

Xtreme Sales Power

**Libera la tua potenza di
vendita, e raddoppia i
tuoi guadagni!**



Gianluigi Olivari

**2° edizione
Riveduta e
aggiornata**

Gianluigi Olivari

Xtreme Sales Power
Libera la tua potenza di vendita

Estratto

Indice

▶ Indice	pag. 3
▶ Prefazione	pag. 5
▶ Premessa	pag. 7
▶ 1° Modulo: <i>Goal setting & Achieving power</i>	pag. 21
○ Autovalutazione	pag. 22
○ Alcune informazioni generali	pag. 28
○ Precondizioni che facilitano il successo	pag. 45
○ Punti chiave	pag. 47
○ Amplificatori di efficacia	pag. 56
○ Sintesi del 1° modulo	pag. 72
▶ 2° Modulo: <i>Sales process engineering</i>	pag. 73
○ Prefase prospezione e preparazione degli incontri	pag. 77
○ Apertura della visita	pag. 82
○ Indagine ed emersione dei bisogni	pag. 91
○ Presentazione del prodotto / servizio	pag. 105
○ Il disarmo e la gestione delle obiezioni	pag. 114
○ La richiesta del consenso	pag. 129
○ Il recupero al consenso dei prospect che hanno detto no	pag. 136
○ Sintesi del 2° modulo	pag. 139
▶ 3° Modulo: <i>Motivational power</i>	pag. 141
○ La specializzazione degli emisferi corticali	pag. 144
○ Cosa sono e a cosa servono le convinzioni	pag. 154
○ L'utilizzo del proprio potenziale	pag. 161
○ Il ruolo delle convinzioni nei risultati di vendita	pag. 163
○ Il linguaggio di riprogrammazione	pag. 175
○ Sintesi del 3° modulo	pag. 198
▶ 4° Modulo: <i>Eq power</i>	pag. 200
○ Autovalutazione	pag. 201

○ Cosa sono le emozioni	pag. 205
○ La mente emozionale	pag. 208
○ La storia, il significato e l'utilizzo dell'intelligenza emozionale	pag. 214
○ Sintesi del 4° modulo	pag. 279
▶ 5° Modulo: <i>Negotiation power</i>	pag. 280
○ Autovalutazione	pag. 282
○ Il processo negoziale in dettaglio	pag. 298
○ Come funziona il negoziato d'opinioni	pag. 304
○ Come funziona il negoziato di criteri oggettivi	pag. 311
○ I tre momenti negoziali: prima, durante e dopo	pag. 318
○ Che modello negoziale utilizzare	pag. 328
○ Come utilizzare al meglio il modello di criteri oggettivi	pag. 334
○ Come utilizzare al meglio il modello d'opinioni, coriaceo	pag. 378
○ Sintesi del 5° modulo	pag. 424
▶ 6° Modulo: <i>Field sales coaching</i>	pag. 426
○ La sindrome del giorno dopo	pag. 427
○ La soluzione	pag. 428
○ Sintesi del 6° modulo	pag. 431
▶ Conclusioni	pag. 433
▶ Note bibliografiche	pag. 439

Prefazione:

Una azienda per esistere deve vendere, perché questo è l'unico atto che valorizza e chiude il ciclo di vita di un prodotto o di un servizio, che va dal concepimento dell'idea a chi lo deve utilizzare.

Ci piace il titolo di questo libro perché dà forza al “concetto“ di vendita e al ruolo del venditore. Anche perché nel titolo non c'è la parola marketing e quindi è proprio diretto a chi si occupa di vendita e a chi ha bisogno di vendere.

Forza che deve essere un attributo imprescindibile per qualsiasi venditore, per essere tale: un buon venditore deve esprimere e rappresentare una posizione di forza professionale verso il suo cliente.

Vendere vuol dire, in sintesi, convincere un'altra persona a comprare il nostro prodotto o il nostro servizio. E questo vale qualunque sia il canale di vendita e qualunque sia la tecnologia impiegata per realizzare l'atto materiale della transazione. E' un concetto semplice, ma quanto lavoro c'è dietro le quinte per preparare il venditore !

Gianluigi Olivari, in questo libro, definisce in moduli le attività da svolgere E' un ottimo lavoro di inquadramento, molto utile e che di fatto presenta il mestiere di un venditore come un lavoro di specializzazione che richiede un alto livello di competenza professionale.

I moduli qui descritti sono tutti importanti. In uno viene dimostrato come ogni venditore debba essere convinto che svolge un lavoro importante e che come tutti i mestieri richiede autostima e autovalutazione, preparazione, allenamento e aggiornamento per elevare la propria efficacia e la propria “forza” da utilizzare nel momento dell'incontro con il cliente.

Un altro può essere riassunto come la fase di conoscenza del nostro interlocutore, conoscenza a 360 gradi, per scoprire perché ha bisogno di noi e per individuare bene le cause di eventuali resistenze.

Un modulo successivo riguarda la motivazione nel vendere e nelle emozioni da trasmettere ed evocare, per portare il nostro interlocutore sulle nostre posizioni.

Gianluigi Olivari, dopo aver definito la negoziazione il fulcro centrale dell'atto di vendita, completa questo ricco manuale con un panorama delle tecniche di vendita e con la descrizione del ruolo fondamentale del coach, che ha il compito di fornire un aiuto sul campo, per supportare la buona riuscita di ogni trattativa, che è poi la soluzione a cui ogni professionista della vendita aspira.

Nella mia lunga esperienza di manager commerciale ho sempre dato il giusto risalto al venditore e alla sua attività: mi dispiace non aver potuto contare qualche decennio fa su un autore in grado di fornire , come fa oggi Gianluigi Olivari con questo manuale, le linee guida del più bel mestiere del mondo.

Ho cercato di portare nella mia esperienza associativa ADICO questi principi e, con l'aiuto prezioso di Mariuccia Mauri, abbiamo impostato in ACCADEMIA ADICO il contenitore dove mettere a disposizione delle aziende e delle persone concetti, contenuti, formazione e tutto quello che può servire per rendere sempre più attraente e prezioso il lavoro del venditore.

E una mano ce l'ha data e ce la darà ancora Gianluigi Olivari, al quale vanno i nostri complimenti e i nostri incoraggiamenti ad andare avanti per contribuire ad aumentare la professionalità degli uomini di vendita.

Michele Cimino – Presidente ADICO

Mariuccia Mauri – Direttore generale ADICO

Premessa:

«L'insegna sulla parete sembrava tremolare sotto una pellicola di acqua calda e instabile ... "Safari nel tempo Inc.". "Questo safari garantisce che ritornerò vivo?" "Non garantiamo niente" disse il funzionario "eccetto i dinosauri." Si girò. "Questo è il signor Travis, la vostra Guida del Safari nel Passato. Vi dirà dove e a che cosa dovrete sparare. Se dice di non sparare, non sparate. Se disobbedite alle istruzioni, c'è una penale di diecimila dollari, più una possibile azione da parte del governo, al ritorno."

Eckels guardò, dall'altra parte dell'ufficio, a una massa aggrovigliata, un attorcersi e ronzare di fili e di cassette d'acciaio, a un'aurora boreale che scintillava, ora arancio, ora argento, ora azzurra... "Inferno e dannazione" alitò, la luce della Macchina sul suo viso magro. "Una vera Macchina del Tempo." Scosse il capo. "Ti fa pensare. Se le elezioni fossero andate male ieri, adesso potrei essere qui per sfuggirne i risultati. Grazie a Dio, ha vinto Keith. Sarà un ottimo Presidente degli Stati Uniti." "Sì", disse l'uomo dietro la scrivania. "Siamo fortunati. Se l'avesse spuntata Deutscher, avremmo avuto una dittatura della peggiore specie... Comunque, adesso Keith è Presidente. Voi dovete preoccuparvi soltanto di..."
"...di sparare al mio dinosauro" concluse Eckels per lui.
"Buona fortuna" disse l'uomo dietro la scrivania. "Signor Travis, è tutto vostro." Attraversarono in silenzio la stanza, portando con sé i fucili, verso la Macchina, verso il metallo argenteo e la luce ruggente.»

Inizia così un famoso romanzo breve di Ray Bradbury, pubblicato per la prima volta nel 1952, dal titolo "Rumore di tuono" (A sound of thunder). Durante uno di questi fantascientifici safari, un partecipante abbandona per alcuni istanti la piattaforma di metallo antigravità che impedisce di venire a contatto con il mondo preistorico, contaminandolo, ed effettua qualche passo sul suolo di sessanta milioni di anni prima, schiacciando e uccidendo una farfalla. Al suo ritorno nel 2055, trova la targa della società di safari cambiata, l'impiegato della società parla una lingua diversa e le elezioni presidenziali sono state vinte da un altro candidato, Deutscher, che farà vivere agli Stati Uniti un orribile periodo di dittatura.

Questo racconto è ritenuto il precursore del cosiddetto "effetto farfalla" scoperto da Edward Lorenz, a seguito degli studi di Henry Poincaré. L'effetto farfalla dimostra che variazioni significative in un sistema dinamico, ad un certo punto della propria esistenza, possano essere originate da variazioni infinitesimali delle condizioni di partenza.

In realtà, applicando l'effetto farfalla, le variazioni nel "sistema mondo" al ritorno dell'incauto viaggiatore nel tempo, sarebbero stati ben altri che una targa cambiata o un nuovo presidente: dopo sessanta milioni di anni, sarebbero state di portata incalcolabile. Per giustificare ciò debbo richiamare il concetto di non linearità, inteso nel senso derivante dalla teoria dei sistemi. Un problema si può definire lineare quando è scomponibile in una certa quantità di sotto-problemi, indipendenti tra loro; quando i sotto-problemi interagiscono e si modificano reciprocamente, rendendone impossibile la separazione e la risoluzione "a blocchi" o passo passo, si parla appunto di non linearità.

In un contesto non lineare, appunto, una modifica infinitesimale di una condizione iniziale può causare effetti enormi, modifiche devastanti a distanza di tempo. L'effetto farfalla, in un sistema non lineare, fa sì che una variazione iniziale anche se

infinitesimale in una qualsivoglia delle sue grandezze, faccia divergere lo stato del sistema stesso, nel tempo, in modo esponenziale rispetto alle condizioni di partenza.

A titolo di esempio classico della non linearità, immaginiamo di voler condurre uno studio sull'evoluzione nel tempo di una popolazione di animali in funzione della disponibilità di cibo. In un ambiente isolato dal contesto, il modello di crescita potrebbe essere rappresentato da un'equazione lineare. In realtà, probabilmente per tale famiglia di animali esisterebbero dei predatori, dalla numerosità dei quali (oltre che dalla presenza di cibo) deriverebbe il tasso di crescita della popolazione oggetto dell'indagine. Parallelamente, la numerosità dei predatori dipenderebbe anche dalla presenza più o meno marcata di prede. Ecco come un problema apparentemente lineare, a ben guardare, si qualifica come appartenente al dominio della non linearità.

Mi sembra che l'effetto farfalla ed il concetto di non linearità siano oggi applicabili anche al mondo del business e delle vendite: solo l'aver evitato un piccolissimo errore all'inizio di una trattativa può far sì che quest'ultima prosegua verso una conclusione positiva, e viceversa. Inoltre, il mondo degli affari, oggi, con componenti quali la condivisione delle tecnologie, i sistemi di comunicazione che rendono l'informazione quasi istantanea ed in grado di raggiungere ogni angolo del pianeta, la velocità con la quale i capitali vengono movimentati ed operano, la crescita esponenziale della popolazione del pianeta rendono il mondo economico un sistema estremamente complesso, e assolutamente non lineare.

Per tornare al tema dominante del libro (il processo di vendita) la turbolenza dei tempi odierni ha generato una tensione competitiva sui mercati che probabilmente non ha uguali nella storia dell'umanità, e motiva la fondatezza dell'effetto farfalla e della non linearità anche per chi venda di mestiere. Penso di poter tranquillamente asserire che oggi, vendere, sia complesso come mai lo è stato prima.

Una prova di ciò potrebbe essere il fatto che, in aula, da tempo, uno dei termini che sento pronunciare più frequentemente è "crisi": i volumi non si espandono (o si contraggono) per la crisi, non facciamo abbastanza profitto perchè c'è la crisi, i concorrenti sono diventati così aggressivi per colpa della crisi, quest'anno non raggiungerò l'obiettivo per la crisi, e così via.

Confesso che, dal mio punto di vista, la realtà potrebbe essere anche un'altra. Intendiamoci, non voglio contestare per nulla l'eterno alternarsi dei cicli macroeconomici, che sempre c'è stato e probabilmente sempre ci sarà (anche se, negli ultimi decenni, la durata di tali periodi di espansione e contrazione sembra accorciarsi sempre più). Anzi, nel momento in cui scrivo ci troviamo (almeno in Italia) quasi certamente in una fase recessiva. Tuttavia mi permetto di contestare questa generalizzazione della crisi onnipotente sui destini della maggior parte delle aziende, e lo faccio attraverso una serie di esempi.

Esistono una marea di aziende di successo che, attraverso il coraggio, l'innovazione, l'entusiasmo, il desiderio e l'impegno portano a casa risultati invidiabili. Tra le migliaia di aziende disponibili, che vanno bene, ne citerò solo alcune. Troverai nomi noti e meno noti, aziende grandi e ancor piccole, in un mercato o in un altro. Le dividerò per settore, senza dati per non farti perdere troppo tempo; solo il nome e il sito web. Se lo vorrai, potrai successivamente approfondire ampiamente.

► Finanza:

- Square (<https://squareup.com>)
- Y Combinator (<http://ycombinator.com>)
- Dwolla (www.dwolla.com)
- PayPal (www.paypal.com)
- Simple (<https://simple.com>)
- Stock Twits (<http://stocktwits.com>)
- ▶ Internet:
 - Badoo (<http://badoo.com>)
 - Air Bnb (<https://www.airbnb.it>)
 - Pinterest (<http://pinterest.com>)
 - Zaarly (<https://Zaarly.com>)
 - Akamai (<http://www.akamai.com>)
 - Gogo (<http://www.gogoair.com>)
- ▶ Cibo:
 - Chipotle (<http://www.chipotle.com>)
 - Ness Computing (<http://www.crunchbase.com>)
 - Chobani (<http://www.chobani.com>)
 - Grub Hub (<http://www.grubhub.com>)
 - Starbucks (<http://www.starbucks.com>)
 - Sysco (<http://www.sysco.com>)
- ▶ Formazione:
 - Fidelis (<http://fideliseducation.com>)
 - Datawind (<http://www.datawind.com>)
 - Knewton (<http://www.knewton.com>)
 - SkillShare (<http://www.skillsshare.com>)
 - MacArthur Foundation (<http://www.macfound.org>)
- ▶ Varie:
 - Ducati (<http://www.ducati.it>)
 - Solar City (<http://www.solarcity.com>)
 - Tesla Motors (<http://www.teslamotors.com>)
 - Red Bus (<http://www.redbus.in>)
 - Recycle Bank (<http://www.recyclebank.com>)
 - MediaWorld (<http://www.mediaworld.it>)
 - Ryanair (<http://ryanair.com>)
 - Sterne International (<http://www.lorenaantoniazzi.it>)

Come sede delle aziende ho privilegiato gli States solo per un fatto di brevità: loro hanno molti più dati pubblici, in questo senso, che altre nazioni. Chi avesse più tempo del sottoscritto può scovare moltissimi altri casi, in tutto il mondo.

Tanti possono essere i motivi alla base di questi risultati: prodotti particolarmente felici, organizzazione efficiente ed efficace, finanza magistrale, abilità nel motivare il personale, ed altro. Sta di fatto che, in un mondo che pare vada a rotoli, c'è chi eccelle. Lo stesso accade a molti tra i professionisti della vendita.

Questo mestiere, che è diventato dannatamente impegnativo, in talune strutture potrebbe non essersi evoluto con lo stesso vigoroso passo di altri comparti aziendali: produzione, marketing, finanza, logistica, e così via. Se così fosse, forse alcuni venditori

potrebbero indicare con il termine “crisi” la risposta dei mercati a metodologie di vendita non più adeguate ai tempi attuali. La cosiddetta crisi probabilmente potrebbe essere messa in condizione almeno di nuocere meno qualora chi non lo avesse ancora fatto decidesse di migliorare l'efficacia del proprio processo di vendita.

Tempi difficili, si è detto, e mestiere complesso quello della vendita, che si è dovuto evolvere per poter tenere il passo con le mutate condizioni di mercato. Adottare i modelli di ieri, in questo campo, spesso significa farsi spazzare via dalla concorrenza più evoluta.

Questo libro è nato per racchiudere in un testo unico le metodologie più avanzate oggi disponibili in ambito vendite, che mettano assieme un efficace engineering del processo di vendita, coniugandolo con la miglior gestione del potenziale psicofisico del venditore, la sua intelligenza emozionale nel rapporto col mercato e con sè stesso, e una serie di caratteristiche personali quali l'energia, la determinazione, il coraggio, l'entusiasmo, la resilienza, l'autostima, la socialità, il desiderio incontenibile di eccellere.

Nel prendere la decisione di scrivere questo testo mi ha un pò frenato, inizialmente, la miriade di libri sulla vendita presenti nelle librerie: solution selling, question based selling, spin selling, consultative selling, la vendita centrata sul cliente, vendita e comunicazione, vendita e coaching, vendere al relativo nervo, e così via. Tutti manuali indubbiamente interessanti e con qualcosa di nuovo da dire. Da questa abbondanza ho dedotto che probabilmente in pochi sentissero la mancanza di una nuova opera che parlasse di vendita.

Questo pensiero, lo confesso, mi ha messo al principio un pò in crisi, facendo vacillare le mie intenzioni di lanciarmi nuovamente nella mischia degli scrittori. Poi, improvvisamente, ho percepito questa mia perplessità come un'obiezione di una parte di me alla scrittura del testo che avevo in mente.

E' scattata subito, automaticamente (poteva forse essere diversamente?) la gestione dell'obiezione stessa e la modalità scelta dal mio “pilota automatico del processo di vendita” è stata quella del “proprio per questo” (per inciso, parlerò di come trasformare le obiezioni in alleate per ottenere il consenso in parti successive del testo).

“Proprio perchè le librerie sono piene di libri sulla vendita, un ulteriore testo può servire a sistematizzare i precedenti, a fare un pò di chiarezza in questa babele di informazioni e ad aiutare chi desideri seriamente migliorare i propri risultati.” Questo è ciò che il mio pilota automatico mi ha sussurrato, utilizzando all'istante l'obiezione come trampolino di lancio per far prendere al suo cliente (il sottoscritto) la decisione d'acquisto (o meglio, di scrittura del libro).

In realtà, questo libro è nato anche a seguito di una serie di seminari avanzati sulla vendita, che hanno preso il via da un'indagine condotta presso circa 100 aziende di vari settori e di diverse dimensioni.

Dall'indagine è emersa la strategicità di un processo di vendita efficace per il futuro di tali aziende, così come pure una generalizzata percezione di inadeguatezza di molte delle proposte formative all'epoca disponibili sul mercato.

E' anche emerso che, spesso, chi partecipa a corsi di vendita tradizionali (anche a quelli in aula ben vissuti) applica raramente, nell'attività giornaliera, quanto consigliato dai docenti; la pressione del risultato, le abitudini, la difficoltà ad abbandonare modelli

che in passato hanno più o meno funzionato, la scarsa personalizzazione degli interventi formativi sono state alcune delle motivazioni addotte.

A questo proposito, facendo riferimento alle mie esperienze di vendita (sul “marciapiede” ed in aula, per totali tre decenni) ritengo che il freno maggiore a mutare approccio alla vendita, per adeguarsi ai cangianti scenari di mercato, dipenda anche molto dalla scarsa propensione al cambiamento, ed ai timori che quest’ultimo evoca, in molti venditori. Su questo concetto ho già scritto parecchio in alcuni dei miei precedenti testi, e pertanto non desidero ripetermi. Desidero solo sottolineare che la fase “del giorno dopo” è di estrema importanza per consentire che chi ha partecipato ad un valido corso di vendita possa realizzare un reale miglioramento dei propri risultati.

Per ultimo, sull’indagine citata è stata segnalata una uniformità di stili, approcci didattici, argomenti e materiali che pare relegare nel passato, anziché proiettare nel futuro, l’offerta formativa tradizionale in area vendite.

Anche sul tema dell’empowerment, fondamentale per realizzare il cambiamento a livello individuale, ho già scritto in abbondanza in altri testi, e non lo rifarò qui: sottolineo solo che, per attuare un cambiamento duraturo di comportamenti, stili e realizzazioni, il primo passo consiste nell’assumersi piena responsabilità dei risultati che si stanno ottenendo.

Devo anche aggiungere che i più noti psicologi e terapeuti del XX secolo (William James, Roberto Assagioli, Sigmund Freud, Carl Gustav Jung, Milton Erickson, Wayne W. Dyer per citarne solo alcuni) al di là della diversità delle relative scuole di pensiero, si sono trovati completamente d’accordo sul fatto che ciò che gli individui realizzano, nel corso della propria esistenza, dipenda per oltre il 90% dalla mente inconscia, e solo per la restante parte da quella conscia. Anche la vendita segue questa regola che, nonostante non sia forse così nota, pare essere inesorabile come la legge di gravità.

Quindi oggi non appare più sufficiente, per un venditore che voglia decisamente emergere, utilizzare solo la leva della propria potenza mentale conscia: probabilmente non riuscirebbe a distinguersi dalla pleora di venditori di medie caratteristiche dei quali è pieno il pianeta. Subirebbe in pieno, e negativamente, sia l’effetto farfalla che le dinamiche tipiche della non linearità. Per eccellere occorre oggi utilizzare anche il proprio potenziale inconscio.

