoscimento economico. guadagnando ci si può sentire importanti e realizzati. Su queste basi il mondo commerciale si è storicamente autoselezionato. Oggi però l'evoluzione dei mercati, delle regole, della tecnologia rende non solo possibile ma anche necessaria una sensibilizzazione di noi venditori rispetto alla nostra funzione sociale e alle nuove e più complesse competenze tecniche di cui ci dobbiamo dotare. In questo nuovo scenario c'è spazio anche per quei professionisti che per personalità e inclinazione non sono naturalmente orientati al premio economico, e considerano la ricchezza non come motore o metro, ma come semplice conseguenza dei propri sforzi intellettuali.

L'etimologia della parola vendere è illuminante. Vendere deriva dall'espressione latina «venum dare», letteralmente dare valore. Dare valore oggi significa contemporaneamente tre cose, tra loro distinte ma non separate: 1) dare un prezzo alle cose, fissare un prezzo; 2) conferire valore ad un oggetto o ad un servizio, illustrandone le caratteristiche e i pregi; 3) portare valore, cioè utilità e benefici a chi compra. Svolgere l'attività commerciale comporta dunque la contestuale conoscenza del mercato, del prodotto e del



cliente, e la conseguente attivazione di competenze proprie rispettivamente dell'economista, del tecnico e dello psicologo. Se non si è sufficientemente preparati in tutti e tre gli ambiti si sprecano energia e tempo. Padroneggiare raffinate tecniche negoziali non serve a nulla se non si conoscono dettagliatamente le specifiche del prodotto. Saper interpretare con l'ascolto i desideri di un cliente è perfettamente inutile se si ignorano la legislazione e la struttura del mercato di riferimento.

Spesso siamo noi stessi a sottovalutare la complessità del nostro mestiere. L'attitudine a focalizzarsi emotivamente sul risultato ci conduce a dare per scontata e quindi a trascurare l'enorme quantità di informazioni da maneggiare e di decisioni da prendere che la nostra attività comporta. Di conseguenza ci autoconvinciamo che non c'è nulla da imparare e nulla da insegnare. Basta la simpatia, il buon senso, la buona volontà. Sono schemi culturali e pregiudizi che risalgono all'epoca dei commessi viaggiatori, dei piazzisti di Ford tipici di quei contesti, mercati immaturi nere¹⁰. In semimonopolistici, più che vendere si raccoglievano ordini: bastava farsi trovare, sorridere ed evitare complicazioni. Certamente esistono anche oggi mercati in cui la relazione cliente-venditore è semplificata. La differenza con il passato è che oggi in questi casi la tecnologia e la diffusione gratuita delle informazioni consente di fare

_

¹⁰ Assumiamo il leggendario modello progettato da Henry Ford come esempio di prodotto in serie non personalizzato. È celeberrima la frase di Ford a chi gli chiedeva di quale colore voleva fosse la prima ford t nera: «di qualunque colore purchè sia nero".



a meno delle persone. I commerciali invece per esistere devono poter fare la differenza.

Il prodotto siamo noi

Nel terzo millennio la figura commerciale in carne e ossa esiste solo in quei mercati caratterizzati da un forte tasso di competizione, da una complessità operativa del prodotto, da una clientela informata, sensibile, esigente. Se non esistono queste condizioni, utilizzare un venditore è semplicemente antieconomico. Al contrario, dove queste condizioni esistono la partita si gioca anche sul piano della vendita dell'intangibilità. E nell'intangibilità ci siamo noi. Il venditore arricchisce il prodotto. Il venditore con la sua competenza crea valore ulteriore rispetto a quello incorporato nel prodotto. Il venditore diventa parte integrante del prodotto, un concetto efficacemente espresso da slogan come «Peole buy people» e «Da raccoglitore di ordini a consulente». Ecco perché chi si lamenta dello scarso spessore intellettuale del lavoro, chi sospira ritenendo che se si fanno certi lavori un titolo di studio diventa carta straccia sta cercando alibi, oppure non sa sfruttando al meglio le proprie potenzialità, oppure lavora per un'azienda che ha sbagliato strategia commerciale e canali di vendita.

