

La Mappa interna all'organizzazione

I criteri per la creazione della "mappa"

Gli autori sono in grado di citare innumerevoli casi in cui si sono trovati a discutere commenti di commerciali del tipo: "Una volta effettuata la vendita al Cliente, comincia il duro lavoro di "vendere internamente" il contratto stipulato", oppure, "Non riesco a concludere nulla di concreto con quel Cliente perché non me lo permettono", ecc...

Crediamo che sia giunto il momento per i commerciali di appropriarsi di una competenza che di fatto, nella maggior parte dei casi, già possiedono. Quella di modificare il "mondo" attorno a sé e non semplicemente di subirlo. Crediamo sia anche venuto il momento di non cercare alibi all'interno della propria organizzazione, esercizio estremamente semplice da compiere perché vi sono sempre validissimi motivi per definire le responsabilità dell'organizzazione sempre non ancora pronta a dare al Cliente ciò che vuole.

La professione commerciale deve vestire i panni che gli competono di "facilitatore" di una relazione di business tra due entità complesse. Per svolgere questo ruolo deve porsi quale responsabilità primaria quella di contribuire alla preparazione del terreno migliore perché ciò avvenga.

Per sondare un terreno l'operazione iniziale è quella di creare una mappa per meglio orientarsi al suo interno. Per questo tipo di mappatura è necessario identificare gli indicatori più efficaci che per semplificare abbiamo raccolto in due macro aree:

- **Livello di "vicinanza"** – Si tratta di evidenziare, in modo il più possibile misurabile, la qualità della relazione che lega il commerciale a quello specifico dipartimento o persona che in qualche modo entra a far parte dell'ecosistema in cui il commerciale svolge le sue attività
- **Livello di "rilevanza"** – Quale "potere" il dipartimento o la persona specifica potrebbe agire per facilitare, o bloccare, iniziative chiave e cambiamenti interni essenziali per la riuscita degli intenti strategici con un dato Cliente?

Il livello di vicinanza

Tra i criteri afferenti la vicinanza possiamo evidenziare:

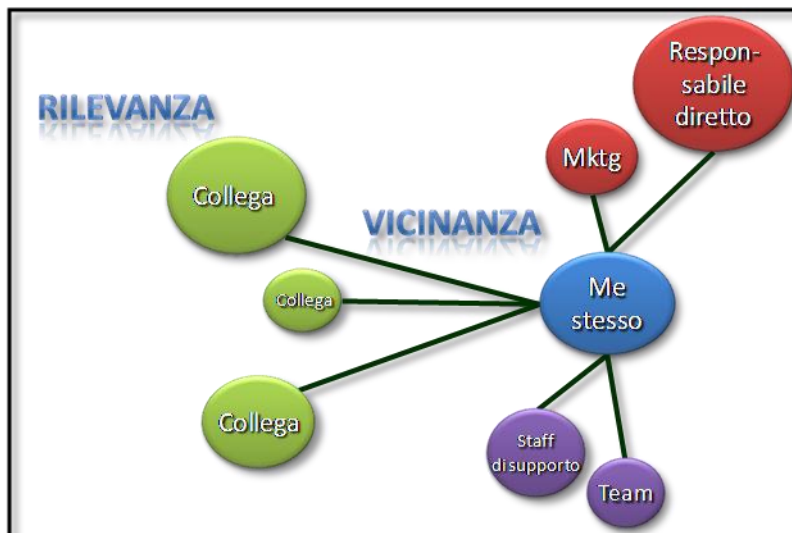
- Le specifiche competenze necessarie allo svolgimento delle attività progettuali su Cliente
- L'allineamento a livello personale che le persone chiave dello specifico dipartimento e del detentore della competenza relativa, hanno con il commerciale
- L'allineamento a livello "valoriale". Si intende qui qualcosa che ha a che fare soprattutto con valori relativi alla missione aziendale, a ciò che si codifica come significato della parola "cliente" e "servizio" e a ciò che si intende come "valore aggiunto" nei confronti dell'azienda e dei clienti

