

MARCO GALLERI

# COME SELEZIONARE UN VENDITORE DI SUCCESSO

IL MIO MODO DI FARE INTERVISTE  
APPROFONDITE



Contiene il modello di intervista con i dettagli  
e un'appendice sulla menzogna  
È indispensabile per gli aspiranti venditori

**FrancoAngeli**

MARCO GALLERI

# COME SELEZIONARE UN VENDITORE DI SUCCESSO

IL MIO MODO DI FARE INTERVISTE  
APPROFONDITE



**FrancoAngeli**

Copyright © 2007 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Ristampa

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Anno

2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore. Sono vietate e sanzionate la riproduzione con qualsiasi mezzo, formato o supporto comprese le fotocopie (queste ultime sono consentite solo se per uso esclusivamente personale di studio, nel limite del 15% di ciascun volume o fascicolo e alla condizione che vengano pagati i compensi stabiliti), la scansione, la memorizzazione elettronica, la comunicazione e la messa a disposizione al pubblico con qualsiasi mezzo (anche online), la traduzione, l'adattamento totale o parziale.

Stampa: Tipomonza, via Merano 18, Milano.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

# Indice

<b>1. Familiarizzazione e informazione</b>	Pag.	11
1. La familiarizzazione	»	11
2. L'informazione	»	12
3. Il modello	»	12
3.1. Prima fase: la storia personale	»	12
3.2. Seconda fase: i questionari	»	14
3.3. Terza fase: i dati sensibili	»	14
4. Perché un'intervista approfondita?	»	15
5. Breve nota sul metodo comparativo	»	17
<b>2. Interviste selettive</b>	»	19
1. Tipi di interviste	»	19
2. Chi stiamo cercando?: il caso Torquemada	»	19
2.1. L'ispettore commerciale	»	20
2.2. Il venditore per l'estero	»	22
2.3. Comparazione: il responsabile della produzione	»	22
3. L'inserzione	»	23
4. I curriculum vitae	»	25
<b>3. Prima fase</b>	»	27
1. Il soprannome	»	29
2. Le origini	»	30
2.1. Se è un agente di commercio	»	30
3. La famiglia	»	31
3.1. Le venditrici di successo	»	32
4. Animali e orti	»	32

5. I primi anni di vita	Pag.	33
6. L'adolescenza e la giovinezza	»	34
7. Le esperienze professionali	»	35
8. Il linguaggio del corpo	»	36
9. Verso la fine della prima fase	»	37
10. Le abilità fondamentali	»	38
10.1. Parlare	»	38
10.2. L'informatica	»	39
10.3. Le abilitazioni	»	39
10.4. Leggere	»	40
10.5. Scrivere	»	41
10.6. Far di conto	»	42
11. Gusti culturali	»	43
<b>4. Seconda fase</b>	»	46
1. La transizione	»	46
1.1. Competenze migliorabili	»	46
1.2. La bacchetta magica	»	47
1.3. Criteri di autovalutazione qualitativi	»	47
1.4. Punti deboli e forti	»	48
2. I questionari	»	48
2.1. Tra dieci anni	»	49
2.2. La legge di Laerzio/Peters	»	51
2.3. Autovalutazione dei lineamenti della personalità	»	53
2.4. Ideologie manageriali	»	57
2.5. Otto cose nello spazio	»	60
<b>5. Terza fase</b>	»	64
1. Alcuni dati sensibili	»	64
1.1. Ore lavorate	»	64
1.2. Chilometri percorsi	»	65
1.3. Numero di visite	»	65
1.4. Retribuzione e livello contrattuali	»	66
1.5. Motivazione al cambiamento	»	66
2. Due domande integrative	»	67
2.1. L'eventuale trasferimento	»	67
2.2. Dalla grande azienda alla PMI (o viceversa)	»	68

