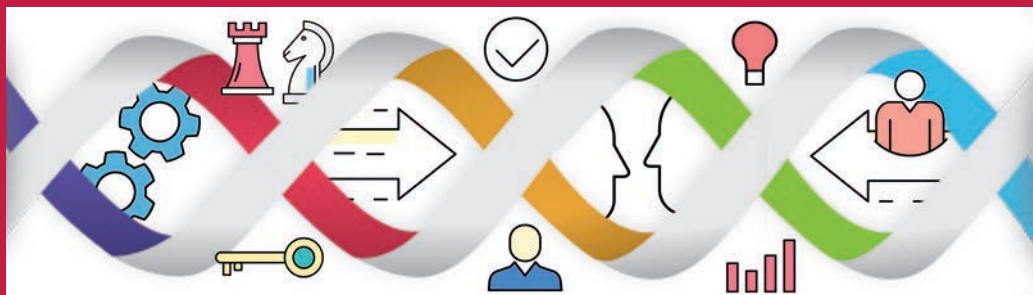


Eleonora Saladino

FrancoAngeli

II DNA delle vendite

MANUALI



**Decidere, Negoziare e Accordarsi
in modo etico e strategico**

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



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

Eleonora Saladino

II DNA delle vendite

**Decidere, Negoziare e Accordarsi
in modo etico e strategico**

MANUALI FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

*Il fuoco è fuoco,
quando scalda e quando brucia*

Indice

Introduzione	pag.	11
---------------------	------	----

Parte I Presupposti

1. Il venditore: attuale e ottimale	»	23
Una vendita memorabile	»	24
Sapere, sapere fare, far sapere, saper far fare	»	27
Avere o essere: venditore si nasce?	»	29
Intelligenza	»	31
L'artefice del destino del venditore	»	36
TALENTO	»	37
O sudi o sanguini	»	39
2. Il cliente: virtuale e reale	»	41
Valori e MotivAzioni	»	41
Dire, fare, comunicare: modello comunicativo di base	»	43
I tre setacci di Socrate: dati, informazioni, storie	»	48
Intelligenza linguistica: le basi	»	50

Vendita pratica e pragmatica	pag.	54
Venditore di fatti e non parole	»	57
Evidenzia i pregi e loda le virtù...	»	59
3. Il mercato attuale e potenziale	»	63
A che livello siamo?	»	64
Persuadere: una questione di principi	»	66
Business model	»	69
Vendita e sociale	»	72
Oceano blu, rosso o arcobaleno?	»	76
Qui, ora, adesso	»	79
Mai, mai, mai: parlar male	»	82

Parte II Principi

4. Decisione	»	91
Tra il dire e il decidere... fidarsi per affidarsi	»	92
Tu come decidi?	»	96
E dopo aver deciso?	»	101
5. Negoziazione	»	106
Vendita o distribuzione?	»	107
PICO	»	108
Massimo, minimo e alternativa	»	111
6. Accordo	»	114
Cogli o coltivi? Vendita etica o spinta?	»	115
Marketing relazionale	»	117
Negoziare 3.0: social e reputazione	»	119

Parte III Percorso

7. Ricerca	»	127
Trovi quel che cerchi	»	127

Il cliente ottimale	pag.	129
Migliorare la produttività: Pareto e Parkinson	»	130
La matrice delle priorità	»	132
SMART	»	139
TRE – Tempo, Risorse, Energia	»	141
Più contatti più contratti	»	143
8. Contatto	»	145
L'abito del monaco	»	146
Prima impressione: impressiona	»	148
EMPATIA	»	149
9. Conoscenza	»	155
Essere o non essere: i ruoli nel processo di acquisto	»	156
Essere o avere: le motivazioni d'acquisto	»	158
Chi domanda comanda	»	160
10. Proposta	»	163
3 è meglio di 1!	»	164
Catena del sì	»	165
Domanda di azione-accordo	»	167
11. Obiezioni	»	171
Riconoscere le vere obiezioni	»	172
Prevenire le obiezioni più comuni e frequenti	»	173
Argomentare in modo efficace un'obiezione	»	174
12. Accordo	»	178
Riassumi	»	179
Conferma	»	179
Anticipa	»	179
13. Futuro	»	183
Mantieni	»	184
Pianifica	»	184
Ricorda	»	185
E per finire...	»	187
Bibliografia e letture di approfondimento	»	189

