

© 2014 Anteprima
Anteprima è un marchio di Il Quadrante s.r.l.

Il Quadrante s.r.l.
corso Re Umberto 37 - 10128 Torino

Seconda edizione: gennaio 2021
ISBN 978-88-6849-205-2

Alessio Giachin Ricca

IL MANIFESTO DEL VENDITORE

Per una nuova cultura della vendita



Prefazione alla seconda edizione rivista

Che cosa è cambiato in questi sette anni dall'uscita della prima edizione?

Quasi tutto!

Chi è cambiato molto poco è proprio il venditore che ancora non si è adeguato al nuovo mondo. Come si dice: «È fermo sulle sue gambe».

Travolto dalla tecnologia e privato del suo «campo di battaglia principe», l'incontro di persona, il venditore è smarrito.

Molto ormai transita dal mondo digitale, virtual meeting, webinar, tutorial, call e il venditore si è reso conto (?) di non avere le armi mentali per governare questo cambiamento repentino amplificato anche dall'emergenza Covid-19. Un evento imprevedibile ma possibile: un Cigno Nero¹ che scompagina tutta la nostra struttura mentale che quindi è da riconfigurare.

I clienti, che prima accettavano le visite, si sono accorti di poter risparmiare risorse grazie all'utilizzo della tecnologia e diradano sempre più gli incontri di persona.

Contemporaneamente il venditore ha preso consapevolezza di non conoscere bene la sua «azienda cliente»: lui conosce il suo referente ma molto poco le dinamiche aziendali e la sua struttura.

Oggi conta più il dato che la relazione, il *data driven*: le aziende sono guidate dai dati. C'è un disperato bisogno di struttura e di metodo per la gestione dei tanti dati che oggi vengono prodotti. Ma se non vengono strutturati rimangono semplice informazione che non diventa «sapere» e può essere utilizzato.

I Big Data ci possono fornire una indicazione, senza valenza temporale, su quelli che potranno essere i trend ma sono gli Small Data (dati raccolti attraverso un'osservazione diretta e sul campo) che ci permetteranno di operare nel mercato passando dalle ipotesi alla pratica.

Una conferma ci viene da Genevieve Bell, antropologa e capo dipartimento Interaction and Experience Research (che conta oltre 100 ricercatori) della Intel, che è andata in giro fra Australia, Cina, Stati Uniti, Brasile, Germania, Singapore e Inghilterra sbirciando dentro le auto e catalogando gli oggetti che trovava per il progetto Unpacking Cars. In Brasile e in Inghilterra gli abitacoli sono vuoti e pieni di sistemi di sicurezza. A Singapore e in Australia si trova di tutto. «Saper guardare il mondo non è un optional. Se vuoi immaginare il futuro è la base di partenza». Non per nulla IBM, Google, Yahoo, Apple, PayPal, eBay e Facebook hanno tutti una divisione analoga a quella dell'Intel.

Bisogna saper governare i dati e utilizzare la tecnologia. Mi stupisco che ancora oggi si trovino aziende, piccole ma anche di grandi dimensioni, che non hanno un CRM, lo strumento base di ogni attività di vendita, e che questo non sia adeguatamente utilizzato. I venditori lo vivono come uno strumento di controllo e non come uno strumento per aumentare l'efficienza e l'efficacia del compito, quale dovrebbe essere. Le aziende compiono l'errore di calare dall'alto il CRM (Customer Relationship Management, gestio-

ne delle relazioni con i clienti), acquisiscono la tecnologia ma non investono nel crearne la cultura. Ancora oggi c'è confusione su quali siano i mezzi e quali siano i fini.

Le aziende lamentano il fatto di non trovare persone adeguate ai tempi: i giovani sono troppo orientati al digitale ma quelli maturi e con maggior esperienza sono troppo legati alla relazione basando il proprio presente e il proprio futuro su modelli ormai obsoleti e con un rifiuto aprioristico del mondo digitale.

Anche il mondo accademico ha riconosciuto la necessità di iniziare a insegnare la vendita nei corsi universitari² perché probabilmente il 50% dei laureati lavorerà nell'area vendita. Un altro segnale è dato dal fatto che nel 2019 una delle più quotate Business School ha lanciato il suo primo Master in International Sales Management: SALES 4.0.

La tecnologia è da governare e non da subire; bisogna conoscerla e sperimentarla anche perché ha moltiplicato le possibilità di contatto con i clienti e ridotto la durata degli incontri. Quindi il venditore non può più contare sull'improvvisazione e sulla creatività che era propria degli incontri in presenza.

In questa seconda edizione è stato aggiunto un nuovo assunto, il nono: *Aiuta il tuo cliente a decidere!*

Ovviamente portando a casa il risultato.