<b>6. L'analisi dell'intervista</b>	Pag.	69
1. Tabella comparativa	»	69
2. L'analisi dei dati	»	73
3. Una comparazione: il responsabile produzione	»	74
4. I colloqui successivi	»	74
5. Probabilità di errori evitabili	»	77
6. Scheda riepilogativa	»	78
<b>7. Le interviste analitiche</b>	»	81
1. Finalità	»	81
2. Strumenti supplementari	»	81
3. Il caso Deldrago	»	83
3.1. Domande specifiche per gli agenti di commercio	»	83
3.2. Test di posizionamento strategico	»	86
3.3. La domanda cruciale	»	87
4. Profilo del perfetto venditore	»	90
5. Il perfetto stile di vendita	»	91
6. Riepilogo: fasi cruciali dell'informazione	»	93
7. Primo esercizio per professionisti	»	93
8. Volo pindarico	»	93
9. Cenno sugli interventi organizzativi	»	95
<b>8. Cenni sulla menzogna</b>	»	96
1. Secondo esercizio per professionisti		96
2. Noto, ignoto e manipolato	»	96
3. Menzogne situazionali	»	99
4. La bugia quotidiana	»	100
5. Quattro tipi di bugiardi	»	101
6. La falsificazione dell'informazione	»	102
7. Auspicio	»	104
<b>Indice delle figure e delle tabelle</b>	»	105

# 1. Familiarizzazione e informazione

*Non vi è nulla di più pratico di una buona teoria*  
Kurt Lewin

Caro lettore,

i tuoi occhi sono già arrivati qui. Cercherò di farti guadagnare del tempo.

I fattori da considerare in una intervista approfondita sono principalmente due:

- la familiarizzazione, intesa come arte di rendersi gradevoli all'intervistato;
- l'informazione, cioè la quantità e qualità delle notizie attendibili che si ottengono.

## 1. La familiarizzazione

Troppo spesso le interviste, quelle di selezione come quelle di analisi, vengono condotte in un clima psicologico ostile per l'intervistato. Egli è già in una condizione di ansia, più o meno ben governata, e raramente ho visto gli intervistatori in fase di selezione (meglio in analisi) cercare di mettere davvero a proprio agio i loro soggetti.

Invece, una perfetta intervista si conclude con i sinceri ringraziamenti dell'intervistato all'intervistatore, cioè quando gli comunica la sua autentica soddisfazione per le due ore passate insieme.

L'abilità dell'intervistatore è cruciale; si può acquisire contando su una valida base teorica in diverse discipline (principalmente storia, filosofia, etologia, antropologia, psicologia e sociologia) accompagnata da alcuni anni di pratica per perfezionare le proprie doti comunicative (so-

prattutto interpersonali, ma anche teatrali). Una vasta cultura generale è l'ideale compendio poiché, anche per partecipare ai sentimenti dei diversi intervistati, più si sa e meglio si può indagare e orientare<sup>1</sup>.

Insomma, il nostro perfetto intervistatore è un grande attore, fine psicologo, assai colto ed equilibrato e non può essere troppo giovane. La perfezione non è umana. ci dovremo perciò accontentare di tendere all'ideale con l'autodisciplina, l'automiglioramento, l'autocritica, l'autocontrollo (e parecchi altri concetti che iniziano con auto).

## **2. L'informazione**

La quantità delle informazioni attendibili cresce in funzione del crescere della familiarità, mentre la loro qualità va verificata attraverso alcuni strumenti.

Un buon intervistatore che adotta un metodo, in verità piuttosto sofisticato, si trova a ricevere spontaneamente (cioè senza richiesta esplicita) informazioni personali anche delicatissime.

## **3. Il modello**

Nella fig. 1 si descrive semplicemente, seppur approssimativamente, il modello per la gestione di una intervista approfondita.

L'intervista è divisa in tre fasi di durata diversa. È essenziale iniziare cordialmente e curarsi di sviluppare bene e rapidamente la familiarizzazione, mentre si raccolgono progressivamente sempre più informazioni. La maggior quantità e qualità delle informazioni emergono nelle due fasi successive.

### **3.1. Prima fase: la storia personale**

La prima fase ha una durata media di un'ora circa e ha l'obiettivo principale di rendere l'intervistatore simpatico all'intervistato, di met-

<sup>1</sup> Perciò non prevedo alcuna bibliografia a fine volume, sarebbe più lunga del testo. Là si trovano, invece, due indici pratici.



terlo a suo agio. L'ambiente dovrebbe essere accogliente, i colori e le luci adatti, la disposizione degli oggetti sul tavolo ben curata, il posizionamento dei due ad angolo così che l'intervistatore possa mettersi a lato o di fronte all'intervistato – senza barriera alcuna – con un gesto semplice. Personalmente metto sempre delle caramelle alla menta<sup>1</sup> sul tavolo che vengono regolarmente assaggiate; il quando è un segnale di avanzamento nella familiarizzazione.