Introduzione

*Tutto è negoziazione.
Il livello base è quando negozi con te stesso.
Negoziare bene... paga. Negoziare eticamente... premia.*

Il modello **Decidere-Negoziare-Accordarsi** è il frutto di anni di studio e di moltissime prove sul campo. Basato sul Processo Decisionale d'Acquisto, applicato con successo in tantissimi settori diversi, trae ispirazione dai principi di base della vendita che si sono affermati negli anni Novanta – tra cui il modello di Mario Silvano – e si arricchisce delle evoluzioni più significative del marketing emotivo e delle straordinarie metodologie del neuroselling.

In questo libro – pensato in primo luogo per i professionisti delle vendite, i sales area manager e i responsabili di reti commerciali – il metodo innovativo DNA delle vendite viene descritto passo dopo passo: l'obiettivo è fornire una conoscenza di base dei meccanismi mentali, emotivi e tattici che limitano o potenziano le decisioni d'acquisto.

Le strategie e le modalità descritte e applicate in tutto il percorso hanno un carattere persuasivo molto forte; per questo, la visione ispiratrice del modello si fonda non solo sulla conoscenza dei meccanismi decisionali e delle tecniche mentali persuasorie, ma soprattutto su un loro equilibrato utilizzo: per apprendere e far funzionare i meccanismi dell'influenza personale e della persuasione efficace ai fini di una vendita davvero vincente, non si può

prescindere da un loro utilizzo etico (il fine che giustifica i mezzi utilizza mezzi che sono sempre giustificabili?).

Che si tratti di cosa avere questa sera per cena, di dove andare in vacanza l'anno prossimo o, soprattutto, di negoziare con il vostro miglior cliente, avrete in mano le chiavi della vendita persuasiva efficace per negoziare in ogni momento con ogni persona su ogni argomento, con successo.

Un libro per tutti, insomma, ma non da tutti: *perché il fuoco è fuoco, quando scalda e quando brucia*.

Negoziamo. Sempre. Dovunque. Con chiunque.

Con noi stessi, con le istanze del nostro io interiore, con gli altri, con l'altro sociale. A casa, in famiglia, al lavoro, con gli amici, i parenti, i conoscenti. Spesso consapevolmente, più spesso senza rendercene conto.

Adottiamo schemi di comportamento consolidati e resi automatici dall'abitudine e dalla ripetizione.

Proprio come le decisioni. Da quelle piccole, quotidiane, quasi innocenti, a quelle più complesse, delicate e impegnative.

Ogni volta è un'unica volta. Ogni vendita ha una vita propria... le fasi saranno di diversa lunghezza e intensità ma ci saranno tutte. Immagina la vendita etica decisionale come un viaggio in sette tappe successive che vanno percorse tutte, con tutti, tutte le volte che vogliamo vendere qualcosa a qualcuno (o che vogliamo acquistare qualcosa da qualcuno), a variare sarà la velocità con cui le percorreremo, mai la loro sequenza. Niente salti, niente scorciatoie e niente variazioni di percorso se vogliamo salvaguardare il buon esito di ogni trattativa.

Partiremo sempre da **dove ci troviamo**, il contesto geografico, l'ambiente culturale e il momento storico nel quale viviamo ha un impatto significativo sulle modalità e le opportunità di vendere. Se vendo scarpe in pelle di manifattura artigianale sarà differente se mi trovo in una grande città del nord o in uno sperduto paesino rurale del meridione? Senza arrivare a prendere in considerazione il trovarsi nella savana...