Recentemente una mia amica mi ha detto: «Mio marito lavora nelle assicurazioni». Dopo una pausa si è affrettata a precisare con



orgoglio: «Non fa l'agente, è dipendente degli uffici centrali». Per storici e culturali, confezionare il prodotto, curare «l'universale» è ritenuto più nobile che confezionare la relazione con il cliente, curando «il particolare». Nella percezione comune, da un lato c'è un arte, una tecnica, dall'altro un'attitudine, un modo di essere. Da un lato la sostanza, dall'altro la forma. Da un lato la purezza dell'intelletto, dall'altro la materialità del vil denaro. Eppure oggi, per i motivi strutturali più volte descritti (competizione, tecnologia, informazioni diffuse), la sfera del prodotto e la sfera del mercato tendono a sovrapporsi. Chi vende deve possedere una perfetta conoscenza del prodotto per modificarlo e arricchirlo secondo le esigenze del cliente. Chi cura il prodotto a sua volta deve possedere perfettamente il polso del mercato. Ha sempre meno senso distinguere la confezione del prodotto dalla sua promozione sul mercato. Lentamente ma inesorabilmente vengono meno i presupposti della contrapposizione tra la direzione marketing del «non vendiamo perché i commerciali non sanno vendere» e la direzione commerciale del «non vendiamo perché il marketing ci fa presentare un prodotto sbagliato alle persone sbagliate».

La grande sfida delle aziende oggi è quella di portarsi il cliente in casa, di permettergli di entrare nella fabbrica del prodotto, diventando insieme progettista e consumatore. Noi venditori siamo chiamati a farci veicolo di questo processo e a essere dunque sempre più protagonisti di un dialogo propositivo con le operations, la direzione marketing, la direzione ricerca e sviluppo. La conseguenza



apparentemente paradossale di questo scenario è che il venditore/consulente in alcuni casi può, o addirittura deve, ritenere di aver svolto perfettamente il proprio compito anche quando non ha portato a casa nessun risultato tangibile. Se il mondo non finisce stasera anche una non vendita può portare valore, quando è accompagnata da professionalità, credibilità, competenza, onestà.¹¹

Da ultimo, in una terra di confine tra la soddisfazione intellettuale e quella etica, è importante che noi venditori ci alleniamo ad apprezzare il valore del nostro lavoro per come si sviluppa a partire dalla chiusura del contratto. Un buon esercizio può essere quello di spiegare a un bambino (idealmente un figlio) cosa succede al mondo per effetto dei nostri risultati di vendita, chi si aiuta a fare cosa. È una ginnastica che non richiede sforzi e che tonifica anima e cervello, a patto di essere sinceri con se stessi e di non aver paura del condotto una giovane Dopo romanticismo. aver coppia sottoscrivere un piano previdenziale occorrerebbe avere il coraggio di guardarsi allo specchio e dirsi con orgoglio «oggi ho messo una famiglia nelle condizioni di regalare tra vent'anni una casa al figlio». Troppo spesso invece dimentichiamo di trovare il perché profondo dei nostri sforzi. Siamo talmente concentrati sul destino cattivo quando le cose vanno male e sulla autocelebrazione quando le cose vanno bene da non riuscire a goderci la dinamica del valore che noi stessi creiamo con il nostro impegno, il tempo, i risparmi, le opportunità che consegniamo nelle mani dei nostri clienti. Alla lunga,

¹¹, S.D.Morgen, Selling with Integrity, Berrett-Koehler, San Francisco 1997.



al netto degli alti e bassi del mestiere, è la consapevolezza di questo valore a farci alzare al mattino per lavorare responsabilmente e serenamente.

La misura del proprio valore

Una delle lamentele più diffuse nei mestieri di vendita è quella che ho sintetizzato con l'espressione «valgo solo per quello che vendo». Sebbene non sia questa la sede di un serio approfondimento psicologico, risulta piuttosto evidente che una simile posizione riveli una visione persecutoria della realtà, da genio incompreso, da vittima di un mondo cinico e baro. Qualche volta, ascoltando questo tipo di sfogo, si ha l'impressione di trovarsi di fronte a un bambino che dice: «Questo gioco non mi gratifica. O cambiamo regole oppure non gioco più.» Purtroppo nel mondo dei grandi le regole sono chiare e spesso elementari. Come venditore si vale per quello che si vende. Ed è un bene che sia così, visto che credo nessuno vorrebbe essere giudicato sul lavoro per le sue capacità di padre di famiglia, capo scout, collezionista di francobolli, latin lover.

