BUSINESS DEVELOPMENT · PUNTO DI VISTA

Un commerciale nasce commerciale.

Ma le relazioni si costruiscono.

Nel mondo del business development si discute molto di strumenti, processi e tecnologia. Si discute meno di quello che davvero fa la differenza: la persona che sta dietro alla trattativa. Quello che ho visto in vent'anni di lavoro internazionale è che i migliori commerciali non si creano — ma le relazioni che costruiscono, quelle sì, si imparano, si coltivano, si affinano.

Costanza Iris Nocchi · CiN Consultants · Ottobre 2026

C'è chi vende per mestiere. E chi vende per natura.

Lo si riconosce quasi subito, il commerciale nato. Non è necessariamente il più loquace della stanza, né il più aggressivo. È quello che, appena entrato in una conversazione, ha già capito chi ha davanti — cosa quella persona cerca, di cosa ha paura, quale risultato la farebbe sentire vincente.

Questa capacità di lettura immediata non si insegna nei corsi di vendita. Si può affinare, certo, ma il punto di partenza è un'attitudine: la curiosità per le persone, la voglia genuina di capire prima ancora di proporre.

Ho incontrato ingegneri straordinari che non sarebbero mai riusciti a vendere nemmeno il prodotto migliore del mercato — non per mancanza di competenza, ma perché non riuscivano a smettere di pensare alla soluzione tecnica e iniziare a pensare alla persona di fronte a loro. E ho incontrato commerciali che non sapevano nulla di un settore specifico ma che, in sei mesi, stavano già chiudendo contratti. Perché sapevano stare con le persone.

> "Il miglior prospecting tool non vale niente se chi lo usa non sa costruire una relazione."
>
> *Costanza Iris Nocchi, CiN Consultants*

Empatia: la competenza che non appare nel CV.

Nel business development internazionale, l'empatia non è un valore "soft". È una competenza operativa. Ti permette di leggere una situazione prima che diventi un problema, di adattare il tuo messaggio al registro dell'interlocutore, di capire quando insistere e quando fare un passo indietro.

In mercati culturalmente diversi dal nostro — e ne ho lavorati molti, dalla Scandinavia al Medio Oriente, dalla Francia alla Germania — l'empatia culturale è ancora più cruciale. Puoi avere il prodotto giusto, il prezzo giusto, le referenze giuste. Ma se entri in una riunione con un approccio sbagliato per quel contesto, la porta si chiude prima che tu abbia finito la prima frase.

> **L'empatia commerciale non significa essere "simpatici a tutti i costi". Significa saper percepire cosa conta davvero per l'altra persona — e orientare la conversazione in quella direzione, con rispetto e autenticità.**

Un commerciale empatico non recita un copione. Ascolta, osserva, si adatta. Sa quando tacere. Sa quando una domanda vale più di dieci argomentazioni. Sa che la fiducia si costruisce in molte conversazioni, non in una singola presentazione.

La simpatia non è superficialità. È un vantaggio competitivo.

Parliamoci chiaro: le persone comprano da persone che gli piacciono. Non solo da persone che rispettano — anche da quelle con cui stanno volentieri. La simpatia crea un clima favorevole alla conversazione, abbassa le difese, rende più facile il confronto anche su temi delicati come il prezzo o le condizioni contrattuali.

Attenzione, però: simpatia non significa compiacenza. Non significa essere "yes men" o rinunciare alle proprie posizioni per essere graditi. Significa avere calore umano genuino, sapere che la leggerezza — al momento giusto — non indebolisce una trattativa, la umanizza.

I commerciali più efficaci che ho conosciuto avevano tutti questa capacità: riuscivano a essere autorevoli e accessibili allo stesso tempo. Non recitavano il ruolo del "venditore professionale". Erano, semplicemente, persone con cui era piacevole avere una conversazione — e che però, quando era il momento, sapevano portare la negoziazione dove volevano.

> "Le persone comprano da chi gli piace e di cui si fidano. In quest'ordine."
>
> *Osservazione sul campo, 20+ anni di business development internazionale*

La negoziazione: dove finisce la relazione e inizia il metodo.

Una relazione solida è il terreno su cui si costruisce una negoziazione efficace. Ma la negoziazione ha regole proprie, e confonderla con la gestione della relazione è uno degli errori più comuni che vedo fare.

Negoziare non significa accontentare. Significa trovare un accordo che tenga in piedi entrambe le parti nel tempo — e questo richiede chiarezza, preparazione e, in certi momenti, la capacità di essere scomodi.

Un negoziatore efficace sa fare tre cose:

→ Prepararsi prima, non improvvisare durante. Conoscere i propri margini, i limiti della controparte, le alternative disponibili per entrambi.

→ Separare le persone dal problema. Puoi voler bene a un cliente e tenere ferma una posizione commerciale. Anzi, devi saperlo fare — perché cedere sempre non costruisce rispetto, costruisce abitudine.

→ Sapere quando smettere di negoziare. Un accordo che non sostieni non è una vittoria. A volte la risposta giusta è no — detto con rispetto e con la porta aperta per il futuro.

La relazione ti porta alla tavola. L'empatia ti fa capire cosa vuole davvero l'altra parte. La simpatia crea il clima giusto. Ma è il metodo — la preparazione, la chiarezza, la disciplina — che chiude l'accordo.

Quello che si può insegnare. E quello che non si può.

In questi anni ho formato commerciali, affiancato team di vendita, costruito processi di business development da zero. E ho imparato a distinguere cosa si può trasferire e cosa no.

Si può insegnare:

→ il metodo di prospecting e la qualificazione dei lead

→ le tecniche di negoziazione e la gestione delle obiezioni

→ la struttura di una conversazione commerciale efficace

→ l'uso degli strumenti digitali e dei CRM

→ la lettura dei segnali culturali in contesti internazionali

Non si può insegnare — ma si può riconoscere e valorizzare:

→ la curiosità genuina per le persone

→ la capacità di leggere una stanza in pochi minuti

→ il piacere — non l'obbligo — di stare con le persone

→ la resilienza dopo un rifiuto

→ l'istinto per il momento giusto

Conclusione: la persona prima del processo.

Il business development è cambiato enormemente negli ultimi anni. Abbiamo strumenti di prospecting, AI, CRM sofisticati, dati su tutto. Eppure, le aziende che crescono davvero all'estero sono quelle che, dietro ai tool, mettono le persone giuste.

Persone che sanno ascoltare prima di proporre. Che costruiscono fiducia prima di chiedere un ordine. Che sanno essere umane — con il calore della simpatia, la profondità dell'empatia e la solidità di chi sa negoziare.

Un commerciale nasce commerciale. Ma il commerciale che costruisce relazioni durature, che apre mercati, che porta risultati nel tempo — quello si forma, si allena e, soprattutto, sceglie di farlo con metodo.

Vuoi costruire un team commerciale che sappia vendere — davvero?

CiN Consultants supporta PMI italiane nella strutturazione del business development internazionale: dalla selezione delle persone giuste alla costruzione dei processi commerciali.

www.cinconsultants.com · info@cinconsultants.com

CiN Consultants · La Spezia, Italia · Business Development Internazionale