Proseguiremo il nostro viaggio cercando di capire **chi siamo**, sia il venditore che l'acquirente hanno quasi sempre gli stessi meccanismi mentali di base sebbene abbiano esigenze apparentemente contrapposte nell'effettuare uno scambio. Conosci te stesso è alla base di ogni strategia efficace da millenni. Conoscere noi e chi ci sta di fronte ci dà modo di valutare in modo più veloce le opzioni migliori per la situazione nella quale ci troviamo.

La terza tappa del viaggio della vendita etica decisionale è dedicata al **perché desidera**, al comprendere i sogni, i desideri e le aspettative del nostro interlocutore. È in assoluto la parte più delicata perché rovescia un paradig-

ma consolidato nel mondo delle vendite: ascolto innanzitutto per comprendere e non per rispondere. Per comprendere se ho davanti un potenziale cliente al quale posso offrire i miei servizi e prodotti; se mi trovo davanti al tipico cliente collezionista di offerte e preventivi; o semplicemente per capire che non ho modo di soddisfare le richieste che mi vengono fatte.

Cosa offrire: quando supero con successo la fase precedente, ho tutti gli elementi fondamentali per costruire e presentare una rosa di offerte e scelte che possano aumentare la probabilità di una decisione positiva d'acquisto.

Capire che **cosa manca** rappresenta il cuore del passo successivo, di solito dedicato al superamento delle obiezioni. In questo modello le obiezioni, a questo punto, non sono molto frequenti. Vengono prevenute e gestite in modo naturale nelle fasi precedenti. C'è un unico caso, un'unica vera obiezione che può presentarsi e vedremo nello specifico come limitare al massimo anche quella.

Come accordarsi, come arrivare al "sì" finale, il famoso "sì lo voglio!" che tutti i venditori sognano e a cui ambiscono, diviene semplice e naturale una volta superati tutti i passi precedenti.

L'ultimo passo diventa il primo del **ritorno** del cliente o di persone da lui conosciute, è la chiave di tutte le vendite su "passaparola" che ancora sono la vera ricchezza di molti venditori e di molte aziende.

Tutto questo viaggio si basa sul modo e sui meccanismi con i quali noi, esseri umani, scegliamo e decidiamo. Antonio Damasio ci dice che non siamo esseri razionali che si emozionano, ma esseri emotivi che ragionano. Ed è molto probabile che ti sia reso conto di quanto le pubblicità abbiano ben presente questa dinamica...

Molti anni fa, prima che arrivassero in Italia le sessioni formative per la vendita basate sul win-win (vinco io-vinci tu), lo stile di vendita consigliato nelle aule di formazione aziendale era improntato sul beneficio e la soddisfazione comuni, il punto d'incontro reciprocamente ottimale di esigenze apparentemente contrapposte.

Ottime intenzioni... che raramente trovavano applicazione nel mondo reale, nel quale vinceva quasi sempre la volontà della massimizzazione del risultato, da entrambe le parti. Era molto comune sentir dire che si poteva definire "un affare" uno scambio nel quale entrambi, venditore e acquirente, erano insoddisfatti del prezzo!

Tra le tecniche di vendita più famose ai tempi ritengo utile ricordare brevemente le due che hanno goduto di una buona fama e che, a mio umile avviso, contengono elementi utili ancora oggi: AIDA e SPIN.

Con l'acronimo AIDA viene indicata una diffusa tecnica di vendita, appli-

cabile in diverse situazioni, sia nel negozio fisico che nell'online. La tecnica prevede quattro fasi distinte:

- **attenzione:** catturare l'attenzione del cliente in pochissimo tempo, spesso con una sola frase;
- **interesse:** suscitare l'interesse mettendo in relazione i bisogni del cliente (consci e non), con i vantaggi del prodotto;
- **desiderio:** aumentare il desiderio, mostrando al cliente i vantaggi nella risoluzione dei suoi problemi;
- **azione:** convincere all'acquisto facendo leva su temi quali la scarsità o un tempo limitato per accedere all'offerta.