Come ben descritto dal noto terapeuta Erich Fromm: «...quando si parla di inconscio, in effetti si dice semplicemente che una certa esperienza è aliena da quello schema mentale che sussiste quando si agisce. Esso è quindi considerato un elemento evanescente ed estraneo, difficile da cogliere e da ricordare. Ma il nostro mondo diurno è altrettanto inconscio alla nostra esperienza non conscia, quanto lo è il mondo onirico rispetto alla nostra esperienza durante la veglia. Sono semplicemente diversi stati mentali che si riferiscono a modalità esistenziali differenti.» (Fromm, 1995).

A seguito di tutto quanto sopra è stato progettato il percorso formativo “Xtreme Sales Power[®]” in grado di accompagnare nel tempo chi vende verso prestazioni eccellenti.

Questo testo forse potrebbe anche contribuire almeno in parte ad unificare le settorizzazioni che, sul mercato specifico, mi pare siano la conseguenza della maggior parte degli altri testi di vendita al momento disponibili. Potrebbe così diventare

descrittivo di una scuola di pensiero e di un processo di vendita di tipo olistico, in Italia ancora poco nota e forse ancor meno praticata.

Il programma formativo “Xtreme Sales Power[®]”, che del testo è il filo conduttore, attraverso una serie di moduli coordinati, personalizzabili e coerenti, è in grado di accompagnare sia il venditore alle prime armi, sia quello d’esperienza, su un percorso di crescita che punti direttamente all’eccellenza.

Tuttavia, ora, mi preme effettuare un distinguo: non sono tra quelli che promettono miracoli da un giorno all’altro. Il percorso verso l’eccellenza è impegnativo per tutti: neofiti ed esperti. Il materiale contenuto in questo volume funzionerà appieno solo se chi legge è disposto ad applicarne contenuti e suggerimenti, con determinazione, energia ed entusiasmo continui. Così facendo vedrà i propri risultati migliorare giorno per giorno, non importa da dove sia partito.

Per dirla tutta, c’è anche un altro motivo (questo un pò più egoistico) che mi ha spinto a scrivere: ordinare e mettere insieme almeno qualcuna tra le tonnellate di materiale che utilizzo in aula. Quindi il libro serve anche a me, per raccogliere ordinatamente una parte significativa di tutto ciò che chi partecipa ai miei seminari si sente raccontare.

Come ho sostenuto poco fa, vendere oggi è molto impegnativo. Viceversa, semplificando un pò, si può affermare che fino agli anni ’60 - ’70 la fame di beni e la crescita economica fecero sì che il mestiere del vendere fosse praticamente privo di difficoltà: poca competizione, margini elevati, consumatori impazienti di acquistare fecero sì che anche venditori poco dotati potessero raggiungere il successo. Probabilmente è di quegli anni il consolidarsi dell’idea che, chi non avesse trovato di meglio, poteva sempre mettersi a fare il venditore. Chi aveva fallito in tutte le altre professioni trovava nella vendita un’ancora di salvezza.

Successivamente, l’appiattirsi della curva della crescita economica, la conseguente saturazione dei mercati, la condivisione delle tecnologie, l’accesso facilitato ai mercati del capitale e alle informazioni hanno decuplicato la competizione, ridotto il numero di clienti, dimezzati i margini e messo terribilmente sotto pressione chi vende. Si è ribaltata pertanto la situazione iniziale: vendere, come detto, è diventato un affare molto serio e impegnativo.

Parallelamente, la maggior parte delle aziende si è resa conto che il processo di vendita è diventato il processo centrale della loro attività: ottime produzione, finanza, logistica, R&D, nulla possono per sviluppare la società se quest’ultima non vende a sufficienza.

Quindi, gli uomini di vendita stanno tornando velocemente in auge, e sono oggi spesso visti come i veri custodi dei destini aziendali. Non a caso, in questi ultimi anni oltre il 50% delle inserzioni di offerta di lavoro si concentrano su attività di tipo commerciale. Per chi sa vendere, non c’è crisi che tenga; chi sa vendere è condannato al successo.

Proprio per la trasversalità di alcuni dei concetti dei quali scriverò da qui in avanti, potrai ritrovare richiami ai relativi temi in più parti del testo; questo fatto sarà una sottolineatura dell’importanza di tali principi, e quindi una implicita richiesta, a te che leggi, ad approfondirli il più possibile. Tra l’altro, per sfruttare al meglio le particolarità del testo ti suggerisco di effettuarne la lettura una prima volta in modo veloce, per

acquisirne visibilità completa. Successivamente, rileggi capitolo per capitolo in modo più approfondito, ritornando alle sezioni (magari in altro punto del testo) che, su ogni argomento specifico, forniscono ulteriori dettagli. Questa lettura “a strati” ti consentirà una maggiore efficacia nell’impadronirti definitivamente di ciò che è riportato nel volume.

Le aree da presidiare bene, per un venditore che voglia davvero essere tra i migliori, sono tante:

- ▶ occorre che egli sia in grado di automotivarsi (francamente, si incontrano relativamente poche aziende con l’abilità e il desiderio di motivare sul serio la propria forza vendite) e di essere sempre nelle migliori condizioni psicofisiche, per raggiungere prestazioni di picco. E’ inoltre necessario che riesca ad accedere alle proprie risorse profonde, per avere una riserva di energia anche durante i momenti particolarmente difficili;
- ▶ bisogna che il venditore sia conscio del proprio valore, e sia in grado di determinare i propri obiettivi perseverando con decisione sino al loro raggiungimento;
- ▶ é necessario che sia “emozionalmente intelligente”, che possieda cioè le capacità per farsi accettare e benvolere da ogni cliente, anche da quelli maggiormente ostici e difficili da trattare;
- ▶ risulta inoltre indispensabile che conosca bene e gestisca efficacemente ogni fase del processo di vendita, in modo da guidare ogni trattativa il più velocemente possibile verso una positiva conclusione;
- ▶ è importante che sia abile nel negoziare le migliori condizioni ottenibili in quel particolare contesto in quanto, non appena il prospect decide di diventare cliente, automaticamente scatta la fase negoziale che, talvolta, vede il venditore arretrare e fare concessioni pur di non perdere l’affare;
- ▶ per finire, occorre anche che il venditore abbia una bassa avversione per il cambiamento, e che sia in grado di adattare al proprio contesto e utilizzare il più possibile i modelli performanti qui presentati. Il processo di adeguamento delle proprie competenze va effettuato con determinazione e molta energia, instancabilmente, fino all’ottenimento dei risultati che ci si prefigge di raggiungere.

Come vedi, caro lettore, la professione del venditore è tutt’altro che semplice. Lo diventa solo quando si abbiano sulla punta delle dita tante cose, e l’eccellenza si raggiunge a prezzo di molto impegno e dedizione. Gli strumenti che deciderai di utilizzare (come ad esempio questo libro) nulla potranno se la tua pulsione al miglioramento sarà effimera e con poca energia. Tali strumenti ti saranno utili solo se sarai animato da un incrollabile desiderio di miglioramento, al quale sarai pronto a donare tutte le tue risorse e il tuo vigore.

Tuttavia, diventare veramente bravi in questo lavoro è possibile per chiunque. Credo inoltre sia l’antidoto più sicuro contro qualsiasi rischio di disoccupazione, ed il passaporto certo verso un futuro professionale gratificante e di successo duraturo.

A maggior evidenza di quanto sopra, cito un fatto del quale frequentemente rilevo l’esistenza durante i seminari. In queste circostanze, tra coffee break, arrivi in anticipo, pranzi, cene, si creano molte occasioni per socializzare e scambiarsi impressioni e punti di vista.

Molto spesso, tra i partecipanti, ne trovo alcuni che si lamentano a gran voce del mercato stanco, dei margini in contrazione, dei clienti difficili, dei concorrenti diventati particolarmente aggressivi, degli obiettivi che appaiono loro sempre meno raggiungibili. Parallelamente, e negli stessi seminari (talvolta addirittura negli stessi mercati o, raramente, tuttavia è accaduto, nella stessa azienda) ne trovo altri che dichiarano che le loro vendite non sono mai andate così bene.

Pro veritate, dico che spesso i secondi sono in minoranza rispetto ai primi tuttavia, in momenti complessi come gli attuali, ci si aspetta che tutti, chi più chi meno, abbiano delle difficoltà. E invece no: ci sono alcuni che procedono dichiarando di dover faticosamente strisciare sul terreno, ed altri che sostengono di poterlo fare volando alti in cielo, rapidi e senza sforzo. Sembra paradossale, vero?

La scaturigine di questo apparente paradosso si annida probabilmente nel diverso (anzi, opposto) atteggiamento verso le inevitabili difficoltà, turbolenze e complessità degli odierni mercati che adottano le due categorie di venditori.

Chi si lamenta fa spesso ricorso ad una serie di motivazioni esogene per giustificare l'insuccesso: mercati che si contraggono, clienti che non pagano, concorrenti che fanno dumping, la propria azienda che sbaglia un prodotto dopo l'altro, e così via. Queste argomentazioni sono i cosiddetti alibi.

Chi vende bene, invece (ne ho già accennato un paio di pagine fa ma l'argomento è talmente importante che ho deciso di ripetermi) si fa carico dei risultati che ottiene, e se ne sente responsabile, aldilà delle oggettive (e sicuramente oggi piuttosto diffuse) difficoltà di mercato.

E' chiaro il concetto? Nel primo caso ci si allontana dall'eventuale soluzione del problema, ripetendo a se stesso e agli altri che le cause degli insuccessi sono fuori dalla propria portata, e quindi non si ritiene possibile porvi rimedio. In una parola, chi si lamenta e basta valida definitivamente l'ostacolo, accettandone i relativi problemi.

Nel secondo (pur in presenza, lo ripeto, di oggettive e diffuse complessità di mercato) il venditore scava nel proprio potenziale e nelle proprie risorse per trovare soluzioni che lo aiutino a raggiungere o mantenere il successo.

La mia esperienza, anche da un punto di vista statistico, mi ha dimostrato innumerevoli volte che questo secondo approccio è vincente: spesso, cercando nel posto giusto (la propria inconscia riserva di potenziale) le soluzioni si trovano, e i risultati migliorano.

Quando in aula parlo di ciò, spesso qualcuno obietta che "...oggi sono altri tempi, e le l'economia allo sfascio non consente mai di ottenere buoni risultati."

In questi casi, mi permetto di citare un paio di esempi, personaggi che hanno raggiunto straordinari successi di vendita ed economici proprio in momenti di economie allo sfascio.

Il primo è Elmer Wheeler, definito il miglior venditore degli Usa. Suoi i cosiddetti "5 principi della vendita" che gli diedero il successo. Possono apparire infantili tuttavia, almeno alcuni, nella loro essenza, sono tuttora applicabili.

- ▶ Non vendere la bistecca, vendi lo sfrigolio
- ▶ Non scrivere, telegrafa
- ▶ Dillo con i fiori
- ▶ Non chiedere "se", chiedi "quale"

► Tieni sotto controllo il tuo “abbaiare”

Purtroppo qui non è possibile andare troppo nei dettagli, cosa che invece faccio regolarmente nel corso dei miei seminari. Wheeler (forse per caso, ma non credo) raggiunse fama e ricchezza, con la vendita, nel corso della grande depressione del 1929, quindi in un momento economico e mercatistico forse addirittura peggiore di quello che stiamo vivendo oggi.

Il secondo esempio si chiama Joe Ades. Si trattava di un venditore ambulante di New York, che vendeva agli angoli delle strade un pelaoortaggi di fabbricazione svizzera, a 5 dollari. Era, sulla fine della carriera, un vecchio signore con barba e capelli bianchi, che ispirava tenerezza. Fece questo mestiere per decine d’anni. I suoi clienti erano per lo più signore casalinghe, che acquistavano per sè o per fare piccoli regali ad amici e parenti.

La sua tecnica di vendita prevedeva dimostrazioni pratiche, nel corso delle quali sembrava parlare a sè stesso; poi, ogni volta, cominciava a fermarsi qualcuno e, per curiosità, il capannello aumentava sempre più. A questo punto Ades porgeva un ortaggio e il relativo strumento per pelarlo a una delle persone più vicine a lui, chiedendo di verificarne l’efficacia e la semplicità d’uso. Usava un linguaggio semplice e diretto, gentile, senza fronzoli o giri di parole. Invariabilmente, qualcuno acquistava.

Quando morì, lasciò un ricordo talmente affettuoso in chi era abituato a vederlo da anni che, se non ricordo male, venne addirittura posta una targa a memoria ad uno degli incroci ai quali abitualmente stazionava.

I suoi segreti? Empatia e gentilezza (ci sono alcuni video su YouTube, guardali e ti renderai conto) assiduità (lavorò per decenni tutto l’anno 10 ore al giorno, 6 giorni a settimana) coraggio e determinazione (chi affronterebbe una vita simile, per anni, anni e anni?)

La parte sorprendente e poco nota del personaggio è che, alla fine della sua giornata lavorativa andava in un bar vicino a bersi uno champagne, abitava un lussuoso appartamento in Park Avenue, e girava in Bentley. I suoi figli hanno frequentato i migliori college degli Usa. Dimenticavo: svolgeva la sua attività di venditore ambulante indossando eleganti abiti da oltre 1.000 dollari l’uno.

Significativo notare che accumulò una parte cospicua della sua fortuna tra gli anni ’70 ed ’80 quando, in America, non si parlava altro che di crisi e di austerità dovuta ai rincari petroliferi che, a quell’epoca, andarono vicino a mettere completamente al tappeto molte economie. Altra situazione di mercati depressi simile a quella nella quale ci si dibatte oggi.

Confesso che ho altri esempi da citare, ugualmente emblematici; tuttavia, a vantaggio dello spazio lasciato a disposizione di altri argomenti mi fermerò qui.

Credo, a questo punto, che la spiegazione del paradosso dei due venditori che operano in ambiti simili, dichiarando risultati opposti sia ancora più evidente: semplicemente, uno dei due ha trovato in sè l’energia, le risorse e le “tecnologie” per affrontare con successo la propria sfida professionale.

Mi sentirei a disagio se non effettuassi un’ultima riflessione sul tema della vendita, e sul perchè sia importante per molti, se non per tutti, acculturarsi un pò di più su quest’arte.

Di fatto, la vendita in senso lato non è riservata solo a coloro che la esercitano come mestiere: è un'attività trasversale a tutti, praticata continuamente da mane a sera, con se stessi e con familiari, amici, colleghi, collaboratori, fornitori e, perché no, anche clienti.

- ▶ Ognuno “vende” a se stesso cosa fare e cosa non fare nel corso della giornata appena iniziata.
- ▶ I coniugi cercano di “vendere” l'uno all'altro che film visionare la sera, e in che ristorante cenare il sabato successivo.
- ▶ I genitori “vendono” (o cercano di farlo ...) una certa educazione e determinati atteggiamenti, da loro giudicati opportuni, ai propri figli.
- ▶ I capi “vendono” obiettivi e modelli comportamentali ai collaboratori, i quali ricambiano con la “vendita” di idee e magari anche innovazioni e richieste di budget di spesa.
- ▶ I clienti “vendono” ai fornitori la richiesta continua di migliori condizioni di fornitura.
- ▶ E finalmente, i fornitori vendono ai propri clienti merci e servizi.

Quindi, migliorando in questo mestiere onnipresente nelle giornate di tutti, si migliora anche fuori della vita lavorativa, si è in grado (attraverso attività di influenzamento e persuasione efficaci) di ottenere di più da se stessi e dagli altri, a tutto vantaggio del soddisfacimento dei propri desideri. In tutto ciò, ovviamente la manipolazione è esclusa. Nessuna tecnica di vendita riuscirà probabilmente mai a indurre qualcuno a effettuare atti che non desidera compiere. Il processo di vendita, almeno così come qui viene inteso, è semplicemente un percorso (etico e trasparente) che facilita una certa decisione, nell'interesse di entrambe le parti coinvolte.

Il prosieguo del testo svilupperà sei argomenti ben definiti e specifici. Questi argomenti formano l'ossatura dei corrispondenti moduli del programma formativo avanzato che ho battezzato “Xtreme Sales Power[®]”.

I primi cinque moduli sono riferiti ad altrettante competenze chiave la cui coesistenza e il cui sviluppo è fondamentale per raggiungere l'eccellenza nella vendita. Ogni modulo è coerente con tutti gli altri, e sviluppa argomenti specifici e coordinati all'intero programma formativo.

1. **Goal setting & achieving power:** come determinare obiettivi realmente sfidanti e raggiungerli attraverso lo sviluppo di determinazione, focus, resilienza, fiducia, tenacia.
2. **Sales process engineering:** come elevare il numero di trattative concluse favorevolmente in rapporto agli incontri effettuati, per mezzo della gestione efficace e coordinata di ognuna delle fasi del processo di vendita.
3. **Motivational power:** come trovare in se l'energia e l'entusiasmo per affrontare con successo ogni sfida che il mercato imponga.
4. **EQ power:** come far progredire il proprio coefficiente di intelligenza emotionale per gestire al meglio le proprie risorse, utilizzando efficacemente il proprio potenziale emotivo, rinforzando al contempo la relazione col cliente, e blindandolo contro gli attacchi della concorrenza.
5. **Negotiation power:** come ottenere il massimo risultato possibile da ogni trattativa in fase di conclusione, utilizzando le tecniche negoziali più evolute.

Il sesto modulo descrive un'attività svolta non più in aula, ma sul territorio, definita “**Field Sales Coaching**”. Si tratta di un supporto operativo individuale, utile a quei venditori che desiderino un aiuto pratico, nel corso dello svolgimento della loro attività, per adattare i modelli performanti visti in aula alle specificità del proprio mercato di riferimento. Inoltre, il Field Sales Coach facilita concretamente l'abbandono di schemi comportamentali non più adeguati, aiutando il venditore a sostituirli con altri maggiormente produttivi di buoni risultati. In questo senso facilita il processo di cambiamento.

Concludendo, la cosa più importante, per svilupparsi veramente nella vendita credo sia il desiderio forte, continuo e profondo di migliorare ad ogni costo. Chi si accontenta, e continua a utilizzare i modelli di sempre fatalmente rischia di trovarsi ai margini di un mercato che cambiando continuamente, continuamente richiede di aggiornare le proprie abilità e competenze.

Tuttavia la decisione di migliorare, perchè porti a veri aumenti di prestazioni, va sempre sostenuta da un inarrestabile desiderio di ulteriore sviluppo: solo così sarai in grado di affrontare con successo il cambiamento che ti porterà proprio là dove desideri arrivare.

I mezzi che userai non sono importanti: libri, l'imitazione dei migliori, la partecipazione a seminari avanzati: tutto può essere utile per strutturare un nuovo approccio di vendita che sia maggiormente efficace. Tale approccio dovrebbe anche porre le basi per un processo di aggiornamento continuo, indispensabile per tenere i ritmi che il continuo ed inarrestabile cambiamento dei mercati impone oggi ai professionisti della vendita.

Sul tema del cambiamento tornerò in seguito, nel corso del testo; per ora sottolineo solo l'importanza dell'adottare un approccio che evidenzi una bassa avversione per il cambiamento stesso. Ciò, oggi, appare assolutamente necessario non solo per raggiungere il successo nelle vendite, ma anche per mantenerlo nel tempo.

Se hai deciso di fare ciò, è possibile che in questo testo tu possa trovare stimoli per crescere e per strutturarti al meglio, iniziando a vendere come la maggior parte dei tuoi competitori non è ancora in grado di fare!

Leggi ed applica, quindi, e i risultati che otterrai saranno il miglior compenso per l'impegno profuso.

Goal setting & achieving power

- Autovalutazione
 - Alcune informazioni generali
 - Precondizioni che facilitano il successo
 - Punti chiave
 - Amplificatori di efficacia
-

Il 25 Maggio 1961, al Congresso degli Stati Uniti d'America, il presidente John Fitzgerald Kennedy pronunciò il famoso discorso che aprì la corsa allo spazio tra le due superpotenze di allora: Urss e Usa. *«...credo che questo Paese debba impegnarsi a realizzare l'obiettivo, prima che finisca questo decennio, di far atterrare un uomo sulla Luna e farlo tornare sano e salvo sulla Terra. Non c'è mai stato nessun progetto spaziale più impressionante per l'umanità, o più importante per l'esplorazione dello spazio; e nessuno è stato così difficile e costoso da realizzare...»*

La dichiarazione di questo obiettivo mise in moto una macchina scientifica e logistica impressionante, che costò ai contribuenti americani oltre tre miliardi di dollari di allora (pare circa 120 miliardi di dollari attuali) e culminò, il 21 Luglio 1969, ore 2.56.15 Utc con lo sbarco sul satellite terrestre degli astronauti Armstrong e Aldrin.

JFK, quel 25 Maggio, definì un obiettivo storico, e lo definì con modalità sufficientemente efficaci da far sì che venisse realizzato. Quali siano state queste modalità verrà analizzato in seguito. Per ora desidero affermare che la “scienza” di definire e perseguire efficacemente una meta è fondamentale da padroneggiare, per chi voglia eccellere nella vendita. Quando parlo di mete non mi riferisco solo ad obiettivi di quote di mercato, volumi, profitti; ho anche in mente traguardi più “metafisici” che, per un venditore, possono essere visti come l'abilità di gestire correttamente il proprio potenziale, aggiornare continuamente la propria preparazione professionale, diventare perseverante sino al successo, essere in grado di effettuare ogni incontro di lavoro al massimo del proprio potenziale psicofisico, vivere una vita professionale appagante, raggiungere e mantenere negli anni il benessere economico.

