

La vendita personale nel mix di comunicazione internazionale

di **Giuseppe Bertoli**

[Visualizza gli altri contributi dell'autore >>](#)

Anche nei mercati esteri un ruolo rilevante nella veicolazione dei flussi comunicativi dell'azienda compete alla forza di vendita. Per le imprese di dimensioni meno rilevanti e/o per quelle operanti nei settori *business to business*, il **personal selling** – ossia la presentazione diretta dei prodotti aziendali agli acquirenti potenziali allo scopo di realizzarne la vendita – costituisce anzi lo strumento di comunicazione pressoché esclusivo. D'altra parte, mentre gli altri strumenti del *communication mix* realizzano tipicamente una comunicazione impersonale, il personal selling «consente l'interazione comunicativa tra l'emittente e il ricevente, ciascuno dei quali in questo modo assume il ruolo (originario) dell'altro» (Grandinetti 2008, p. 312).

Nelle imprese orientate al mercato, il personale di vendita è chiamato a intessere «un processo di comunicazione e di informazione dall'impresa verso il cliente e dal cliente verso l'impresa, in modo da rendere sempre più stabile il rapporto» (Collesei 2000, p. 242). Il venditore viene cioè a configurarsi quale *gestore di una relazione* fra l'impresa venditrice e il soggetto acquirente. Può anzi dirsi che le capacità relazionali dell'impresa dipendono in larga misura dalla sua **forza di vendita**, le caratteristiche della quale influenzano notevolmente il funzionamento e i risultati delle interazioni con i clienti.

In effetti, anche a livello internazionale i *salespersons* svolgono un ruolo critico ai fini dell'instaurazione di una relazione di lungo periodo fra acquirente e venditore. In qualità di legame primario tra cliente e azienda venditrice, essi influenzano notevolmente le percezioni dell'acquirente in merito all'**affidabilità del fornitore**, al valore dei servizi da questi offerti e – di conseguenza – anche l'interesse dell'acquirente nel continuare la relazione. Tant'è che non è raro il caso in cui i clienti manifestano maggiore fedeltà nei confronti dei venditori che non delle imprese mandanti.

Nel *personal selling* assumono rilievo due aspetti: quello attinente al «**contenuto**» dell'attività di vendita personale e quello concernente lo «**stile**» in cui questa è svolta (Cateora et al. 2000, p. 171). Il primo si riferisce agli aspetti sostanziali dell'interazione fra acquirente e venditore e include pertanto le modalità relative alla presentazione dell'offerta, alle dimostrazioni e alla negoziazione. Lo stile si riferisce invece ai rituali, alla forma, alle maniere, alle regole di base che l'acquirente e il *salesperson* seguono in occasione dei loro incontri. Ai fini di una soddisfacente interazione fra tali due soggetti, è fondamentale che fra di essi esista adeguata *compatibilità* con riguardo sia al contenuto dell'attività di vendita sia allo stile della comunicazione che in questa ha luogo.

Su questa compatibilità influiscono molteplici fattori. Fra questi, un ruolo fondamentale compete alla natura della relazione interpersonale che si instaura fra i due soggetti, o per meglio dire alla **percezione dell'acquirente** in merito alla qualità della relazione con il venditore. Su questa percezione incidono due componenti interdipendenti: la **soddisfazione** sperimentata nei confronti del venditore e la **fiducia** che l'acquirente ha maturato nei suoi confronti. Queste due componenti, a loro volta, scaturiscono dalle seguenti **classi di variabili** antecedenti:

- la percezione di similarità che l'acquirente nutre nei confronti del venditore in termini di aspetto esteriore, stile di vita e livello socioeconomico;
- la competenza che il cliente attribuisce al venditore rispetto al prodotto commercializzato;
- i comportamenti relazionali posti in essere dal venditore.

La **qualità della relazione** sviluppatasi fra cliente e venditore può influenzare sia l'efficacia dell'attività di vendita (dal punto di vista dei volumi di vendita ottenuti, della capacità di conseguire un'elevata incidenza sugli acquisti complessivi del cliente e di attuare un consistente *cross selling*) sia la probabilità di ulteriori interazioni fra le parti coinvolte nella relazione.

A livello internazionale, le variabili sopra indicate sono fortemente influenzate dalla **cultura dei singoli paesi**. Per esempio, per quanto riguarda la percezione di similarità fra acquirente e venditore, è possibile osservare che in alcuni paesi del mondo il lavoro del venditore è ritenuto di basso livello, giacché la vendita è implicitamente associata alle tecniche di persuasione e all'ottenimento di denaro dalle persone, piuttosto che all'utilità di portare beni e servizi alle stesse. Talvolta, addirittura, lo status del venditore è collegato all'appartenenza a uno specifico gruppo etnico, come i cinesi, gli olandesi o i libanesi (Usunier e Lee 2005, p. 465). È tuttavia sulla valutazione dei comportamenti relazionali attuati dal venditore che il contesto culturale esercita l'impatto maggiore. È a tutti noto che a un buon venditore l'impresa richiede di comprendere le specifiche esigenze di ogni cliente al fine di co-definire con quest'ultimo un sistema di offerta personalizzato in tutte le sue componenti: non solo nelle caratteristiche dei beni e dei servizi proposti alla clientela, ma anche – ed è questo l'aspetto che intendiamo evidenziare – nello stile di vendita. A tal fine, al personale commerciale è richiesta un'adeguata conoscenza del contesto culturale al quale appartiene il cliente. Emblematico, sotto questo profilo, è il caso della Cina. Le opportunità commerciali offerte dal **mercato cinese** sono molteplici, ma per avere successo in questo immenso Paese occorre conoscerne i principali tratti culturali che influenzano una logica decisionale basata su valori e norme comportamentali profondamente diversi da quelli occidentali. Eccone una rapida sintesi (Bombelli e Arduino 2005, pp. 101-12):