La tecnica SPIN si concentra su quattro tipi di domande che hanno l'obiettivo di raccogliere informazioni riguardo:

- la **situazione:** domande di raccolta sul background (fatti e dati sul cliente);
- il **problema:** domande mirate a trovare aree critiche per il cliente che potrebbero essere sistemate dal nostro prodotto/soluzione (scoprono l'insoddisfazione);
- le **implicazioni:** preso un problema del cliente capire quali implicazioni e conseguenze potrebbe avere (sviluppano e incanalano l'insoddisfazione);
- il **bisogno/vantaggio:** hanno lo scopo di portare il cliente a dire quanto beneficio la nostra soluzione potrebbe portargli (verso il prodotto/servizio in positivo).

Se usate bene, queste due tecniche sono utili ancora oggi. Nel contesto attuale, nel quale si è a “portata di click” (basti pensare alle recensioni di Tripadvisor per esempio) è sempre più fondamentale negoziare in modo etico, soprattutto nelle relazioni commerciali che si basano su transazioni che durano nel tempo e si fondano proprio su una relazione continuativa.

Negoziare eticamente, seguendo cioè principi e regole che salvaguardano le esigenze di chi negozia, è oggi più che mai un requisito essenziale su cui concorda anche Daniel Goleman, che nel libro *Trasparenza* afferma:

Ho dedicato gran parte della vita allo studio dei leader, e ogni volta che ne parlo finisco con discutere anche di trasparenza, e perciò di fiducia. [...] Parola attraente e dall'ampio significato, la trasparenza si lega alla franchezza, all'integrità, all'onestà, alla correttezza, alla chiarezza, all'apertura, al rispetto delle regole e a tante altre cose che ci permettono di rapportarci correttamente agli altri. In un universo relazionale, in cui la competizione è globale e basta il semplice click di un mouse per distruggere una reputazione, la trasparenza è spesso una questione di sopravvivenza.

Nel mondo odierno, più che negli anni passati, la reputazione è un bene prezioso e sempre più facilmente a rischio di essere offuscata, compromessa, rovinata.

Negoziare eticamente, cioè decidere di seguire delle regole, espone sì al rischio di raggiungere risultati inferiori nelle singole negoziazioni ma, nel tempo, può costituire un valore aggiunto che viene percepito, apprezzato e crea le basi per proficue negoziazioni successive con risultati superiori nel medio e lungo periodo.

Il DNA delle Vendite include alcune riflessioni stimulate dallo studio del modello di negoziazione collaborativa per principi della Harvard di Boston. Insieme alla convinzione personale che ogni negoziazione sia paragonabile a una vendita e alla convinzione che la dimensione etica sia elemento essenziale per il successo e la sopravvivenza nel contesto negoziale odierno, il modello si prefigge di illustrare il percorso ritenuto più efficace che parte da una positiva relazione per proseguire in una proficua comunicazione per giungere a una decisione comunemente soddisfacente...

La parola “processo” indica che esiste una consequenzialità fra questi tre aspetti.

Il primo passaggio, la prima fase, consiste nella costruzione della relazione, fase che pone l’attenzione e il focus sulla consapevolezza del proprio punto di vista, sul comprendere il punto di vista altrui e rendersi conto dell’ambiente nel quale si interagisce.

Il secondo passaggio, la seconda fase, è quella della comunicazione intrapersonale e interpersonale. È il magnifico mondo del linguaggio, verbale e non, e delle complesse dinamiche interpretative personali che permettono la creazione della propria realtà.

Il terzo passaggio, la terza fase, è quella della decisione vera e propria durante una negoziazione. Il focus in questa parte sarà sui processi decisionali che quasi sempre si dimostrano una scelta soddisfacente più che ottimale.

Percorrere le fasi in modo etico permette di poter tornare alla fase uno – la relazione – con se stessi e gli altri, e procedere alla negoziazione successiva con un grado di consapevolezza e conoscenza di sé e degli altri sempre maggiore.