Sembrano tutte cose scontate, tuttavia così non è: la mia esperienza mi rammenta che ho incontrato molti professionisti delle vendite che, al solo sentir pronunciare il termine “obiettivo” cambiavano umore, in peggio. Credo che tali mutamenti d'umore derivino dalla mancata applicazione di regole precise e (sempre l'esperienza accumulata me le fa definire così) quasi infallibili. Le tecniche di “goal setting and achieving” (definizione e perseguimento - raggiungimento di obiettivi) sono pragmatiche come le leggi della fisica newtoniana (in caso di corpi abbastanza grandi e con moti relativamente lenti) e danno ottimi risultati. Si tratta di conoscerle e applicarle, sempre.

Autovalutazione

Tuttavia, prima di affrontare ciò, mi sembra interessante proporre un test di autovalutazione in modo che tu, lettore, possa farti un'idea delle tue abilità attuali

relativamente a questa materia. Per definire il percorso di un viaggio, oltre a sapere dove si vuole andare è opportuno conoscere anche il punto di partenza, vero? In fondo, l'abilità di raggiungere regolarmente gli obiettivi di vendita (e perchè no, anche quelli personali) potrebbe fare veramente la differenza nella vita professionale (che la nostra attuale ministra del lavoro Elsa Maria Fornero ha provveduto a rendere più lunga) di qualsiasi venditore, area-sales manager, sales director.

Il test consiste in 31 affermazioni, alle quali dovresti riuscire a rispondere in circa 15 minuti, assegnando a ognuna un punteggio da 1 a 5, a seconda di quanto tu le ritenga vere o false nel tuo caso. Alla fine, fai la somma dei punteggi per colonna e in ultimo fai il totale generale del punteggio stesso. Consiglio di effettuare il test in una condizione di rilassamento fisico e psichico: una posizione comoda, pensieri piacevoli e spirito ludico sono componenti significative per affrontare con successo questo breve lavoro.

(...)

Alcune informazioni generali

Le attività di determinazione e raggiungimento degli obiettivi non sono nate oggi. Dai tempi dei tempi, in una forma o in un'altra, sono state utilizzate per raggiungere i traguardi di oggi nelle scienze, nelle tecniche, nell'arte, nella politica e, purtroppo, anche nelle guerre. Immagina gli antichi egizi, i romani, i pensatori greci, Leonardo da Vinci, Galileo, gli Illuministi, i coniugi Curie, i fratelli Wright, Isacco Newton, Abramo Lincoln, Albert Einstein, Carl Gustav Jung, e tutti gli altri personaggi di spicco che sono rimasti indelebilmente registrati sui libri di storia: secondo te, erano gente senza obiettivi? Tutto quello che hanno fatto è successo per caso? Io credo proprio di no. Il mondo come è oggi non esisterebbe se moltissimi visionari non si fossero posti delle mete, e non avessero dato tutto se stessi per raggiungerle.

Sono certo che ti verranno in mente moltissimi altri nomi di personaggi famosi, o persone comuni, che hanno realizzato cose straordinarie nel corso della loro esistenza e, nel caso del 99% di loro, sono anche sicuro che ciò che hanno raggiunto, inventato, scoperto, creato, non è stato dovuto nè a circostanze casuali nè a improbabili colpi di fortuna, bensì all'essersi posti delle mete e all'aver agito fino a raggiungerle. In una parola, è dipeso anche dall'applicazione di tecniche di goal setting and achieving.

Naturalmente, dentro alla storia ci sono anche persone comuni come te e me: persone che tuttavia hanno delle ambizioni e che desiderano soddisfarle, e forse non hanno ancora trovato la maniera di farlo nel modo più efficace possibile. Quasi certamente qui saranno in grado di trovarlo. Noi due potremmo essere dei "goal setters" già molto esperti, e in tutti i casi in questo capitolo probabilmente troveremo comunque delle informazioni utili; oppure potremmo anche essere dei novellini in questa attività, e allora ogni singola parola qui scritta sarebbe probabilmente di valido aiuto. Qualunque sia l'idea di successo di un individuo, sia esso un personaggio famoso o una persona comune, tale successo sarà personale, addirittura unico. Da questa considerazione nasce il mio primo consiglio: non lasciare a nessun altro il compito di misurare il tuo successo. Questa è un'attività che spetta soltanto a te.

Cosa si intende esattamente per "goal setting and achieving"

La reputo una domanda importante. La risposta è che si tratta di un processo, importante e delicato quanto vuoi, ma sempre un comune processo. Dai tempi antichi a quelli moderni, questo processo, inteso e attuato in una miriade di modalità diverse, è stato ciò che ha condotto molti degli individui che hanno dimorato su questo pianeta ad andare da qualche parte, a raggiungere delle mete. Naturalmente negli anni (anzi, nei secoli) il processo si è affinato, diventando sempre più efficace. In queste pagine ne troverai delineate le linee guida più importanti (quelle indispensabili) e le più aggiornate (quelle che realmente fanno la differenza). In poche parole, ciò che leggerai in questo capitolo ti sarà molto utile per:

- ▶ realizzare ciò che ti preme di più in ogni ambito del vivere quotidiano (anche se tutto quanto qui riportato è specialmente teso a realizzazioni di tipo professionale, segnatamente nella vendita);
- ▶ preparare un “piano d’impresa” (lo chiameremo piano d’azione) per definire e raggiungere i tuoi obiettivi;
- ▶ fornirti la motivazione indispensabile per implementare il piano, ed evitare che gli inevitabili ostacoli che probabilmente incontrerai sul cammino delle tue realizzazioni possano distrarti o, peggio, farti desistere;
- ▶ consentirti di controllare gli andamenti nel tempo del piano stesso, correndo eventualmente ai ripari in caso di scostamenti.

Gli obiettivi vanno considerati come punti di arrivo ben definiti, che ti diano impulso e direzione, e siano in grado di sostenerti nella tua ricerca del successo. A questo punto del percorso potresti anche non essere cosciente del tutto di tali obiettivi. Potresti avere una generica meta di aumento fatturato, ma senza metterne bene a fuoco tutte le implicazioni. Oppure avere una generica idea di miglioramento necessario, ma non sapendo bene come fare. Se così fosse, stai pure sereno: ciò che seguirà ti metterà in grado di:

- ▶ definire con chiarezza ciò che veramente desideri realizzare;
- ▶ capire perchè lo vuoi realizzare;
- ▶ come fare per ottenerlo;
- ▶ come fare a mantenerti in rotta, e a correggerla se il vento cambiasse direzione.

Per usare un’analogia con la navigazione a vela, il piano d’azione è una specie di libretto d’istruzioni per far funzionare al meglio sia il tuo pilota automatico (che usi durante la navigazione non presidiata) sia le tue facoltà mentali diurne (che utilizzi durante il tempo che trascorri al timone) in modo da raggiungere il porto di destinazione nei tempi e nei modi previsti. Come mai questo libretto d’istruzioni è in grado di darti il controllo completo delle tue risorse? Ecco perchè:

- ▶ ti equipaggia con chiare, efficaci ed essenziali istruzioni;
- ▶ ti fornisce l’energia e la determinazione per muoverti in fretta e con adeguatezza;
- ▶ è uscito da tempo dalla “fase beta” (la fase del test di funzionamento) e ha fornito risultati eccellenti a tutti quelli che lo hanno usato e lo usano tuttora (milioni, forse miliardi di persone).

Funzionerà ovviamente anche per te, nel momento in cui diventerà la tua guida assoluta per raggiungere i tuoi fini di vendita e, perchè no, magari anche qualcosa di più elevato. Incontrerai difficoltà, ostacoli, qualcuno ti metterà il bastone fra le ruote, magari sperimenterai anche qualche momento di scoraggiamento. Tuttavia quando sarai

sostenuto da energia, determinazione, desiderio, entusiasmo, speranza, resilienza (sono sempre le qualità che vedrai richiamate molte volte in questo testo) sarai in grado di rialzarti da ogni eventuale caduta più forte e risoluto di prima. A quel punto la tua azione sarà inarrestabile, e raggiungere ciò che ambisci sarà solo questione di tempo.

Tuttavia devo fare anche l'avvocato del diavolo, se desidero mantenermi imparziale ed equilibrato. Devo farlo citandoti una serie di aspetti che sarebbero in grado di far colare a picco ogni buon proposito. Si tratta di una serie di inopportune scivolate in grado di mettere seriamente in pericolo la tua traversata, da dove ti trovi ora a dove desideri approdare. Quasi tutte hanno a che fare con inefficaci impostazioni mentali che talvolta, difficile scoprirne il perchè, le persone hanno radicate nel profondo dei loro pensieri. Di questo argomento leggerai esaurientemente in altre parti del testo, approfondendolo e valutandone pro e contro logici ed emotivi. Sarai in grado di comprenderlo empiricamente e cognitivamente e, se lo desidererai, potrai metterlo in discussione o accoglierlo. Per ora qui ne richiamo solo un'idea-forza, che ti prego di recepire per ora sospendendo ogni eventuale giudizio al proposito: «*La più grande scoperta della mia generazione è che gli esseri umani possono cambiare la propria vita cambiando i loro pensieri.*». Non posso, purtroppo, vantarne la paternità, che invece sottolineo appartenere ad un personaggio straordinario, considerato il padre della moderna psicologia: William James. Psicologo e filosofo statunitense di origine irlandese, ha lasciato una traccia indelebile del suo passaggio su questo pianeta.

Cosa potrebbe andare storto

E' importante investigare le cause più frequenti di non funzionamento ottimale delle tecniche di goal setting and achieving, per poterne stare alla larga. Possono ricondursi tutte ad abitudini di pensiero depotenzianti e non ecologiche, che possono far deviare l'individuo dal percorso tracciato dal piano d'azione. Vediamo le più frequenti, una per una.

- ▶ Si teme di non raggiungere comunque le proprie mete. Cosa è il timore? Partiamo dal vocabolo inglese, fear, che potrebbe anche essere l'acronimo di false expectations appearing real. Tradotto, false attese ritenute vere. Il timore che subdolamente si insinua nei pensieri può produrre, tra l'altro, anche le cosiddette distorsioni cognitive. Si tratta di erronee (in quanto non confermate da fatti) valutazioni circa accadimenti presenti e futuri. Il timore tinge tutto di un colore fosco, che tende ad essere pervasivo e a riverberare su ogni fatto, tingendo la realtà con tinte plumbee. Il timore è reale, ma le conseguenze del cosiddetto fallimento raramente sono così negative. Tuttavia, dato che ciò che ci si aspetta, in qualche modo, di solito tende a realizzarsi, la presenza di timori diffusi circa la possibilità di arrivare a bersaglio agirebbe come un elemento fortemente riduttivo di ciò che si potrebbe invece ottenere.
- ▶ Si considera inutile definire obiettivi e mete. Forse non ci si rende conto di ciò che realmente si desidera, o forse ancora non si ritengono le tecniche delle quali qui si parla così efficaci. Qui stiamo parlando del futuro delle persone, e delle modalità per farlo accadere realmente. Può esistere un argomento più importante? Forse no.
- ▶ Le tecniche per definire e perseguire gli obiettivi vengono considerate inefficaci. Forse chi non le ha mai applicate, non ha mai definito un piano d'azione, potrebbe giudicarlo addirittura puerile e inadatto al suo caso specifico. Chi la pensa così sappia

che queste tecniche sono utilizzate da atleti olimpici, imprenditori di grande successo, artisti e anche persone comuni, tutte con obiettivi e modi di ragionare assolutamente e completamente diversi l'uno dall'altro. Avendo funzionato per loro, possono funzionare per chiunque.

- ▶ Le persone ritengono di non aver tempo da dedicare a ciò. Queste tecniche dimostrano come lavorare con maggior efficienza, anziché caricare ulteriormente un carnet di impegni già quasi soffocante per la maggior parte degli individui. La procrastinazione per mancanza di tempo è ritenuto uno dei “canceri” più micidiali per le proprie mete. Che nessuno cada in questa fallacia, perchè ciò significherebbe l'attesa di una vita intera per giungere là dove si desidera. Tornando ai temi della vendita, chi se l'è scelta come professione ha sicuramente poco tempo libero. Proprio per questo impadronirsi di una metodologia che consenta di investire (poco) tempo ora per risparmiare (molto) tempo per sempre potrebbe essere accolta bene.

A questo punto, prova ad immaginare come sarà il tuo futuro di venditore quando sarai costantemente in grado di raggiungere i tuoi obiettivi di volumi, profitti, quota di mercato, o altro, ogni trimestre, ogni canvass, ogni anno. Immagina come ti sentirai, cosa farai, cosa proverai assieme ai tuoi cari, in azienda, parlando con i tuoi colleghi e i tuoi clienti. Sperimenta queste sensazioni più che puoi, assaporale bene, vivile fino in fondo e più frequentemente possibile. E, dopo aver fatto ciò, dì a te stesso quanto sei deciso ad andare fino in fondo.

(...)

- Prefase prospezione e preparazione degli incontri
- Apertura della visita
- Indagine ed emersione dei bisogni
- Presentazione del prodotto / servizio
- Il disarmo e la gestione delle obiezioni
- La richiesta del consenso
- Il recupero al consenso dei prospect che hanno detto di no

Questa è probabilmente la parte più tradizionale del manuale, in quanto analizza (sia pur piuttosto in dettaglio) le singole fasi del processo di vendita, e presenta una serie di modelli per gestirle nel modo più efficace possibile. Nell'illustrarli farò riferimento anche ad alcune metodologie di base, adatte soprattutto a professionisti junior. Questo per un fatto di propedeuticità e di legame tra determinati argomenti che, se non almeno accennati, potrebbero lasciare un vuoto nell'introdurne altri. Spero che il lettore con maggiore esperienza mi perdonerà.

Prima di tutto mi preme sottolineare il perchè si parli di processo di vendita, e di relative fasi. Il termine "processo" deriva dal bisogno di strutturare, in qualche modo, il percorso che porta il venditore ad accompagnare il cliente, da uno stato neutro, all'ottenimento del consenso ad effettuare una certa azione (tipicamente un acquisto).

Questa attività si esplica attraverso il coinvolgimento, l'ascolto e l'influenzamento del cliente, conducendolo infine (con il suo pieno consenso, beninteso) ad una decisione, appunto, d'acquisto. Scrivendo acquisto, intendo qualsiasi atto che sia coerente con gli obiettivi del venditore prima di iniziare l'incontro.

- ▶ Accettare una visita, qualora lo scopo del venditore che conduce la trattativa (in questo caso probabilmente telefonica) sia di "vendere" un appuntamento.
- ▶ Ricevere del materiale in omaggio, qualora lo scopo del venditore sia di "vendere" l'invio di campioni gratuiti.
- ▶ Accettare di effettuare una prova di un prodotto / servizio, se l'obiettivo del venditore fosse quello di "vendere" un test su strada di una certa apparecchiatura.
- ▶ Formalizzare un ordine, qualora questo sia lo scopo di chi vende.

La struttura dell'interazione tra venditore e cliente può essere paragonata ad un vero e proprio processo produttivo che, partendo da materiali grezzi o semilavorati (il desiderio di tramutare un prodotto in denaro, da parte del venditore, e il bisogno di ottenere la soluzione ad un problema, da parte del cliente) attraverso una serie di lavorazioni (appunto le fasi del processo) giunga al prodotto finito (la transazione, qualunque essa sia). Ecco che possiamo, a questo punto, visualizzare processo e fasi.



Fig. 5 - Il processo di vendita e le relative fasi

La relativa convergenza tra i bisogni e i desideri delle parti (entrambi hanno spesso buoni motivi per desiderare la transazione) potrebbe far pensare ad un meccanismo semplice, lineare, nel corso del quale sia sufficiente spiegare e porgere, dalla parte di chi vende e, dall'altra, comprendere ed acquistare.

In realtà, ad una rappresentazione grafica semplice corrisponde un processo (così come sempre è nel caso di interazioni tra persone) estremamente complesso.

Le forze in gioco sono parecchie e spesso in contrasto tra loro. Tra l'altro, non sempre le varie fasi sono sequenziali: talvolta alcune possono essere saltate, talaltra si procede prima in un senso, per successivamente arretrare e infine cambiare nuovamente direzione, talaltra ancora si va direttamente alla conclusione.

L'elevato livello di complessità, comunque, è originato dalla presenza di due parti (venditore e cliente) ognuna delle quali schiera in campo due entità: conscio e inconscio. O, se preferisci, ragione e sentimento.

Accenno a questi aspetti con maggiore dettaglio in altra parte del volume; qui richiamo solo alcuni elementi di fondo, che possono essere utili per meglio interpretare quanto seguirà di questo capitolo.

La mente conscia di un individuo è la parte che viene identificata (per riprendere un concetto di C.G.Jung) con il cosiddetto Io. La mente conscia è:

- ▶ volitiva;
- ▶ sensibile al trascorrere del tempo;
- ▶ logica, analitica e sequenziale;
- ▶ limitata in quanto a possibilità di gestire quantità di informazioni in contemporanea.

Si tratta in pratica della parte della mente che ha il compito di gestire l'individuo a medio-lungo termine, rilevando una parte dei dati sensoriali, assumendo le decisioni di routine, facendo programmi. E' attiva durante i periodi di veglia. Per abitudine le persone, come detto, identificano la propria componente non fisica con la mente conscia.

All'opposto, la mente inconscia è una parte del sé che sfugge alla consapevolezza, difficile (se non impossibile) da percepire, tuttavia sempre presente e attiva, anche durante il periodo onirico (l'inconscio non dorme mai). La mente inconscia è:

- ▶ associativa ed olistica, spesso irrazionale;
- ▶ dotata di una memoria formidabile: tutto ciò che l'individuo sperimenta, nel corso della propria vita (e probabilmente anche prima e dopo) vi rimane indelebilmente impresso;
- ▶ atemporale e istintiva;
- ▶ quasi illimitata in quanto a possibilità di gestire quantità di informazioni in contemporanea.

Gestisce l'individuo a breve termine (regola, per esempio, tutta la biochimica del corpo istante per istante) e, in stato di veglia, si trova defilata rispetto alla mente cosciente ma tuttavia pronta, appena l'individuo accede a stati, ad esempio, preonirici, a riprendere almeno in parte il controllo dell'individuo stesso.

In condizioni normali, la sua presenza ed il suo lavoro non sono percepibili e la sua attività può spesso trovarsi ad essere in contrasto con le decisioni prese dalla mente cosciente. Le è soprattutto affidato il compito di assicurare, ad ogni costo, la sopravvivenza biologica dell'individuo.

Dopo questo richiamo, posso tornare al processo di vendita, durante il quale conscio e inconscio del venditore interagiscono, continuamente, con conscio e inconscio dell'acquirente.

Da quanto appena detto, è facile rendersi conto del livello di complessità di quanto sopra: ad attività conscie, e pertanto sufficientemente logiche e percepibili da entrambe le parti, si affiancano (spesso, ahimè, in contrapposizione) altri fervori e vivacità, molto spesso apparentemente bizzarre, non rilevabili dalle parti stesse. Il tutto diventa un coacervo di messaggi e comportamenti, percezioni e intuizioni quasi diabolico nella sua multidimensionalità ed articolazione. Giusto per tranquillizzarti, termino col dire che il tutto è oggi, se possibile, reso ancora più complesso dalla tensione competitiva in atto.

Ecco perchè, al di là del resto, per raggiungere l'eccellenza nella vendita (sia pur utilizzando anche altre risorse, presenti nella sfera inconscia), la condizione di base è padroneggiare con molta perizia ogni fase del processo di vendita.

In aula, faccio spesso l'esempio del movimento meccanico di un orologio, composto da decine e decine di piccolissime parti, perfette nella costruzione e che, solo lavorando all'unisono, permettono all'orologio stesso di raggiungere il proprio obiettivo: funzionare e segnare l'ora esatta. La stessa cosa succede con il processo di vendita: solo in presenza di componenti (le fasi, appunto) perfette e coordinate le une con le altre, il venditore può aspirare ad ottenere ciò che si prefigge: il consenso del proprio cliente. In ogni fase del processo la mente conscia di venditore ed acquirente è impegnata in ragionamenti di causa-effetto, soppesa pro e contro di situazioni, valuta svantaggi e vantaggi, divaga, paragona costi e benefici, prende decisioni. Tutto questo mentre a un livello più basso e molto velocemente la loro mente inconscia fa associazioni, consolida idee e credenze, richiama situazioni passate, anticipa quelle future, stimola decisioni.

Ogni fase è contraddistinta, per entrambe le parti, da atteggiamenti ed emozioni abbastanza specifiche, tutto sommato ricorrenti, e che vanno tenute in considerazione dal venditore nello strutturare un piano di attività che porti infine ad ottenere il consenso da parte del cliente.

Da qui in avanti, le fasi della vendita faranno riferimento ad un incontro standard che si svolga presso il cliente, e che preveda la definizione dell'accordo in prima visita.

Sarà semplice per te lettore, adattare quanto seguirà al tuo prodotto / mercato. Per esempio, se vendi beni industriali con un ciclo di vendita lungo, e che pertanto prevedono numerosi incontri con il tuo cliente, troverai il modo di diluire le fasi convenientemente.

Invece, nel corso di attività di vendita svolta in negozio, certe fasi saranno ridotte al minimo (soprattutto quella della socializzazione iniziale).