- la **concezione del tempo**. In Occidente, il tempo è comunemente percepito in modo lineare, tutto si svolge con una progressione continua. In Cina sembra che il tempo non abbia le cadenze cui noi siamo abituati. Per i cinesi il tempo sembra essere circolare, perché è scandito da eventi che si susseguono ciclicamente. Tale visione del tempo influisce inevitabilmente sulle modalità di conduzione degli affari dei cinesi. Spesso sin dai primi approcci risulta evidente l'imporsi di un ritmo di fasi che agli occhi occidentali appaiono di difficile comprensione. È come se ogni negoziazione seguisse un invisibile percorso circolare, a noi sconosciuto, ma che ci si accorge presto di dover rispettare pena la rottura del processo negoziale;
- l'**enfasi olistica**. In Occidente, prevale il ragionamento di tipo analitico, guidato da criteri di efficienza, e improntato a un'analisi *step by step* di causa-effetto. In Cina prevale un ragionamento di tipo consensuale, guidato dalla realizzazione dell'armonia e basato su una visione olistica e condivisa della decisione;
- il **rispetto per la gerarchia**, fondamentale per condurre una corretta negoziazione con i cinesi. Durante le riunioni, i cinesi rispettano la gerarchia e nessuno parla se non direttamente interpellato dal più anziano. Anche l'occidentale dovrebbe evitare di rivolgere la parola ai singoli componenti del gruppo e rivolgersi sempre al più anziano. Da qui la necessità per l'operatore occidentale di imparare a decodificare alcuni comportamenti e alcuni principi generali, in modo da riuscire sempre a individuare l'interlocutore più adatto a ogni situazione;
- la **ricerca di vantaggi di gruppo**, più importante del livello di profitto atteso dai singoli individui. Ciò implica che i componenti del gruppo si premurano di valutare i vantaggi complessivi in continui giri di tavolo alla ricerca del beneficio comune. Il successo della relazione d'affari dipende dalla creazione del consenso all'interno del gruppo;

- la **guanxi**, ossia «la reciproca obbligazione che deriva dall'essere connessi a qualcuno tramite una terza persona». In nome della *guanxi*, che viene intesa anche come legame profondo di reciproca amicizia, ognuno si sente autorizzato a chiedere favori senza limiti all'altro. La *guanxi* è una relazione così speciale che rompe anche il tradizionale primato che nella cultura cinese viene attribuito alla gerarchia, permettendo che al peculiare rapporto di sovra/subordinazione tra i diversi livelli se ne affianchi un altro in base al quale anche chi si trova a un livello inferiore può e ha diritto di chiedere illimitati favori a chi occupa un ruolo gerarchicamente superiore;
- l'**importanza di «salvare la faccia»**. In ogni relazione d'affari, è opportuno tenere presente quanto sia importante per i cinesi il «salvare la faccia» (*mianzi*), ovvero mantenere intatta la loro immagine pubblica. Il «salvare la faccia» è un concetto pervasivo, profondamente collegato con l'importanza delle relazioni interpersonali e grandemente diffuso in tutta l'Asia. Diretta conseguenza dell'importanza del «salvare la faccia» è l'enfasi posta sul rischio di «perdere la faccia», ovvero di tornare su decisioni prese o essere pubblicamente smentito o denigrato. Riprendere o contraddire un cinese davanti ad altre persone significa perdere definitivamente il suo appoggio.

Cercare di imporre i propri paradigmi comportamentali per le imprese occidentali significa accrescere notevolmente il rischio di insuccesso. Conoscere e rispettare le specificità cinesi, invece, vuole dire dar vita a giochi a somma positiva e negoziare con successo i propri affari.

Gli esempi potrebbero continuare, con il rischio di scadere nell'aneddotica. Il senso di quanto affermato è comunque evidente: la conoscenza del cliente di cui abbisogna il *saleperson* va oltre il fatto di conoscerne le esigenze in termini di prodotto: significa innanzitutto conoscerne la cultura.

