

GIORGIO COZZI – GIANLUIGI OLIVARI

*LE PAROLE SEGRETE
DELLA VENDITA*

SENECA
EDIZIONI

PREFAZIONE di *Giorgio Cozzi*

Me lo ricordo ancora come fosse adesso. In una classica via londinese nei pressi di Victoria Station sorgeva una palazzina di mattoni rossi, tutta di proprietà dei fratelli Tack, George e Alfred.

Quest'ultimo, proprietario col fratello George di una quindicina di aziende, era il fondatore della scuola di formazione più famosa d'Inghilterra, presente attraverso distributori in altri trenta Paesi, con un catalogo di almeno venti tipi diversi di corsi, tredici docenti a tempo pieno, una squadra di venditori che promuovevano i corsi presso le aziende.

Alfred Tack era anche consulente della BBC e autore di più di dieci libri di successo.

Io, piccolo e giovane consulente italiano, potevo diventare il suo partner per l'Italia. Avevo alcuni dubbi sulla scelta che dovevo fare. Partecipando al corso avevo notato che, sul piano delle competenze, ne sapevo quanto loro.

È vero, erano molto bravi in aula, il materiale didattico era eccellente, la conduzione del corso gradevolissima, tuttavia... Alfred Tack mi fece accomodare in una saletta riservata, dove aveva fatto preparare un tavolo per il pranzo. Dalla mensa interna portarono un piatto speciale, col salmone. Il vecchio guru, che conoscevo solo attraverso i suoi libri, mi guardava e mi parlava con quel tratto gentile che l'ha sempre caratterizzato. A un certo punto esposi in modo coraggioso, e forse impertinente, le mie remore: "Caro Alfred, in fondo sono tutte cose che so, perché dovrei pagare royalties per contenuti che già conosco?"

Alfred mi guardò silenzioso e attento, con i suoi occhi magnetici e quel fare che metteva a proprio agio chiunque.

Rispose: «Caro Giorgio, non dubito che tu sappia quello che noi trasmettiamo nei corsi, ma tu lo fai?»

Rimasi senza fiato, con la forchetta per aria e il salmone che profumava e che non riuscivo a portare alla bocca.

Improvvisamente scoprii una grande verità. Il problema non è sapere, è fare. Alfred Tack aveva ragione, tutti sanno, tutti hanno buon senso, tutti ritengono banali certi aspetti della vita lavorativa, specialmente quella commerciale, tuttavia pochi fanno davvero, dimostrano realmente buon senso.

Ciò che è banale, lo è solo se lo si è realizzato. Semplice, chiaro, lampante. Il programma mentale dell'uomo di successo, prima nelle vendite poi nella formazione di uomini di vendita, non nascondeva chissà quali trucchi o tecniche, semplicemente faceva realmente ciò che tanti altri sapevano di dover fare e che non facevano.

Prima di rispondere onestamente, che appartenevo alla categoria dei più, avevo già deciso: sarei stato l'uomo Tack per l'Italia.

“La vendita è l'arte di trasferire il proprio modo di essere agli altri”, così mi diceva Alfred Tack.

Porgeva briciole di saggezza con un garbo incredibile, non dava la sensazione di insegnare, bensì aiutava a capire l'essenza della vendita.

Sapeva motivare, sapeva persuadere, sapeva cogliere il mio punto di vista e mi faceva cambiare la prospettiva. Ciò che mi sembrava banale, improvvisamente assumeva valore, diventava un fattore chiave per avere successo, se applicato.

Notai che quanto andavano insegnando i suoi docenti era esattamente corrispondente al suo modo di essere, di agire, di comunicare.

«*What we teach we practice; what we practice we teach*», concluse sorridendo Alfred Tack, dimostrando concretamente la massima coerenza tra insegnare e fare, o meglio essere.

Solo più avanti negli anni e nell'esperienza, avvicinando la Programmazione Neurolinguistica (Pnl), un modello psicologico di grandissima efficacia, capii quanto fosse stato per me importante quel pranzo.

Le tecniche più evolute nel campo del **cambiamento** e della **relazione** mi fecero prendere coscienza che quel giorno avevo acquisito un **modello** al quale ho sempre cercato di rifarmi e che mi ha consentito di vivere il mio lavoro di formatore con fiducia e passione. **Fiducia** perché so di poter essere utile a sviluppare l'abilità dei venditori e **passione** perché cerco di farlo a partire dalle risorse che ogni venditore, ogni essere umano, ha in sé.