Troppo frequentemente ci dimentichiamo che vendere bene e tanto significa nella stragrande maggioranza dei casi lavorare bene e tanto. Se ce lo ricordassimo più spesso dovremmo ammettere che «valgo per quello che vendo» significa «valgo per quanto e come lavoro». E a quel punto non avremmo più nulla da lamentarci perché in tutte le



civiltà è comunemente accettato che chi lavora più e meglio sia ripagato dai risultati.

Certamente liquidare il «valgo solo per quello che vendo» come una banale manifestazione di immaturità e irresponsabilità sarebbe comunque riduttivo perché si rischierebbe di trascurare un segnale interessante di disagio su cui è possibile lavorare per migliorare la qualità del nostro lavoro e quindi anche della nostra vita. Con l'espressione «valgo solo per quello che vendo», infatti, nascondiamo dietro un'interpretazione sbagliata la percezione di un problema vero. Non di rado le direzioni commerciali hanno una prospettiva temporale di valutazione delle performance talmente schiacciata sul breve termine da dare la sensazione di considerare tutto ciò che è investimento conoscitivo, preparazione, accuratezza metodologica alla stregua di una perdita di tempo. Ecco perché nella realtà nessun venditore di buon senso può contestare il fatto di essere valutato sui risultati numerici. Può invece contestare il fatto che si reputino sterili e inefficienti comportamenti e scelte che invece nel medio/lungo termine possono portare soddisfazione dei clienti e dunque fatturato. A prescindere da chi abbia ragione, la partita si gioca insomma sulla diversa collocazione temporale dei propri obiettivi. Evidentemente però comunicare in famiglia, ai propri colleghi, al proprio capo che si può lavorare bene pur misurandosi su un orizzonte temporale diverso consegna a se stessi e ai propri interlocutori uno spessore di sicurezza, affidabilità, arguzia intellettuale ben diverso da quello che emerge da un patetico e dimesso «valgo solo per quello che vendo».



Su un piano diverso occorre cominciare a prendere atto che in forza dei mutamenti epocali nel business si consoliderà il processo per cui il responsabile commerciale, l'account manager, il gestore delle relazioni con il cliente diminuiscono progressivamente il loro focus sulla vendita e accentuano contestualmente l'attenzione al post vendita. Tutte le analisi quantitative ormai convergono nel rilevare che la profittabilità di un cliente aumenta nel tempo, che acquisire un nuovo cliente è molto più costoso che mantenerne uno soddisfatto e infine che i nuovi strumenti di informazione e comunicazione conferiscono al cliente insoddisfatto un potere micidiale di colpire la reputazione aziendale. Senza arrivare a parlare di «postvenditori», si può tuttavia certamente evidenziare che il confine tra vendita e postvendita tende a farsi sempre più labile. In questo scenario si indebolisce ulteriormente la posizione del «valgo solo per quello che vendo» e prende invece quota la figura del venditore consulente, del venditore risolutore di problemi. Ancora una volta grinta, sorrisi e furbizia da soli non bastano più.

Ai professionisti del «valgo solo per quello che vendo» sarebbe opportuno ricordare che, anche ove fosse vero ciò che sostengono, ci sarebbe comunque da rallegrarsi del fatto che il loro lavoro contempli l'esistenza del valere, dell'avere un valore. Del poter essere oggetto di valutazione. «Valgo solo per quello che vendo» significa avere l'opportunità di essere considerati bravi, di ricevere complimenti e gratificazioni. Potrà essere sbagliato il metro di giudizio, ma per lo meno il proprio impegno è sottoposto all'attenzione vigile di



qualcuno, i propri sforzi non sono trasparenti. Meglio valere solo per quello che si vende o buttare il proprio tempo in un sottoscala alla Fantozzi, leccando francobolli? Come sempre in definitiva prima di piangersi addosso è buona norma guardarsi intorno. L'alienazione marxiana della catena di montaggio, del lavoratore ingranaggio è uscita dalle fabbriche, è passata dalle mansioni impiegatizie e oggi lambisce persino il dorato mondo degli studi professionali e delle società di consulenza, sempre meno laboratori artigianali, sempre più organizzazioni tayloristiche. Non è un caso che molti giovani avvocati e consulenti sperimentino i primi riconoscimenti di merito solo nel momento in cui generano nuovi clienti e nuovo business. Il «valgo solo per quello che vendo» si rovescia per loro in un «meno male che posso vendere altrimenti non potrei valere».

