



**Una raccolta degli articoli più  
letti presenti su**  
[www.turboformazionevendita.com](http://www.turboformazionevendita.com)



## I 15 SECONDI MAGICI DEL PROFITTO

Quando, in aula, parlo di vendita e customer care, racconto spesso una storia, una storia vera: la storia di Jan Carlzon e di Sas.

Nel 1981 la Sas Group (Scandinavian Airline System, che controllava le compagnie aeree scandinave) figurava 14° nei rating delle 17 compagnie aeree europee, quando si parlava di puntualità. Perdeva circa 17 milioni di \$ all'anno, ed era prossima al fallimento.

Jan Carlzon fu chiamato alla presidenza del gruppo e, fin dall'inizio del suo mandato, fece un'importante osservazione: in un anno, i circa 10 milioni di clienti Sas entravano in contatto con una media di circa 5 dipendenti della Sas stessa, con interazioni che duravano una media di 15 secondi l'uno. In totale, 50 milioni di brevi contatti all'anno. In ognuna di queste 50 milioni di interazioni, l'immagine della Sas era "costruita" nella mente del cliente stesso, ad opera del comportamento dei dipendenti del gruppo aereo.

"Questi 50 milioni di momenti della verità", asserì Carlzon, "sono in grado di far fallire o prosperare la nostra azienda".

Carlzon centrò il bersaglio in pieno, con un concetto semplice, tuttavia estremamente efficace: ogni singolo contatto con il cliente rappresenta un momento della verità, indipendentemente dall'argomento e dalla durata. Impostando un programma di "total quality" applicato a questi 50 milioni di contatti annui, Carlzon fu in grado di ribaltare le fortune della Sas, per giunta in tempi relativamente rapidi.

Nel 1987, quando ormai Sas si apprestava a diventare uno dei carrier europei di maggior successo, Carlzon scrisse un libro, tuttora alla ribalta, dal titolo: "Moments of truth" (momenti della verità).

Tanto per fare un esempio, se un cittadino di Roma, trovandosi a passeggiare per le vie della capitale, incontrasse uno straniero che domandi l'ora, potrebbe reagire in tre maniere:

- Neutra: dice l'ora, fermandosi solo un attimo e senza partecipare emotivamente;
- Depotenziante: dice l'ora, senza fermarsi e svogliatamente (l'altro, straniero, non capisce);

- Potenziante: si ferma e, constatato che l'interlocutore è straniero, gli dice l'ora e gli indica la stazione della metropolitana, il parcheggio dei taxi più vicino, raccomandandogli anche di visitare qualcuno dei monumenti dei dintorni.

Queste stesse metodologie comportamentali, applicate ad una transazione di vendita, agiscono come acceleratori o rallentatori dei fatturati sottostanti. Ogni interazione tra cliente e fornitore soggiace a queste logiche neutre, depotenzianti o potenzianti.

I momenti depotenzianti si verificano, eccome: nessuno è avulso da commettere errori, ed i momenti depotenzianti sono un fatto della vita. Ciò che importa, in questi casi, è imparare dall'errore, per evitare di commetterlo nuovamente in futuro.

Purtroppo, in questi casi, è stato acclarato che il consumatore medio racconta a circa 20 persone ogni episodio spiacevole che ha vissuto, mentre racconta soltanto a 10 individui gli episodi piacevoli.

Pertanto, "si va a pareggio" facendo in modo che le interlocuzioni potenzianti siano almeno il doppio rispetto a quelle neutre ed a quelle depotenzianti. In realtà, occorre fare molto di più: si vincerebbe soltanto qualora i momenti di contatto potenzianti fossero 2,3,4,5 volte la somma tra quelli depotenzianti e quelli neutri.

Come si fa a creare, sistematicamente ed efficacemente, dei contatti potenzianti con la clientela?

La risposta magica è che le aziende (ed i loro venditori!) dovrebbero essere orientate al cliente (anziché orientate ai processi interni), ovvero si dovrebbe porre la soddisfazione dei bisogni del cliente al primo posto nella scala dei valori e degli obiettivi da raggiungere.

Spesso, si verifica invece il contrario: le aziende sono orientate ai loro processi, ed al primo posto mettono l'aderenza delle cose che sono in grado di fare alle regole, procedure, protocolli, usanze aziendali, invocando la più irritante delle argomentazioni: "Questo è contrario alle nostre politiche ". Detta ad un cliente, la frase suona come: "La tua soddisfazione è contraria alle nostre politiche".

Ovviamente, il modello di cui sopra è il più semplice da seguire, il più veloce, il meno oneroso in termini di risorse impiegate. Altrettanto ovviamente, il suo contrario è semplicemente quello che genera più fatturato e profitto. Per accertarsene, basta chiedere a qualche cliente.



## **IL TUO CORPO PARLA COSI' FORTE CHE IO NON RIESCO AD ASCOLTARE LE TUE PAROLE (L'ASPETTO FISICO - 1)**

Questo è il primo di una serie di articoli su uno degli aspetti chiave del processo di vendita: il linguaggio del corpo.

Il tuo linguaggio del corpo ti può spingere verso prestazioni eccellenti o mantenerti nella mediocrità. Hai solo pochi secondi per fare una buona prima impressione su coloro che entrano in contatto con te per la prima volta.

Esistono un mare di ricerche scientifiche che attestano che, durante i primi secondi di un nuovo incontro, l'interlocutore emette un parere (spesso inconscio) su di te, sia relativamente agli aspetti personali, sia su quelli professionali. Parere che probabilmente influenzerà le sue decisioni nei tuoi confronti, e nei confronti di ciò che stai per tentare di vendergli.

In effetti, la cosiddetta prima impressione pare molto importante, ed è in grado di condizionare in maniera significativa il comportamento della maggior parte degli individui. Cominciamo a dare uno sguardo a ciò che dice la parte superiore del tuo corpo. Molte persone sono completamente all'oscuro di ciò che il loro corpo spesso urla, e del fatto che frequentemente tali urla coprono completamente il linguaggio verbale.

Molti elementi compongono ciò che di solito viene chiamato linguaggio del corpo. Questi elementi comprendono il tuo aspetto fisico, il tuo gesticolare, le tue espressioni facciali e come utilizzi lo spazio fisico tra te e il tuo interlocutore. Tutti questi aspetti, spesso, vengono gestiti dall'inconscio, e ciò ne rende difficoltosa la manipolazione.