Ancora, le cinque fasi rappresentate sono spesso precedute da una "prefase" talvolta indicata come prospezione, che non è altro che la ricerca di nuovi clienti da visitare, e la preparazione a tavolino dei relativi incontri.

Queste due ultime attività sono momenti importantissimi della vendita, che gettano le basi per costruirne l'efficacia. Se da una parte talvolta le attività di prospezione non sono necessarie (retailing, call center che fissano appuntamenti) la preparazione a tavolino dell'attività che sarà poi svolta sul campo è indispensabile, per raggiungere un livello di familiarità e sicurezza che garantisca buone performance.

Durante ogni fase cambieranno abbastanza radicalmente non solo le attività da svolgere, bensì anche gli atteggiamenti e i comportamenti del venditore, per adeguarsi allo stato d'animo predominante che il cliente prevedibilmente vivrà. In questo modo si potrà fornire alla trattativa un brio rinnovato, che la guiderà più velocemente verso una felice conclusione.

Tratterò le attività di prospezione con particolare riguardo alla presa di appuntamenti telefonica; eventuali visite “a freddo” ricadono nella 1° fase, e là saranno trattate. Invece le attività di preparazione verranno parimenti analizzate in dettaglio. Presa di appuntamenti telefonica e preparazione degli incontri sono tra gli aspetti maggiormente problematici, rilevati nel corso dei seminari. Darò invece informazioni generali circa l'organizzazione e la gestione del territorio in quanto tali aspetti, di solito, sono largamente noti e ben presidiati.

(...)

Apertura della visita

Questo è uno dei momenti più critici dell'intero ciclo della vendita, in quanto getta le basi per tutta l'attività futura.

Nell'intero testo leggerai molte volte che nulla è in grado di sostituire un'approfondita preparazione: nel caso dell'apertura della visita (o della prima visita ad un prospect) ciò è particolarmente vero.

Ti è mai successo di essere fastidiosamente interrotto mentre eri impegnato in qualcosa di importante e delicato? Se sì, sei a conoscenza di cosa provi il tuo prospect quando ti presenti da lui. Come è successo a te, anche la persona che hai davanti:

- ▶ è stata interrotta mentre faceva qualcosa d'altro al quale teneva molto;
- ▶ non ha tempo da perdere in chiacchiere inutili con sconosciuti;
- ▶ quasi certamente vede svariati venditori al giorno, ed è probabile che tutti gli dicano di avere il prodotto dell'anno da vendere.

A questo punto devo fare una rapida sintesi di ciò che intendiamo per emozione, anche se il concetto sarà ripreso in altra parte del testo.

Le emozioni sono stati mentali e fisiologici (a volte, vengono impropriamente indicate anche come “stati d'animo”) associati o generati da stimoli esogeni o (più raramente) endogeni, che generano una modificazione psicofisiologica (cambia il linguaggio del corpo, l'espressione facciale, la biochimica) del soma dell'individuo. Soprattutto per quanto riguarda quelle di base (secondo la classificazione di Frjida e Plutchick sono 8) hanno lo scopo di rendere più efficace e rapida la reazione dell'individuo in tutti quei casi in cui la rapidità è fondamentale in termini di sopravvivenza dell'individuo stesso.

Rivestono anche una funzione relazionale, nell'interazione con altri individui, a scopi comunicativi. Per finire, nella maggior parte dei casi (soprattutto per quanto riguarda sorpresa, paura, dispiacere, disgusto, aspettativa, rabbia, gioia, approvazione, le 8 emozioni di base) sono disaccoppiate da funzioni cognitive ed elaborazioni coscienti, e risultano quindi istintive, almeno nella loro prima fase.

Secondo gli studi di Cannon – Bard, lo stimolo che causa l'emozione viene in prima battuta processato dai centri profondi dell'encefalo (in particolare dall'amigdala) determinando una prima reazione autonoma e neuroendocrina, mettendo in allerta

l'organismo e generando modificazioni somatiche (espressione del viso, tensione muscolare, variazione della frequenza del ritmo cardiaco e di quello respiratorio). In un secondo tempo, lo stimolo emotigeno raggiunge altre aree dell'encefalo, questa volta in zone corticali, ed è sottoposto ad un'ulteriore elaborazione, più lenta ed approfondita, quindi più raffinata. La risposta allo stimolo viene pertanto rivista e rimodulata, anche a seconda delle convenzioni sociali in vigore. A questo punto l'emozione viene percepita, e può diventare stato d'animo e / o sentimento.

Nella loro prima fase reattiva, le emozioni di base risultano indipendenti dalla cultura, dall'etnia, dall'età dell'individuo e risultano innate. Un famoso esperimento di Paul Ekman (neuropsicologo clinico statunitense) ha dimostrato l'indipendenza delle emozioni di base dall'etnia e dalla cultura, oltre che dalla latitudine geografica: mostrando diverse espressioni facciali associate ad aneddoti, provocò identiche descrizioni delle sottostanti emozioni sia in popolazioni primitive (in Nuova Guinea) sia in popolazioni occidentali (in Usa).

Nella loro espressione più intensa, le emozioni hanno anche effetti sulle attività cognitive, e possono generare aumenti / diminuzioni della capacità di concentrazione.

Dalla combinazione delle emozioni di base ne derivano molte altre, dette secondarie (Johnson-Laird). Per esempio, dal connubio di gioia e paura deriverebbe il senso di colpa. Le emozioni secondarie sono il prodotto di elaborazioni di livello più elevato, spesso appreso anziché innato, e modellate dalla cultura, dalle abitudini e dalle convenzioni sociali. Emergono in età maggiormente matura.

Per inciso, il riconoscimento e la gestione delle proprie emozioni (soprattutto di quelle secondarie e maggiormente evolute) e di quelle altrui rappresenta una delle abilità specifiche della cosiddetta "intelligenza emozionale", dalla quale troverai dovizia di dettaglio nel capitolo relativo.

Quindi, tornando all'apertura dell'incontro di vendita (o alla prima visita ad un prospect) probabilmente troverai quest'ultimo in preda ad emozioni come disappunto, disinteresse, forse nervosismo e fastidio. Questo potrebbe accadere anche nel caso tu abbia fissato un appuntamento: è possibile (anzi, probabile) che il prospect stesso abbia dimenticato, nel frattempo, quell'istante di interesse che avevi telefonicamente suscitato, convincendolo a fissarti l'incontro.

Risulta chiaro che, se non trasformi istantaneamente le emozioni di cui sopra (nel frattempo diventate stati d'animo) in qualcosa di migliore e a te più favorevole, con il perdurare della tua presenza rischi che tali emozioni consolidino noia, fastidio e disappunto. Inutile rimarcare che, se questo fosse il caso, la vendita non potrebbe realizzarsi. Anzi, rischieresti di condizionare negativamente, per un lungo periodo a venire (o forse per sempre) il tuo prospect.

A questo punto, ti riporto una serie di comportamenti improduttivi di buoni risultati che ho rilevato, nel corso della mia attività di field, in numerosi venditori.

► "Cadere" subito in vendita:

- esaltando la propria azienda, il prodotto, se stessi, magnificando i relativi successi;
- esibendo copie commissioni, moduli d'ordine e quant'altro ci sia del genere;
- iniziando una presentazione del prodotto;

- aggredendo il potenziale cliente perchè non è, appunto, ancora cliente (so che stai sorridendo, tuttavia l'ho visto fare più di una volta);
- ▶ Bloccare ogni tentativo del prospect di esprimersi:
 - parlando a raffica;
 - effettuando affermazioni una dietro l'altra;
 - ponendo domande continue fin da subito, magari alcune apparentemente fuori contesto, altre troppo personali per la giovinezza del rapporto;
- ▶ Perdere molto tempo prezioso in argomentazioni futili o poco pertinenti, nel tentativo di risultare "user friendly":
 - parlando del tempo, del traffico, di calcio o di politica;
 - schierandosi a sostenere questo o quel punto di vista;
 - esternare tensione emotiva e fretta;
 - parlando molto velocemente;
 - muovendosi continuamente avanti e indietro (anche da seduti, cambiando spesso posizione);
 - guardando spesso l'orologio;
 - dimostrando impaccio e insicurezza;
 - saltando improvvisamente da un argomento ad un altro;
- ▶ Dimostrare eccessiva sicurezza (che può sconfinare nell'arroganza):
 - con comportamenti supponenti;
 - contraddicendo il cliente;
 - svalutando il suo punto di vista.

Ci sono altre trappole mortali per la vendita, pronte a scattare nei primi istanti dell'incontro, tuttavia queste sono le più frequentemente rilevate, e a questo punto preferisco concentrarmi su comportamenti maggiormente produttivi di buoni risultati.

Come quasi ogni individuo, anche il tuo prospect si ama. Chi maggiormente, chi in minor misura, tuttavia quasi ogni persona pone sè stesso al centro dei propri pensieri. Molto probabilmente, lo fa anche il tuo prospect. Questo aspetto mi dà modo di enunciare una delle regole più importanti della vendita (e forse la più importante quando si incontra per la prima volta un potenziale cliente): lascia che il tuo interlocutore si esprima liberamente. La seconda regola è: ascolta con attenzione.

Questi due aspetti hanno un'importanza mai sottolineata abbastanza nel processo di influenzamento del prospect, e quindi vale la pena di entrare maggiormente in dettaglio.

Il venditore che intenda portare a termine favorevolmente una vendita, ha sicuramente bisogno di informazioni. Più cose conosci del tuo potenziale cliente, più avrai modo di influenzarlo e di condurlo (con il suo consenso) a formalizzare la decisione di acquisto.

Chi è che può avere tali informazioni? Dove reperirle? In una certa misura dal mercato (ci sono ambiti dove si sa tutto di tutti) e soprattutto dal potenziale cliente stesso, che sicuramente è persona molto informata dei fatti. Quindi, bisogna fare in modo che il prospect parli di sè, delle proprie idee, delle proprie sfide, delle difficoltà che sta affrontando.

Lo strumento principe è rappresentato dalle domande. Domande intelligenti poste in maniera conversazionale (cioè nel coacervo di una conversazione logica, e in un

contesto interattivo) e mirate a far emergere le informazioni desiderate. Fatto ciò, è necessario ascoltare, dando all'interlocutore tutta l'attenzione possibile, per tutto il tempo che serve.

In altre parti del testo puoi approfondire maggiormente questi temi: le poche righe che hai appena letto servono a sottolineare alcuni dei comportamenti che, nei primi istanti dell'incontro ti raccomando e che, se adottati, ti daranno concreti vantaggi:

- ▶ ascolta più di quanto tu non parli;
- ▶ dai importanza al tuo futuro cliente, facendolo sentire al centro del tuo interesse;
- ▶ adotta un comportamento deciso e sicuro, tuttavia sobrio e pacato;
- ▶ evita di vendere, a meno che non sia proprio il potenziale cliente a chiederti di farlo;
- ▶ vai al "sodo", con una delle tecniche delle quali ti parlerò tra poche righe.

Si diceva, prima, di trasformare alcuni possibili stati d'animo del potenziale cliente in altri, maggiormente produttivi per la vendita.

In pratica, si tratta di defocalizzare il prospect, repentinamente, da ciò che aveva in mente un attimo prima del tuo arrivo, focalizzandolo invece su altri aspetti maggiormente utili per la trattativa: interesse, curiosità, coinvolgimento sono gli ingredienti dell'attenzione che ti prefiggi di suscitare.

Tuttavia, tieni presente che hai solo pochi istanti per ottenere l'attenzione che ti preme. Da uno studio di alcuni anni fa, condotto tra molte società negli Usa, emerse un fatto sconcertante: nelle selezioni di personale, qualora il candidato, nei primi 30 secondi di incontro con il selezionatore, avesse fatto una cosiddetta buona impressione, nel corso del prosieguo dell'incontro avrebbe avuto circa il 50% di rischio di ribaltare in negativo tale sensazione iniziale. Se invece la prima impressione del selezionatore fosse stata negativa, nulla di ulteriore, nel corso dell'incontro, sarebbe stato in grado di ribaltare in positivo tale giudizio iniziale. Ovviamente ciò accade anche nei primi istanti di un incontro di vendita con un nuovo potenziale cliente.

Le cose stanno così in quanto le regole comportamentali innate geneticamente salvate nel profondo della mente prevedono, fin dai tempi dei tempi, che ogni individuo sia attratto da ciò che ritiene somigliante, e respinto da ciò che invece rileva diverso (e quindi potenzialmente pericoloso) da sé. Ancora una volta questo meccanismo ha compiti protettivi per l'incolumità dell'individuo. Il rilevare diversità nell'altro (magari profondissime, come nel caso di un predatore nei dintorni della propria caverna) ai tempi dei tempi, scatenava il noto meccanismo di attacco o fuga.

Oggi, visto che le persone non hanno più belve feroci fuori dalla porta dell'ufficio dalle quali difendersi (fanno talvolta eccezione alcuni colleghi) nè prede da divorare, questa reazione è stata stemperata in un senso di attrazione o di repulsione.

In tutti i casi è drammatico, vero? Quando incontriamo uno sconosciuto, non abbiamo mai una seconda occasione per fare una prima buona impressione. Questa è un'ottima ragione per agire, bene e in fretta, fin dai primi istanti dell'incontro.

Che succede quando incontriamo una persona nella quale, istintivamente, non rileviamo somiglianze? Ce ne sentiamo respinti, in quanto la percepiamo diversa da noi. Il contrario quando, nei primi istanti, rileviamo invece qualcosa che ci accomuna; in questo caso ce ne sentiamo (seppur debolmente) attratti.

Cosa si intende per somiglianze? Età, luogo di provenienza, hobby, professione, stile dell'abbigliamento, idee e convinzioni, comportamento, modalità di eloquio: tutto ciò può essere utile per individuare una o più somiglianze.

Come utilizzare questa euristica della mente? Semplicemente, andando a caccia di somiglianze con il potenziale cliente, meglio se addirittura prima di incontrarlo. In questo caso, nei primi istanti dell'incontro stesso qualche frase ben studiata potrebbe fare miracoli, nel facilitare la relazione.

Diversamente, nel corso dell'incontro, ci sono mille modi per scoprire cosa tu e il tuo prospect abbiate in comune. Utilizza questi aspetti (ovviamente evitando manipolazioni o rispecchiamento troppo spinto) e ne trarrai utili vantaggi.

Detto ciò, per catturare istantaneamente l'attenzione del potenziale cliente puoi utilizzare diversi accorgimenti:

- ▶ una domanda retorica;
- ▶ una storia;
- ▶ un oggetto;
- ▶ un fatto o un collegamento con eventi pregressi.

La domanda retorica è definibile come una domanda che, anziché andare alla ricerca di un'informazione, induce il destinatario della domanda stessa ad una risposta predeterminata. Un sottoprodotto della domanda retorica è la spinta a svaloriare tutte le eventuali affermazioni che si dovessero trovare in contrasto con quella implicita della domanda stessa.

In forma interrogativa, è l'analogo del cosiddetto "truismo", che non è altro che un'affermazione banale, che la maggior parte delle persone non può che trovare verosimile.

Qualche esempio di domanda retorica:

- ▶ oggi, vendere è particolarmente impegnativo, vero?
- ▶ i profitti di una volta oramai non si vedono più, non crede?
- ▶ anche voi siete alla ricerca di modalità per fidelizzare la clientela?
- ▶ quanto sarebbe importante, per la sua azienda, abbattere i costi di logistica del 10%?

Naturalmente, la domanda retorica deve essere calibrata sul tuo prodotto / mercato, perchè sia efficace. Se vendi servizi di investimento: "Trovare un promotore finanziario di grande serietà e capacità non è semplice, vero?" Se vendi alimentari di un brand importante: "Non crede che oggi il consumatore abbia bisogno, più di ogni altra cosa, di fidarsi di chi produce gli alimenti destinati ai propri figli?" Se vendi attrezzature industriali molto robuste e performanti: "Quanto ritiene valga non avere mai fermi macchina, per guasti, in produzione?"

In pratica, prendi un bisogno certo del tuo potenziale cliente, e costruiscigli intorno una domanda retorica. La probabile risposta del prospect ti darà modo non solo di catturare la sua attenzione, ma anche di iniziare a costruire il clima adatto per una buona relazione.

Per quanto riguarda l'uso di una storia, ci sono alcune possibilità tuttavia, per esperienza diretta, quella che funziona meglio è la storia (che deve essere vera, ancorchè possa essere leggermente modificata) di un tuo cliente che ha risolto un grosso problema utilizzando un tuo prodotto / servizio. Se tale cliente ha un brand noto, tanto meglio.

Ovviamente la storia va introdotta, c'è bisogno di alcune parole di presentazione prima di entrare nel vivo dell'argomento.

Personalmente, dopo i convenevoli di rito, suggerisco spesso di fare così: "... proprio ieri ho rivisto un cliente importante, l'azienda X, che ha la sede proprio in ..., che è riuscita a ... utilizzando il ... e realizzando savings pari a ... E' stato un bel risultato, non trova?"

Ciò detto, il consiglio è quello di preparare alcune storie, da utilizzare a rotazione nel primo incontro con un potenziale cliente, che è il caso nel quale un tale "attention getter" è della massima utilità. Se riesci a metterne assieme un certo numero, puoi anche utilizzarle con i clienti acquisiti: ti saranno utilissime anche in queste occasioni.

Molte aziende preparano dei "casi di studio" sulla soluzione di problematiche complesse, che si prestano benissimo a essere trasformate in storie, di taglio conversazionale, per catturare istantaneamente l'attenzione di un interlocutore. Se non è questo il tuo caso, puoi offrirti di preparare tu tale materiale, a beneficio di tutti i tuoi colleghi venditori. Così facendo ti procurerai quello che ti serve, facendo anche un'ottima figura con la tua azienda!

Un oggetto è uno degli attention getters più efficaci, e l'unica controindicazione al suo uso è l'imbarazzo della scelta. Puoi utilizzare:

- ▶ un pezzo particolarmente innovativo di un prodotto;
- ▶ un prodotto intero;
- ▶ un mock-up del prodotto stesso;
- ▶ una o più slides;
- ▶ lettere di elogio da clienti soddisfatti;
- ▶ documenti vari che attestino la vincita di gare d'appalto, siano relativi a grossi ordinativi, evidenzino un particolare punto di forza di ciò che vendi, sottolineino una crescita di volumi / quote / profitti, forniscano testimonianza di accadimenti particolarmente positivi (stando ovviamente attento alle questioni di riservatezza);
- ▶ premi, attestati, benemerienze.

Anche in questo caso, più ne hai, meglio è. Mostra l'oggetto, e poi stai in silenzio per 2-3 secondi: percepirai la curiosità, in aumento esponenziale, del tuo prospect. Trascorso questo lasso di tempo, spiega di cosa si tratta, e possibilmente cerca un ponte tra la sua presunta situazione e quella che gli hai appena descritto.

L'utilizzo di un fatto può avvicinarsi al caso precedente, se per esempio utilizzi una pagina di giornale. Oppure, se citi verbalmente un accadimento particolarmente positivo per la tua azienda, potrebbe diventare una storia. In tutti gli altri casi, presenta pure i fatti che ritieni opportuno, basta che sottolineino caratteristiche di innovazione, successo, raggiungimento di obiettivi ambiziosi.

La tecnica del collegamento si presta invece maggiormente ad essere utilizzata come attention getter per clienti ricorrenti, in quanto prevede che tu ti ricolleggi a qualcosa accaduto in passato tra te e il cliente. Un esempio potrebbe essere: «Dott. Verdi, ricorda il mese scorso quando mi parlò di quel tal problema che affliggeva la produzione? Credo che la mia azienda sia riuscita a trovare una valida soluzione.» Oppure: «Dopo che mi hai accennato alla problematica X, ho fatto ricerche in azienda e ho verificato come abbiamo risolto casi analoghi. Se credi te ne posso parlare.» Oppure

ancora: «Ho letto sul quotidiano X che avete avuto qualche noia circa il downtime dei vostri server. La nostra azienda, in casi analoghi, affronta il problema facendo ...»

Puoi anche effettuare delle combinazioni tra le varie tecniche: una storia combinata con un oggetto, oppure una domanda retorica che derivi da un fatto, oppure ancora un collegamento assieme ad un mock-up. Ti accorgerai che, con un pò di lavoro e usando tali accostamenti, potrai dotarti di un numero elevato di efficaci attention getters.

Un ultimo aspetto che desidero evidenziare, in quanto potrebbe essere utile a molti, è relativo alle cosiddette “domande contrarie” (alcuni le definiscono anche “negative”). Sono parte di una tecnica che, seppur potente, risulta inspiegabilmente poco nota e di conseguenza scarsamente utilizzata. Per di più, questa tecnica va anche bene, con modalità leggermente diverse, nel corso della fase di presentazione.

Nella fase di cattura dell’attenzione, si tratta di porre al prospect una domanda che, nel mentre provveda a defocalizzarlo dalle attività precedenti, sia in grado di sorprenderlo, facilitando in tal modo il processo di orientamento su temi più propizi per la prosecuzione della trattativa. Inoltre, la domanda contraria ha anche la funzione di introdurre la fase successiva, di indagine sui bisogni del prospect.

Ecco qui alcuni script che, opportunamente adattati, potrebbero aiutarti:

-La ringrazio molto per aver accettato l’incontro e, francamente, sono curioso di capire cosa conosca già del nostro prodotto.

-Spesso, incontrando nuovi clienti, mi domando quale sia stato il principale motivo d’interesse nel fissare l’appuntamento.