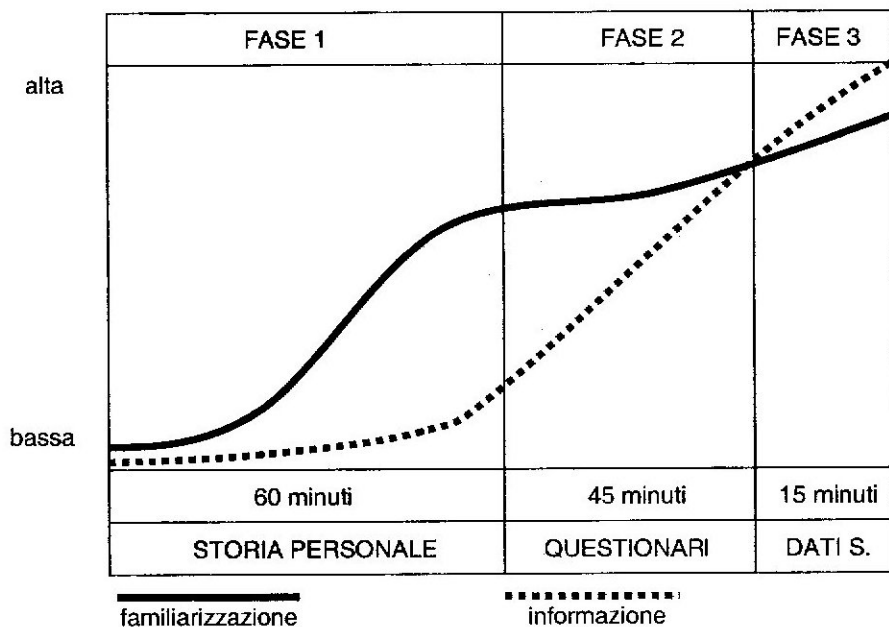


Fig. 1 – Il modello dell'intervista

In questa prima fase ci si fa raccontare la storia personale dell'intervistato confidando nella legge generale per cui agli esseri umani piace tanto parlare, specie se di sé stessi. La durata media viene perciò spesso dilatata; le interviste analitiche più lunghe che mi siano capitate arrivarono a durare più di quattro ore, rispetto alla media di due ore complessive. La dilatazione riguarda soprattutto la prima fase, quando

<sup>1</sup> Menta Fredda, marca selezionata e consolidata dopo due anni di ricerche, da cui è risultato che è gradita alla quasi totalità dei soggetti, con rare e giustificate eccezioni (diabetici, intolleranti, e simili). Purtroppo non è un mio *sponsor*.

l'obiettivo della familiarizzazione è troppo ben accolto dall'intervistato. Ma è dannoso contenere il fiume in piena. Sto parlando di interviste approfondite per ruoli rilevanti o cruciali e non è né saggio, né utile, tentare di concentrare i tempi.

### **3.2. Seconda fase: i questionari**

La durata della seconda fase è abbastanza costante, intorno ai 45 minuti medi, che vengono usati per descrivere e somministrare dei questionari; alcuni sono validi in tutti i casi, altri mirati alla funzione aziendale prevista o ricoperta.

Qui si tratta di spendere bene il credito di familiarizzazione accumulato nella prima fase, rinforzandolo con evidente empatia in relazione alla faccenda di dover rispondere a delle domande standard, ma interessanti, quando non intriganti. Di norma faccio un po' di ironia preliminare sulla pretesa di capire davvero qualcosa attraverso quei test, ne fornisco sempre l'interpretazione al termine di ognuno e condisco l'atmosfera con qualche aneddoto personale.

### **3.3. Terza fase: i dati sensibili**

Ho finora raccolto un bel po' di informazioni, ma mi tengo per ultime quelle più delicate, anche se talvolta possono già essere emerse; ciò dipende da diversi fattori, ma la buona familiarizzazione resta il più frequente. Siamo alla fine del colloquio e si debbono tirare alcune somme, il nostro intervistato si stupisce di come sia volato il tempo e comprende che ne resta poco; il clima è quasi amichevole e le risposte fioccano.