La maggior parte delle persone sono spesso all'oscuro di quanto il linguaggio del corpo impatti sui risultati della propria comunicazione, e della frequenza del verificarsi di conflitti tra le parole (linguaggio verbale) e ciò che viene espresso dal proprio corpo (linguaggio del corpo). In caso questi conflitti si verificano, l'interlocutore, nei primi istanti dell'incontro, secondo gli studi condotti da Albert Mehrabian, darà probabilmente più importanza a ciò che viene fatto (linguaggio del corpo) rispetto a ciò che viene detto (linguaggio verbale). Successivamente, il linguaggio si riprenderà una parte di importanza nel determinare il successo della trattativa commerciale.

Vediamo quanto sopra un pò più nel dettaglio:

- **Aspetto fisico:** ci sono alcuni fatti sorprendenti che ti forniranno spunti di riflessione nel valutarne l'importanza. Forse questi fatti potrebbero essere considerati ingiusti tuttavia, al di là del giudizio che se ne può dare, è utile conoscerli in quanto impattano in maniera decisa sul successo di qualsiasi trattativa di vendita

- o I professori universitari considerati "attraenti" dai loro studenti, vengono interpellati più spesso per consigli ed aiuti; questi stessi professori godono di una maggiore stima da parte dei loro allievi, e sono da questi ultimi considerati meno colpevoli nel caso uno studente non riesca a superare qualche esame (Romano e Bordieri, 1989)

- o Tra gli stranieri, coloro i quali sono considerati "fisicamente non attraenti" sono più frequentemente tenuti in disparte (studi di D. Byrne, O. Londra, K. Reeves)

- o I giovani maschi adulti, se fuori forma fisica o addirittura obesi, tendenzialmente vengono al primo impatto giudicati pigri e incapaci di prendere decisioni (Worsley, 1981) Essere "fisicamente attraenti" assume svariati significati a seconda della popolazione di riferimento, in quanto è anche un fatto culturale. Tuttavia, senza entrare troppo nei dettagli di ciò (esulerebbe dagli scopi di questo articolo) possiamo dire che, ai fini del successo nella

vendita, ci sono alcuni aspetti che dovrebbero essere curati, soprattutto quando si programmano incontri con nuovi interlocutori. Sicuramente non è possibile modificare radicalmente il proprio aspetto fisico; tuttavia, certi accorgimenti possono consentire ad ognuno di migliorare al massimo ciò di cui si è dotati, spingendo verso l'alto i propri risultati di vendita. Non tutti possiamo avere l'aspetto fisico di una Cindy Crawford o di un Tom Cruise, sicuramente ognuno è in grado di massimizzare, con un pò di cura, il proprio aspetto fisico.

Dagli studi sopracitati, spesso emerge che il "valore nominale" di una persona, soprattutto nei primi istanti dell'incontro, è significativamente influenzato da:

- Aspetto dei capelli: i capelli vanno trattati con cura, e tenuti sempre in ordine e puliti. Le chiome disordinate e troppo naif fanno solo perdere vendite
  - Aspetto dei denti: la dentatura è un altro elemento molto importante, nel giudicare l'attrattiva di una persona. Hai mai visto personaggi dello spettacolo (attori, presentatori tv, showman) con dentature ingiallite e/o rovinare? Una cura costante dei tuoi denti non solo ti consentirà di accedere ad un livello di salute più elevato, ma migliorerà sicuramente la tua attrattiva
  - Viso: un viso ben curato è un ausilio per aumentare il proprio valore nominale. Per gli uomini di vendita, solitamente barbe e baffi sono sconsigliati. Tuttavia, in determinati casi, possono correggere alcuni aspetti non del tutto perfetti del proprio volto (è il mio caso!) ed allora andrebbero considerati
  - Abito: l'abito ideale per chi, donna o uomo, venda di professione (e voglia raggiungere elevati risultati) è elegante ma sobrio. Evitare abiti appariscenti per ciò che riguarda taglio, colore, foggia: forniscono solo motivazioni, al tuo cliente, per respingerti
  - Scarpe: anche qui, l'eleganza e la sobrietà la fanno da padrone. Se le scarpe superesclusive, fatte a mano, che costano una follia non sono le più consigliate per un venditore, non lo sono neanche quelle usate a dismisura, ormai logore. In medio stat virtus: scarpe ragionevolmente nuove, con tacchi recenti, sempre pulite
  - Essenze e profumi: anche qui gli eccessi sono dannosi. Una profumazione che deriva da una igiene ottimale del proprio corpo è sicuramente il miglior consiglio per il personaggio di vendita di successo, magari accoppiata con una sobria e fresca fragranza, sia per uomini che donne. Evitare profumi forti e penetranti, sia in un senso che nell'altro
  - Borse: ovviamente ogni venditore occorre abbia sempre con sé tutto ciò che può servire nel corso della trattativa (documentazione, moduli, eventuali campioni, magari pc portatile, ...): in tutti i casi, cerca di avere solo con te l'indispensabile, e fai in modo che stia in una borsa di medie dimensioni. Niente di più, niente di meno. I venditori che scrivono gli ordini sul pacchetto di sigarette e quelli che sembra stiano traslocando devono di solito percorrere strade molto più in salita della maggior parte dei loro più attenti colleghi.
- Nei prossimi articoli affronteremo ulteriori aspetti del linguaggio del corpo. Nel frattempo, buone vendite!



## **IL TUO CORPO PARLA COSI' FORTE CHE IO NON RIESCO AD ASCOLTARE LE TUE PAROLE (LE ESPRESSIONI FACCIALI - 2)**

Ecco il secondo articolo su uno degli aspetti chiave del processo di vendita: il linguaggio del corpo. Mi limiterò, in questa serie di articoli sul linguaggio del corpo, a toccare gli argomenti meno noti, tralasciando ciò che, generalmente, è di dominio pubblico. In particolare, adesso desidero affrontare l'argomento relativo alle espressioni facciali, che rappresentano uno dei più potenti convogliatori di messaggi. L'espressione facciale è determinata dalla posizione assunta dai muscoli del viso. Ne abbiamo più di 80, e ciò spiega la varietà di possibili espressioni che ognuno di noi può assumere. Anche nel caso delle espressioni facciali, spesso è l'inconscio che la fa da padrone. O meglio, ciò che effettivamente la persona prova in quell'istante è spesso comunicato dall'inconscio, anche attraverso le espressioni facciali. Parallelamente, le persone possono anche assumere una certa espressione come atto volontario tuttavia, siccome l'espressione rappresenta l'effetto di una causa (emozione), le espressioni facciali sono spesso inconscie. Inoltre, risulterebbe estremamente difficile evitare di assumere la corrispondente espressione nel mentre che si prova un'intensa emozione anche se, ad esempio, esistessero delle convenzioni sociali che dovessero fortemente raccomandarlo. Se un individuo trova repellente un altro individuo, non può evitare di assumere, almeno brevemente, un'espressione di disgusto prima di poter tornare ad un'espressione neutra. Lo stretto legame tra emozioni e conseguenti espressioni facciali lavora anche nel senso opposto: è stato osservato che assumere volontariamente una data espressione facciale spesso causa l'emozione relativa (Dalai Lama / Daniel Goleman: "Emozioni distruttive" – Mondadori).