Gli aspetti infantili del lavoro

Tra i disagi relativi alla sfera dell'autostima, quello che ho definito con l'espressione «mi trattano come un bambino» è probabilmente il più esposto alla dinamica degli stati d'animo e delle performance personali. Ciò che è divertente quando tutto procede per il meglio diventa farsesco e ridicolo quando si è di cattivo umore e i risultati non arrivano. Nonostante la banalità del concetto, la semplice consapevolezza dell'esistenza di questo meccanismo può aiutarci a vivere in modo più equilibrato l'altalena emotiva a cui il lavoro



inevitabilmente li costringe. Con una provocazione ironica, quando soffriamo il malessere del «mi trattano come un bambino» ci dobbiamo imporre di pensare che per risolvere il problema è sufficiente smettere di «farsi trattare come un bambino». Ciò non significa infrangere le regole organizzative, sottrarsi ai momenti di condivisione, rinunciare esplicitamente alla competizione interna. Significa innanzitutto comprendere perché e con quali obiettivi l'azienda per cui si lavora si è dotata di un sistema di direttive interne e consuetudini, talvolta oggettivamente folcloristiche, con cui incanalare la volontà, la responsabilità e la creatività di noi venditori. Una volta individuate cause e finalità, un po' come succede con la psicanalisi, si è già a buon punto nel superamento del disagio.

Chi è inserito in una struttura commerciale deve considerare che ogni impresa chiamata a organizzare una forza vendita deve coniugare tre esigenze: 1) neutralizzare la varietà e l'imprevedibilità del fattore umano, nel contesto di un'attività fortemente condizionata da aspetti emotivi, comunicativi, motivazionali; 2) presentarsi in modo univoco e coerente sul mercato, creare uno stile comune, farsi riconoscere attraverso i comportamenti dei propri commerciali; 3) controllare le performance e offrire un concreto modello d'azione a chi deve migliorare.

Quasi tutte le «bambinate» di cui ci si lamenta sono figlie di queste naturali e legittime esigenze aziendali. I contest, i premi, le sedute motivazionali, la pianificazione stringente delle agende e delle mansioni sono una risposta al problema della gestione della



complessità. Si pensi al nostro vivere in società e a come da cittadini sperimentiamo frequentemente l'apparente assurdità di certi obblighi e di certe regole. Tutto sommato siamo disposti ad accettare serenamente quanto ci viene imposto quando comprendiamo che ciò è necessario a far convivere storie personali, valori, desideri profondamente diversi. Nelle direzioni commerciali non accade nulla di diverso. I criteri di gestione della forza vendita in ambiti organizzativi da decine, centinaia, o addirittura migliaia di unità non possono che rappresentare una sorta di dialogo semplificato, e in quanto semplificato talvolta rozzo e ridicolo. È per questo motivo che le bambinate magicamente scompaiono nelle realtà imprenditoriali dove gli addetti commerciali sono magari solo due o tre. In quei contesti non c'è bisogno di controlli, di manuali operativi, di classifiche e di gare. Si parla con il proprietario e si scambiano esperienze e sensazioni. Trasmettere con la stessa efficacia gli stessi contenuti ad una platea da stadio significa entrare nel rutilante mondo delle convention, dei proclami, dei comandamenti, dei concorsi a premio. La sostanza del mestiere di vendita resta identica. Semplicemente, in aziende diverse per dimensioni e complessità si utilizzano codici e linguaggi diversi. Ecco perché non ha alcun fondamento dire: «Mi trattano come un bambino perché faccio un lavoro da bambino». In realtà chi adotta questo atteggiamento lo fa sulla base di una sequenza logica inversa: poiché ritiene per altri motivi il lavoro inadeguato alle proprie potenzialità e aspettative, cerca di dare una conferma a questa convinzione concentrandosi sugli aspetti più ridicoli e infantili del lavoro stesso.



Alla fine, come sempre, nella vita l'interpretazione conta più della sceneggiatura. Veniamo trattati da bambini finché ci comportiamo come tali, finchè litighiamo con il collega per l'assegnazione del best fee maker award, finchè balliamo sulla scrivania a ogni contratto sottoscritto, finché andiamo nel panico quando un cliente solleva un'obiezione non contemplata nel manuale operativo. Da professionisti maturi invece dovremmo badare al sodo. Della cornice farsesca di certe direzioni commerciali dovremmo fare ciò che prescrive San Paolo¹²: «Esaminate tutto, tenete ciò che è buono». Per ciò che non è buono muniamoci di un bell'impermeabile per farlo scivolare via.