Nella fig. 2 si riporta una matrice che schematizza il processo: si parte da una situazione di nessuna familiarizzazione e di nessuna informazione<sup>1</sup>, l'obiettivo è ottenere la massima familiarizzazione possibile nel contesto operativo e quindi il maggior numero di informazioni attendi-

<sup>1</sup> Più precisamente di nessuna *ulteriore* informazione; di norma si dispone già del curriculum vitae (interviste selettive) e/o di informazioni verbali sull'intervistato.

bili. Ottenere un'alta familiarizzazione e poche informazioni è un clamoroso insuccesso perché significa che l'intervistatore si è lasciato *prendere* dall'intervistato; può capitare se il primo è un uomo e il secondo una bella donna, meno probabile il contrario. Oppure con soggetti dalla personalità eccezionalmente carismatica.

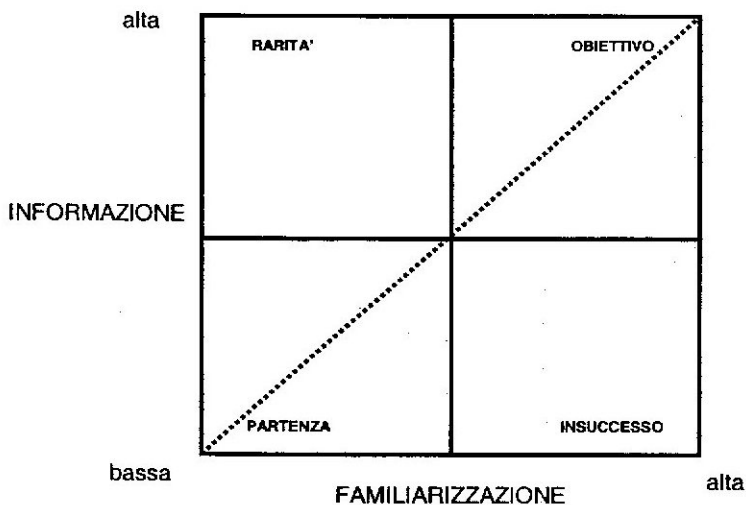


Fig. 2 - Matrice dell'intervista

È assai raro ottenere molte buone informazioni in un'intervista con scarsa familiarizzazione.

Questo è l'assunto teorico del mio libretto pratico.

#### 4. Perché un'intervista approfondita?

Gli apparenti alti costi, specie in termini di tempo, necessari alla conduzione di una intervista approfondita possono essere giustificati assai semplicemente: è una decisione **importante!**

Identificare, ricercare, selezionare, formare, introdurre in azienda un nuovo collaboratore, sia o meno un venditore, è un processo costosis-

simo. Sbagliare scelta significa doversi liberare della persona assunta con troppa superficialità (o con la sfortuna residuale dopo un'intervista approfondita) e riprendere il processo da capo. Se ne va quasi un anno di tempo molto mal impiegato, poiché se il soggetto inserito non è all'altezza, assai probabilmente avrà combinato anche dei guai con i clienti! Insomma tempo, denaro buttati e pure qualche altra complicazione. È assai più saggio scegliere bene, anche se ciò comporta un'intervista della durata di due ore o più. Comparando i vantaggi con gli svantaggi non c'è dubbio che il costo dell'intervista si ripaga alla grande, perché è solo piccola parte dell'insieme dei costi complessivi della ricerca. I principali sono:

- ❖ **l'identificazione del profilo** del candidato ideale, che per essere ben condotta, ovvero per prevenire errori altrimenti evitabili, richiede almeno due riunioni di due ore tra i responsabili interessati;
- ❖ **la ricerca del profilo** identificato, che comporta alcune ore per la stesura di un testo di buona qualità e alcune migliaia di euro<sup>1</sup> per la sua pubblicazione;
- ❖ **la selezione a tavolino del curriculum** che, se ben fatta, occupa circa 15 minuti per ogni candidatura (inclusa la stesura del sinottico riepilogativo di comparazione, si veda oltre la tab. 6);
- ❖ **le interviste approfondite** con i candidati più promettenti, che durano mediamente due ore ognuna, più l'elaborazione del tabulato comparativo degli intervistati che richiede circa 30 minuti per ogni soggetto;
- ❖ **la seconda serie di colloqui** mirati, con la rosa dei migliori candidati emersi dalle interviste approfondite. Non ci vuole meno di un'ora a testa;
- ❖ talvolta **una terza serie** di colloqui oppure il colloquio finale con il prescelto; anche qui almeno un'ora per candidato, ma spesso di più;