Nel processo della vendita ciò è di estrema importanza: l'efficacia di un comportamento collaborativo e di supporto al cliente può anche essere facilitato dall'assunzione della relativa emozione facciale.

In genere, ad ogni emozione si correla una ben precisa espressione facciale, all'interno della stessa etnia; le emozioni estreme (violenta rabbia, felicità estrema) hanno invece manifestazioni riconoscibili transculturalmente.

Nel nostro caso, gli aspetti sui quali mi soffermerò sono principalmente legati al processo di vendita, e coinvolgono pertanto le reazioni più frequenti che il venditore genera nel proprio cliente.

Dato che il viso (ed in particolare la relativa muscolatura) permette di effettuare movimenti limitati, le varie espressioni facciali sono generate da minuscole differenze nelle proporzioni e nelle posizioni relative delle varie zone del viso.

Nel novero delle espressioni facciali si situa il contatto oculare. Il contatto oculare veicola una serie di emozioni e stati d'animo. Ha probabile origine nell'infanzia, durante la quale il bambino non perde d'occhio la madre (e spesso viceversa) nel corso dell'allattamento.

Nel processo di vendita, il contatto oculare è importante per vari aspetti: regola la conversazione, dimostra interesse e coinvolgimento, e stabilisce una sorta di legame con il cliente. La sua assenza spesso è presa come un atto di rudezza, scarsa attenzione o addirittura autocolpevolezza. Pertanto, almeno in Occidente, è raccomandato un buon contatto oculare per almeno i 2/3 del tempo trascorso con il cliente. Un buon contatto oculare, durante un dialogo a due, si instaura evitando di fissare attentamente l'interlocutore solamente nelle

pupille, bensì guardando genericamente un punto sopra la radice del naso, e alternando con occhiate sul viso e direttamente negli occhi. Per venditori che abbiano a che fare con clientela femminile, assolutamente da evitare occhiate dirette (anche se sporadiche e brevi) dirette ad altre parti anatomiche che non siano il viso. Il contatto oculare, comunque, assume connotazioni diverse a seconda della cultura nella quale ci si trova ad agire. Certe culture asiatiche, per esempio, considerano un contatto oculare prolungato come un atto che esprime sfida e competizione; nelle popolazioni musulmane, il contatto oculare diretto e prolungato tra uomo e donna va evitato, ed alcune popolazioni africane (in particolare in Nigeria) tendono ad evitarlo del tutto. Ritornando alle espressioni facciali, nell'ambito della vendita possiamo fare riferimento alle emozioni o stati d'animo più frequenti che vengono provati sia dal venditore che dal cliente.

1. **Attenzione, concentrazione:** questo è lo stato d'animo che è massimamente conveniente far provare al cliente. Si realizza quando il cliente è concentrato su alcuni aspetti dell'ambiente (segnatamente, ciò che il venditore sta dicendo o facendo) ignorandone contemporaneamente molti altri. E' un'emozione estremamente facilitante il successo nella vendita, in quanto apre un canale di comunicazione che permette al venditore di veicolare al massimo il proprio messaggio. Si ottiene con una relazione basata sulla credibilità e la fiducia, mantenendo un buon contatto oculare ed utilizzando la tecnica delle domande, in modo da rendere interattivo il dialogo.

2. **Disprezzo:** è un'emozione che deriva dal ritenere qualcosa o qualcuno di livello inferiore (al proprio) e pertanto valutandolo poco. In forme attenuate, a volte alberga nella mente di talune persone: venditori che ritengono che il loro cliente non sia (per cultura, professionalità, condizioni economiche, stile di vita) adeguato a loro, e viceversa. Ovviamente è uno stato d'animo molto depotenziante per una trattativa di vendita, e si combatte con le armi dell'autorevolezza e della credibilità (per farsi apprezzare) e focalizzandosi sugli aspetti positivi dell'interlocutore (per evitare di disprezzarlo).

3. **Frustrazione:** è uno stato d'animo che viene provato quando c'è la percezione di non riuscire ad arrivare alle proprie mete. Più la meta mancata è importante, più il livello di frustrazione è elevato. Le cause di tale stato d'animo possono essere esogene o endogene. Le cause endogene sono promosse soprattutto da autopercezioni di mancanza di adeguatezza. E' abbastanza tipica dei venditori che, per un certo periodo di tempo, non ottengono ordini, oppure sono pressati dalla propria azienda su obiettivi poco realistici. A volte insorge anche nel cliente, che non si sente ascoltato e compreso da un venditore che parla troppo, e si interessa più a sè stesso che ad ascoltare i bisogni del cliente stesso. Tra le cause endogene, in qualche caso hanno un ruolo anche i conflitti tra obiettivi (tipici dei venditori plurimandato, con obiettivi divergenti assegnati da due aziende mandanti). Le cause esogene spesso derivano da condizioni, inamovibili dall'individuo frustrato, che non gli permettono il raggiungimento delle mete prefissate. Che fare se ci si sente frustrati? Per i venditori, evitare di generalizzare e di entrare in circoli viziosi (i clienti non ordinano più, quindi comincio ad essere inadeguato...) focalizzandosi invece sul modo di aggirare l'ostacolo (siccome i clienti sono sempre più esigenti, cosa debbo fare per facilitare gli ordini?).

4. **Felicità:** la provano quei clienti che riescono, magari tramite l'abilità del venditore, a risolvere un serio problema; la provano anche i venditori, in presenza di un successo. E' di fatto uno stato d'animo caratterizzato da contentezza, piacere, soddisfazione, gioia. Tralasciando le definizioni filosofiche, economiche, religiose della felicità, qui mi accontento di dire che sorge quando l'individuo ha percezioni positive di sè, dello scenario nel quale è immerso e anche relativamente al proprio futuro. Le tipiche espressioni facciali sono legate al sorriso, e coinvolgono soprattutto i muscoli della bocca e degli occhi. Da provare e far provare il più spesso possibile. Come? Supportando il cliente al massimo (come dicono gli anglofoni, percorrere l'"extra mile") e godendo profondamente dei propri successi, che sono una conseguenza del lavorare bene col cliente. La felicità è contagiosa: il venditore felice, a parità di scenario, instaura relazioni mediamente più proficue con i propri clienti e di solito vende di più (in quantità) e meglio (in profitto).