È bello concludere le riflessioni su questo tema rilevando che una modica quantità di mal di pancia di fronte a certi teatrini da avanspettacolo aziendale ben raccontati da tante pellicole cinematografiche è molto salutare per un buon venditore. Per eliminare il mal di pancia infatti si è costretti a un prezioso sforzo intellettuale con il quale realizziamo che esistono anche gli altri, che gli altri possono avere sensibilità e valori diversi dai nostri, che sospendere il giudizio e non fare gli snob è condizione fondamentale per interagire e comunicare efficacemente.

¹²Prima lettera ai Tessalonicesi (5, 21)



L'eccesso di pressione

Molti venditori ritengono che la dignità del proprio lavoro sia quotidianamente offesa dalla macchina di intimidazioni e martellamento che le aziende utilizzano per spingere al limite della tollerabilità lo sforzo e l'impegno dei propri collaboratori. Premesso che su questo tema oggettivamente le imprese devono riconsiderare profondamente il loro modus operandi, nell'ottica del singolo venditore ancora una volta comprendere le ragioni del fenomeno rappresenta la via migliore per alleviare il malessere.

L'esperienza comune ha coniato l'espressione «grattare il fondo del barile» per definire situazioni di emergenza e disperazione, in cui si cerca di sfruttare ciò di cui si dispone fino al limite della ragionevolezza. Sebbene l'immagine descriva una patologia, essa poggia sulla constatazione empirica del fatto che solitamente le persone, se non adeguatamente costrette dagli eventi, lasciano qualcosa per strada, sprecano risorse, non ricavano il 100% da ciò che ricade sotto il loro controllo. In economia grattare il fondo del barile significa confrontarsi con la sfida della produttività e con la tenuta del «barile», che può rovinarsi irreparabilmente e non essere più riutilizzato. In questo quadro la serenità di noi commerciali è funestata da due meccanismi. Il primo è indipendente dai nostri comportamenti ed è legato alla scarsa percezione di valore che troppe



aziende assegnano al «barile/venditore». Poiché il «barile/venditore» è facilmente sostituibile senza costi, l'impresa non si pone il problema della sua usura e della sua riciclabilità.

Il secondo meccanismo è invece determinato dalla reattività delle persone alle sollecitazioni esterne. Che piaccia o meno, in tutti gli ambienti di lavoro -- oltre a coloro che cercano (per ragioni che lasciamo agli psicologi) la sgridata e la bastonatura -- esistono individui che riescono a sforzarsi e a concentrarsi sul raggiungimento di un obiettivo solo se opportunamente strigliati e incalzati. Cosa fare allora per resistere? Intanto chiedersi sinceramente e ripetutamente se si appartenga alla categoria appena descritta. In questo caso non lamentiamoci, visto che la sofferenza da pressione ce la costruiamo in casa. In secondo luogo provare a mettersi nei panni del cattivo di turno e ridimensionare razionalmente il suo potere, considerando che nella quasi totalità dei casi è anch'egli vittima di un altro cattivo. Inoltre può essere d'aiuto smitizzare la macchina di pressione, individuandone le dinamiche e guardandola come si guarda una commedia, un gioco delle parti, una sceneggiata che si ripete sempre uguale e che può essere addirittura divertente interpretare. La pressione è come il cattivo dei cartoni animati, necessario, prevedibile, comico.

Infine, come già segnalato, non possiamo mai dimenticare che «mi lamentavo di non avere le scarpe fino a quando non incontrai un uomo che non aveva i piedi»¹³. Meglio sognare di notte il capo

¹³ Come godersi la vita e lavorare meglio, Dale Carnegie, pag. 37, Bompiani 2001.



infuriato e un cliente che non vuole firmare o passare le giornate dietro ad una scrivania vuota nel seminterrato di qualche ufficio pratiche inutili? Spesso la vita, non solo quella professionale, non offre mezze misure. Se il tema è esistere agli occhi degli altri, non essere trasparente, suscitare l'interesse altrui, allora essere spronati, talvolta anche con le cattive, è meglio che essere ignorati. Tutto sommato significa che c'è qualcuno interessato a quello che facciamo e a come lo facciamo, che i propri sforzi contano, hanno un valore, una finalità, più o meno nobile che sia. In fondo parafrasando Cartesio, si può ben dire «Subisco pressioni ergo sum».