-Mi chiedo se, in casi come questi, durante un incontro preliminare, valga già la pena di addentrarci sugli elementi tecnici del prodotto.

Questa tecnica è utilizzabile solo se il venditore percepisce che si è già in presenza di una buona relazione, sia pur in fase iniziale. Diversamente la domanda contraria rischia di irritare il prospect, e quindi di diventare divergente per la relazione stessa.

Per finire questa sezione, ritengo opportuno accennare ad un altro aspetto tipico della prima fase del processo di vendita: la stretta di mano.

La stretta di mano è il gesto sociale per eccellenza, ed è nata, millenni fa, come uno strumento per rassicurare l’interlocutore che chi ha di fronte non sia animato da intenzioni ostili. Infatti, agli albori del suo utilizzo, questo gesto simbolico pare presupponesse solamente l’esibire la mano destra, palma in alto, per far verificare che non stringesse nessun oggetto contundente o pericoloso, e che pertanto il suo “proprietario” veniva in pace. Successivamente l’atto è stato sublimato nella stretta di mano che ancor oggi la fa da padrona nella maggior parte dei consessi sociali, almeno in occidente.

Questo gesto, che è uno dei più naturali che esistano, utilizzato nel processo di vendita è diventato un potente veicolo di informazioni, a volte facilitanti ed a volte ostacolanti il processo stesso.

Sia che tu porga la mano, sia che l’iniziativa parta dal tuo cliente, esistono alcune modalità efficaci per far sì che questi momenti (talvolta, a torto, ritenuti di nessuna importanza) lavorino a tuo favore.

La mano dell’interlocutore andrebbe afferrata in maniera completa (evitare di agguantare solo le dita), scossa 2-3 volte in modo misurato, e poi lasciata andare dopo un

paio di secondi, quasi con riluttanza. La mano sinistra non partecipa a questo processo (evitare di usarla per stringere l'avambraccio del cliente, per porla sopra la propria destra quasi a voler suggellare la stretta, o per qualsiasi ulteriore contatto con l'interlocutore).

Porgi la mano a coltello, evitando sia la palma in su che la palma in giù (entrambe queste posizioni rischiano di veicolare messaggi poco propizi per la vendita). La forza che usi deve essere media, nè troppa nè troppo poca. Mantieni il contatto oculare mentre compi il gesto, e accompagnalo con un cordiale sorriso.

Suggerisco di evitare di pronunciare il tuo nome mentre stringi una mano: in quell'istante, entrambe le menti conscie sono concentrate sul gesto stesso, per coglierne tutte le possibili sfumature; pronunciare anche il proprio nome rischia di essere un'informazione non recepita per mancanza di capienza nella memoria di breve termine (quante volte, dopo aver stretto la mano ad uno sconosciuto, ti sei accorto di non ricordarne il nome?) Di come ti chiami subito dopo la stretta di mano, o un attimo prima. Inoltre, la mano idealmente dovrebbe essere asciutta e calda. Se ti trovi in ambienti a temperatura elevata, o se temi problemi di sudorazione, sciacquati la mano prima di ogni incontro (i bar non mancano).

Utilizzando queste tecniche, ti accorgerai che i nuovi prospect ti terranno fin da subito in ancora migliore considerazione, riuscirai a creare un clima maggiormente propizio alla trattativa e, cosa parimenti importante, ti spianerai la strada per la fase successiva: l'indagine e l'emersione dei reali bisogni del potenziale cliente.

(...)

- La specializzazione degli emisferi corticali
 - Cosa sono e a cosa servono le convinzioni
 - L'utilizzo del proprio potenziale
 - Il ruolo delle convinzioni nei risultati di vendita
 - Il linguaggio di riprogrammazione
-

Uno degli aspetti più sorprendenti del sistema nervoso è la sua complessità, e in particolare quella dell'encefalo. Quest'ultimo controlla la memoria, la gestione degli stimoli sensoriali, l'apprendimento, il pensiero, la coscienza e molte altre attività. Tramite impulsi elettrochimici controlla comportamenti volontari e consapevoli. Monitora inoltre tramite sofisticati sistemi di feedback molti comportamenti involontari e regola le funzioni di ghiandole ed organi interni. Possiamo pensare la psiche, questa cosa un po' metafisica che pensa, agisce e guida il proprio ospite, come una specie di programma, residente nell'encefalo. Le relative attività, per comodità, verranno divise tra attività conscie (tutto ciò che attiene alla consapevolezza di sé e del proprio rapporto con l'ambiente, ad opera della cosiddetta mente conscia) e attività inconscie (tutti i pensieri, le emozioni, gli istinti, le rappresentazioni interne, i modelli comportamentali dei quali il soggetto non è consapevole, ad opera della cosiddetta mente inconscia).

«La nostra ipotesi è che, nell'apparato psichico, ci siano due agenti di creazione del pensiero, di cui il secondo (mente conscia, nda) gode del privilegio di far accedere liberamente alla coscienza i suoi prodotti, mentre l'attività del primo (mente inconscia, nda) è inconscia e può raggiungere la coscienza solo attraverso il secondo.» (Freud, 1901).

Già durante lo sviluppo del feto vengono gettate le fondamenta della psiche, tramite la creazione di connessioni tra i neuroni secondo modelli predeterminati. Nessun aspetto della formazione di questa complicata struttura viene lasciato al caso in quanto il progetto base per la creazione delle connessioni neuronali è codificato nel Dna.

Studi negli embrioni di animali hanno infatti evidenziato come durante la gestazione le cellule nervose siano programmate per migrare in specifiche zone del cervello. Una volta raggiunta la posizione prefissata emettono un prolungamento denominato assone, al fine di connettersi con altri neuroni non in maniera casuale ma con l'obiettivo di generare precisi e predeterminati percorsi.

I circa 100 miliardi di neuroni del cervello (secondo stime recenti) si connettono tra di loro secondo reti molto complesse. Tutte le funzioni fisiche e mentali dipendono dalla corretta formazione e dal mantenimento di queste reti. Le abitudini e le capacità di un individuo non innate ovvero apprese – quali mangiarsi le unghie o suonare uno strumento musicale per esempio – nel cervello tramite la creazione di nuove reti tra i neuroni. Quando una persona smette di praticare con frequenza un'attività le reti

neuronalmente coinvolte cadono in disuso e possono anche dissolversi, dando ai neuroni coinvolti la possibilità di stabilire nuove connessioni.

E' altresì importante notare come la differenza nel peso e nella dimensione tra il cervello di diverse persone non sia affatto correlata a diverse capacità mentali; negli esseri umani infatti il cervello ha un peso che può variare tra un individuo ed un altro anche di alcune centinaia di grammi (il peso del cervello umano è compreso tra 1.300 e 1.500 grammi circa). Piuttosto, ciò che può incrementare le prestazioni del cervello è l'allenamento.

Al pari di un allenamento in palestra per aumentare la massa muscolare faticando agli attrezzi, anche la "materia grigia" per continuare a funzionare in maniera efficiente ed efficace ha bisogno di lavorare costantemente. La "ginnastica mentale" è infatti un'attività indispensabile che crea nuove connessioni tra i neuroni ed amplia le capacità intellettive.

Questo elaboratore dati così complesso e articolato probabilmente non ha uguali tra i computer costruiti dall'uomo.

In genere, fuori dagli ambienti specialistici non si conosce molto riguardo al suo funzionamento; perciò, in questa sezione, propongo un viaggio affascinante alla scoperta di questa magnifica macchina, senza scendere troppo in particolari (spiegare come è fatto l'encefalo, per la sua complessità, sarebbe cosa assai ardua, per la quale rimando alle pubblicazioni specialistiche), ma evidenziando tutto ciò che può essere utile a capire veramente a quale miracolo di potenza di calcolo ci troviamo di fronte.

Comprendere i meccanismi fondamentali dell'encefalo umano potrà portare alla consapevolezza di quanto esso sia importante, anzi fondamentale, in tutti i giorni della vita, di come la diriga e, perché no, di come poter imparare ad utilizzarlo nel modo migliore.

Innanzitutto è importante soffermarsi sul fatto che l'encefalo è la nostra centrale operativa; riceve i segnali esterni provenienti dai cinque sensi e dagli organi percettori e quelli interni dal sistema nervoso, prende decisioni e, sempre attraverso il sistema nervoso, comanda ogni parte del corpo. Nel suo modo di operare, assomiglia al processore di un computer o alla centralina di comando degli aerei, e così come queste sono composte da chip e fili elettrici il nostro cervello è composto da neuroni e fibre nervose.

I neuroni funzionano come tanti piccoli computer indipendenti, che elaborano le informazioni provenienti dagli organi percettori e inviano i relativi comandi alle parti del corpo. I neuroni (circa 100 miliardi) sono collegati tra loro da oltre 160 Km di fibre nervose, che trasportano i segnali. Ogni neurone comunica con altri 100.000 suoi pari in meno di 20 millisecondi (più o meno 1/10 del tempo impiegato per un batter d'occhio!).

Questa straordinaria potenza di calcolo fa sì che i neuroni, operando praticamente all'unisono, riescano ad affrontare un problema tutti praticamente nello stesso istante, funzionando in parallelo e consentendoci, ad esempio, di riconoscere un viso familiare in meno di mezzo secondo, di effettuare una partita a scacchi, oppure di pilotare un jet supersonico.

Secondo Paul D. McLean, neuroscienziato statunitense, l'encefalo si compone di tre formazioni anatomiche quasi sovrapposte, dal McLean stesso dette "triune brain", cervello triplice (McLean, 1960, 1990):

- ▶ parte rettiliana (detta anche r-complex) che è la più interna, e che si occupa dei bisogni e degli istinti innati di chi lo ospita: gli istinti e i bisogni relativi alla territorialità, al sesso, agli elementi spaziali e temporali e, in generale, agli aspetti legati alla pura sopravvivenza. Ha reazioni molto veloci agli stimoli esterni, in quanto tali reazioni sono dirette e non mediate dal ragionamento. E' la più arcaica, in quanto si è formata da oltre 500 milioni di anni;
- ▶ sistema limbico (detto anche cervello paleo-mammaliano): avvolge soprattutto dall'alto la parte rettiliana, e si è sviluppato essenzialmente nei mammiferi. E' la sede delle emozioni principali ed è deputato, tra l'altro, alla cura della prole, agli aspetti ludici e all'innamoramento. E' nato circa 300 milioni di anni fa;
- ▶ neocorteccia (detto anche cervello neo-mammaliano) che è tipico dell'uomo. Si presenta sotto forma di un rivestimento del sistema limbico, con forma ovoidale e con l'asse maggiore orientato in senso anteroposteriore. E' responsabile delle funzioni mentali più evolute dell'essere umano, tra le quali l'elaborazione di risposte articolate in base agli stimoli sensoriali ricevuti. E' la più recente, in quanto si è originata poco più di 2 milioni di anni fa. Si divide in due emisferi quasi simmetrici (destro e sinistro) con funzioni differenti. Infatti ogni emisfero della neocorteccia è specializzato e percepisce la realtà in modo differente (anche se ciò non è completamente vero per tutte le aree dei due emisferi). Normalmente gli emisferi possono lavorare in maniera abbastanza sinergica, anche se quasi sempre si verifica una dominanza di un emisfero sull'altro. Questo aspetto, talvolta, può creare conflitti, qualora le rispettive risposte fossero in contraddizione.

(...)

- Autovalutazione
 - Cosa sono le emozioni
 - La mente emozionale
 - La storia, il significato e l'utilizzo dell'intelligenza emozionale
-

«Forse Dumbledore ritiene che non sia affidabile» disse Harry, osservando le loro espressioni.

«Non essere sciocco» ribattè Ron, apparendo sconcertato.

«... o che non so badare a me stesso ...»

«Non può pensare una cosa simile!» disse Hermione ansiosamente.

«Come posso io dover per forza continuare a stare dai Dursley mentre voi due riuscite ad infilarvi in tutto ciò che accade qui intorno?» disse Harry, con le parole che uscivano una dietro all'altra come in una valanga, e con la voce che saliva di tono a ogni parola.

Queste brevi frasi, estratte dal 5° libro di Harry Potter (Harry Potter e l'Ordine della Fenice) sottolineano un momento molto difficile per Harry, lasciato a lungo senza notizie ed aiuto dal suo mentore Dumbledore. Ron lo ascolta sconcertato, mentre Hermione appare ansiosa.

Chi conosce la storia sa cosa succede subito dopo: Harry diventa sempre più triste ed alterato, inveendo contro i suoi compagni, che osservano impotenti la sua frustrazione esplodere contro di loro.

Questo scoppio d'ira di Harry continua per oltre una pagina, lasciando attoniti i suoi più cari amici. Ron rimane immobile, a bocca mezzo spalancata, ed Hermione è sul punto di piangere.

Raramente la persona che riceve un attacco verbale simile è da biasimare per l'accaduto. In questo caso, Ron ed Hermione sono gli unici veri amici di Harry Potter e non meritano di certo di essere trattati in questo modo. Quindi, come possono rispondere in modo emozionalmente intelligente? Ron compie un importante primo passo, facendo assertivamente sapere ad Harry che ciò che ha appena detto non è vero. Questo è solo il punto di partenza, e non è di certo sufficiente per portare i tre fuori da questa difficile conversazione. Rispondendo ad Harry razionalmente, senza alterarsi e mettersi ad urlare a sua volta, Ron pone le premesse per smorzare il conflitto esplosivo. Tuttavia le modalità di Ron non sono tali da bloccare le nuove accuse di Harry, nè a impedirgli un ulteriore incremento di aggressività. È Hermione che riesce ad attenuare la furia di Harry, utilizzando l'empatia.

Hermione valida le emozioni di Harry, dicendogli che anche lei si sentirebbe così se fosse nella sua stessa situazione. Non fa commenti sul suo urlare: parla semplicemente di ciò che Harry sta tentando di comunicare, e cioè che è furibondo per la mancanza di notizie.

Quando l'intelligenza razionale non è sufficiente per trovare soluzioni a un problema complesso, si è costretti a fare appello alla cosiddetta intelligenza emozionale.

Anche la tecnologia del processo di vendita, per riuscire a controllare l'estrema complessità odierna dei mercati, ha dovuto prendere in esame anche aspetti fino a poco tempo fa ritenuti men che marginali: uno di questi è appunto l'intelligenza emozionale.

Si tratta di un tipo diverso di intelligenza rispetto a quella logica e razionale alla quale siamo stati abituati; questa è un'intelligenza, se vogliamo, più sottile e maggiormente sfuggente, l'oggetto della quale è rappresentato dalle emozioni. Alcune di esse sono considerate alla stregua di un prodotto dell'intelligenza emozionale e vengono utilizzate, nel corso dell'attività di vendita, per la migliore gestione del connubio venditore – cliente. Come già accennato in altre parti di questo testo, la diade venditore – cliente risulta di gestione complessa, in quanto le parti interagiscono tra di loro e con l'ambiente esterno schierando in campo ognuna due collaboratori: mente conscia e mente inconscia.

Queste quattro entità si fronteggiano e si trovano a influire l'una sull'altra a volte su piani di logica e razionalità, spesso su livelli emotivi e apparentemente irrazionali. Considerando ciò, si può asserire che le difficoltà ad interloquire efficacemente (influenzando l'altro) rispetto ad una banale interazione tra due menti conscie, siano elevate al quadrato.

In questo caso, l'utilizzo di emozioni congrue con il contesto e i risultati che si vogliono ottenere aggiunge molta efficacia al processo di influenzamento.

Autovalutazione

Anche nel caso dell'intelligenza emozionale ti propongo una prova di autovalutazione, che potrà aiutarti fornendoti alcune informazioni di base circa il tuo livello di “alfabetizzazione emozionale”. Si tratta di una serie di semplici situazioni, alle quali dovresti assegnare un punteggio con estrema sincerità, e di getto. Alla fine del test troverai alcune indicazioni che ti forniranno una valutazione di massima sul tuo possibile grado di alfabetizzazione emozionale.

(...)

Cosa sono le emozioni

Definire precisamente ciò che si intende con il termine “emozione” è cosa sulla quale filosofi e psicologi forse non hanno ancora raggiunto pieno accordo. Secondo il vocabolario Devoto-Oli, si definisce emozione “uno stato mentale e fisiologico, evocato da un pensiero o un accadimento”.

Da un punto di vista psicologico, l'emozione viene considerata alla stregua di un processo dinamico, con un inizio e una fine, a seguito di uno stimolo ambientale o di un pensiero, e che provoca cambiamenti su più livelli. I livelli ai quali agisce l'effetto dell'emozione sono almeno tre:

- ▶ fisiologico: cambiano i ritmi respiratorio e cardiaco, le secrezioni, i processi digestivi;
- ▶ psicologico: cambia la sensazione soggettiva circa l'ambiente, viene alterato il controllo di sé e cambiano le abilità cognitive;

► comportamentale: si modifica l'espressione facciale, la postura, il tono della voce e le reazioni. Inoltre, l'emozione porta con sé spesso anche uno stimolo ad agire.

Le emozioni sono sempre state considerate il fondamento di tutta la vita affettiva dell'essere umano; sono inoltre considerate meccanismi comunicativi e di sopravvivenza essenziali, quindi possono essere considerate risposte biologicamente adattatesi nel tempo, in modo da consentire alla specie di sopravvivere.

Ci sono ancora discussioni in atto, tra gli addetti ai lavori, su quali debbano essere considerate le emozioni principali, dette anche primarie. Secondo Paul Ekman, della University of California a S.Francisco, le emozioni primarie sono definibili tali in quanto sono associate a sentimenti ed espressioni facciali universalmente riconoscibili. Attraverso una serie di sperimentazioni su diverse etnie e culture lontanissime tra loro, Ekman verificò la capacità, da tutti posseduta, di riconoscere almeno cinque emozioni di base: felicità, tristezza, disgusto, paura, collera. Tali emozioni di base, come già sostenne Darwin, sono più legate alla memoria filogenetica che alle esperienze degli individui.

Le emozioni secondarie (tra le quali le più comuni sono vergogna, speranza, fede, equanimità, coraggio, perdono, certezza, compiacimento, noia, dubbio) rappresenterebbero delle forme composite delle emozioni primarie, o di base, e sarebbero maggiormente legate a fattori ambientali e culturali.

Addirittura, in certe culture vengono considerate emozioni stati emotivi che, sia da un punto di vista di terminologia che di vissuto dell'emozione stessa, non trovano riscontro alcuno presso altri popoli. A titolo di esempio, in Giappone, viene definita "amae" l'emozione che si prova ad essere accudito e coccolato in una relazione.

In ultimo, l'emozione può essere anche considerata una sorta di ponte tra il mondo interno e quello esterno dell'individuo. Quindi, seguendo questa linea di pensiero, possiamo affermare che l'emozione ha una duplice utilità. La prima funzione è di fornire un segnale all'individuo del fatto che sia in linea o meno con i propri bisogni, e motivarlo all'azione; la seconda riguarda l'invio di un segnale all'esterno, con la funzione di comunicatore sociale. In questo senso l'intelligenza emozionale è stata definita una abilità dell'individuo che, sia sul fronte percettivo che su quello del comportamento, agisce in due ambiti: all'interno e all'esterno dell'individuo stesso. A questo proposito, possiamo individuare quattro ambiti applicativi dell'attività delle emozioni nella vita degli individui: da una parte l'azione che viene esercitata a livello di percezione e di azione, dall'altra parte l'impatto di quanto sopra sia su sé stessi che sugli altri.

	Percepire	Agire
Io	Auto consapevolezza	Gestione di sé
Gli altri	Consapevolezza sociale	Gestione della relazione con altri

Fig. 11 - Ambiti dell'intelligenza emozionale

A questo punto è utile effettuare una distinzione tra emozioni, stati d'animo, sentimenti e temperamento che, a volte, potrebbero anche apparire come sinonimi. Possiamo definire emozione uno stato mentale associato a stimoli interni o esterni, naturali o appresi. Con il termine sentimento si intende una dimensione emotiva di durata molto maggiore rispetto all'emozione, ed indica ogni forma di affetto, sia endogena (rivolta a sè) sia esogena (rivolta al mondo esterno). Lo stato d'animo è una forma più attenuata di emozione, con durata maggiore e talvolta successivo all'emozione stessa (mentre è raro provare collera per una intera giornata, si può rimanere preda per tale lasso di tempo di uno stato d'animo irascibile, che occasionalmente può manifestarsi anche con accessi di collera). Per finire, il temperamento può definirsi come la propensione ad evocare una certa emozione con maggior frequenza, generando una predisposizione verso l'irritabilità, la gioia, la malinconia.

Emozioni, stati d'animo, sentimenti e temperamento guidano la vita emotiva degli individui. A seconda della presenza di un'emozione o di un'altra, cambia la risposta dell'individuo alle sollecitazioni che arrivano dal mondo esterno.

Prendiamo il caso della visita improvvisa di un venditore ad un prospect che tenda alla malinconia: il lavoro di quel tal venditore, per portare il potenziale cliente al consenso, probabilmente risulterà particolarmente complesso. E che dire della difficoltà che incontrerà un tal venditore, con un temperamento che tenda ad una forte autocentratura, ad interessare il proprio prospect? Di contro, un venditore che abbia un temperamento gioioso e brillante avrà vita molto più facile (professionalmente parlando) dei suoi più immusoniti colleghi.

La mente emozionale

Solo recentemente gli scienziati della mente (psicologi e neurologi in primis) sono arrivati alla conclusione che molti dei comportamenti umani (soprattutto quelli più estremi) trovano giustificazione nella mente emozionale (quella inconscia). In particolare, rispetto alla mente logica (la mente conscia) quella emozionale è confermato sia dotata di un potere di coercizione sul comportamento dell'individuo molto maggiore, spesso invincibile.