- L'allineamento "culturale". Sotto quest'ambito cade tutto ciò che è relativo alla storia passata durante la quale si sono incrociate innumerevoli storie personali professionali che hanno creato degli assunti di base dei quali è necessario avere la consapevolezza. Basti pensare ai numerosi casi di acquisizioni e fusioni in cui non solo le aziende con i suoi asset si sono fuse, ma anche le persone, con la loro storia e la loro cultura, figlia del tempo passato in una certa realtà aziendale

Il livello di rilevanza

Tra i criteri relativi al livello di rilevanza possiamo identificare due macro tipologie:

- Rilevanza Operativa. E' quella relativa alle capacità necessarie allo scopo, incarnate da interi dipartimenti o funzioni e dalle diverse persone che a vari livelli le posseggono
- Rilevanza Strategica. E' soprattutto relativa alla posizione all'interno dell'organigramma ma anche, molto di più, alla responsabilità di processi o aree di business aziendali



Nel tentativo di mappare la propria organizzazione attraverso questi due macro indicatori, è necessario non farsi "prendere la mano" ed effettuare una valutazione qualitativa generale poco utile, in verità, a meno di far parte di una apposita commissione a tale scopo preposta. Ed è

esattamente di "scopo" che stiamo parlando. E' attorno ad uno specifico scopo, obiettivo, che tale valutazione andrebbe effettuata. Quanto il dipartimento Finanza & Controllo, ad esempio, sia rilevante in senso operativo o strategico, dipende probabilmente da quante volte si pensi di andare fuori dagli standard impostati dall'azienda nello svolgimento delle attività commerciali.

Mentre la dimensione "vicinanza" è di carattere generale e potrebbe essere strutturata a prescindere da obiettivi specifici, la rilevanza varia a seconda degli scopi principali per i quali si sta operando. Nella struttura della mappa interna dell'organizzazione diventa importante operare in modo "prospettico" nell'intento di coltivare l'ecosistema più appropriato alle sfide che il commerciale deve vincere.

Organizzazione, organigramma e processi

Al di là di una per così dire scontata revisione dell'organigramma, che a volte così scontata non è viste le continue vicissitudine organizzative, specie in multinazionali operanti in mercati molto dinamici, diventa importante disegnare il proprio ecosistema iniziando dalla propria organizzazione. All'interno del "frame", del riquadro, generale dato dallo scopo per il quale lo



si sta
disegnano, ad
esempio in
preparazione
ad una serie
di attività
commerciali
su uno
specifico
Cliente, o
cluster di
clienti, si

definiscono gli attori del proprio ecosistema verificando quali siano le aree di attenzione nelle quali esiste una rilevanza accentuata, evidenziata nello schema dall'ampiezza del cerchio, ed una vicinanza non molto stretta, rappresentata dalla linea che unisce i cerchi stessi. L'insieme di questi due aspetti, rende la questione specifica un'area piuttosto critica.

Con la medesima logica può essere aggiunta la visione della relazione che ci lega al Cliente e ai diversi suoi ambiti. Questo dovrebbe rendere ancora più chiaro il fatto che la situazione è relativa ad uno scopo prefisso che ha come oggetto l'esterno dell'azienda. La linea tratteggiata indica che la vicinanza con il contatto rappresenta una conoscenza del contatto di tipo indiretto o molto saltuario.

La doppia valenza: “attorno al commerciale”, “attorno al Cliente”

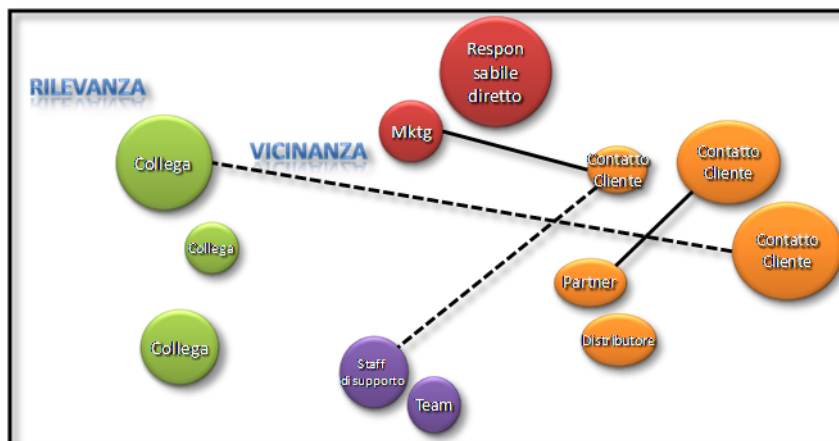
In una visione “egocentrica” della mappa da disegnare, il commerciale pone al centro se stesso, ciò che pensa di aver bisogno per operare al meglio ed effettuando una sua personalissima valutazione, decide quali entità inserire all'interno del “frame” e dell'ecosistema in generale.