Per molti ciò che si ottiene con una negoziazione o è una vittoria o è una sconfitta... E sono in molti a sentirsi sconfitti, abbattuti e demoralizzati quando pensano di non aver ottenuto ciò che desideravano. In realtà può essere più utile vedere l’esito delle negoziazioni come dei risultati, che a volte sono come quelli che ci aspettavamo e a volte vanno migliorati... È più opportuno pensare che si ottenga un risultato funzionale o non funzionale in relazione all’obiettivo della negoziazione.

Si vince sempre negoziando, anche quando ottengo un risultato non funzionale... a condizione di aver appreso cosa migliorare nella negoziazione successiva.

Il DNA delle Vendite nasce da un percorso personale di oltre vent'anni di studi, pratica e perfezionamento. La prima esperienza con le tecniche di vendita risale infatti al secolo scorso, quando nel 1994 ho partecipato al mio primo corso serale per imparare a “vendere meglio” (lavoravo in una magnifica Banca, attenta al territorio e che aveva davvero a cuore la cura del Cliente, e sì! Nel secolo scorso esistevano banche così...).

Nello stesso anno ho avuto la fortuna di incontrare un uomo che ha influenzato la mia vita professionale e personale in modi e direzioni che ancora oggi fatico a cogliere fino in fondo.

Collega, mentore, maestro, mi ha invitato a entrare a far parte del corpo docenti interni della banca per cui lavoravo. Quella che sembrava sarebbe stata un'attività aggiuntiva, collaterale e separata del lavoro quotidiano è diventata ben presto fonte di entusiasmo, scoperta e infinite soddisfazioni.

Ripensando oggi al titolo del primo corso da docente mi rendo conto che può essere letto come qualcosa di profetico: “Capire i bisogni del cliente”. Da allora... niente è rimasto lo stesso.

Ho mosso i miei primi passi studiando il processo di vendita di Mario Silvano leggendo, studiando e applicando il suo famoso *Vendita in Azione* con i suoi cinque passi fondamentali.

Nel tempo la formazione è diventata sempre più importante fino a diventare la mia attività principe e principale. Nel 2003 la decisione di entrare in un team di formazione di una multinazionale della finanza ha segnato l'inizio di una bellissima avventura che mi ha portato a realizzare moltissimi sogni, tra cui quello che hai nelle tue mani.

I processi di vendita che ho studiato non mi hanno mai convinto fino in fondo. L'idea alla base era sempre che qualcuno vincessesse sull'altro e, di solito, il qualcuno era il venditore, perché più preparato, abile nel parlare e motivato a vendere. Si è creato così uno stereotipo del venditore che, nella maggior parte dei casi, quando viene considerato “efficace”, viene spesso associato ad aggettivi come “inadente”, “aggressivo”, “manipolatore”. Termini come “martello”, “intortatore” e “venditore di fumo” sono descrizioni da ambienti amichevoli o situazioni informali o da ambienti lavorativi in situazioni informali previo consumo, più o meno moderato, di alcolici.

È pieno zeppo di corsi che insegnano le tecniche di vendita più avanzate per persuadere, influenzare, conquistare il cliente, subito dopo averlo attirato, sedotto e incatenato a te... Una pubblicità che sta girando in questo periodo su Facebook di un corso di tecniche di vendita recita “Falli abboccare”.

Ecco, se anche il tuo obiettivo è questo forse puoi risparmiare il tempo della lettura...

Se invece vuoi un metodo di vendita nel quale saresti soddisfatto in veste di cliente e credi, come me, che le persone vadano trattate come vorremmo essere trattati noi, allora hai in mano il libro giusto.

Innanzitutto ti ringrazio perché lo hai letto fin qui e mi impegno a rendertelo chiaro, semplice e utile... sul facile non faccio promesse!