La mente emozionale quasi mai segue metodologie di ragionamento di tipo causa-effetto; ragiona in termini associativi e non analitici, è maggiormente attenta agli aspetti generali piuttosto che al particolare, modifica continuamente la qualità dei dati in ingresso per adattarli alla sua visione del mondo.

Inoltre, la mente emozionale è assai più rapida di quella razionale, in quanto spinge all'azione sulla base di elementi grossolani, non filtrati dal ragionamento nè da convenzioni sociali. Le decisioni che prende non sono mediate dall'analisi puntuale di ogni fatto correlato, e spingono l'individuo violentemente all'azione. Nel processo evolutivo questo fatto ha rappresentato una difesa verso i pericoli dell'ambiente, spingendo l'individuo a prendere il più rapidamente possibile la decisione più essenziale per la propria sopravvivenza. Ad esempio, i nostri progenitori dell'età della pietra, di

fronte ad un animale, dovevano prendere istantaneamente la decisione su chi fosse potenzialmente preda o predatore.

Le cose vengono viste, dalla mente emozionale, in maniera grezza ed essenziale, e le decisioni che ne scaturiscono possono apparire addirittura sconcertanti. Tali decisioni, implicando un'azione immediata, non sono pertanto sindacabili da schemi di pensiero maggiormente analitici: semplicemente, nella maggior parte dei casi non ne hanno il tempo.

L'azione che ne scaturisce risulta quindi improvvisa e spesso violenta, e in ogni modo difficilmente controllabile dalla mente razionale. A titolo di esempio, pensa ad un individuo che cammini, a notte fonda, in un vicolo buio vicino a casa. Qualora un amico lo avvicini silenziosamente, mettendogli per scherzo una mano sulla spalla, e salutandolo allegramente, il rischio di una reazione improvvisa e violenta (attacco o fuga) da parte del primo nei confronti del secondo sarebbe molto elevato. Magari, quest'ultimo, a cose fatte e attraverso la mente razionale, potrebbe pensare: «...ma perchè diavolo ho reagito così ad una semplice pacca scherzosa sulla spalla?»

Questi meccanismi di difesa risultano difficilmente modificabili in quanto sono profondamente radicati nell'inconscio degli individui, e resi quasi inattaccabili da qualsiasi elemento esperienziale che dovesse dimostrarli inadeguati. In altri termini, saranno probabilmente necessarie decine di scherzose aggressioni come quella di cui sopra, per attenuare il comportamento di attacco o fuga del presunto aggredito.

Dato che l'intervallo temporale che decorre tra l'avvenimento che scatena l'emozione e l'azione correlata è quasi nullo, il meccanismo che percepisce l'avvenimento stesso, lo valuta e decide il da farsi deve essere velocissimo, anche secondo i tempi di reazione cerebrali, che sono nell'ordine dei millesimi di secondo. Di fatto, percezione, analisi, decisione e spinta all'azione sono talmente rapidi che spesso non entrano neppure all'interno della sfera della consapevolezza.

L'influenza preponderante delle emozioni rispetto al ragionamento logico e analitico, nella presa di decisione, è meglio compreso se viene analizzato il modo in cui il cervello umano si è evoluto, nel corso del tempo.

Approfondendo alcuni concetti già accennati, dirò che la parte più essenziale e profonda della massa encefalica umana (circa 1,3 - 1,5 Kg, tre volte quello dei nostri cugini primati) è il tronco cerebrale che circonda l'estremità cefalica del tronco spinale. E' chiamato, come già visto, cervello rettiliano o R-complex, ed è comune a ogni specie vivente che abbia un sistema nervoso relativamente sviluppato. E' deputato alla regolazione delle funzioni di base dell'organismo quali la respirazione e il battito cardiaco; controlla le reazioni automatiche e stereotipate dell'individuo, e non è realmente in grado di pensare ed apprendere. Semplicemente, assicura la sopravvivenza biologica dell'organismo di cui fa parte.

Questa struttura primitiva aveva inizialmente l'epicentro in un sottile strato di cellule deputato all'analisi olfattiva. In tempi ancestrali, infatti, questo senso, forse di più che quello della vista e dell'udito, era di fondamentale importanza per la sopravvivenza. Classificare un odore portato dal vento, distinguendo correttamente tra nemico, preda, potenziale partner per l'accoppiamento, si rivelò di grande importanza.

Con la comparsa dei primi piccoli mammiferi, da questa struttura essenziale si è evoluta una sorta di calotta emisferica che sovrasta il cervello rettiliano. Viene chiamata

cervello paleomammaliano o sistema limbico. Essa è sede dei processi affettivi e di cura della prole, tipici dei mammiferi (per i rettili, ad esempio, il compito genitoriale termina con la deposizione delle uova; inoltre, i nuovi nati debbono addirittura nascondersi, per evitare di diventare preda dell'appetito dei genitori). E' in grado di ragionare e di provare emozioni, in maniera elementare, su alcuni aspetti di fondo della vita dell'animale: cibo, sensazioni, dominio (all'interno del branco) e accoppiamento. Per intenderci, è quella parte di cervello che spinge la femmina a cercare di accoppiarsi con il maschio alfa del gruppo, e che spinge il maschio a cercare la femmina più appariscente ed in salute. Questo perchè la coppia abbia la massima possibilità di figliare una prole sana che contribuisca alla sopravvivenza della specie. Ai tempi nostri questo metodo di selezione ancestrale si traduce talvolta nella ricerca di femmine belle e formose, e maschi prestanti, ricchi e potenti, prima di decidere definitivamente con chi accoppiarsi.

Circa 100 milioni di anni fa, il sistema limbico sviluppò due caratteristiche: l'apprendimento e la memoria. Queste due capacità consentirono all'animale (che nel frattempo si stava evolvendo verso una forma umana) di diventare più efficace nella presa di decisioni che divennero maggiormente differenziate e sofisticate, e furono modulate in modo da adattarsi alle specificità granulari dell'ambiente circostante (non affidandosi quindi più solo all'istinto). Contemporaneamente la memoria consentì di tenere traccia degli avvenimenti, e di imparare da essi. Queste funzioni furono rese possibili dallo sviluppo di una ulteriore massa encefalica, sempre più o meno a forma di calotta, che ricopre la parte paleomammaliana. Parliamo della neoneocorteccia che, sulla parte superiore è divisa in due emisferi, uniti dal corpo calloso. La neoneocorteccia è la parte deputata alle funzioni cerebrali di livello superiore, tipiche dell'essere umano. E' una grande massa cerebrale di tessuto nervoso convoluto che, essendosi formata ben dopo la comparsa del cervello paleomammaliano, la dice lunga sul predominio delle emozioni sulla ragione: molto prima che esistessero i centri nervosi deputati alla logica, esistevano quelli deputati alle emozioni.

Nel corso dell'evoluzione la neocorteccia consentì di modulare finemente gli atti della vita quotidiana e le risposte all'ambiente, aumentando enormemente il potenziale di sopravvivenza dei nostri progenitori. Ideando programmi a lungo termine, imparando dagli errori commessi, escogitando strategie i nostri progenitori posero le basi di quella che è la civiltà odierna.

Spostandoci nello spettro filogenetico, passando dai piccoli ai grandi mammiferi, alle scimmie, all'uomo, si può osservare che la massa corticale aumenta sempre più; parallelamente, si osserva una crescita quadratica, e non più lineare, delle interconnessioni tra i circuiti cerebrali. Quanto maggiore è il numero di tali interconnessioni, tanto più ampia è la possibilità di sempre nuove risposte all'ambiente. La neocorteccia rende possibile la granularità e la finezza, ad esempio, della vita emotiva e sociale, consentendo all'individuo di provare sentimenti circa i propri sentimenti: siamo in grado di rispondere a tutte le sfumature possibili della nostra vita sociale (la più complessa che si conosca) in maniera flessibile e molto più efficace di quanto possano fare un topo, un cane o uno scimpanzè.

Tuttavia, per quanto riguarda le emozioni fondamentali e, in genere, quelle a più elevata intensità, la neocorteccia soggiace ancora alla dominanza del sistema limbico che, essendo collegato alla neocorteccia stessa da miriadi di connessioni nervose ha l'enorme

potere, attraverso le emozioni, di poter influenzare il pensiero e la razionalità degli individui.

Sono molti gli esempi di individui che, ad esempio in preda ad un'ira violenta e momentanea, compiono atti dei quali, più tardi, loro stessi non sappiano spiegarsi le motivazioni. Così come accade che, per amore, ci siano persone pronte a sacrificare la propria vita a vantaggio di altri.

Tali fortissime emozioni sono una sorta di “prevalenza emozionale” da parte del sistema limbico su tutte le altre funzioni cerebrali, di grado anche molto più evoluto. Accade come se si chiudesse un circuito cerebrale, all'interno del sistema limbico, che escluda completamente le raffinate abilità di ragionamento e valutazione della neocorteccia. Sarà certamente capitato a molti, qualche volta nella vita, di provare un'emozione così intensa (collera, amore, paura, gioia) da esserne completamente sopraffatto, prendendo contemporaneamente decisioni illogiche, se non addirittura paradossali, inspiegabili a mente fredda.

Per inciso, anche il desiderio intenso è un'emozione che, a volte, fa scattare questo cortocircuito emozionale, ed esclude tutto il resto: ben lo sanno alcuni venditori di successo che, vedremo come, basano la loro attività proprio su questa caratteristica comportamentale tipica dell'essere umano.

Responsabile di questi “sequestri comportamentali” è l'amigdala, un gruppo di cellule neuronali delle dimensioni di pochi cm, a forma ovoidale che si trova alla base del sistema limbico. La sua rimozione chirurgica (ad esempio, per motivi terapeutici) priva l'individuo in grande misura della capacità di provare emozioni. Tutte le emozioni intense dipendono da essa. La sua assenza fa perdere gli impulsi a cooperare, a competere, a provare rabbia, paura, affetto.

Nell'architettura cerebrale, la posizione ed il ruolo dell'amigdala sono tali da farla assomigliare alla centralina di un sistema di allarme di un appartamento che, ricevendo tutti i segnali provenienti dai sensori esterni, invia una immediata telefonata alla locale stazione dei carabinieri, contemporaneamente attivando una sirena e togliendo l'alimentazione elettrica all'appartamento stesso, qualora percepisca qualcosa di anormale. Per esempio, quando scatta l'allarme della paura, l'amigdala invia subitanei messaggi a tutto il resto del cervello: innesca la reazione di attacco o fuga; ordina la produzione di adrenalina e noradrenalina (neuropeptidi che aumentano la reattività e l'attenzione di alcune aree del cervello) rendendo più vigili i sensi; blocca i movimenti eventualmente già intrapresi, e modifica l'espressione facciale; accelera la frequenza cardiaca, rallentando nel contempo il respiro. Contemporaneamente, i sistemi mnemonici e di attenzione della neocorteccia vengono distratti da tutto il resto, e focalizzati completamente sugli stimoli che hanno originato l'emozione della paura.

In pratica, l'amigdala ha il potere di imporre la propria volontà sulla maggior parte del cervello, assestandolo con grande rapidità al proprio volere.

Questo succede, in forma attenuata, anche quando l'individuo è preda di un'emozione meno intensa, ad esempio quando prova il desiderio di un bene o un servizio. Se tale desiderio è sufficientemente marcato, diventa impellente: l'amigdala “sequestra” la maggior parte dei circuiti cerebrali e li mette al servizio del desiderio stesso. La spinta ad agire di tale emozione, nel comportamento di un individuo, può diventare quasi irresistibile.

Si è sempre creduto che il talamo (struttura del sistema nervoso centrale, posto al centro della massa encefalica) ricevesse i segnali dall'occhio, dall'orecchio e dagli altri organi di senso, inviandoli poi alle aree della neocorteccia deputate all'esame e all'integrazione di tali segnali, allo scopo di modulare una risposta razionale agli stimoli dell'ambiente, mediata dalla logica e dal ragionamento. Effettivamente, questo è ciò che accade spesso.

Tuttavia Joseph LeDoux, un neuroscienziato della New York University, ha recentemente scoperto che oltre la via tradizionale che dal talamo va alla neocorteccia, esiste un sottile fascio di fibre nervose che porta anche tali segnali direttamente all'amigdala. Questa scorciatoia neuronale, breve e diretta, talvolta utilizzata dal talamo, consente all'amigdala di ricevere prima della neocorteccia tali segnali, spingendo l'individuo all'azione prima che la neocorteccia, leggermente più lenta, abbia ricevuto ed elaborato gli stessi dati.

Da una prospettiva anatomica, l'amigdala può agire in completa indipendenza rispetto alle parti più evolute del cervello umano, innescando comportamenti che possono concretizzarsi senza nessuna partecipazione della consapevolezza cosciente.

Le sperimentazioni di LeDoux testimoniano che, nei primi millisecondi della percezione non solo comprendiamo inconsciamente (seppur a grandi linee) l'oggetto percepito, ma decidiamo anche se ci piace o no. L'inconscio si occupa successivamente di presentare alla consapevolezza l'oggetto percepito, assieme ad un giudizio di massima sul relativo gradimento da parte dell'amigdala. Questo è possibile in quanto l'amigdala stessa ha anche la funzione di serbatoio di memoria di impressioni e ricordi emozionali intensi dei quali l'individuo non è mai pienamente consapevole. Quindi, le nostre emozioni hanno a disposizione una "mente" specifica che si occupa di loro, e che può avere opinioni anche del tutto contrarie rispetto alla mente cosciente.

I ricordi emozionali intensi, attraverso un meccanismo piuttosto ingegnoso, diventano quasi indelebili. Sotto una forte emozione (rabbia, paura, gioia, eccitazione, ed altro) le ghiandole surrenali vengono stimulate per produrre adrenalina e noradrenalina, che si diffondono in tutto il corpo, preparandolo ad una reazione immediata e potente. Attraverso alcuni recettori del nervo vago (un nervo che, dal tronco encefalico raggiunge il torace e l'addome e che regola la funzione cardiaca e digestiva) la presenza di questi ormoni viene segnalata all'amigdala che, come risposta, attiva i suoi neuroni in modo che essi, a loro volta, segnalino ad altre zone del cervello di rafforzare la memoria di ciò che sta accadendo. Questa attivazione dell'amigdala sembra fortificare la memoria degli eventi che abbiano un forte contenuto emotivo, imprimendo tali avvenimenti più fortemente nella memoria stessa.

L'esistenza di un meccanismo che rafforzi la funzione mnemonica di avvenimenti particolarmente emotivi è un fatto perfettamente logico sul piano evolutivo: gli animali hanno così modo di ricordare meglio ciò che li ha minacciati, o ha fatto loro piacere. In chiave di sopravvivenza, ciò può rivelarsi utilissimo. Tuttavia, questo stesso meccanismo, al giorno d'oggi, può rivelarsi fuorviante. Come archivio della memoria emozionale, l'amigdala ragiona non per logica ma per associazione. Inoltre, essendo priva delle abilità della mente conscia, i suoi giudizi si rivelano grossolani, e magari non sufficientemente modulati sulla complessità del mondo attuale. Le relative decisioni rischierebbero

quindi, in qualche caso, di non essere completamente adeguate alle esigenze del momento.

Parallelamente, tale meccanismo è sicuramente da sfruttare, in ambito vendite. Sarà sicuramente noto a tutti i lettori il cosiddetto “rimorso dell’acquirente”. A questo proposito, ricordo che alla fine degli anni ’80, come sales director di una società, avevo la responsabilità diretta delle vendite, attraverso una rete di agenti monomandatari. Alcuni di loro (adatti e all’uopo addestrati) a volte forzavano la mano ai clienti sui volumi di acquisto. Ovviamente vendevano più dei loro maggiormente cauti colleghi, e a volte capitava che il cliente, dopo un paio di giorni dall’ordine, si lamentasse per aver acquistato troppo.

In tali casi (all’epoca esistevano statistiche precise, che francamente non ricordo nei dettagli, che oggi direi si presentavano nel 30-40% degli acquisti “drogati”) il customer service aveva disposizioni di accettare senz’altro il reso delle quantità eccedenti (profondendosi in millanta scuse) ma non prima di aver argomentato (con tatto ma con determinazione) nel tentativo di convincere il cliente a tenerne almeno una parte. Ebbene, molto spesso, le quantità rese erano inferiori a ciò che inizialmente il cliente aveva dichiarato di aver acquistato in eccesso. In altre parole, si vendeva di più che a non forzare le vendite, con piena soddisfazione dei clienti, che tra l’altro si sentivano ascoltati e compresi. La forzatura extra in sede di acquisizione ordine, unita alla gentilezza e disponibilità in fase di rimorso, facevano sì che quasi sempre volumi e profitti ringraziassero. Oggi, forse, i tempi sono cambiati, tuttavia tenere a mente il ruolo dell’amigdala, quando si parla di vendite, credo sia sempre utile.

(...)

- Autovalutazione
 - Il processo negoziale in dettaglio
 - Come funziona il negoziato d'opinioni
 - Come funziona il negoziato di criteri oggettivi
 - I tre momenti negoziali: prima, durante e dopo
 - Che modello negoziale utilizzare
 - Come utilizzare al meglio il modello di criteri oggettivi
 - Come utilizzare al meglio il modello di opinioni, coriaceo
-

Ad un monaco francescano, che si trovava ad esercitare il ruolo di speaker internazionale ad un seminario sulla pace nel mondo, fu chiesto se riteneva possibile trovare un accordo tra Israele e Palestina.

Anzichè rispondere direttamente, chiamò sul palco due giovani: un palestinese e un israeliano. Posò tre banconote da un dollaro sul podio dell'oratore, e disse loro: «Fingete di essere fratelli, e di trovarvi al capezzale di vostro padre morente, che vi lascia una cospicua eredità rappresentata simbolicamente da questi tre dollari, da spartirvi secondo i vostri desideri. Dovete dividerveli equamente, ottenendone ognuno il massimo beneficio.»

Quando il ragazzo israeliano disse che avrebbe preso due dollari, lasciandone uno al fratello, la platea scoppiò a ridere e il monaco francescano disse: «Va bene, tu hai il potere di fare ciò, tuttavia ciò porterà con sé i semi di un conflitto.» A queste parole, il ragazzo palestinese disse: «Io prenderei un dollaro, lasciando gli altri due a mio fratello.» «Evidentemente», ribattè il monaco «desideri investire nel rischio che questo comportamento rinunciatario possa essere compreso da tuo fratello, e che quest'ultimo, nel tempo, te ne renda merito.» Commenti poco caritatevoli circa la dabbenaggine del ragazzo palestinese si levarono dall'uditorio, e i due ragazzi furono congedati dal monaco, e tornarono a sedersi ai loro posti.

Il monaco francescano, a questo punto, chiamò sul palco due ragazze, una israeliana e una palestinese, ponendo loro lo stesso quesito.

La ragazza israeliana disse: «Io prenderei un dollaro e lascerei gli altri due a mia sorella, a condizione che ne investa uno in opere caritatevoli, per esempio devolvendolo alla cura dei bambini rimasti orfani per il conflitto israelo-palestinese.» Il monaco, mentre un mormorio di approvazione si elevava dall'uditorio, chiese all'altra ragazza: «Sei d'accordo con ciò che propone tua sorella?» Al che, la ragazza palestinese disse: «Anch'io terrei un dollaro per me, dandone uno a mia sorella, con la condizione di investire il terzo assieme, sul futuro della nostra famiglia.»

La platea, come un sol uomo, si alzò in piedi ad applaudire e il monaco, soddisfatto, congedò le due ragazze e rivolgendosi all'uditorio disse, raggiante: «Spero di aver risposto alla vostra domanda.»

In questo aneddoto sono racchiuse tutte le più moderne e avanzate tecniche per ottenere il successo negoziale. Volendo, potrei anche terminare qui la sezione sulle tecniche di negoziazione nell'ambito del processo di vendita. Non lo faccio principalmente per presentare in maniera ordinata almeno una parte del materiale che utilizzo nel corso dei miei seminari, per rispetto di una forma accettabile nella stesura di questo testo e anche per dare sfogo alla mia mania di scrivere.

Parlerò in questa sezione delle dinamiche negoziali relative al processo di vendita, ovvero di come gestire efficacemente quelle situazioni che si verificano allorché il compratore (che ha deciso di acquistare) inizia a mercanteggiare su prezzi, pagamenti, condizioni accessorie, e quant'altro. Una buona padronanza di alcuni efficaci "trucchi del mestiere" darà la possibilità ad ogni venditore di portarsi a casa il massimo risultato possibile in termini di volumi e profitti, attuali e prospettici.

E' infatti noto a chiunque venda che, all'interno del processo di vendita, quando la decisione d'acquisto è stata presa, molto spesso inizia una fase di richiesta di concessioni da parte dell'acquirente. Tali richieste vengono, spesso con inaccettabile frequenza, accolte dal venditore, che vede così assotigliarsi il proprio beneficio giusto nella fase finale della trattativa, e magari a valle di una gestione della vendita effettuata con entusiasmo, determinazione, perizia, energia. In una parola, con grande professionalità. Nel prosieguo di queste pagine vedremo come non lasciarsi sfilare dalle mani, negli ultimi istanti, ciò che il venditore ha tenuto ben stretto durante quasi tutto il colloquio di vendita.