<sup>1</sup> Mi riferisco alle classiche inserzioni sui quotidiani. Oggi con internet e i quotidiani gratuiti vi sono canali complementari, o alternativi, più economici, ma solo eccezionalmente più efficaci. È una questione ben descritta dal vecchio John Ruskin: «Non è saggio pagare troppo, ma pagare troppo poco è peggio. Quando si paga troppo si perde un po' di denaro, e basta. Ma se si paga troppo poco si rischia di perdere tutto, perché la cosa comperata potrebbe non essere all'altezza delle proprie esigenze. La legge dell'equilibrio negli scambi non consente di pagare poco e di ricevere molto; è un assurdo. Se si tratta col più basso offerente, sarà prudente aggiungere qualcosa per il rischio che si corre; ma se si fa questo si avrà abbastanza per acquistare qualcosa di meglio».

- ❖ **la richiesta di informazioni** personali a un'agenzia investigativa autorizzata e l'analisi di quelle informazioni, per ridurre ulteriormente il rischio di errore<sup>1</sup>. I costi attualmente variano dai 300 ai 600 euro per ogni informativa;
- ❖ **la formazione al ruolo** nella nuova azienda. Il periodo è variabile, ma raramente dovrebbe durare meno di un mese, periodo in cui il nuovo collaboratore è un puro costo (nel senso che rende poco o nulla);
- ❖ **il percorso di graduale inserimento** nel ruolo. Variabile, ma non troppo breve<sup>2</sup>. E anche questo è un bel costo.

Si veda, molto oltre, la fig. 8.

## 5. Breve nota sul metodo comparativo

La comparazione delle medesime caratteristiche di candidati diversi è la via principale per la selezione di un venditore di successo. Sulle qualità del metodo riporto questo brano, di uno dei più grandi storici del XX secolo.

Molte analogie, a guardarle da vicino, ci appaiono irriducibili all'imitazione. Sarei portato ad affermare che proprio queste sono le più interessanti da osservarsi: in quanto esse ci permettono di fare un passo avanti nella appassionante ricerca delle cause. Ed è qui che il metodo comparativo sembra in grado di rendere agli storici i servizi più segnalati, in quanto li indirizza sulla via che può condurli alle vere cause ed anche in quanto, e forse soprattutto, per cominciare con un vantaggio più modesto, ma necessario, li allontana da certe piste che altro non sono che dei vicoli chiusi<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Quasi vent'anni fa appresi questa lezione. Avevo identificato, con i supporti di cui disponevo allora, meno sofisticati degli attuali, un venditore di successo davvero promettente, aveva quasi tutte le caratteristiche giuste. Ma, disponendo delle informazioni investigative, si scoprì che era fallito due volte. Orbene, nulla di grave, può capitare di fallire per alcune ragioni per nulla infamanti (un esempio abbastanza tipico è l'aver subito le conseguenze di un grosso affare non riscosso o altri generi di sventure imprenditoriali) e ciò non dovrebbe precludere necessariamente una collaborazione. Ma la cosa fastidiosa fu scoprirlo da altri. E ancor più straordinario fu sentire il soggetto negare davanti all'evidenza: un mentitore professionista, come si vedrà nell'ultimo capitolo.

<sup>2</sup> Ho visto davvero troppe volte la ripetizione del copione dove il promettente candidato viene rapidamente inserito e, altrettanto in fretta, si brucia all'interno dell'organizzazione.

<sup>3</sup> March Bloch, *Per una storia comparata delle società europee*, 1928.

Anche nel nostro caso – e come sempre – un metodo aiuta a prevenire errori altrimenti evitabili, mentre la ricerca delle cause si traduce qui, più umilmente, nella ricerca del candidato più idoneo al ruolo.