Forse hai deciso di acquistare questo libro tu stesso, o forse te lo hanno regalato. Di sicuro hai deciso di iniziare a leggerlo e sei arrivato fin qui, ed è giusto che tu sappia cosa ti aspetta. In modo che tu possa decidere di continuare con consapevolezza e soddisfazione.

Credo nella vendita etica, quella che esiste da sempre, quando si incontrano professionalità diverse con esigenze, sogni e desideri differenti.

Credo nello scambio, di idee, situazioni e soluzioni.

Credo nella crescita e nel miglioramento continuo, costante, comune.

Se decidi di continuare troverai il metodo di vendita che usi da quando sei nato, in ogni occasione, in tutti gli ambiti della tua vita.

Galileo Galilei diceva “non puoi insegnare qualcosa a un uomo. Lo puoi solo aiutare a scoprirlo dentro di sé”.

La novità del DNA delle Vendite è proprio che è stato pensato, ideato e perfezionato osservando e tenendo sempre bene in mente i meccanismi del nostro processo decisionale, le nostre tendenze automatiche quando decidiamo e scegliamo, più o meno in modo consapevole.

Seguendo questo modello sarai in grado di *decidere* se e quando è opportuno *negoziare*, e come farlo al meglio e giungere a un *accordo* e creare una relazione di lungo periodo.

Potrai vendere qualunque prodotto o servizio, a chiunque, dovunque. È stato utilizzato con successo in multinazionali della finanza per la consulenza alla scelta di investimenti in titoli azionari, obbligazionari e soluzioni assicurative; per la vendita di prestiti e soluzioni finanziarie per privati, liberi professionisti e imprenditori; per la negoziazione di soluzioni di pagamento nel mondo delle grandi aziende; per la consulenza personale in ambito medico, estetico e formativo.

È efficace, flessibile e adattabile MA, e qui è meglio essere chiari fin dall'inizio, richiede impegno, costanza e responsabilità. *Impegno* perché richiede lo studio delle fasi e dei meccanismi alla base del suo successo. *Costanza* per acquisirne la padronanza che si sviluppa nel tempo. *Responsabilità* perché conquisterai il potere di influenzare il processo decisionale delle persone e come tutti i grandi poteri avrete grandi responsabilità.

Il fuoco è fuoco, quando scalda e quando brucia.

Ho coniato questo motto per far comprendere appieno e scolpire nella memoria l'importanza della responsabilità e lo ripeto tutte le volte che posso in aula di formazione del metodo.

Leggilo, ripetilo e memorizzalo.

Va tenuto sempre bene a mente perché dalla sua comprensione dipende il tuo inarrestabile successo o la tua inevitabile distruzione nel mondo della vendita.

Le persone percepiscono, intuiscono, capiscono, quando vengono raggiunte e costrette a fare qualcosa che non vogliono davvero fino in fondo. Magari lo fanno, sì, ma poi si rendono conto che hai varcato la soglia della reciproca soddisfazione e che hai concluso una vendita che va solo a tuo favore. E così, hai chiuso! Perché la fiducia di quella persona te la sei bruciata, te la sei giocata sull'altare della solitaria vittoria apparente.

E quindi, riassumendo.

- Impegno: “decido, negozio e giungo a un accordo” nel rispetto del prossimo, poiché essere abile in questo modello richiede un profondo senso etico per il grande potere persuasivo che avrai.
- Costanza: “posso vendere qualunque cosa, a chiunque, ovunque”. Scoprirai come, allenandoti ogni giorno potrai padroneggiare le varie fasi del modello con sicurezza;
- Responsabilità: “il fuoco è fuoco, quando scalda e quando brucia”. Sarai responsabile del tuo successo.

Per avere successo ti basterà leggere, applicare e seguire solo due regole.

1. **Prima regola.**

Non esistono regole. Esistono meccanismi, processi, percorsi.

2. **Prima vera regola.**

Il tuo successo dipende da te. Da quanto ti impegnerai, ogni giorno, fino a essere consapevole, preparato e abile.

Parte I – Presupposti