Ciò potrebbe essere limitativo, anche per la possibile scarsa fantasia del commerciale che include le persone che conosce interpretando la realtà in modo fin troppo semplicistico. Ecco perché diventa importante tentare la riconfigurazione del rapporto che nello schema visto nei precedenti paragrafi è rappresentato dalle due “piramidi” ribaltate (configurazione definite di PARTNER ADVISOR). Nel tentativo di farlo, si deve togliere, di fatto, dallo schema precedente, il cerchio relativo a sé stessi e vedere che cosa succede...

Appaiono, molto spesso, più linee tratteggiate, evidenza di uno scarso interscambio diretto non mediato dal commerciale e molti più cerchi non hanno legame alcuno. In taluni casi questo potrebbe non destare preoccupazione, anzi, potrebbe risultare ideale, in altri, invece, questo potrebbe rappresentare un potenziale problema nello sviluppare una relazione di tipo più evoluto tra le due entità: Cliente e fornitore.

Decidere se la situazione genera o no preoccupazione per il futuro del rapporto è, ancora una volta, compito del commerciale. Al fine di utilizzare, per quanto possibile, parametri evoluti, potrebbe risultare utile osservare la situazione attraverso tre diverse "ottiche":

- L'ottica manageriale – che livello manageriale è coinvolto e deve essere coinvolto perché lo scopo per il quale si sta lavorando trovi il suo terreno ideale per essere perseguito?
- L'ottica funzionale – quali sono le funzioni aziendali più critiche per lo scopo? Sono state tutte coinvolte ed esse hanno un livello di contatto sufficiente con il Cliente?
- L'ottica processuale – prendendo in considerazione i processi fondamentali che l'azienda ha messo in atto per soddisfare il Cliente e per raggiungere lo scopo, quanto



essi inglobano la visione della relazione con il Cliente stesso? Quanto il Cliente riesce a "vedere" dei processi fondamentali

i che più lo riguardano?

Con queste domande ben presenti, il commerciale comincia ad agire per modificare in positivo il suo ecosistema, lavorando sulla preparazione del terreno in cui seminare, e successivamente raccogliere, i frutti della rinnovata relazione con il Cliente.

Agire la propria organizzazione

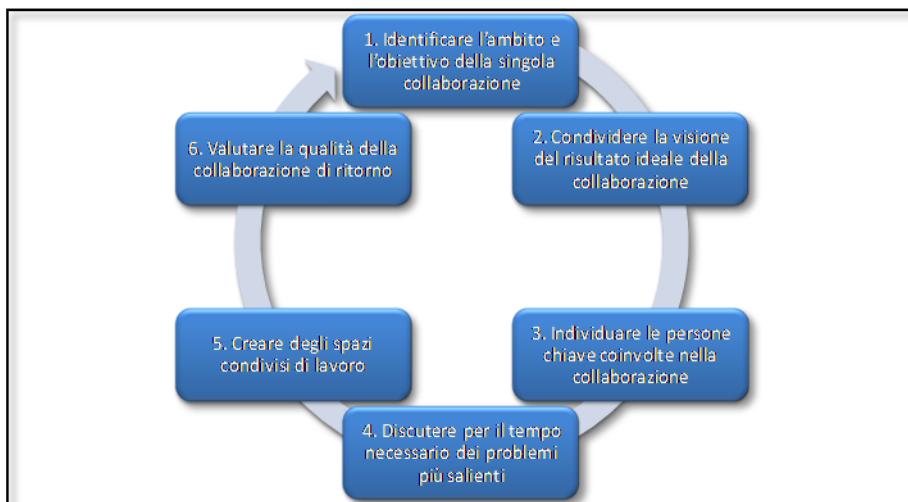
A molti commerciali di tutti i livelli ed esperienza, questa parte potrà sembrare, a volte, addirittura fantasiosa. Agire sulla propria organizzazione non è tuttavia così utopico e non prende necessariamente ere geologiche di tempo per potere vedere i frutti del proprio sforzo. Molti casi concreti lo dimostrano e, ben riflettendoci, accade tutti i giorni. I successi commerciali sono tutti corredati di una serie di aneddoti sulle eccezioni che sono state fatte alla regola o alla speciale attività. Tipicamente un commerciale, assieme a volenterosi colleghi di altri dipartimenti, che evidentemente credono nel progetto, hanno saputo far fare alla propria struttura un cambiamento sostanziale o una grossa eccezione alla regola che, col