L'orientamento che darò a questa sezione sulla negoziazione è prettamente rivolto a chi vende, semplicemente per tenerlo allineato al resto del testo, orientato in tal senso. Tale indirizzo prevede materiale adatto a tutte le situazioni negoziali, sia quelle svolte da due persone singole in pochi minuti, a valle della trattativa di vendita più semplice possibile, sia quelle che, nell'ambito di mercati con prodotti ad alta tecnologia e altissimo valore unitario (grandi macchinari, navi, aerei, terreni e palazzi, enormi e in quantità) richiedono mesi se non anni per completarsi. Sarà cura tua, che leggi, utilizzare maggiormente ciò che rilevi essere più pertinente per il tuo mercato di riferimento.

Tuttavia, anticipando un quesito che sorgerà leggendo queste pagine, (in aula, quando talvolta dico che erogo seminari formativi sulla negoziazione avanzata sia a chi vende che a chi compra, vedo un velo di disappunto sui visi dei venditori) ti consiglio di far leggere questa sezione del testo anche ai tuoi clienti: ciò di cui parleremo appartiene a quelle categorie di argomenti dai quali i venditori trarranno ancora maggiori benefici decidendo di divulgarli il più possibile, anche alle loro "controparti" degli acquisti. A differenza di quasi tutte le altre strategie e tecniche, se la tua controparte fosse esposta a ciò che leggerai tu scorrendo la maggior parte di questo capitolo, negoziare per te diventerebbe sempre più facile. Mentre altri aspetti di questo testo è meglio che

rimangano a disposizione solo di chi vende, la diffusione delle tecniche relative al modello negoziale di criteri oggettivi può realmente agevolare, sia sotto il profilo dell'efficienza che sotto quello dell'efficacia, ogni trattativa.

Autovalutazione

In ogni modo, prima di entrare nel vivo del discorso, desidero proporti due test di autovalutazione. Saranno utili per:

- ▶ inquadrare le tue abilità di base nella negoziazione;
- ▶ analizzare il tuo stile negoziale prevalente.

Il primo questionario è composto da 50 affermazioni, alle quali dovrai assegnare un punteggio da 5 (totalmente vero) a 1 (totalmente falso); alla fine sommerai i punteggi per colonna, facendone poi il totale generale.

Il secondo questionario ti presenterà 15 casi negoziali tipici; ognuno sarà accompagnato da 4 possibili comportamenti, e dovrai scegliere quello a te più congeniale. Alla fine troverai una tabella che ti fornirà la chiave di lettura, accompagnata successivamente da alcuni commenti.

In pratica, ti troverai a poter tracciare un grafico tridimensionale delle tue competenze e del tuo stile negoziale prevalente: il primo questionario ti fornirà una stima delle tue abilità negoziali di base, e rappresenterà, in un certo senso, una misura assoluta della tua efficacia; il secondo ti consentirà di comprendere quale sia il modello negoziale che tu adotti con maggior frequenza. La combinazione di queste due “misure” ti fornirà un quadro abbastanza dettagliato del tuo rapporto con il processo negoziale. Il possesso di queste informazioni ti risulterà inoltre molto utile per valutare quali siano le aree in cui ti sia ancora possibile crescere.

Ti raccomando di rispondere alle domande velocemente, senza pensarci troppo su. Alla fine dei due test di autovalutazione troverai due tabelle con alcuni commenti su quanto emerso. Considerali attentamente: rappresentano la tua fotografia da un punto di vista negoziale!

(...)

Il processo negoziale in dettaglio

A questo punto, dopo averti fatto la “radiografia negoziale” permettimi di esplorare più a fondo il processo negoziale, affiancandolo a quello di vendita. Qualcuno potrebbe sostenere che si tratti di due aspetti diversi, due attività parallele; qualcun altro, alle prime armi, potrebbe addirittura confondere il vendere col negoziare, e viceversa. In effetti si tratta di attività se non proprio simili almeno consequenziali l'una all'altra, che senz'altro si prestano a generare un pò di confusione.

Per evitarla, desidero fare chiarezza. Per prima cosa, di solito i due momenti sono legati da un rapporto di propedeuticità: la vendita viene prima, cronologicamente

parlando, della negoziazione. Di conseguenza bisogna sottolineare che il processo negoziale, nella maggioranza dei casi, si configura come un “di cui” del processo di vendita. Parlando in termini di importanza, penso di poter asserire che godano entrambe dello stesso livello di valore: una vendita ben condotta da un negoziatore gramo darà un dubbio risultato, così come una negoziazione condotta da un buon negoziatore, a valle di un processo di vendita mal condotto, produrrà un pessimo accordo.

Da un punto di vista di tempi la mia esperienza mi porta a sostenere che, di solito, il momento negoziale è più breve di quanto non sia durata la vendita. Tuttavia, posso anche citare numerose eccezioni a ciò: ho assistito a negoziazioni che si sono trascinate per ore (spesso per imperizia di una delle parti) a fronte di un processo di vendita più rapido. Un'altra eccezione è rappresentata dal mercato dei beni industriali nel quale, molto spesso, le negoziazioni richiedono tempi lunghi (d'altra parte questa è una caratteristica, in quei mercati, anche relativamente al processo di vendita). Ecco, a maggior chiarimento forse posso dire che, se i negoziatori sono abili, non impiegano molto (relativamente al tempo investito nella vendita) a trovare un accordo. In ultimo, per sottolineare le differenze tra vendere e negoziare, puntualizzo che la vendita è la conseguenza di un bisogno e di un prodotto / servizio in grado di soddisfarlo, mentre la negoziazione si realizza attraverso uno scambio di concessioni.

Un'altra interessante domanda che spesso, durante i seminari mi viene posta, è relativa a che cosa faccia “scattare” la negoziazione, mentre è in corso la vendita. Confesso che è una domanda tra quelle che prediligo, in quanto mi da modo di approfondire bene i due concetti. Il momento “topico” della vendita viene raggiunto quando:

- ▶ il compratore si fida del venditore e della sua azienda;
- ▶ il compratore ha seguito bene il venditore in tutte le fasi del processo e percepisce che le eventuali obiezioni espresse siano state trattate in maniera soddisfacente;
- ▶ è conscio che il prodotto / servizio sarà in grado di soddisfare il suo bisogno o desiderio;
- ▶ il compratore ritiene che il prezzo sia accettabile.

In una parola, quando si verificano le condizioni di cui sopra, il compratore quasi sempre matura la decisione d'acquisto. Sottolineo che, in questo momento, il bisogno di comprare e quello di vendere, in termini di intensità, spesso si equivalgono. A questo punto, per raggiungere l'accordo, basterebbe che il compratore dichiarasse apertamente le sue intenzioni d'acquisto. Senza negare che ciò talvolta accada, più spesso, dato che “la carne è debole”, chi compra non si accontenta di ciò che ha già ottenuto: vuole qualcosa in più. Uno sconto ulteriore, un pagamento maggiormente facilitante, un omaggio. Confesso che il contrario (il venditore che chieda qualcosa in più) l'ho osservato più raramente anche se, in linea di principio, non c'è nulla di tecnicamente ostativo a che ciò si verifichi.

Quindi, spesso, è il compratore che apre la fase negoziale, attraverso la richiesta di una ulteriore concessione. Questo fatto è molto facile da rilevare, e credo non ci sia venditore sul pianeta che non si accorga del momento di transizione dal vendere al negoziare. Addirittura, molti professionisti della vendita interpretano (a ragione) la richiesta di una ulteriore concessione come un eccellente segnale d'acquisto. Subito dopo aver deciso d'acquistare, nella mente del compratore sorge una domanda: “Quali altri

vantaggi posso strappare?” Per raggiungere l’obiettivo di ottenere ancora di più, egli utilizzerà tutto ciò che conosce del processo negoziale, inclusi l’aggressione, il ricatto, il bluff, lo stallo, la falsa amicizia e vari altri trucchetti. Sarà compito del venditore tenergli testa efficacemente, e portarsi a casa l’accordo.

Mentre la vendita, come già detto, si basa sulla soddisfazione di uno o più bisogni / desideri attraverso un prodotto / servizio, gli aspetti negoziali passano attraverso operazioni di “dare” e “avere”, ovverossia attraverso scambi di concessioni. Naturalmente, spesso, ciascuna parte cerca di avere il più possibile dando il meno possibile. Questo aspetto pare soprattutto legato ad una identificazione dell’io del negoziatore con la propria posizione, fatto che può elicitare (nella maggior parte dei casi addirittura inconsciamente) comportamenti aggressivi e manipolatori. Ecco che si spiega come mai la fase negoziale, che è il momento culminante della vendita, venga talvolta vissuta come un fatto spiacevole, e temuta anche da venditori senior con un bagaglio di esperienze notevole.

Difficile qui presentare statistiche su quanto dare ed avere solitamente venga ripartito, in un processo negoziale medio: le variabili in gioco sono quasi infinite (le esamineremo con dettaglio più avanti) così come la preparazione delle due parti può assumere una gamma di valori parimenti infinita.

Il dare e l’avere, su base teorica, dovrebbero avere lo stesso valore, tuttavia ciò accade raramente. Per esempio è opinione abbastanza diffusa che, chi vende, pur di ottenere l’accordo, sia disponibile a dare più di quanto chieda. In realtà ciò spesso si basa sul falso presupposto che il cosiddetto “potere contrattuale” alberghi maggiormente in casa di chi compra, anziché il contrario. E’ questo un pregiudizio che probabilmente deriva dalla scarsa preparazione di tanti uomini di vendita che, in presenza di un compratore mediamente dotato, ne diventano preda e quindi, per ottenere il sospirato accordo, non hanno altra possibilità che concedere sempre di più. Ovviamente ci sono casi per i quali ciò risulta oggettivamente vero: basti pensare ad un mercato monopolistico (o di duopolio, o di oligopolio stretto lato acquisti) per rendersene conto. Tuttavia questa condizione si verifica abbastanza di rado. In tutti gli altri casi si è spesso in presenza di mercati normalmente concorrenziali, nei quali:

- ▶ la dimensione di ogni operatore è poca cosa rispetto alle dimensioni del mercato di riferimento;
- ▶ le informazioni sono sufficientemente disponibili per tutti, contemporaneamente;
- ▶ non esistono grosse barriere all’ingresso nel mercato stesso;
- ▶ i capitali godono del vantaggio di essere trasferibili con relativa facilità.

Infatti, a chi voglia osservare il fenomeno del dare e dell’avere anche solo leggermente più in profondità, non sfuggirà ciò che è stato detto poco fa: nel momento della decisione di acquisto, i bisogni di vendere e comperare pressapoco si equivalgono. Quindi non c’è ragione per cui il venditore debba dare, per definire l’accordo di mutuo interesse, sistematicamente più di quanto non ottenga. Quando ciò accada, potrebbe essere imputato ad imperizia e superficialità.

Questa storia del dare e dell’avere introduce un altro aspetto tipico di molti negoziati: la conflittualità che si crea tra le parti in quanto, almeno apparentemente, vogliono entrambi la stessa cosa. In realtà, molte delle tecniche negoziali più attuali mirano proprio a smorzare il conflitto nella fase più embrionale possibile, per lasciare le

parti libere di esplorare tutte le possibilità e raggiungere l'accordo in un clima emotivo sereno e a-conflittuale.

Un altro aspetto (qui marginale, dato il tema di fondo del testo) è che anche il processo negoziale sia trasversale nella vita di tutti: non occorre essere venditori o avvocati per negoziare tutto il giorno. Ognuno negozia con il coniuge, i figli, il capo, i collaboratori, i parenti, gli amici, i condomini, le autorità di un altro stato, per le più svariate ragioni e continuamente. Ogniqualevolta due o più persone si trovano a decidere su qualche fatto comune, partendo da posizioni diverse (anche in presenza di qualche vantaggio reciproco) si crea l'occasione per un negoziato e, spesso, per il sorgere di conflitti. In effetti l'apparire di contrasti è molto frequente, ed è il motivo per cui si usa dire che il mercato del conflitto è un mercato in eterna espansione: si espande allo stesso ritmo dell'aumento della popolazione mondiale.

L'attività del negoziare, nonostante sia così frequente per venditori e compratori, e anche per tutto il resto della popolazione, è ben lontana dall'essere svolta bene tant'è che spesso, quando si conclude, lascia le parti in preda a frustrazione, insoddisfazione, addirittura irritazione e rabbia. Eppure l'accordo è stato concluso, dirà qualcuno. Certo, ma è stato concluso magari a prezzo di colossali dispendi di energie, ansia, timori, tempo. Sarebbe bello che esistesse una modalità, delle tecniche che consentano di raggiungere qualsiasi accordo in un clima sereno, velocemente e a bassi costi emotivi.

La buona notizia è che ciò è possibile, anche se obiettivamente non è così immediato da ottenersi. Per arrivare a ciò occorrono i soliti ingredienti: determinazione, energia, entusiasmo, resilienza, controllo delle emozioni, fiducia, desiderio. Se tu che leggi ne sei dotato, e hai deciso di migliorare le tue competenze negoziali, ti trovi nel posto giusto: prosegui nella lettura e applica ciò che, da qui in avanti, consiglierò.

Non solo perchè è definito come tale, il processo negoziale si compone di tre fasi ben distinte:

- ▶ la preparazione della strategia e delle tattiche (il “prima”);
- ▶ la trattativa vera e propria, di fronte alla controparte (il “durante”);
- ▶ il seguito del negoziato (il “dopo”).

Ognuna di queste tre fasi concorre al successo dell'accordo. Il “prima” ha come punto focale la pianificazione, la raccolta di informazioni, la decisione sugli aspetti strategici e tattici. Gli aspetti importanti di questa fase sono legati a una serie di decisioni prese a tavolino, quindi necessitano di qualità di analisi e sintesi (anche se queste ultime due qualità sono una l'opposto dell'altra servono entrambe) di precisione e metodo, di previsione e simulazioni. Il “durante” viene spesso ritenuta la fase più importante, tuttavia funziona solo se le altre due fanno altrettanto. Serenità e controllo delle proprie emozioni appaiono come gli elementi di maggior spicco. Attraverso queste due attitudini si tiene basso il livello d'ansia (sotto pressione tutti performiamo peggio) e si guadagna in lucidità e potere d'influenzamento. Per finire, la fase del “dopo” è centrata sulla gestione operativa dell'accordo. E' la fase al centro della quale stanno i fatti concreti, conseguenza del negoziato: spedizione delle merci, pagamento dei corrispettivi, installazioni, e così via.

Quest'ultima potrebbe apparire come una fase poco rilevante (in fondo l'accordo si è già concluso) ma così non è: molti negoziati sono stati invalidati da una

approssimativa gestione del “dopo”. Questo accade in quanto non è importante l'accordo realizzato, quanto quello realmente gestito.

Faccio un esempio: hai concluso un contratto con un tuo cliente, dopo un'estenuante maratona negoziale. Il cliente è esigente e meticoloso, e ti ha fatto sudare sette camicie prima di giungere alla definizione dell'accordo. In tutti i modi sei soddisfatto: l'ordine ottenuto è molto importante, e senz'altro ti sarà utile per raggiungere il budget trimestrale di vendita. Torni in azienda e consegni l'ordine all'ufficio vendite, con la richiesta di evasione immediata. Tre giorni dopo ti telefona il cliente, infuriato: la merce non è ancora arrivata; investighi in azienda, e ti rendi conto che l'ordine non è stato inserito con la priorità massima, e pertanto è ancora in attesa di spedizione. Lo fai evadere immediatamente. Passano altri quattro giorni, e ricevi una seconda telefonata al fulmicotone dal tuo cliente: la fattura non riporta lo sconto finanziario concordato. A questo punto riverifichi in azienda, e dai disposizioni per l'emissione immediata di una nota credito. Nel frattempo rischi seriamente che il cliente ti mandi a quel paese: i fornitori alternativi non mancano di certo!

Tutto ciò evidenzia bene la differenza tra accordo realizzato e accordo gestito. In un caso come questo, il cliente avrà ancora voglia di comperare, nonostante l'accordo per lui fosse soddisfacente? In aggiunta a questi aspetti, che saranno in seguito approfonditi, occorre anche puntare l'attenzione sui modelli più noti di negoziato: il modello cosiddetto di opinione e quello definito di criteri oggettivi.

Mentre il primo si contraddistingue per elementi di rigidità e avversione per il cambiamento, il secondo punta sulla flessibilità, sulla creatività e sulla disponibilità a cambiare le regole del negoziato stesso. Da un punto di vista di efficacia, il secondo supera di gran lunga il primo, sebbene ci siano casi (limitati nel numero, per la verità) in cui il primo modello sia maggiormente raccomandabile. L'efficacia di un modello negoziale può essere valutata in base ad una serie di parametri, tra i quali spiccano:

- ▶ efficienza dell'accordo. Si intende con ciò che le risorse utilizzate debbono essere in quantità ragionevole, in rapporto alla posta in gioco. Tra le risorse tipiche cito il tempo impiegato per concludere ed il livello di condizioni (prezzo, pagamento, consegna, garanzia, ...) raggiunto. Un accordo risulta più efficiente di un altro se, a parità di difficoltà e valore contrattuale, ha richiesto un'ora anziché un giorno;
- ▶ ragionevolezza dell'accordo. Un accordo può essere definito tale se rispetta al massimo grado possibile i desideri di entrambe le parti. Se i desideri di una parte prevalgono significativamente rispetto a quelli dell'altra, l'accordo non può essere definito ragionevole;
- ▶ relazione tra le parti residua dalla stipula dell'accordo. A valle di un buon accordo la relazione tra le parti dovrebbe trovarsi in una condizione migliore di quanto non fosse a monte, o alla peggio risultare invariata. Un accordo che deteriora i rapporti non è classificabile (tranne rari casi) come un buon accordo.

Desidero ora affrontare l'analisi dei due diversi modelli negoziali prevalenti che, come vedremo, sottintendono dinamiche relazionali completamente diverse, anche da un punto di vista psicologico: il negoziato di opinione e il negoziato di principi oggettivi. Cominciamo col negoziato di opinione, che può senz'altro definirsi come il più frequentemente praticato, per una serie di ragioni che dettaglierò meglio nel prosieguo

del manuale, parlando più profondamente delle peculiarità dei vari modelli negoziali oggi d'attualità

(...)

Conclusione

Giunto in fondo a questo testo, credo di avercela messa tutta per calare in tavola tutte le carte, più aggiornate ed oggi disponibili, circa il processo di vendita e influenzamento. Nulla è più stabile nel tempo, e nel contempo soggetto a mutamenti, del processo di vendita.

La stabilità deriva sostanzialmente dalla natura umana che, nel corso degli ultimi millenni non è cambiata poi così tanto. L'essere umano è rimasto fondamentalmente uguale a sè stesso: i suoi comportamenti sono molto spesso guidati più dalle emozioni e dalle pulsioni profonde che dalla ragione, la lotta tra avere ed essere è sempre in atto, il desiderio di migliorare continuamente la propria condizione di vita non si è spento. Tutto questo contribuisce a creare uno zoccolo duro di comportamenti stabili e prevedibili, anche relativamente al processo di vendita.

Nel contempo, soprattutto negli ultimi anni, abbiamo assistito a formidabili sviluppi scientifici e tecnici, che hanno condotto l'umanità a realizzazioni mai prima neppure immaginate. Basti pensare allo sviluppo della microchirurgia, della fisica dell'infinitamente piccolo, dei viaggi spaziali, della disponibilità di informazioni, della facilità a comunicare. Tutto questo ha avuto ripercussioni enormi su tutti i mercati e tutti i modelli di business, accentuando la competizione, annullando molte tra le barriere di accesso ai mercati, abbassando con pari vigore fedeltà dei clienti e margini di profitto per tutti. In questo scenario si può dire che il processo di vendita abbia subito mutamenti enormi, e l'attività del vendere efficacemente abbia dovuto di conseguenza adeguarsi.

Questa doppia natura di stabilità e cambiamento nell'arte della vendita ha reso questo mestiere impegnativo, adatto oramai solo a chi dimostra di possedere una natura analoga: da una parte spirito conservatore, anche se orientato allo sperimentare continuamente sfumature avanzate dei modelli consueti usati dai grandi venditori del passato; dall'altra disponibilità al cambiamento, per poter utilizzare tutte le modalità di persuasione legate agli studi più recenti delle neuroscienze e della psicologia del profondo, utilizzando nel contempo sia le proprie risorse conscie, sia quelle inconscie.

Tuttavia, che questa doppia natura, del conservare e dell'innovare, non tragga in errore nessuno: entrambe le dinamiche, sia pur con modalità molto diverse, presumono che chi vende segua gli impliciti dettami di un mercato che cambia continuamente.

Questo testo si è posto l'obiettivo di racchiudere in un volume unico sia le tecniche di base necessarie per poter vendere con successo, sia le metodologie più evolute oggi note per la miglior gestione di sè stessi e l'efficace influenzamento / persuasione dell'interlocutore. La necessità di scrivere pragmaticamente delle tecniche di vendita più innovative, unite al miglior utilizzo possibile del proprio potere mentale e fisico ne fa un testo probabilmente molto utile per tutti coloro che, in qualche modo, abbiano la vendita come processo primario all'interno dei propri interessi professionali, e desiderino raggiungere l'eccellenza.

Tuttavia la potenziale utilità di questo manuale può essere da chiunque facilmente azzerata da una scarsa propensione al cambiamento. Sì, perchè migliorare significa prima di tutto cambiare. Cambiare le modalità di determinazione e perseguimento dei propri obiettivi, cambiare il livello di energia, di entusiasmo, di empatia e di resilienza con il

quale ci si accosta al cliente, cambiare le proprie modalità di approccio relazionale, cambiare il proprio schema di gestione delle fasi del processo di vendita, magari cambiare anche il proprio modello negoziale istintivo. Tutto questo attraverso un percorso, spesso controintuitivo, che passa attraverso l'adeguamento e l'eventuale sostituzione di ciò che funzionava ieri con ciò che invece funziona oggi.