Ho sempre desiderato scrivere un libro sulle vendite, anche per continuare la missione di Alfred Tack e per trasferire gocce di saggezza apprese da lui e da altri guru, a cui conviene modellarsi.

Il supporto fornito dalla Pnl integra le competenze necessarie per avere successo, e trasforma le potenzialità in risultati.

Quando Gianluigi Olivari, con cui ho scritto il libro "Cambia, adesso!" (pubblicato nel 2007 da Seneca Edizioni), mi ha portato il manoscritto di un libro sulla vendita, in cui ha esposto sia gli approcci eccellenti della vendita di cui era già esperto e dopo me e Tack, fervente assertore, mi sono detto che era il momento giusto di farlo.

Inutile pensarci sopra, bisogna agire. Il mix tra lo stile Tack e la Pnl meritava di essere diffuso, per consentire a tanti altri uomini di vendita di incrementare le loro performance.

L'intento dunque di questo secondo libro scritto assieme (80% lui, 20% io, e del suo 80% il 20% mio e di Tack) è di incidere profondamente sulle aspirazioni dei lettori, conducendoli su un percorso che garantisce il successo, che trasforma il potenziale posseduto in risultati concreti, che fa superare gli ostacoli che talvolta limitano il conseguimento dei propri obiettivi.

Al lettore rimane il compito più importante: **crederci** (in sé stesso, nelle tecniche, nei modelli) e **fare**. Fare sul serio, come diceva sorridendo il buon, vecchio, Alfred Tack.

Giorgio Cozzi

Dopo tanti anni di attività di vendita in molti contesti aziendali e molti comparti merceologici, nel corso di molte avventure professionali, e dopo aver sviscerato molti degli aspetti possibili del processo, ho provato a chiedermi che cosa fosse realmente a trasformare delle normali prestazioni di vendita in prestazioni eccezionali. Quale elemento entrasse in gioco, capace di elevare i risultati di una persona e fargli raggiungere l'eccellenza in campo commerciale.

Innanzitutto la vendita è per me, come molte aziende hanno scoperto, *il processo chiave*. Ogni azienda che voglia avere successo deve puntare sulla vendita.

Questo non significa che la produzione non sia importante: senza un valido prodotto da vendere, si percorre poca strada. E che dire della finanza? Ambito fondamentale, indubbiamente. Altrettanto vale per le risorse umane la logistica, l'assistenza tecnica, la cura del cliente, la pianificazione fiscale, il marketing. Tutte aree importantissime.

Tuttavia, sia pur considerate globalmente, tutte queste attività non riescono a pareggiare l'importanza che assume il processo della vendita nelle fortune di qualsiasi impresa.

Il prodotto, che cronologicamente viene prima della vendita e per molti è il perno delle attività aziendali, ne è un totale subalterno: il miglior prodotto possibile non sarà mai in grado di sviluppare tutto il suo potenziale se non in presenza di processi di vendita efficaci.

Prendendola da un altro punto di vista, attività di vendita non perfettamente efficienti ed efficaci abbassano drasticamente le possibilità di profitto di qualsiasi prodotto, anche del migliore tra essi.

Così come è inutile fare eccellente finanza, poter contare su una logistica efficiente, fare ricerca e sviluppo d'avanguardia e così via, se poi mancano i fatturati.

D'altro canto, il mestiere delle vendite spesso è ritenuto (almeno qui da noi in Italia) come una professione di serie "b", come un lavoro per chi non ha trovato o non sa fare di meglio. Ciò è dimostrato dalla difficoltà di reperire giovani da avviare alla vendita.

In altri contesti (uno per tutti, i Paesi anglofoni) questa attività è invece ammantata di prestigio, se ne riconosce la valenza sociale e la validità aziendale, nessuno se ne vergogna e, chi la svolge, non accusa nessun senso di inferiorità rispetto a medici, avvocati, professori, ed altri professionisti.

In realtà questo lavoro (per chi vuol svolgerlo bene, guadagnando sopra la media) è tutt'altro che semplice ed è molto impegnativo: occorrono sensibilità, flessibilità, prontezza di riflessi, grande memoria, estroversione, tolleranza per il rischio e l'incertezza, determinazione, resistenza alla fatica fisica e mentale, assertività, voglia continua di migliorarsi, mentalità positiva e orientata al risultato.