senno di poi, risulta “grossa” fondamentalmente perché la regola era sbagliata o applicata troppo alla lettera ed è stato sufficiente chiarirsi per progredire.

Applicare i criteri, misurare ed intervenire

Il lavoro d’azione sulla propria organizzazione può in effetti spaventare qualunque “uomo di buona volontà” che comunque “tiene famiglia” e quindi vedrà sempre un limite oltre il quale non conviene andare. Tenendo ben presente questo limite autoimposto che soddisfa l’istinto di sopravvivenza, e, pertanto, va preservato, può essere utile individuare gli elementi più “critici” e cominciare ad agire da quelli. Applicando i criteri visti nei paragrafi precedenti, è possibile, infatti, isolare le entità che hanno contemporaneamente un alto livello di rilevanza, strategica o operativa che sia, e un basso livello di vicinanza. Allo stesso modo è possibile individuare entità allineate e “vicine” ma che devono aumentare il loro livello di competenza per diventare maggiormente rilevanti.

Tenendo ben presente che quanto si sta tentando di misurare qui non ha unità di misura certificate al CERN ma molto buon senso, tracciare la propria mappa, risulta un esercizio



estremamente utile nel raffrontare entità in diverse situazioni e scegliere quelle con il più alto livello di priorità di intervento.

A quanti si entusiasmano

di fronte a raffronti analitici, può essere utile l’utilizzo di una tabella che metta a confronto una valutazione, ad esempio su una scala da 1 a 5, delle due dimensioni Rilevanza e Vicinanza e sottraendo la prima dalla seconda verificare i numeri con segno negativo per ogni entità analizzata.

Una volta effettuata in un modo o nell’altro questa valutazione, la fase successiva è quella dell’agire.

Piano di azione

E’ esperienza nota quella che vede naufragare molti piani nella mancanza di esecuzione e la mancanza di esecuzione è spesso causata da un debole modello per strutturare e seguire un piano di azione.

Lo schema presenta un semplice ma efficace modello che pone le questioni principali che dovrebbero garantire, se ben gestite, un’efficace collaborazione da parte degli attori che si è deciso di coinvolgere e avvicinare. Vediamole nel dettaglio.

1. Identificare l'ambito e l'obiettivo della singola collaborazione

Azioni	Domande chiave
<ul style="list-style-type: none"> • Creare, se possibile per iscritto, una chiara definizione degli obiettivi della collaborazione. • Testarla anche al di fuori del contesto per verificarne la chiarezza, eventualmente coinvolgendo altri "stakeholder", Cliente compreso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perché è necessario uno sforzo extra? • Che cosa non sta accadendo in questo momento e dovrebbe invece accadere? • Quali sarebbero le implicazioni se questa collaborazione non avesse luogo? Quali opportunità andrebbero perse? • In che modo andrebbero comunicati gli obiettivi di questa collaborazione per ottenere la più ampia comprensione possibile?