Un aspetto che incide in misura significativa sulle negoziazioni interculturali è costituito dal **grado di contestualità delle culture** a cui appartengono i soggetti coinvolti (Hall 1977). Gli statunitensi sono tendenzialmente **low context**: l'enfasi per loro è sulla sostanza, su ciò che viene detto, sui fatti. In culture di questo tipo, l'ambiente, la situazione e i comportamenti non verbali assumono un ruolo relativamente secondario; da qui l'esigenza di informazioni più esplicite. Viene dunque apprezzato uno stile diretto, mentre l'ambiguità è considerata negativa; le relazioni personali hanno una durata relativamente breve, e il coinvolgimento personale è tenuto tendenzialmente in minore considerazione. In una trattativa, le culture di questo tipo dedicano generalmente poco tempo alla fase iniziale in cui viene instaurato il rapporto interpersonale, a differenza di quelle **high context** per le quali invece questa stessa fase assume grande importanza all'interno del processo, e la decisione di concludere o meno un affare può dipendere proprio dalla relazione instaurata.

Nelle culture **high context** l'ambiente esterno, la situazione e i comportamenti non verbali sono invece fondamentali nella produzione e interpretazione dei messaggi comunicativi. Come indica Herbig (2003), in queste culture, la comunicazione è più rapida, economica, efficace ed efficiente, ma qualora emittente e destinatario della comunicazione non condividano lo stesso tipo di «programmazione» culturale diventa incompleta. In culture di questo tipo, l'individuo è abituato a recepire informazioni da aspetti che vanno oltre quello verbale, ma quando deve interagire con soggetti appartenenti a culture **low context** l'informazione verbale è tutto ciò che riceve. Al contrario, coloro che appartengono a queste culture sono alquanto confusi dall'ambiguità delle risposte (verbali e scritte) degli appartenenti a culture **high context** e sovente da una lettura superficiale possono ottenere informazioni errate e dunque incontrare problemi di comunicazione.

Nelle culture **high context**, le relazioni personali si protraggono relativamente a lungo nel tempo e i legami personali sono molto forti; i membri di queste culture investono

dunque quantità notevoli di tempo e di energia nella creazione di un **rapporto di fiducia** con la controparte, mentre attribuiscono meno importanza ai dettagli dell'accordo. Un soggetto appartenente a tali culture è normalmente disposto a trattare solo dopo essersi accertato dell'integrità, dell'affidabilità e della sincerità della controparte e solo ove si senta a proprio agio con questa persona. L'esigenza di potersi fidare della controparte è particolarmente avvertita in paesi in cui gli uomini d'affari, non potendo contare su un sistema normativo forte e indipendente per risolvere le controversie, sono costretti ad affidarsi principalmente ai rapporti interpersonali. Per poter comunicare in modo efficace con persone appartenenti a culture *high context*, è necessario per i negoziatori conoscere in modo adeguato la loro cultura. Solo se si è in grado di partire dagli stessi presupposti delle persone con cui si sta trattando, infatti, è possibile interagire con le stesse in modo soddisfacente.

Quanto sin qui sinteticamente affermato spiega perché spesso le imprese intenzionate ad affermarsi in paesi esteri con rilevanti tratti di specificità culturali tendono a impiegare, in luogo del proprio personale inviato all'estero (i cosiddetti *expatriates*), persone di nazionalità locale. Non dovendo superare problemi di distanza culturale e disponendo, rispetto all'*expatriate*, di un maggior bagaglio di conoscenze, in merito alla struttura del business del paese, la forza di vendita locale è in grado di sostenere meglio l'impresa nel suo processo di penetrazione commerciale.

Diversamente dal passato, in molti paesi è oggi disponibile **personale qualificato**, il cui impiego si rivela assai meno costoso che non l'invio di personale dalla sede centrale: nei mercati emergenti dell'Asia, per esempio, vi è una certa presenza di soggetti che, avendo perfezionato i propri studi in Europa o negli Stati Uniti, dispongono sia della necessaria conoscenza del contesto locale sia delle pratiche gestionali tipiche delle imprese occidentali. La forza di vendita di provenienza nazionale tende a essere impiegata in presenza di prodotti tecnicamente sofisticati, per la vendita dei quali è necessario il possesso di numerose informazioni e conoscenze circa le possibili applicazioni, oppure in presenza di trattative di particolare rilevanza. Non mancano peraltro casi in cui il fatto di avvalersi di personale di vendita straniero eleva il prestigio del prodotto agli occhi della clientela locale.

Infine, è appena il caso di osservare che la gestione di una forza di vendita a livello internazionale (diretta o indiretta che sia) pone all'impresa mandante non lievi problemi per quanto riguarda il controllo e la motivazione della stessa.

Giuseppe Bertoli
bertoli@eco.unibs.it

Bibliografia delle opere citate

- Bombelli C., Arduino A. (2005), "Comunicare fra Italia e Cina", *Sviluppo e Organizzazione*, n. 211.
- Cateora P.R., Graham J.L., Ghauri P.N. (2000), *International Marketing. European Edition*, Londra, McGraw Hill.
- Collesei U. (2000), *Marketing*, Padova, Cedam.
- Grandinetti R. (2008) (a cura di), *Marketing. Mercati, prodotti e relazioni*, Roma, Carocci.
- Hall E.T. (1977), *Beyond Culture*, Garden City, Anchor Books.
- Herbig (2003), *Marketing interculturale*, Milano, Apogeo.
- Usunier J.-C., Lee J.A. (2005), *Marketing Across Culture*, Pearson Educational.