Questo percorso non è per nulla semplice, perchè forza chi lo vuole attuare anche ad abbandonare i vecchi comportamenti, oramai probabilmente scarsamente produttivi di risultati, sostituendoli con dei nuovi, mai sperimentati prima e pertanto forse ritenuti di esito non garantito. Inoltre, i coraggiosi che decidessero di perseguire il cambiamento per migliorare i propri risultati dovrebbero fare i conti anche con il desiderio di stabilità, presente a livello profondo in tutti gli individui. Questo desiderio, se non gestito, è in grado di minare alla radice qualunque tentativo di cambiare, per il meglio, i frutti del proprio lavoro di vendita che si è in grado di ottenere oggi.

D'altro canto, il mio contributo allo sviluppo delle tue nuove competenze di vendita non può essere altro che modesto. Forse posso aiutarti con qualche libro, oppure con qualche seminario, oppure ancora puoi utilizzare il materiale formativo gratuito che trovi sul mio sito. In tutti i modi, il lavoro grosso, quello che ti consentirà davvero di migliorare le tue prestazioni, dovrai farlo tu. Il massimo che mi è consentito è di metterti a portata di mano idee, suggerimenti, esperienza.

Nel corso della mia attività di sales trainer e coach ho avuto moltissime conferme del fatto che quasi sempre, quando una persona decide di migliorare, la sfida che si trova davanti non è rappresentata soltanto dalle eventuali difficoltà ad adottare nuovi modelli comportamentali (anche se complessi, o difficili da applicare, oppure apparentemente innaturali). La lotta più impegnativa da sostenere è contro sè stessi, le proprie esitazioni, le proprie insicurezze, i propri dubbi e timori. Come ho già avuto occasione di sottolineare in altri miei libri, il più forte avversario da battere alberga sempre al proprio interno. Ciò è, allo stesso tempo, terribile e magnifico.

Terribile in quanto dialogare con la "parte oscura" di sè stessi, quella che resiste al cambiamento, spesso è oggettivamente difficile. Se così non fosse, il mondo sarebbe un luogo completamente diverso, dove non esisterebbero patologie, odio, sprechi di risorse, guerre, inquinamento. Purtroppo così non è, e gli esseri umani vivono da sempre in un mare di egoismo, fanatismo, inganno, aggressioni, torture fisiche e psicologiche.

Magnifico perchè ciò che si frappone tra l'individuo e il suo cambiamento non sono ostacoli enormi, granitici, perenni, indistruttibili, inaggirabili. E' soltanto un velo di credenze e abitudini, addirittura trasparente (vederci attraverso è cosa tutto sommato semplice) che ha solo bisogno di un soffio per spostarsi e lasciare la via libera per cambiare in meglio.

Il voler cambiare in meglio i propri risultati di vendita, al confronto con i grandi temi della vita, potrebbe apparire un desiderio futile. Cionondimeno, per chi esercita questa professione tale cambiamento potrebbe avere un impatto enorme sulla qualità della propria vita, professionale e anche personale.

Questa immagine del cambiamento, descrittiva di una realtà apparentemente inamovibile, tuttavia in realtà tenue ed eterea, apre prospettive enormi. Cambiare può diventare semplice come far volare una piuma con un soffio, scostare una tenda con un

dito, girare il capo a sinistra e vedere un panorama completamente diverso, passare con la mente da un argomento a un altro.

Per cambiare abitudini, decisioni, comportamenti e risultati è sufficiente, appunto, cambiare i propri pensieri. Questo accade in quanto i risultati che si ottengono dipendono dai relativi comportamenti, che a loro volta traggono origine da decisioni, che derivano da ciò che si pensa. Faccio un esempio:

1. sei in coda, da oltre mezz'ora, all'ufficio postale, e rischi di arrivare in ritardo al prossimo appuntamento con un importante cliente. E' un incontro che probabilmente ti consentirà di mettere giù un ordine cospicuo;
2. osservi la flemma e la lentezza dell'impiegato allo sportello, nonostante abbia una fila infinita di persone in attesa;
3. hai sempre creduto che gli impiegati postali siano dei fannulloni. Ti coglie la rabbia e, improvvisamente, decidi di lasciare la coda e di fare le tue rimostranze: ti avvicini allo sportello stesso, dicendo a voce alta che è l'ora di sbrigarsi, in quanto tu e gli altri in attesa non siete impiegati postali con lo stipendio garantito, ma per vivere dovete lavorare, e tanto. L'impiegato ti squadra attentamente, ma non fa una piega;
4. quando finalmente arriva il tuo turno, l'imperturbabile dipendente pubblico si scusa dicendo che è l'ora della sua pausa caffè mattinale (pare sia un diritto sindacale). Si alza e sparisce dietro una porta;
5. ritorna dopo una decina di minuti, mentre tu ti trattiene a fatica dal tentare di mettergli le mani al collo. Gli consegna la raccomandata da spedire, lui armeggia col lettore di codice a barre, e poi candidamente dice che il programma non lo riconosce: ha bisogno di un pò di tempo per risolvere il problema. Traffica un pò, fa (o fa finta di fare) due telefonate per chiedere istruzioni, riprova. Nel frattempo passa un altro quarto d'ora;
6. a questo punto, nero come il carbone, telefoni al cliente per annunciare il ritardo. Come temevi, egli annulla l'appuntamento in quanto, dice, subito dopo di te ha fissato un altro incontro con un diverso fornitore. Probabilmente hai perso l'ordine;
7. al colmo dell'ira, ti fai ridare la maledetta busta ed esci a grandi passi dall'ufficio postale, non prima di aver insultato a voce alta l'impiegato.

Proviamo a cambiare un aspetto di questa scena, fantasiosa ma non troppo: ciò che pensi mentre sei in coda (punto 3). Tutto il resto, a monte di ciò, rimane inalterato:

1. ...
2. ...
3. hai sempre pensato che gli impiegati delle poste siano costretti a lavorare con scarsità di mezzi, sotto pressione per le lamentele e gli insulti degli utenti e per l'estrema monotonia del loro lavoro. Li comprendi, ti fanno quasi compassione. Decidi di chiedere una cortesia: lasci la coda e ti avvicini allo sportello, chiedendo se sia per favore possibile, dato che hai una premura boia, essere servito subito. Egli, assieme ad un paio di persone in coda, acconsente;
4. gli consegna la raccomandata, che viene processata subito. Ringrazi, paghi ed esci di corsa per raggiungere il cliente;
5. presso il cliente fai una presentazione eccellente (a volte le tue presentazioni sono veramente efficaci ed influenzanti) ed ottieni un bell'ordine.

Il pensiero cambia la decisione, che trasforma il comportamento, che in ultimo genera risultati completamente diversi. Per esaltare l'effetto di tutto ciò, ammetto che ho forse un pò estremizzato l'esempio, tuttavia è esattamente così che le cose accadono.

Immaginati come potrebbe essere la tua vita professionale, che risultati potresti ottenere, cambiando il corso dei tuoi pensieri. Utilizzando le tecniche ben descritte in altra parte di questo testo, pensa e agisci di conseguenza e, nel tempo, vedrai il mondo attorno a te cambiare in modo ora ancora inaspettato. Anche, ovviamente, il mondo della vendita, della tua vendita. Che tu sia un professionista alle prime armi, o un esperto dirigente, utilizza a piene mani quanto hai tratto da questo volume, e imbocca ora il percorso che, nel tempo, ti consentirà di raggiungere l'eccellenza!

Questa è la parte di gran lunga più importante del lavoro, che puoi svolgere solo tu. Coraggio, entusiasmo, desiderio, energia, determinazione, resilienza, empatia saranno i tuoi aiutanti sul sentiero della crescita; i primi risultati positivi di tutto ciò rinforzeranno la tua decisione di proseguire ad analizzare, sperimentare ed adottare nuove idee e nuovi comportamenti e così via, in un circolo virtuoso che ti condurrà, nel tempo, proprio là dove vorresti arrivare.

Sarei lieto di avere tue notizie, per quanto riguarda questo percorso: mi ripagherebbero dell'impegno profuso in aula e nello scrivere, e forse inizierei anche a pensare di aver avuto un ruolo sia pur marginale, tuttavia concreto e definito, nel tuo miglioramento. Quindi, se lo vorrai, sul sito www.turboformazionevendita.com troverai il modo di contattarmi e farmi avere tue notizie. Te ne sarò enormemente grato.

Note bibliografiche

- ▶ Arcuri, L., De Negri Trentin R., Salmaso P., “Aspetti cognitivi del comportamento sociale”, 1979, Il Mulino
- ▶ Assagioli R., “Psicosintesi. Per l’armonia della vita”, 1993, Astrolabio Ubaldini
- ▶ Assagioli R., “L’atto di volontà”, 1977, Astrolabio Ubaldini
- ▶ Assagioli R., “Lo sviluppo transpersonale”, 1988, Astrolabio Ubaldini
- ▶ Atkinson L., “La motivazione”, 1973, Il Mulino
- ▶ Ausubel D. P. “Educazione e processi cognitivi”, 1978, F. Angeli
- ▶ Baer, J., Fensterheim, H., “Don't Say Yes When You Want to Say No”, 1975, Dell
- ▶ Bandura A., “Il senso di autoefficacia”, 1994, Freeman
- ▶ Bandura, A., “Guida alla costruzione delle scale di autoefficacia”, 2001, Edizioni Erickson
- ▶ Batini F., Capecchi G., “Strumenti di partecipazione”, 2005, Erickson
- ▶ Berkovitz L., “Lo sviluppo delle motivazioni e dei valori nel bambino”, 1973, La Nuova Italia
- ▶ Bruner J., Olver Rose S., “Studi sullo sviluppo cognitivo”, 1968 Armando editore
- ▶ Burkan T., “Spiritualità estrema”, 2003, Edizioni Il punto d’incontro
- ▶ Buzan, T., “The Mind Map Book”, 1996, Penguin Books
- ▶ Cairo J., “Motivation and Goal Setting: How to Set and Achieve Goals and Inspire Others”, 1998, Paperback
- ▶ Canestrari R., “Psicologia dello sviluppo” 1984, Clueb
- ▶ Caprara G.V., Gennaro A., “Psicologia della personalità” 1994, Il Mulino
- ▶ Cascini G., Frillici F.S., Jangtschi J., Kaikov I., Khomenko N., “TRIZ: Theory of Inventive Problem Solving - Improve your problem solving skills”, Manuali del Project “TETRIS – Teaching TRIZ at School” funded by the European Commission—Leonardo da Vinci Programme, Ed. Gaetano Cascini, 2009. Liberamente accessibile in 5 lingue (italiano incluso) su www.tetris-project.org
- ▶ Cofer C. N., “Motivazione ed emozione”, 1977, F. Angeli
- ▶ Csikszentmihalyi M., “La corrente della vita”, 1992, Frassinelli
- ▶ Csikszentmihalyi M., “Flow: the psychology of optimal experience”, 1990, Harper & Row
- ▶ Csikszentmihalyi M., “Finding flow: the psychology of engagement with everyday life”, 1994, Harper Perennial
- ▶ D’Alessio M., “Sul pensiero creativo”, 1976, Bolzoni
- ▶ De Bono, E., tr. it. “Imparare a pensare in 15 giorni”, 1976, Feltrinelli
- ▶ De Bono E., tr. it. “Il pensiero laterale”, 1969, Rizzoli
- ▶ De Bono E., tr. it. “Il meccanismo della mente”, 1972, Garzanti
- ▶ Dyer, W.W., “Credere per vedere”, 2000, Tea
- ▶ Dyer, W.W., “Le vostre zone erronee”, 2000, Bur
- ▶ Ellis K. “The Magic Lamp: Goal Setting for People Who Hate Setting Goals”, 1998, Paperback
- ▶ Erickson, M. H., “La mia voce ti accompagnerà”, 1983, Astrolabio Ubaldini Edizioni
- ▶ Erickson, M. H., “Le nuove vie dell’ipnosi. Introduzione alla trance. Ricerca sperimentale. Tecniche di psicoterapia”, 1978, Astrolabio Ubaldini

- ▶ Frabboni F., Pinto Minerva F., “Manuale di pedagogia generale”, 1994, Laterza
- ▶ Freud S., “L’interpretazione dei sogni”, 2010, Newton Compton
- ▶ Freud S., “Psicopatologia della vita quotidiana”, 2010, Newton Compton
- ▶ Freud S., “Psicologia delle masse e analisi dell’Io”, 1975, Bollati Boringhieri
- ▶ Freud S., “Il disagio della civiltà”, 1985, Bollati Boringhieri
- ▶ Fromm E., “La psicoanalisi della società contemporanea”, 1970, Comunità
- ▶ Gallwey, W. T., “The inner game of tennis”, 1985, Pan
- ▶ Gardner, H., “Frames of mind”, 1983, Basic books
- ▶ Gardner, H., “Formae mentis”, 1987, Feltrinelli
- ▶ Gardner, H., “Cambiare idee. L’arte e la scienza della persuasione”, 2007, Feltrinelli
- ▶ Gardner H., “Educazione e sviluppo della mente. Intelligenze multiple e apprendimento”, 2005, Centro Studi Erickson
- ▶ Goleman D., “Intelligenza emotiva”, 1999, Bur
- ▶ Gyatso T., Goleman D., “Emozioni distruttive. Liberarsi dai tre veleni della mente: rabbia, desiderio e illusione”, 2009, Mondadori
- ▶ James, W.: “The principles of psychology”, 1890,
<http://psychclassics.yorku.ca/James/Principles/index.htm>
- ▶ James, W.: “Pragmatism: a new name for some old ways of thinking”, 1907,
<http://archive.org/details/pragmatismnewnam00jamerich>
- ▶ James, W.: “A pluralistic universe”, 1909, <http://www.gutenberg.org/ebooks/11984>
- ▶ Jung C. G., “L’uomo e i suoi simboli”, 2007, Tea
- ▶ Jung C.G., “La sincronicità”, 1980, Bollati Boringhieri
- ▶ Jung C.G., “Gli archetipi dell’inconscio collettivo”, 1977, Bollati Boringhieri
- ▶ Jung C.G., Wilhelm R., “Il segreto del fiore d’oro. Un libro di vita cinese”, 2001, Bollati Boringhieri
- ▶ Hobbes, T., “Leviatano”, 1997, Armando Editore
- ▶ Koestler A., “L’atto della creazione”, 1975, Ubaldini
- ▶ Kohut H., “La guarigione del sè”, 1980, Boringhieri
- ▶ Konrad, L., “L’anello di Re Salomone” 1967, Adelphi
- ▶ Legrenzi P., Mazzocco A., (a cura di) “Psicologia del pensiero”, 1973, Martello – Giunti,
- ▶ Locke, E.A., “Toward a Theory of Task Motivation and Incentives”, 1968, Organizational behavior and human performance, (3)2: 157-189.
- ▶ Locke, E.A., “Motivation Through Conscious Goal Setting,” 1996, Applied and Preventive Psychology, 5:117-124.
- ▶ Locke, E.A., “Motivation by Goal Setting,” 2001, Handbook of Organizational Behavior, 2: 43-54.
- ▶ Lombardi, V., “Run to daylight”, 1989, Fireside sports classics
- ▶ Mager R.F., “Goal Analysis”, 1984, Pitman Management & Training
- ▶ Maslow, A.H., “Motivazione e personalità”, 2010, Armando Editore
- ▶ Maslow, A.H., “Verso una psicologia dell’essere”, 2007, Astrolabio Ubaldini
- ▶ Merton, R.K., “La profezia che si autoavvera” in “Teoria e struttura sociale”, 1971, Il Mulino
- ▶ Norman D. A., “Le cose che ci fanno intelligenti”, 1995, Feltrinelli

- ▶ Novak, J.D. “Learning, Creating, and Using Knowledge: Concept Maps as Facilitative Tools”, 1998, in Schools and Corporations. Lawrence Erlbaum Associates
- ▶ Osborn A. F., tr. it. “L’immaginazione creativa”, 1967, F. Angeli
- ▶ Perry, R.B., “The thought and character of William James”, 1975, Grennwodd Press
- ▶ Perussia F., “Psicologia ed ecologia”, 1982, F. Angeli
- ▶ Piaget J., “Psicologia dell’intelligenza”, 1954, Universitaria
- ▶ Scocco, A. “Costruire mappe per rappresentare e organizzare il proprio pensiero”. 2008, F. Angeli
- ▶ Seligman, M.E.P., ”Learning optimism”, 1990, New York Knopf (Riedizione 1998 Free press)
- ▶ Seligman, M.E.P., “What you can change and what you can’t: the complete guide to successful self improvement”, 1993, New York Knopf (ristampa 1995 Ballantine books)
- ▶ Seligman, M.E.P., “Authentic happiness: using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfilment”, 2002, New York Free press
- ▶ Secchiaroli G., Grasso P. G., “Personalità e innovazione”, 1974, Coines
- ▶ Spinoza, B., “Treatise on the emendation of the intellect”, 1677, <http://www.gutenberg.org/cache/epub/1016/pg1016.html>
- ▶ Talamonti L., “Universo proibito”, 1967, Mondadori
- ▶ Terninko J., Zusman A., Zlotin B., Trad. italiana di Sergio Lorenzi,
- ▶ “Innovazione Sistematica, un’introduzione a TRIZ”, http://www.soluzioninventive.com/Innovation/book_innov_1.htm
- ▶ Tracy B., “Goals”, 2005, Sperling & Kupfer Editori
- ▶ Vermeeren, D., "Guerrilla Achiever", 2010, 1 Edition
- ▶ Weinberg R., Burton D., Yukelson D., Weigand D., “Perceived Goal Setting practices of Olympic athletes: an exploratory investigation”, 2000, The sport Psychologist, Human Kinetics
- ▶ Wilson S. B., “Goal Setting”, 1994, Amacom
- ▶ Wilson, T., “Strangers to ourselves”, 2002, Harvard College
- ▶ Ziglar, Z., “Over the top”, 2008, Gribaudo
- ▶ Ziglar, Z., “Top performance”, 2007, Gribaudo

“Come è andata? Cosa ne pensi?” Queste le domande che pongo ai miei uomini di vendita e di marketing dopo le sessioni di formazione tenute nella mia azienda da Gianluigi Olivari.

Le risposte sono sempre le stesse. “Si vede che ha fatto il nostro mestiere, parla di cose concrete, non è il solito accademico o psicologo illuminato da qualche divinità, queste sessioni di training si dovrebbero fare più spesso ...”. Facile intuire che se il trainer viene percepito in possesso di qualità come semplicità, esperienza, autorevolezza, si possono ottenere risultati eccellenti. Lo posso certificare di persona e soprattutto lo certificano i successi che siamo riusciti a raggiungere insieme.

Gianluigi Olivari è un trainer, un coach ed un autore che ha saputo abbinare alla lunga esperienza derivante dalla professione di vendita e marketing una capacità straordinaria di aggiornamento e sperimentazione costante sui processi e tecniche di vendita, e soprattutto una grandissima passione per il cambiamento.

Questo manuale è come una semplice ed efficace mappa (uno speciale navigatore, se credete) per guidare tutti i professionisti della vendita, disponibili ad apprendere nuovi itinerari, verso mete entusiasmanti e ricche di soddisfazioni, personali e professionali.

Questo testo risulta ancora più utile oggi per la complessità dello scenario economico e dei cambiamenti di modelli di business in atto.

Gianluigi Taglioretti, Amministratore delegato Carlo Gavazzi Spa

Conosco Gianluigi da molto tempo, e ho avuto a che fare con lui in diverse occasioni e con diversi ruoli: abbiamo lavorato assieme quando io ero il cliente che gli aveva affidato un progetto di formazione di una forza vendita, abbiamo interagito quando ero io a voler affinare le mie competenze, ci siamo frequentati in un momento difficile della mia carriera e, ultimo solo in ordine di esposizione, ben presto siamo diventati amici. Ciò che ho sempre ammirato in Gianluigi - e un pochino anche invidiato - è la sua inesauribile energia, la sua carica di positività dalla quale non riesci a rimanere immune standogli accanto.

Il taglio secco, senza fronzoli, talmente diretto da risultare a volte quasi brusco, l'enorme esperienza e l'oggettiva competenza ne fanno un personaggio assolutamente unico nel panorama dei formatori, e sicuramente uno dei massimi esperti mondiali nel campo della vendita.

Guido Petronici, Direttore vendite e marketing LF Spa

Ho avuto Gianluigi come collega a lungo, e ne ho sempre apprezzato la schiettezza, la pragmaticità, la trasparenza, l'efficacia. L'ho successivamente ritrovato in veste di sales trainer e, a quanto sopra, debbo aggiungere anche di aver scoperto che possiede una inesauribile sete di sperimentazione ed applicazione delle modalità e degli approcci di vendita più evoluti ed efficaci oggi disponibili.

La sua attività d'aula e di coaching mette in condizione qualsiasi professionista della vendita (sia junior sia senior) di raggiungere l'eccellenza in questo complesso mestiere.

Raccomando a chiunque gestisca reti di vendita e sia costretto a combattere contro i continui assalti della concorrenza di consultarlo oggi stesso: sarà senz'altro in grado di elevare le prestazioni della rete stessa a livelli addirittura insospettabili.

Massimo Pala, Sales manager Casio Italia Srl

Euro 18,72