Per rispondere a queste domande è utile fare riferimento alle riflessioni effettuate precedentemente circa il livello di relazione da raggiungere con il Cliente e la struttura della relazione da attuare

2. Condividere la visione del risultato ideale della collaborazione

Azioni	Domande chiave
<ul style="list-style-type: none"> • Invitare una persona che abbia una certa influenza con la sua autorevolezza, a contribuire all'idea del risultato finale che la collaborazione deve portare • Creare un insieme di indicatori misurabili che consentiranno al gruppo di sapere se sarà più o meno probabile raggiungere il risultato desiderato. 	<ul style="list-style-type: none"> • In che modo sarà chiaro che questa collaborazione è stata un completo successo? • Quali sono i vantaggi che verranno a generarsi una volta raggiunto il risultato auspicato? • Quali potrebbero essere gli eventuali fallimenti? • Qual è il risultato finale più probabile? Come saremmo in grado di intervenire per incrementare le possibilità di raggiungere il risultato ideale?

Rispondere a queste domande è piuttosto complesso soprattutto quando il risultato ideale è ancora da costruire e, in realtà, ancora nessuno né in azienda né dal Cliente l'ha potuto verificare in modo tangibile. La "voce fuori dal coro" può aiutare molto a definire il risultato perché costruito su esperienze altrui anche eventualmente afferenti ad altri contesti rispetto a quello più conosciuto.

3. Individuare le persone chiave coinvolte nella collaborazione

Azioni	Domande chiave
<ul style="list-style-type: none"> Nel contesto delle persone coinvolte nella partecipazione alla collaborazione, chiarire il tipo di contributo dato da ognuno, quali attività ha dichiarato di voler intraprendere ed entro quando. 	<ul style="list-style-type: none"> Quali aspetti della collaborazione sembrano indebolendosi? Quali sono i ruoli chiave non ancora assegnati per la gestione ottimale della collaborazione? Che tipo di specializzazione potrebbe essere utile a questa collaborazione e che si potrebbe iniziare a ricercare?

La collaborazione è, di fatto, attuata dalle persone le quali operando all'interno di un certo dipartimento, rappresentano quello specifico aspetto ma lo agiscono in maniera prettamente "personale". Coinvolgere le persone "giuste" è di fondamentale importanza per il raggiungimento dei risultati attesi dalla collaborazione.

4. Discutere per il tempo necessario dei problemi più salienti

Azioni	Domande chiave
<ul style="list-style-type: none"> Creare più occasioni per effettuare incontri strutturati per discutere dell'avanzamento delle attività concordate e per definire i passi successivi. Dirimere questioni che richiedono attenzione Se possibile, riservare anche più tempo del necessario per la discussione e verbalizzarne i contenuti se appropriato farlo. Discutere in anticipo su come gestire eventuali disaccordi, difficoltà, errori, ecc... 	<ul style="list-style-type: none"> Quali sono le questioni chiave che devono essere indirizzate assieme agli altri rispetto a quelle da affrontare in modo asincrono? Che tipo di frequenza osservare per assicurarsi un avanzamento efficace? In che modo riconosceremo e indirizzeremo le problematiche che verranno fuori durante gli incontri?

Entrare nei dettagli dei singoli aspetti della collaborazione di cui si intende chiarire i contorni, può rischiare di portare via molto tempo ma non farlo è comunque deleterio. Per questo si deve sapere riconoscere l'attinenza delle tematiche con il fulcro principale cercando di non distogliere l'attenzione a favore di temi non meno importanti ma che risulterebbe inefficace discutere nel contesto specifico.

5. Creare degli spazi condivisi di lavoro

Azioni	Domande chiave
<ul style="list-style-type: none"> Decidere il tipo ideale di “spazi di lavoro” che risulteranno efficaci in questa particolare collaborazione. Costruire l’aspettativa che il gruppo di lavoro ritiene di soddisfare per avere l’insieme di spazi di lavoro ideale. Decidere un “responsabile” per ogni spazio di lavoro. 	<ul style="list-style-type: none"> Che tipo di spazio di lavoro non è stato considerato che potrebbe risultare in un significativo miglioramento della comunicazione? Qual è la combinazione di spazi di lavoro migliore? E’ necessario essere vicini “fisicamente” per portare avanti le attività?