5. Tristezza: è spesso una di quelle emozioni poco correlate col lavoro, a meno che derivi da continui e gravi insuccessi professionali. La relativa espressione facciale si sostanzia in uno sguardo spento, posizione della bocca con gli estremi rivolti in basso, postura generale curvata in avanti, camminata fiacca. E' un'emozione, ahimè, contagiosa, e pertanto fortemente depotenziante. Il venditore endemicamente triste porta, dopo un pò di incontri, il proprio cliente ad associare la propria presenza con un senso diffuso, ancorchè difficilmente delineabile, di malessere. Ovvio che ciò vada a forte detrimento delle vendite. Che fare? Occorre cambiare stato d'animo prima di entrare dal cliente. Il come fare è un pò complesso per trattarlo in poche righe, come l'articolo richiederebbe. Occorre agire sul proprio focus mentale, sulla propria fisiologia, sulle proprie convinzioni. Per sapere come fare, puoi leggere il mio libro "Cambia, adesso!", Seneca Edizioni, che esplora a fondo queste metodologie.

6. Sorpresa: di solito si verifica quando la persona è esposta ad un evento inaspettato. Può avere una valenza neutra, negativa o positiva. In termini di espressioni facciali, vengono sollevate le sopracciglia, viene aggrottata l'epidermide della fronte (che evidenzia alcune rughe profonde) si spalancano gli occhi (esponendo completamente alla vista la pupilla, e spesso una parte di sclera), talvolta si apre la bocca e si emette un vocalizzo, appunto, di sorpresa. Questa emozione, e la corrispondente espressione facciale, può durare anche solo un attimo, ed essere poi seguita da emozioni come la paura, lo smarrimento, la gioia. Ovvio che le sorprese neutre e negative non aiutano la vendita, che è invece agevolata da quelle positive. Ebbene, perchè non pensi a qualcosa che possa stupire positivamente i tuoi clienti? Potresti riceverne notevoli benefici, in termini di fatturati e relazioni. Certamente oggi, con i margini in calo, i costi in aumento, la crisi che preme, le aziende in difficoltà, avere qualche asso supplementare nella manica è sicuramente difficile. Se sei d'accordo che le sorprese positive aiutino la vendita, poniti questa domanda: "Cosa posso fare per sorprendere positivamente il cliente?". Fai tacere la parte di te che ti risponderà: "niente!", e continua a porti la domanda. Quasi certamente, alla fine, ti arriveranno le giuste risposte.

7. Noia: è un'emozione originata da scarso interesse per ciò che sta accadendo, con conseguente mancanza di energia, ed è un killer per la vendita. L'espressione facciale corrispondente è di solito caratterizzata da palpebre leggermente abbassate su uno sguardo spento, generale rilassatezza dei muscoli facciali, silenziosità. Come combatterla, se dovesse insorgere nel cliente? Il primo antidoto è evitare di parlare a raffica: se parli solo tu, senza dare spazio al cliente, prima o poi quest'ultimo finirà per annoiarsi. Pertanto, usa la tecnica delle domande. Se desideri approfondirla, puoi dare un'occhiata al libro "Le parole segrete della vendita" che ne propone un modello estremamente efficace e di utilizzo immediato. Il secondo antidoto è rappresentato da una presentazione del prodotto personalizzata sulle esigenze del cliente. Evita le presentazioni standard, uguali per tutti. Una presentazione efficace va preceduta da una analisi dei bisogni specifici di quel cliente, e poi focalizzata su di essi. Così facendo, la renderai molto più interessante. Questa dovrebbe essere una tecnica piuttosto diffusa, quindi probabilmente la conosci già. In caso contrario, potresti consultare il testo di cui sopra, che propone anche una scheda guidata della presentazione efficace, e fornisce molti esempi. Oppure puoi dare un'occhiata alla pagina delle recensioni librerie del sito [www.turboformazionevendita.com](http://www.turboformazionevendita.com). Oppure ancora, fare un salto in una libreria fornita. Infine, utilizza un linguaggio paraverbale e non verbale vivace e brillante.

8. Interesse: è l'emozione principe da elicitare nel cliente. L'attenzione, vista al punto 1, ne è una conseguenza. E' un importante fattore motivazionale, ed in presenza dell'eccitamento, conduce all'attivazione ed all'azione. La corrispondente espressione facciale evidenzia palpebre ben sollevate, contatto oculare continuo, spesso compare un lieve sorriso, tratti solitamente piuttosto distesi, fissità, immobilità. Nel processo di vendita, l'interesse è fatto nascere da una buona relazione tra gli interlocutori, empatia e gradevolezza del venditore, corretta analisi dei bisogni ed efficace presentazione del prodotto / servizio. In particolari circostanze, per sollevare un interesse che langue, si può ricorrere alla cosiddetta "domanda negativa" che è cosa diversa dal corrispondente termine usato nel marketing. Si tratta di porre, al cliente, una domanda che lo spiazzi (sia pur con tatto e delicatezza) e che lo defocalizzi al volo da uno stato d'animo controproducente per l'acquisto (noia, disinteresse), contemporaneamente



mentalizzandolo su qualcosa di facilitante per l'acquisto stesso. Per approfondire ed ottenerne un elenco, applicabile in ogni settore merceologico, potresti consultare "[Le parole segrete della vendita](#)", Seneca Edizioni. Come emerge da queste pagine, l'abilità di "leggere" le emozioni del cliente, dipinte sui loro volti, è importante per assicurarsi il successo di vendita. Il MIT (Massachusetts Institute of Technology, il polo d'eccellenza universitaria più noto, in ambito ricerca scientifica) sta sperimentando un sensore che possa leggere le espressioni del viso, e fornire indicazioni al riguardo. In attesa di un simile ausilio, noi venditori dobbiamo arrangiarci con la nostra esperienza.



## **IL TUO CORPO PARLA COSI' FORTE CHE IO NON RIESCO AD ASCOLTARE LE TUE PAROLE (LA PROSSEMICA - 3)**

La prossemica rappresenta un altro degli aspetti chiave, nel processo di vendita. E' l'analisi della distanza, nel corso di un processo di comunicazione, tra emittente e ricevente. o, più precisamente, all'interno del linguaggio del corpo, lo studio della gestione delle distanze alle quali si posizionano due o più individui, mentre è in corso la comunicazione. Il primo a parlarne è stato l'antropologo E.T.Hall, nel 1966. che ne ha anche dedotto una regola empirica: "Come la gravità, l'influenza di due corpi è inversamente proporzionale non solo al quadrato della loro distanza, ma possibilmente al cubo della distanza stessa". Tradotto nel processo di vendita, ciò parrebbe significare che le possibilità di influenzamento del cliente aumentano, quanto più il venditore si avvicina al cliente stesso. Ovviamente, come empiricamente ogni venditore ha sperimentato, ciò è vero solo in parte. C'è una distanza da mantenere comunque, ed una distanza al di là della quale le possibilità di influenzamento si riducono drasticamente.