Il dilemma dell'autonomia

In molte organizzazioni di vendita lo spazio negoziale riconosciuto a noi commerciali è effettivamente molto limitato. Le trattative che richiedono maggiore flessibilità vengono riservate esclusivamente ai livelli gerarchici più elevati, dove si coniugano esperienza e responsabilità. Questo meccanismo fa sì che una delle componenti più sfidanti del lavoro, le negoziazioni complesse, siano appannaggio degli «anziani». A pensarci bene è la stessa dinamica del nonnismo in caserma, per cui gli «anziani» si prendono i clienti potenzialmente più interessanti, lasciando ai più giovani le situazioni più acerbe e faticose.

Quando ci lamentiamo della nostra scarsa autonomia riproponiamo lo schema relazionale padre-figlio. Esattamente come nel rapporto



con i genitori, qualche volta ci lamentiamo senza motivo, alla ricerca di alibi e giustificazioni, qualche volta perché sentiamo un'esigenza vera. È evidente che un cinquantenne che svolge da vent'anni la stessa attività e si lamenta della scarsa autonomia fa lo stesso patetico effetto di quei cinquantenni che si lamentano dell'eccessiva ingerenza nella loro vita di genitori ottuagenari. Al contrario «non mi lasciano autonomia» detto da un venditore giovane è spesso invece un segno di vivacità e di maturità. Vuol dire che ci si sente pronti a navigare in mare aperto, a cavarsela con le proprie forze. Vuol dire che c'è il fuoco sacro del piacere nel confrontarsi con il prossimo sul valore delle cose.

Se l'azienda non è sufficientemente illuminata da comprendere che c'è il talento e l'entusiasmo giusto per sciogliere le vele, allora dobbiamo assumerci la responsabilità di forzare il meccanismo in prima persona. Voglio l'autonomia? Me la vado a prendere, rischiando, facendo a spallate se necessario, interpretando in modo «elastico» regole e procedure. I nostri capi, esattamente come dei bravi genitori, dovranno semplicemente prendere atto che vogliamo diventare grandi, che reclamiamo il nostro spazio. Se facciamo in modo che il nostro slancio venga interpretato come una risorsa e non come una minaccia all'ordine costituito otterremo il risultato desiderato: «Caro capo, mi sono permesso di fare l'offerta senza la tua autorizzazione perché il cliente aveva fretta e ti sapevo impegnatissimo. Ho fatto l'offerta esattamente come mi hai insegnato. L'ho fatta uguale, fiducioso che possa andare bene come sempre. Si impara imitando».



Se invece dicessimo: «Sei qui da più tempo di me, ma io ho le mie idee su come si fa un'offerta. Può darsi che il mio metodo funzioni» alimenteremmo insicurezze e spiriti competitivi, ottenendo bastoni tra le ruote sempre e comunque.

Se chiudessimo gli occhi e ci imponessimo di cercare gli aspetti autonomia negoziale positivi della realizzeremmo scarsa puntualmente che quanti più vincoli ci sono più la trattativa è complessa e sfidante, più intenso è il coinvolgimento dei protagonisti. Se non ho margini di manovra sul prezzo, sui tempi di consegna, sui volumi, su metodi e tempi di pagamento, allora sono costretto a vendere me stesso, a combattere a mani nude, armato solo della mia competenza e della mia creatività. È un percorso a ostacoli eroico e divertente. D'altro canto che gusto c'è a impostare una trattativa in cui siamo liberi di fare ciò che vogliamo, in cui non dobbiamo rendere conto a nessuno, in cui le risorse a nostra disposizione sono illimitate? Anche un bambino potrebbe trattare in queste condizioni. Ecco perché imparare tra mille vincoli e restrizioni è una straordinaria palestra. Quando vincoli e restrizioni verranno meno, negoziare darà le stesse piacevolissime sensazioni che dà passarsi un pallone di basket dopo essersi allenati per ore con una palla medica.

Ti è piaciuto l'ebook?



Come ti dicevo nell'introduzione questo ebook è tratto dal mio "Vendere mi piace". Vuoi ricevere "Vendere mi piace" gratis in PDF?



Iscriviti al nostro canale Youtube <u>Sparring Group - YouTube</u> e clicca su "segui" sulle nostre pagine

- Facebook (@Sparringroup)
- LinkedIn https://www.linkedin.com/company/sparring.

Successivamente invia una mail a <u>sparring@sparringroup.com</u> specificando il tuo nome e scrivendo in oggetto "VENDERE MI PIACE". Ti risponderemo con il pdf in allegato.