La questione di base trattata da questo elemento è relativo, essenzialmente, alla possibilità di utilizzare ciò che la tecnologia mette a disposizione con enormi possibilità di migliorare l’efficacia del lavoro di gruppi omogenei. Gli ambienti “collaborative”, appunto, sono quelli che garantiscono sistemi integrati di comunicazione tra le persone di una stessa organizzazione e con i partner di business, sfruttando la tecnologia anziché incrementare un, a volte, superfluo “turismo da meeting”.

6. Valutare la qualità della collaborazione di ritorno

Azioni	Domande chiave
<ul style="list-style-type: none"> Pianificare i momenti di verifica del percorso tracciato. Ricordare a tutte le persone coinvolte che il momento di verifica è anche un’importante opportunità per raccogliere le riflessioni eventualmente fatte. 	<ul style="list-style-type: none"> Stiamo realizzando qualche differenza significativa dopo tutti gli sforzi effettuati? La frequenza e la qualità delle interazioni sono quelle che vorremmo che fossero? Che modifiche ai ruoli e responsabilità, alle “best practice” o altro può migliorare la qualità del lavoro svolto?

Importante momento di verifica della qualità del lavoro svolto, per rafforzare quanto ha funzionato bene e per identificare eventuali ulteriori spazi di miglioramento verso il raggiungimento della migliore collaborazione, duratura nel tempo e utile allo scopo.

Molte delle attività che sembrano valere per i gruppi di lavoro, sono valide anche a livello individuale. In questo caso, però, entrano maggiormente, nel meccanismo, aspetti personali che hanno dinamiche tutte loro, di cui si occupa il prossimo paragrafo

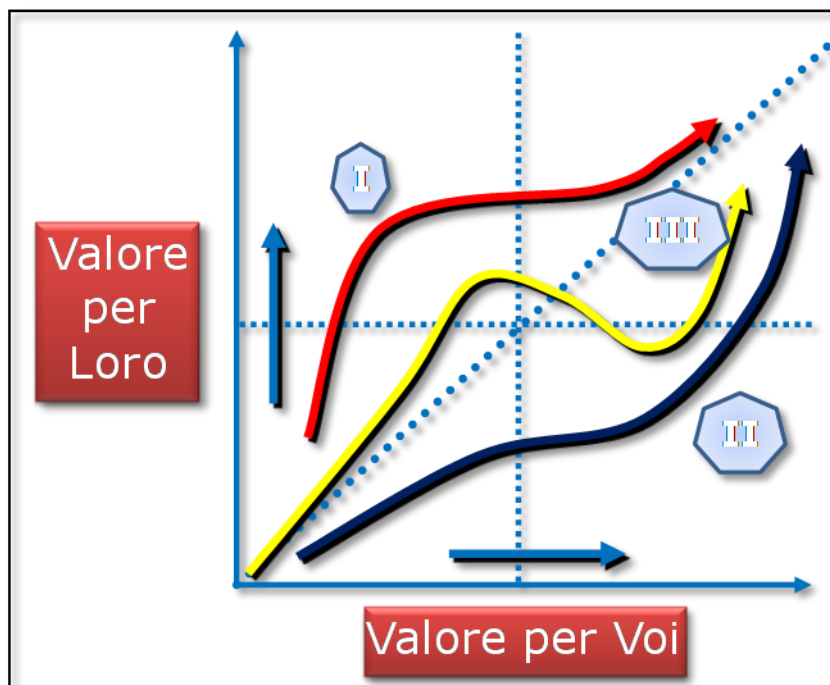
Investire nella relazione

Nei rapporti personali seppur professionali, esistono fenomeni che, di fatto, sono conosciuti da tutti per esperienze di tutti i giorni e di tutta una vita. Ripensiamo alle dinamiche che hanno fatto nascere le nostre migliori amicizie. Con quelle persone ci siamo aperti spontaneamente

mostrando di noi aspetti di cui non tutti sono a conoscenza. E' possibile che a molti sia capitato di rispondere ad un impulso nato a seguito di uno stimolo venutosi a creare a seguito di una confidenza, che da parte dell'altra persona è arrivata quasi inaspettata. Utilizzando la nostra "unità di misura" dei rapporti personali, abbiamo avuto, probabilmente, la sensazione di essere stati dei privilegiati per essere venuti a conoscenza di alcuni "segreti". Questo perché se noi avessimo fatto quel tipo di confidenza a qualcuno, ciò significava che quest'ultimo aveva riscosso la nostra fiducia.