A questo punto, la domanda potrebbe essere: quali potrebbero essere queste due distanze? Tuttavia, prima di tentare di fornire una risposta, bisogna addentrarsi un pò di più in questa affascinante disciplina.

Gli studi sulla prossemica presero l'avvio da un testo del 1955, dal titolo "Studi del comportamento di animali prigionieri negli zoo e nei circhi" dello zoologo tedesco Heini Hediger. In questo testo, Hediger ha diviso lo spazio attorno agli animali in:

- area di volo o di fuga (l'area attorno all'animale che, se violata, fa volar via o fuggire l'animale stesso)

- area critica (più ristretta, area nella quale l'animale si sente in trappola e perciò attacca)
- area personale (ancora più ristretta, separa i membri di una stessa specie)
- area sociale (zona all'interno della quale due animali della stessa specie comunicano). In quest'ultimo caso, per comunicazione si intende un processo comunicativo stretto intraspecie (escludendo pertanto le forme di comunicazione a distanza, tramite il suono). Relativamente all'uomo, vennero eliminate le aree di volo / fuga e critica. Attraverso migliaia di interviste, il già citato Hall determinò un set di distanze che, in popolazioni occidentali culturalmente omogenee, davano luogo all'incirca agli stessi comportamenti:

- distanza intima (per abbracciare e/o sussurrare) da 15 a 45 cm dall'asse della persona
- distanza personale (per interazioni tra amici o familiari) da 46 a 120 cm
- distanza sociale (per interazioni tra conoscenti) da 121 a 370 cm
- distanza pubblica (utilizzata per parlare in pubblico) da 371 a 760 cm

Differenti culture gestiscono gli spazi in maniera diversa: mentre per le popolazioni nordiche le aree ( o "bolle" ) tendono ad allargarsi, i popoli latini tollerano distanze minori, mentre le culture arabe addirittura amano toccarsi anche tra conoscenti occasionali (è frequente vedere maschi adulti arabi, eterosessuali, andare in giro mano nella mano). Queste distanze possono procurare agio o disagio, a seconda di come sono gestite. Per curiosità, cito che rientrano nell'algoritmo del calcolo felicifico (felicific calculus): si tratta di misurare il grado di piacere che una specifica azione probabilmente provocherà. Tornando alla vendita, come probabilmente già hai inteso, essendo arrivato fino qui, se l'interazione avviene in un'area troppo distante dal cliente, quest'ultimo potrebbe essere portato a ritenere il venditore un tipo freddo, quasi scostante; viceversa, tenere una distanza troppo a ridosso dell'interlocutore, potrebbe generare, nel cliente, una sensazione di invadenza.

Pertanto, una corretta gestione di questi spazi, nel corso della trattativa di vendita, è un aspetto importante per poter, a parità di scenario, massimizzare il proprio successo. Ed ecco che siamo tornati alla domanda iniziale: quanto vicino ( o quanto lontano? ). Per rispondere, possiamo fare le seguenti considerazioni:

- 1) postulando che tra cliente e venditore ci sia una relazione di conoscenza occasionale, ed escludendo legami affettivi di varia natura, la distanza ottimale, da tenere, sembra essere quella cosiddetta sociale (da 121 a 370 cm)
- 2) all'interno di questi due estremi, alcuni altri fattori possono influenzare il grado di agio o di disagio degli individui o maggiore o minore confidenza tra venditore e cliente (maggiore confidenza minore distanza, e viceversa) o merceologia trattata (i preziosi sono considerati prodotti più "formali" che non, ad esempio, una chitarra elettrica. Questo vale anche in presenza del medesimo acquirente che, nel caso dell'acquisto di un orologio di lusso probabilmente richiederà una maggiore distanza del venditore che nel corso dell'acquisto di una chitarra elettrica o cultura ( o latitudine): persone che vivono in climi caldi generalmente richiedono minor distanza che persone che vivono al nord

Pertanto, nei nostri lidi, mediamente i due metri e mezzo sembrano essere una distanza media ragionevole da considerare, modificata (ampliata o ridotta leggermente) a seconda degli elementi visti poco sopra.

Un'ultima raccomandazione: nel caso di trattative condotte tra individui maschi, se possibile evitare di avvicinare il cliente frontalmente: meglio discutere con lui, se si è in piedi, stando leggermente di fianco: si eviterà così di disinnescare anche quel filo di tensione che potrebbe nascere, qualora il cliente (ripescando il vecchio automatismo dei nostri progenitori scimmieschi) si sentisse "fronteggiato" e, inconsciamente, legittimasse la propria amigdala a fare la nota scelta di "attacco" (che, oggi, potrebbe voler dire una raffica di obiezioni immotivate) o "fuga" (caduta di interesse, desiderio di terminare immediatamente l'incontro).



## **IL TUO CORPO PARLA COSI' FORTE CHE IO NON RIESCO AD ASCOLTARE LE TUE PAROLE (IL POTERE - 4)**

Il potere rappresenta uno di quegli argomenti dei quali non si discute apertamente, causa tutta una serie di convenzioni sociali: chi ce l'ha, se lo tiene stretto e lo usa; chi non ce l'ha, cerca in tutti i modi di procurarselo.

In una interazione di vendita, la persona (cliente o venditore) che viene percepita come detentore di maggior potere, ha la strada spianata verso il successo.

Nel linguaggio non verbale, i segnali inviati relativamente alla percezione del proprio potere sono molto interessanti. Comprenderli significa avvantaggiarsi sulla positiva conclusione di qualsiasi trattativa. D'altro canto, se interrogate, le persone affermano di interpretare come segnali di presenza o assenza di potere molti elementi del linguaggio non verbale. Sfortunatamente, questi elementi sono spesso esagerati o male interpretati. Perciò solo pochi individui non specialisti sono in grado di effettuare un'interpretazione corretta.

Per cominciare ad affrontare l'argomento, penso di poter sostenere che la maggior parte dei segnali indicatori dell'autopercezione di un elevato potere sono inconsci, e pertanto difficilmente controllabili. Inoltre, spesso le persone per valutare il potere della controparte, usano schemi astratti, che non sono continuamente applicati per effettuare una valutazione (seppure approssimata) nel corso di un incontro.

La maggior parte delle società occidentali sono, almeno in teoria, egualitarie; pertanto, dato che l'egualitarismo è tenuto in considerazione da una porzione abbastanza estesa della popolazione occidentale, gli argomenti che toccano direttamente questo aspetto sociale sono poco noti e dibattuti (Hofstede, 2001). Ciò rende i segnali di individuazione del potere particolarmente preziosi.