Concludo con un postulato a me molto caro espresso da Nicholas N. Taleb³ «L'assenza della prova non è la prova dell'assenza» che riprende il concetto del Cigno Nero: quello che è improbabile è possibile.

¹Nicholas N. Taleb, *Il cigno nero*, Il saggiatore, Milano 2007.

²Frank V. Cespedes, Daniel Weinfurter, *More Universities Need to Teach Sales* (<https://hbr.org/2016/04/more-universities-need-to-teach-sales>).

³Nicholas N. Taleb, *Skin in the Game*, Random House, New York 2017.

E ora signori si vende!

Io non vendo. Non sono capace di vendere. Non mi piace vendere. Io non devo vendere.

In queste frasi è racchiuso tutto lo schema mentale che pervade la maggior parte di noi e, di conseguenza, delle nostre aziende. Il paradigma prevalente è che le buone aziende che fabbricano buoni prodotti e garantiscono servizi efficienti non abbiano bisogno di vendere perché è sufficiente esporre in bella vista la merce e il cliente, se è sufficientemente preparato, deciderà l'acquisto.

Il contesto

Chi sono e quanti sono i venditori?

Partiamo da un dato numerico, un indicatore che ci permetta di comprendere la realtà.

Sommiamo tutti coloro che in un qualche modo svolgono un ruolo di vendita, dagli artigiani ai commercianti, dagli imprenditori agli *startupper*, dagli avvocati ai medici, ai professionisti di vario genere: chiunque abbia un rapporto con un «cliente», sia esterno che interno.

Qual è infatti la professione più diffusa? Quella del venditore!

I venditori raramente sono descritti come figure eroiche nella nostra cultura. Sono spesso indicati come ciarlatani senza scrupoli, come il personaggio di Ricky Roma nel film *Americani*, scritto da David Mamet. Poi ci sono gli sconfitti alla Willy Loman di *Morte di un commesso viaggiatore*, che poco prima di togliersi la vita dice: «Dopo tutte le autostrade e i treni e gli appuntamenti, e gli anni, si finisce di valere più da morto che da vivo».

Il venditore è colui che si presenta dal cliente, gli illustra le caratteristiche del prodotto, il prezzo di listino e lo sconto che può fare. Alle volte va bene, altre volte, molte, va male. **Eppure sono le vendite a guidare l'economia.**

L'invenzione più intelligente e il prodotto migliore in assoluto scompaiono, e con loro la conseguente creazione di reddito e lavoro, se qualcuno non trova il modo di venderli.

Il marketing ci ha insegnato che dobbiamo individuare aree di mercato scoperte, esigenze che ancora non sono soddisfatte pienamente, per progettare e realizzare il prodotto in grado di rispondere a queste richieste... ma spesso si trascura **come vendere**.

Delineata la strategia, fatto il prodotto, si pensa che «si venderà da sé».

*Sii il cambiamento
che vuoi vedere
avvenire nel mondo.*

Mahatma Gandhi

Quella del venditore è una professione che non viene insegnata, si parte dal presupposto che la professionalità sia innata e che la si possa acquisire operando direttamente, seguendo il metodo *trial*

and error. È utile, ma sarebbe auspicabile un apprendimento più strutturato.

Quello del venditore è il profilo aziendale più trascurato, una competenza sulla quale s'investe molto poco. Se il valore di una cosa è dato dal suo prezzo, o da quanto si è disposti a investire su di essa, alla competenza del venditore se ne attribuisce molto poco, la si richiede quasi gratuitamente, la si ritiene innata nelle persone...

Come ogni altra abilità, dovrebbe invece essere sostenuta, ampliata, approfondita e innovata, mentre è lasciata quasi a se stessa.

La verità è semplice: forse nessuno sa bene cosa significhi vendere e la gestione commerciale viene semplificata nel mantra: «Se qualcuno sa vendere, è in grado di vendere qualsiasi cosa a chiunque».

Tutti in fondo siamo venditori – di prodotti, servizi, idee, progetti, proposte – e tutti siamo convinti che ciò che offriamo sia talmente buono da non aver bisogno di essere proposto, venduto; al massimo siamo disposti a illustrarlo e se gli altri non lo accolgono possiamo persino offenderci.

La funzione della vendita in realtà sarà sempre più strategica nel futuro delle aziende. Per troppo tempo la si è relegata ai margini pensando che la forza fosse tutta nella capacità produttiva prima e finanziaria poi, nella convinzione che i prodotti si vendano da soli.

Oggi più che mai bisogna invece **tornare a presidiare il territorio**, nonostante la digitalizzazione dei rapporti sociali e comunicativi (o forse grazie a essa).