Con un fenomeno che gli studiosi chiamano "rispecchiamento", l'impulso è quello di "restituire il favore" alla controparte e da qui nasce il tipico scambio reciproco di confidenze personali, che aggiunge valore e durata all'amicizia.

Allo stesso modo, nel mondo degli affari, ad elementi "freddi" legati ai numeri, si affiancano bisogni personali che risultano una parte importante del valore che siamo disposti a



riconoscere nella vicinanza ad una particolare persona inserita in uno specifico dipartimento, attivo in un certo ruolo ed in un certo processo. Il percorso di avvicinamento di una persona al nostro ecosistema, quindi, deve arrivare ad un mutuo scambio di valore per "loro" e per "voi". Nel grafico è rappresentata la sequenza e la

risultante di due forze convergenti che sono la sommatoria "vettoriale" di una prima azione in cui si offre valore avendo in cambio relativamente poco alla quale, successivamente, segue un'azione simile e contraria che restituisce, in un certo senso, il valore ricevuto. La risultante è un andamento che asintoticamente si allinea al perfetto equilibrio di rapporti che definiamo "win-win". Da qui la maggiore vicinanza alla persona sulla quale si è deciso di investire.

Investire con profitto nella relazione personale / professionale rappresenta un esercizio molto più semplice se si conoscono le questioni di fondo della professione della controparte che in qualche modo possono agire sulla nostra attività e che in modo reciproco possono essere facilitate dai nostri comportamenti.

Utilizzare l'organizzazione

Tutto ciò può sembrare addirittura manipolatorio ma l'organizzazione è lì per utilizzata, se possibile, letteralmente "sfruttata". Il motivo principale per cui una persona è legata ad una

realtà è perché, consciamente o no, ella ha siglato una sorta di “contratto psicologico” nel quale sta scritto che in questo momento per il percorso evolutivo professionale che si intende fare, l’azienda per la quale si lavora è la migliore possibile e l’evidenza suggerisce che lo sarà ancora per qualche tempo.

Utilizzare l’organizzazione sembrerebbe quindi, a prima vista, uno sconveniente accordo tra le parti per l’azienda a favore dell’individuo che comunque non pare abbia nulla da perdere, dal momento che le attività svolte nel percorso evolutivo personale sottostanno ad un contratto remunerato.

In realtà riflettendo attentamente sul grado di allineamento azienda-individuo osservabile in moltissime organizzazioni, si può notare come vi siano innumerevoli situazioni critiche in cui il contratto psicologico non è stato effettuato affatto o si è talmente deteriorato nel tempo per una delle due parti, che sembra essere stata raggiunta una sorta di omeostasi che non porta valore a nessuno. A questo punto, l’azienda perde molto di più: ha “bruciato” una persona, che ovviamente ha anche le sue responsabilità, ha investito su una competenza che non è riuscita a reificare e a creare valore e, infine, ha un problema organizzativo da risolvere.

Immaginando un mondo professionale ideale, c’è da augurarsi invece di avere individui che sfruttino le organizzazioni continuamente e siano disposti a cambiare nel momento in cui le “condizioni contrattuali” psicologiche non sono, al dato momento, quelle ideali. E se non individuassero le organizzazioni ideali per realizzare ciò che professionalmente intendono fare, dovrebbero trovare il modo di avvicinarsi cambiandole dall’interno.

Ricordando i principi fondamentali dell’analisi transazionale nella quale vengono evidenziati i rischi di un rapporto Genitore/Bambino, anziché Adulto-Adulto, riteniamo che debbano essere sviluppate le condizioni per quest’ultimo tipo di relazione. In questa tipologia relazionale, la crescita reciproca è garantita dal fatto che ognuna delle controparti è in grado di apprendere dall’altra.

Promuovere questo tipo di rapporto da parte dei commerciali e, in qualità di responsabili dell’organizzazione, creare le condizioni e sviluppare una cultura che agevoli tale evoluzione del rapporto, crediamo siano attività chiave per l’efficacia del business del futuro e nell’era della conoscenza.