Spesso, nella relazione di vendita, si ritiene che il venditore detenga meno potere dell'acquirente. Questa è un'idea molto diffusa e, sebbene sia vera solo in particolari contesti, utilizziamola come ipotesi di lavoro per la parte successiva di questo articolo.

Molti studi, condotti dal 1940 all'inizio del nuovo millennio, hanno fornito numerosi elementi per la comprensione dei segnali non verbali relativi al potere, siano essi di possesso o di mancanza del potere stesso (Hall, Coats, LeBeau, 2005). Dal loro esame, sono emersi alcuni elementi, i più rilevanti dei quali sono:

- La parte che ritiene di avere meno potere, spesso ne rileva erroneamente la presenza nella controparte. Per esempio, nel corso di svariati e recenti studi, osservatori (dalla parte della vendita, cioè presunti detentori di minor potere) hanno ritenuto di rilevare da occhiate, gesti, pause nell'eloquio, contatti, ed altri elementi non verbali delle controparti acquirenti, una sensibile "quantità" di potere, anche dove Hall e soci hanno rilevato scarsa evidenza della reale presenza del potere stesso. Quindi, più che altro, pare essersi trattato di percezioni originate da una presunta convinzione della presenza di maggior potere nella controparte (il buyer) che ha convinto gli osservatori a recepirne la presenza stessa, innescando pertanto una cosiddetta profezia autoconvalidante (Thomas, 1928).

Questo è particolarmente pregiudizievole nel processo di vendita, e porta spesso gli argomenti del venditore a soccombere rispetto a quelli dell'acquirente.

- Le moderne scienze cognitive hanno stabilito che, in ogni interazione umana (e quindi anche nel processo di vendita) l'esibizione del potere da una parte, e la sua accettazione dall'altra parte, sono attività che si svolgono, in misura importante, nel dominio della

mente inconscia. Due recenti studi (Choi, Gray, & Ambady, Laking 2006) hanno completamente confermato che l'esibizione e l'accettazione del potere si svolgono su un piano inconscio e largamente "automatico".

Relativamente alla postura che i partecipanti a un incontro di vendita a due assumono, un recente esperimento (Tiedens & Fragale, 2003) ha rilevato che esiste la tendenza a manifestare potere se si crede di essere in presenza di un individuo considerato "debole", e viceversa si tende ad accettare la sudditanza in presenza di un individuo considerato "forte".

Ciò pare indipendente dal ruolo professionale agito. Infatti, nella prima parte di questa sperimentazione, una persona della diade (d'accordo con gli sperimentatori, cosa che i partecipanti al panel non sapevano) ha assunto, in dipendenza delle condizioni della sperimentazione, sia posture "aperte" (braccia e gambe lontane dal corpo) sia "chiuse" (mani in grembo, gambe ravvicinate, spalle cascanti).

I risultati della sperimentazione hanno evidenziato comportamenti complementari dei partecipanti rispetto alla loro controparte: laddove lo sperimentatore assumeva una postura dominante (molto potere), i partecipanti tendevano ad accettare la dominanza, e porsi in posizione subordinata (poco potere); viceversa, se lo sperimentatore assumeva una posizione di sudditanza, i partecipanti tendevano a dominare il dialogo.

Un altro interessante esperimento (Chen, Lee-Chai, and Bargh, 2001) ha posto un gruppo di partecipanti, in sottogruppi di due, a colloquio.

Alternativamente, uno dei partecipanti è stato fatto sedere su una sedia presidenziale, dietro una grande scrivania, oppure su una sedia interlocutoria, di lato alla scrivania stessa. L'interlocutore ha recepito tali segnali di potere, comportandosi di conseguenza come visto sopra.

Ribaltato nel colloquio di vendita, questo comportamento può risultare fuorviante di apprezzabili problematiche in quanto, nel corso di una trattativa, la figura che domina è maggiormente in grado di pilotare l'incontro e pertanto di raggiungere più facilmente i propri obiettivi. Se il processo è casuale, laddove il buyer fosse dotato di maggior dominanza, il venditore sarebbe posto in condizioni di maggiore difficoltà; viceversa, se fosse il venditore stesso ad essere dotato di maggior potere.

Per evitare, da parte del venditore, di ricadere in una fase casuale di vantaggi / svantaggi, sarebbe opportuno che il venditore stesso, in tutti i casi, assumesse la guida dell'incontro, e pertanto si presentasse in posizione relativamente dominante, da questo punto di vista. Pertanto, i segnali non verbali emessi dovrebbero essere al servizio di ciò, riportando almeno in parte la gestione di questi aspetti nel dominio della mente conscia. Vediamo, almeno a grandi linee, quali sono i segnali del potere che possono aiutare il venditore, facilitandolo nella positiva conclusione della vendita.

#### **Locali, mobilio:**

in un ambiente chiuso (ufficio) la posizione di maggior potere è detenuta da chi occupa una posizione che lo mette di fronte alla porta di ingresso nel locale stesso. Parimenti, una scrivania (a maggior ragione se grande), volendo esibire potere, andrebbe posta di fronte alla porta di ingresso. Le tavole rotonde funzionano come un attenuatore di potere, rispetto alle scrivanie rettangolari, a meno che l'interessato non sieda di fronte, sempre, all'ingresso. Parimenti, una seduta di grandi dimensioni facilita l'espressione del potere, soprattutto se è in posizione elevata rispetto alle sedute interlocutorie.

#### **Testa, viso, linguaggio:**

per esternare potere, è raccomandato un contatto oculare piuttosto continuo, che normalmente denota sicurezza e padronanza degli argomenti dibattuti. Appare importante, per il venditore che voglia dar mostra di potere pilotare i dialoghi. Ciò potrebbe sembrare in contraddizione con il fatto che, normalmente, si raccomanda al venditore stesso di ascoltare il doppio di quanto parli. In realtà, esiste un potente strumento per dirigere la conversazione, senza subissare di chiacchiere il potenziale acquirente. Questo strumento è rappresentato dalle domande. Un loro sapiente uso consente al venditore di tenere le redini della conversazione, nel frattempo lasciando adeguati spazi al proprio cliente. In aggiunta, un sottoprodotto di ciò è rappresentato dal fatto che le domande giuste fanno anche emergere i reali bisogni del cliente stesso, bisogni che successivamente saranno utilizzati dal venditore (nella fase di presentazione

del prodotto / servizio) per ottenere il consenso. Se ritieni che gli aspetti relativi alla tecnica delle domande nel ciclo della vendita possano esserti utili, puoi consultare "[Le parole segrete della vendita](#)", [Seneca Edizioni](#), del quale sono coautore. [Da qui](#) puoi scaricarlo un estratto.