Per fare l'esempio di un'azienda ipercitata, Apple – ma ce ne sono tante altre –, oggi gestisce il proprio canale distributivo direttamente, dopo averlo lasciato per anni in mano al *trade* o a forme di partnership quali il franchising. In fondo,

una lezione simile la si ritrova nell'arena politica: i partiti che raccolgono più voti sono quelli che presidiano il territorio, «mercato per mercato», «stringono le mani», sono più prossimi al potenziale elettorato.

Oggi non basta più avere il capitale, saper produrre, elaborare strategie, conoscere il mercato; oggi ci vuole nuovamente qualcuno che vada **nel mercato (non più sul mercato)**, che «batta i marciapiedi» e che faccia il «porta a porta in versione 3.0».

Forse siamo arrivati alla fine del «marketing» inteso come strategia delineata in una torre d'avorio, che altri devono attuare.

Spesso lo schema mentale del venditore è che se il cliente non compra è perché non è preparato, non ha cultura e non capisce quello che ha valore.

Ma un bene non si vende solo perché è un buon prodotto, ma perché ha un mercato. E il mercato siamo noi, con le nostre esigenze, i nostri gusti, le nostre abitudini, la nostra inerzia.

Il nostro modello mentale del «venditore» è l'affabulatore, «colui che è in grado di convincere chiunque». Colui che riesce a «piazzare» il maggior numero di prodotti, qualunque sia l'esigenza del cliente.

La professione del venditore poi non è ambita dai giovani, prova ne è che non esistono corsi universitari che formino alla vendita, non esistono Master in Business Administration, non esistono scuole, perché nessuno vuol fare il venditore. Il venditore

***Cambia i tuoi
pensieri e cambierai
il tuo mondo.***

Norman V. Peale

è percepito come una figura *borderline*, poco corretta, che ha come unico obiettivo il proprio tornaconto immediato e che possiede un'etica diciamo «elastica»; questo è il modello che in questi anni ci è stato propinato e che si è ben radicato nella nostra mente.

Spesso per valorizzare noi stessi e la nostra proposta siamo portati a premettere che «noi non sappiamo vendere», come se questo fosse un punto di forza che dimostra la nostra buona fede e la nostra correttezza.

Quando poi qualcuno ottiene qualcosa che anche noi avremmo voluto, immediatamente pensiamo: «Ah, ma lui è un venditore!», come se la capacità di vendere sottintendesse un comportamento scorretto che noi mai adatteremo; oppure: «A me non piace vendere».

In questi anni abbiamo enfatizzato la strategia, il marketing, gli studi e le analisi di mercato, le teorie economiche che a tavolino pretendono, meccanicisticamente, di indicarci quale sia la strada giusta da seguire.

Poi la digitalizzazione dell'attività lavorativa e della vita sociale ci ha illusi che fosse sufficiente qualche «like» sulla pagina Facebook della nostra azienda per alimentare il fatturato, che bastasse aprire una sezione *e-commerce* nel proprio sito per incrementare le vendite, dimenticando che, forse, il mercato è fatto di **persone** che hanno bisogno di una relazione diretta con l'azienda attraverso la figura del venditore, per formarsi un'opinione più completa e decidere in sicurezza.

Forse abbiamo perso il contatto con la realtà, la quale non ha nulla di meccanicistico ma è piuttosto probabilistica, ha un andamento sinusoidale, è soggetta a flussi e riflussi, a cambiamenti repentini di gusti e opinioni, che si possono raccogliere solo se si è presenti, fisicamente, nel mercato.

È necessario quindi **ripensare e innovare** il processo commerciale e la professione del venditore.

Agiamo in funzione di quello che pensiamo di volere per il nostro futuro. Questo ci dà la direzione e la motivazione per continuare a operare, ma se non è ben chiaro qual è l'obiettivo allora c'è lo smarrimento, il rischio di non saper bene cosa fare e come.

Prima di agire meccanicamente e ripercorrere strade conosciute forse è il caso di fermarsi e di chiedersi «quale futuro vogliamo».

La forza sta nella disponibilità a porsi delle domande.

Il processo di scambio

Ogni sistema chiuso tende all'estinzione. La storia e la biologia ci insegnano questo. Le civiltà progrediscono attraverso lo scambio; è sempre stato così. Attraverso lo scambio noi impariamo, aggiungiamo qualcosa alle nostre cono-

Leggendo, non cerchiamo idee nuove ma pensieri già da noi pensati, che acquistano sulla pagina un suggello di conferma. Ci colpiscono degli altri le parole che risuonano in una zona già nostra, che viviamo, e facendola vibrare ci permettono di cogliere nuovi spunti dentro di noi.

Cesare Pavese