Al di là delle doti di base, introiettati i primi rudimenti, occorre un'applicazione costante e metodica non solo nello svolgimento dell'attività vera e propria, ma anche per quanto riguarda il proprio aggiornamento periodico, il continuo imparare dagli inevitabili errori, la costanza e il metodo nello svolgere i compiti e una buona dose di resilienza qualora le cose dovessero, per qualsiasi motivo, non andare fin da subito come si vorrebbe.

Quindi, fare il venditore non è un mestiere semplice. Anzi, probabilmente è uno dei più difficili. Le sfide sono molte, e anche le opportunità sono elevate.

Tra le opportunità, una di quelle sulle quali mi piace soffermarmi di più è la sicurezza che si acquisisce esercitando bene questo mestiere. Gli aspetti tecnici legati alla vendita e all'influenzamento sono molto simili, sia che si vendano prodotti alimentari, beni industriali, sia servizi o prodotti finanziari. Pertanto, contrariamente a quello che accade per la maggior parte delle altre attività, il bravo professionista troverà sempre un mercato, un comparto merceologico, un'azienda in seno alla quale svolgere la propria attività di vendita. E questo, in un mondo del lavoro turbolento e precario come quello di oggi, non pare un vantaggio da poco. Soprattutto considerando che il livello di caos è destinato ad aumentare ulteriormente, e che molte persone potrebbero trovarsi sul mercato senza lavoro. Non gli abili venditori.

Un altro vantaggio che cito sempre è il fatto che questa attività, in quanto obbliga a un continuo aggiornamento, mantiene elastici, flessibili e sempre mentalmente freschi.

Il terzo elemento positivo (non meno importante degli altri) è sottolineato dai risultati economici che si realizzano: i venditori in gamba, le stelle di questo mestiere, se la passano decisamente bene.

Dopo aver preso nota degli elementi positivi qui illustrati, qualche lettore sarà sicuramente interessato a sapere quali siano gli aspetti negativi di questa professione.

Francamente, non ne ho mai trovati molti. Tuttavia uno di questi è sicuramente il fatto che non esistono scuole apposite che formino in tal senso. O meglio, la formazione e l'aggiornamento sono quasi completamente delegati all'iniziativa del singolo professionista, e alla volontà di intraprendere questa carriera in un'azienda che assicuri formazione.

È un po' come fare i genitori, altro mestiere complesso per imparare il quale, chi ha avuto figli, si è dovuto regolare in base al noto metodo "prova-errore".

D'altro canto, troppe prove e troppi errori fanno perdere tempo e quattrini.

A questo punto arriviamo al motivo per cui ho ritenuto opportuno scrivere questo testo, inserendolo in un mercato inflazionato di libri di ogni tipo e dimensione che parlano di vendita, in un mercato in cui si è già scritto tutto e il contrario di tutto, nel quale diventa ogni giorno più difficile reperire qualcosa di realmente valido, che possa aiutare sul serio a elevare le proprie prestazioni professionali, sino ad arrivare all'eccellenza.

Mi piace l'idea di poter mettere a disposizione di chi ha deciso di praticare questa attività uno strumento agile ed essenziale, completo e facile da applicare, efficace e duraturo, che consenta una rapida metabolizzazione delle tecniche più attuali e innovative e le traduca *immediatamente* in risultati, anzi, in quattrini sul proprio conto bancario!

Ho condiviso con Giorgio Cozzi una parte delle conoscenze che ho sviluppato, e così gli ho proposto di scrivere questo libro, centrato sulla vendita e sulle alte prestazioni nella relazione col cliente. Il testo vuole essere un supporto concreto per chi si avvia alle vendite volendo trarre risultati straordinari dal proprio lavoro, e si propone di coinvolgere il lettore **nell'applicazione** delle tecniche d'eccellenza suggerite. Infatti, in questo campo non è importante solo pensare, di più e meglio, quanto agire!

Gianluigi Olivari

E da qui in avanti, caro lettore, sarai certamente molto interessato a tutto ciò che leggerai.

CAPITOLO 1

LA DIFFERENZA CHE FA LA DIFFERENZA

Il punto di partenza di questo testo è rappresentato da una ricerca effettuata alcuni anni fa da alcune università statunitensi, attraverso la quale sono stati analizzati i *pattern linguistici* di circa 2.800 venditori, appartenenti a molte delle aziende dell'elenco delle Fortune 500.

Questi professionisti operavano nei settori più disparati, in ogni angolo degli Stati Uniti e avevano due cose in comune: la professione (tutti venditori) e i guadagni (tutti sopra i \$500.000 annui).