Raccomando che il linguaggio utilizzato sia deciso e fluido, e con un volume di voce sufficientemente elevato (senza, tuttavia, esagerare). Il tono (ma ciò fa parte della fisiologia dell'individuo, ed è scarsamente modificabile) sarebbe meglio che tendesse alle basse frequenze. Pause e silenzi vanno sapientemente utilizzati, per dare brio alla conversazione e, insieme alla tecnica delle domande, per vivacizzare l'interesse della controparte.

#### **Arti superiori e inferiori, postura:**

Raccomandate posture aperte (braccia e gambe decorosamente divaricate rispetto al corpo, evitando gli incroci; nel caso di venditrici, è ovviamente sufficiente evitare, se possibile, gli incroci con gli arti posteriori); un moderato gesticolare (deciso, tuttavia) aiuta sicuramente sul fronte dell'autorevolezza (una delle componenti del potere). I manierismi e i tocamenti (mangiarsi le unghie, strofinarsi naso o mento, giocare con penne e anelli) sono da evitare. Lo sporgersi leggermente verso l'interlocutore, in occasione di passaggi particolarmente importanti, sembra essere raccomandabile, così come una postura rilassata e abbastanza stabile (non cambiare posizione troppo frequentemente). Da abolire il battere il tempo con piedi, mani, altre parti del corpo. L'ultima considerazione è legata ad uno degli argomenti trattati in apertura dell'articolo: la spontaneità del linguaggio non verbale (in questo caso relativa all'ostentazione di potere). Ho scritto in precedenza, riprendendo noti studi, che questi segnali sono in gran parte automatici, frutto delle scelte e delle convinzioni dell'inconscio degli individui. In poche parole, è difficile (non solo per un venditore, bensì per chiunque) inviare segnali di potere se ci si sente privi di questo attributo. D'altro canto, se questi segnali non vengono inviati dal venditore, si corre il rischio che il cliente (non rilevando tali segnali nel comportamento del venditore stesso) si appropri del potere disponibile (e di conseguenza piloti l'incontro), rendendo più arduo il lavoro di vendita (a meno di considerare l'ipotesi di un acquirente completamente d'accordo, a priori, di voler effettuare l'acquisto).

Pertanto, come fare? La risposta si trova su un testo, di cui sono coautore ("[Cambia, adesso!](#)", [Seneca Edizioni](#)) che raccomanda di agire "come se". [Da qui](#) puoi scaricarlo un estratto.

In poche parole, si tratta di adottare quei comportamenti che, naturalmente, si avrebbero, qualora si fosse consci di possedere una buona dose di potere.

A prima vista, questo gioco del "non ho potere, faccio finta di averlo, così lo ottengo" potrebbe apparire come un'assurdità; in realtà, considerando come funziona la mente, e l'impatto che è in grado di avere sui comportamenti degli individui, appare come uno dei metodi più efficaci. In aggiunta, non si tratta di manipolazione, in quanto le percezioni degli aspetti legati agli individui, spesso, rappresentano driver comportamentali efficaci almeno quanto gli elementi oggettivamente verificabili legati a tali aspetti.

Cito solo un esempio, per chiarire. L'effetto placebo (molto noto in farmacologia) consente alla maggior parte degli individui di innescare forme di autoguarigione, in presenza di un trattamento inerte clinicamente e/o farmacologicamente. Tali forme di autoguarigione sono supportate semplicemente dalla consapevolezza, radicata nel paziente stesso, che la terapia in questione sia efficace.

Scendere in ulteriori dettagli sulle metodologie da utilizzare per ottenere ciò tralavicherebbe lo scopo per cui questo articolo è stato redatto. Tuttavia, esiste molta letteratura in proposito (soprattutto in lingua inglese) e, se fossi interessato ad approfondire l'argomento del come accedere a stati d'animo e condizioni fisiologiche potenzianti (non solo relativamente al processo di vendita) [puoi leggere il mio libro "Cambia, adesso!"](#).



## **SARESTI IN GRADO DI SUPERARE IL "TEST DELLO SCONTO"?**

Nelle abitudini di ogni buyer, c'è il sottoporre i venditori, prima di formalizzare una vendita, al noto test dello sconto. Questa prova, della quale non sempre si parla nei corsi di formazione, ha lo scopo di appurare se il venditore stesso è convinto che il prezzo che ha formulato sia equo, considerando le caratteristiche del prodotto che sta vendendo. Per formazione, non intendo qui solo il consueto training sulle tecniche di vendita, bensì anche un tipo di formazione venditori che raramente viene erogata ai professionisti della vendita, e che agisce sul "saper essere", rinforzando (o creando dal nulla) quelle abilità inconscie che sono responsabili della parte maggiore dei successi commerciali di qualunque venditore, agente, responsabile vendite. Per approfondire il potere sui tuoi risultati delle tue convinzioni profonde, puoi scaricare gratuitamente l'e-book "Tecniche di vendita inconscie". Il venditore, che sia pur inconsciamente ha la convinzione che il proprio prezzo sia troppo elevato, cadrà miseramente nella trappola; viceversa, chi nel corso di efficaci attività di formazione ha saputo sviluppare sicurezza, tranquillità nella bontà della propria offerta e certezza di riuscire in ogni caso a portare a casa l'ordine, probabilmente riuscirà a superare la prova.

Nel corso del processo di vendita, per quanto lungo e articolato sia, viene il momento nel quale il professionista della vendita deve annunciare il proprio prezzo. Questo è un momento temuto da alcuni tra gli agenti, i venditori, i responsabili commerciali, in quanto spesso scatena l'ovvia obiezione del buyer: il tuo prodotto è troppo caro!. Molti, tra i professionisti della vendita, vivono questa obiezione in modo negativo, la percepiscono come un'impossibilità a concludere la vendita, e pertanto cercano di non facilitarne l'emersione. Pertanto, inconsciamente, resistono all'indicazione di fornire il prezzo di ciò che stanno vendendo oppure, al momento di enunciare il prezzo stesso, assumono un atteggiamento difensivo – imbarazzato. In tutti i modi, dopo tempi anche lunghi dedicati alle fasi canoniche del processo di vendita, alla fine il fatidico momento arriva. L'obiezione del buyer è più o meno sempre la stessa: "Caspita, non credevo che foste così cari!".