Da questo studio è emerso che tutti questi campioni della vendita utilizzavano (per lo più inconsciamente) una forma di comunicazione estremamente efficace ed erano in grado di influenzare con successo, attraverso di essa, qualunque interlocutore.

Si tratta di pattern verbali molto simili a quelli adoperati, nel corso della sua straordinaria carriera professionale, dal più famoso ipnoterapeuta del XX secolo: Milton Erickson.

Queste tecniche di “fascinazione e influenzamento”, tratte dalla pratica terapeutica, sono in grado di produrre risultati straordinari in qualunque contesto in cui l'umana comunicazione giochi un ruolo predominante.

Richiesti di spiegare il motivo del loro successo, i campioni delle vendite interpellati non sono stati in grado di farlo: pur svolgendo l'attività in modo istintivamente eccellente, mancavano loro gli strumenti per analizzare le loro stesse modalità operative, e soprattutto non erano in grado di insegnare le loro tecniche ad altri.

Come un grande atleta non è detto possa diventare un grande allenatore, così queste superstar delle vendite spesso non avevano le doti per diventare grandi trainer.

Inoltre, queste tecniche di “fascinazione indiretta” venivano usate per lo più inconsciamente e quindi mancava loro la consapevolezza dell’importanza dello strumento, pur in presenza di un suo utilizzo continuo con risultati talvolta sbalorditivi.

In effetti, questi probabilmente sono i motivi chiave per i quali le metodologie illustrate, nonostante la loro efficacia, non abbiano ancora trovato modo di farsi conoscere come meriterebbero.

Tuttavia è stato lasciato agli studiosi del linguaggio e agli psicologi l’onere di studiare queste forme verbali, sezionandole e analizzandole in laboratorio, per poi riassemblearle e riprodurne tutta la straordinaria efficacia nel mondo delle vendite.

I linguisti e gli psicologi hanno pertanto studiato come queste forme di influenzamento possano condizionare i pensieri, le percezioni e le decisioni; come possano generare comportamenti; come veicolino le emozioni.

Lo scopo di questo libro è spiegare come i campioni della vendita riescano a ottenere risultati impossibili per la maggior parte dei loro meno dotati colleghi, e porre alla portata di moltissimi, beninteso con un po’ di applicazione, traguardi di assoluta eccellenza.

Studiando queste forme di influenzamento, i lettori si renderanno conto di quanto siano etiche ed efficaci, e di quanto possano essere utili ai venditori che realmente desiderino aiutare un numero enorme di potenziali clienti a prendere la corretta decisione.

Per entrare maggiormente nella fase operativa, è necessario evidenziare in quale stato psicofisico possa avvenire il fenomeno della “fascinazione indiretta” e come fare a elicitare tale stato nel proprio interlocutore.

Innanzitutto è necessario puntualizzare che esistono vari stati mentali diversi dalla condizione di veglia diurna, stati che possiamo continuamente osservare in noi stessi e nelle persone che ci circondano; ad alcuni di questi stati lievemente onirici accediamo spontaneamente e frequentemente nel corso delle nostre giornate.

Nelle forme più leggere di abbandono della piena coscienza diurna (molto frequenti nella giornata tipo di ognuno) si entra in uno stato di lieve “assopimento” quando ci si trova a essere assorbiti da un pensiero profondo, un sogno a occhi aperti, magari ci si sofferma in modo monocorde su un’idea o un’attività che in quel momento assorbe tutta l’attenzione. Sarà capitato a tutti di estraniarsi per un attimo dall’attività quotidiana, lasciando divagare il pensiero su argomenti del tutto diversi da ciò che si stava facendo al momento, e rendendosi temporaneamente insensibili alla realtà contingente.

Questi momenti, che si vivono in uno stato di coscienza leggermente alterato, sono i migliori per riprogrammare la nostra mente, e sono molto frequenti.

Avanzando in profondità nella condizione non di veglia diurna, le persone che si trovano a sperimentare stati di assopimento mentale medio, non sono distratti da rumori o avvenimenti esterni, spesso hanno lo sguardo fisso; magari stanno svolgendo una certa attività (scrivere al computer, leggere un libro, fumare la pipa), sperimentano un profondo rilassamento muscolare e sono frequentemente (anche se momentaneamente) inconsapevoli di ciò che li circonda.

Questo stato mentale di “assopimento” più marcato si verifica di rado, anche se talvolta in modo del tutto spontaneo.

Nei fenomeni ipnotici più profondi (spesso indotti anche per motivi terapeutici) nella maggior parte dei casi non si è in grado di ricordare cosa sia successo nel corso dell'ipnosi stessa. In questo stato, i poteri di immaginazione tipici della nostra mente sono molto potenziati: si può mettere in mano a una persona uno spicchio d'aglio e descriverlo come il più gustoso dei cioccolatini, osservando la persona stessa gustarlo voluttuosamente, proprio come se fosse completamente composto della dolce sostanza al cacao.

Varie operazioni chirurgiche possono essere compiute con il paziente in questo stato, che reagisce come sottoposto ad anestesia tradizionale.

In questa condizione mentale, la forza e la resistenza fisica possono essere molto potenziate: molti campioni olimpici di sollevamento peso, maratoneti e altri atleti usano forme di auto-ipnosi per elevare le loro prestazioni e innalzare (sia pur leggermente) la propria soglia di percezione della fatica.

Anche se questa condizione profonda di ipnosi è una materia affascinante da studiare, a noi interessa solo il livello più lieve (paragonabile a una specie di concentrazione profonda), nel quale spesso ci troviamo ad agire. Senza peraltro che ce ne rendiamo conto, noi stessi o il nostro cliente possiamo improvvisamente entrare in tale stato (magari accedendo alla memoria di un ricordo piacevole), poi uscirne nel corso di una conversazione, poi rientrare in tale stato ascoltando la presentazione di un prodotto effettuata in modo ineccepibile, e così via.

Non c'è conflitto tra lieve assopimento e razionalità: noi possiamo essere in un dato momento estremamente razionali e

al contempo accedere a uno stato di coscienza leggermente diverso dal normale stato di veglia diurna. Questo stato di coscienza leggermente alterato può far scattare il potere dell'immaginazione, con conseguenze benefiche. Comunque esso non potrà prendere il sopravvento sulla logica e la ragione.

Non pare possibile, per esempio, ipnotizzare qualcuno per fargli compiere un atto per il quale nutra profonda avversione. Per rimanere nel campo della vendita, non può accadere che una persona sia influenzata in maniera tale da forzarla a comperare una cosa che non desidera, non gli serve e magari non può neppure pagare. Semplicemente, non la comprerà.

Di contro, elicitare uno stato di concentrazione profonda in un interlocutore che ha una certa necessità del nostro prodotto, attivare in maniera molto efficace tutti i canali di comunicazione e abbassare le sue barriere difensive nei nostri riguardi, darà un impulso formidabile alla nostra azione di vendita, che a quel punto sarà coerente con i bisogni avvertiti dal cliente.

Comunicando un messaggio in modo da creare *fascinazione e influenzamento*, è molto probabile che tale messaggio vada molto al di là delle normali difese cosce, depositandosi in profondità nella mente inconscia, e spingendo incontinentemente la persona all'azione, per appropriarsi di un prodotto o servizio che, appunto inconsciamente, desidera molto e che, in fondo, può permettersi.

Ci sono tre distinti modelli per comunicare una "suggerzione" in modo che sia praticamente irresistibile:

- Le suggestioni verbali (il linguaggio, che fornisce in prima istanza al venditore il potere di direzionare i comportamenti dell'interlocutore)
- Le suggestioni intraverbali (l'uso del tono, delle inflessioni vocali, delle pause nel dialogo, dell'enfasi)

- Le suggestioni extraverbali (quello che viene definito *il parlare tra le righe*, ovvero la sapiente combinazione di vocaboli, voce, pattern linguistici influenzanti).

Ci addenteremo approfonditamente in questa materia nel prosieguo del libro.

Tutte queste forme di pressione indiretta sono *invisibili* e *inavvertibili*, pertanto questi aspetti massimizzano l'efficacia del processo di vendita.

Prendono le mosse dal *linguaggio*, che è l'arte di produrre suoni comprensibili per l'interlocutore.

Per il venditore professionista, il linguaggio è anche l'arte di influenzare e possiamo dire che, in funzione delle loro diverse abilità in tal senso, alcuni venditori vivacchiano, altri raggiungono livelli di ricchezza e di appagamento straordinari.

E ora, caro lettore, prima di procedere oltre, lascia che ti ponga un quesito: come ti sentirai accorgendoti che puoi triplicare il numero di chiusure favorevoli rispetto al solito?