Ciò che accade nei successivi secondi spesso determina se il venditore otterrà il contratto, oppure no, e a che condizioni. La reazione dell'agente di vendita a questa apparente "dichiarazione di guerra" molto spesso è uno degli elementi più importanti della trattativa, uno degli aspetti che può farla fallire, così come indirizzarla definitivamente sui binari di una positiva conclusione. Ritorniamo qui al punto di prima: quanto più la formazione che ha ricevuto il venditore è improntata a sviluppare le sue competenze inconscie (autostima, conoscenza di sé, motivazione, determinazione) tanto meglio il test sarà superato. Il termine "superare il test" ha una doppia valenza. La prima, ovvia, è relativa ad ottenere l'ordine; la seconda, meno ovvia, è se la propria azienda concorderà a concedere il livello di prezzo che il buyer sta chiedendo. La trattativa potrebbe arenarsi ad un punto morto, dal quale è praticamente impossibile uscire: il buyer dice che è disposto a chiudere il contratto, ma ad un prezzo inaccettabile per l'azienda del venditore.

Anche i buyer fanno formazione, e nei loro manuali è menzionato appunto il test dello sconto, che viene somministrato ai venditori, non appena è toccato l'argomento "prezzo". I compratori professionisti fanno training per reagire con sorpresa all'enunciazione del prezzo da parte dei venditori, per valutare quanto questi ultimi siano saldi e determinati per quanto

riguarda il delicato argomento del prezzo. Non è altro che una tattica negoziale. Alcune risposte che non consentono di superare il test dello sconto:

- A che prezzo stai pensando?
- Chiederò all'azienda se è possibile fare un'eccezione.
- Saresti interessato se potessi applicare un sconto ulteriore del ... ?
- Mi metti in difficoltà ...

Il motivo per il quale queste risposte portano ad una diminuzione del potenziale di conclusione positiva della trattativa, da parte del venditore, è che tutte implicano la consapevolezza che il prezzo sia elevato.

D'altra parte, nella mente del buyer lavorano due convinzioni, reciprocamente esclusive: o il venditore fa il tentativo di ingannare il buyer con un prezzo troppo elevato, o il prezzo è equo. Non ci sono altre possibilità. Ciò ovviamente non si applica alle piccole ritature di prezzo dovute al gioco negoziale delle concessioni finali.

I venditori di successo hanno imparato a gestire questa obiezione, effettuando autoformazione su se stessi e strutturando delle contromosse idonee. Sanno benissimo che non possono aspettarsi entusiasmo dal buyer, quando affrontano l'argomento prezzo, e sono preparati a far lavorare a loro vantaggio anche il proprio inconscio, adottando atteggiamenti che li supportino, anziché sabotarli. Spesso anticipano l'obiezione, ed hanno modalità efficaci per gestirla. Ecco alcune delle tecniche che producono i migliori risultati:

- Si posizionano fin dall'inizio della trattativa: "... la nostra azienda non opera come l'azienda che concede i massimi sconti sul mercato, bensì come quella che fornisce il più elevato valore aggiunto. Mi auguro che ciò sia accettabile anche per voi." Se la risposta del buyer, anche inconscia e non esplicitata, è sì, quest'ultimo avrà poi molte più difficoltà ad obiettare sul prezzo. Se la risposta fosse no, in questo caso la trattativa probabilmente si sarebbe comunque arenata, prima o poi, proprio sul fattore prezzo. In questo caso, è meglio saperlo prima di aver investito tempo, denaro e altre risorse nel processo.
- Il venditore non arretra: "La tua reazione non mi sorprende: è la stessa che, inizialmente, hanno avuto l'azienda x, y, z, prima di diventare nostri clienti".
- Il venditore rafforza la propria posizione: "Dato che non siamo il fornitore dei massimi sconti, cosa credi abbia convinto i nostri 10.000 clienti a pagare un pò di più per il nostro prodotto?"

Un buyer nel settore dei beni di consumo durevoli, tempo fa, durante un corso di formazione sulle politiche di procurement, mi ha fatto una confidenza: "... io uso il test dello sconto ogni volta che parlo con un venditore. E' impressionante vedere come, nel processo di vendita, i venditori siano pronti ad arretrare e a dar via sconti extra, pur di aggiudicarsi il contratto."





## TI SENTI INTRAPPOLATO NEL MECCANISMO DELLE CHIAMATE A FREDDO?

Tempo fa, durante dei corsi di formazione vendita avanzati, ricordo un venditore di una nota multinazionale, che mi diceva come si sentisse chiuso in una morsa di disagio seguendo i suggerimenti dei suoi colleghi anziani, per quel che riguarda il noto gioco dei numeri per le chiamate a freddo. Si stava parlando del processo di vendita, e di quanto la consueta formazione sulle tecniche di vendita a volte sia carente. Citava esempi fornitigli dal proprio responsabile vendite:

-per realizzare 1 vendita occorrono 4 visite a clienti nuovi;  
-per avere 4 appuntamenti bisogna parlare circa con 13 decision makers;  
-per parlare con 13 decision makers occorre effettuare circa 41 telefonate a freddo. In sostanza, dato che ogni telefonata (compresi il reperimento dei nominativi e la preparazione delle liste) necessita di circa 9 minuti di attività, ogni vendita impone circa 164 minuti di lavoro al telefono!

E' una quantità di tempo enorme, che sottrae opportunità di contatto con nuovi clienti, ed è pure massacrante!

"D'altra parte"- diceva il venditore- "fanno tutti così, perciò una ragione deve pur esserci". Pensando ciò, trascurava il potere delle convinzioni profonde, che puoi approfondire scaricando l'e-book gratuito "Tecniche di vendita inconsce". E così, continuava a consumare il suo tempo in un'attività stressante quanto scarsamente produttiva di risultati, sentendo nel frattempo aumentare il suo livello di insoddisfazione e di frustrazione.

Effettivamente, questa metodologia di lavoro è stata utilizzata per decenni come la modalità più efficace per approcciare nuovi clienti, e "costruire" dal basso le vendite. In aggiunta, è un "processo produttivo" che capitalizza sull'esperienza: più chiamate una effettua, più diventa abile, più aumenta la propria efficacia.

Purtroppo, parallelamente, aumentano anche altri fattori:  
-la difficoltà di reperire nuovi nominativi, per le leggi a tutela della privacy;  
-il tempo disponibile per i buyers per valutare nuovi contatti;  
-il tempo disponibile per i buyers da dedicare a nuovi venditori;  
-le barriere di difesa per mezzo delle quali i buyers si difendono dai continui tentativi di intrusione e di interruzione della propria attività giornaliera;  
-l'efficacia delle assistenti dei buyers nel filtrare le telefonate indesiderate.

Altri fattori, parallelamente, diminuiscono:  
-le aziende sono passate, negli ultimi anni, attraverso processi di razionalizzazione delle strutture in qualche caso piuttosto spinti, quindi il numero totale di buyer è diminuito fortemente;

-il tempo dedicato, da ciascun buyer, al presidio del singolo processo d'acquisto è diminuito fortemente (ognuno di loro è responsabile di più merceologie rispetto al passato, quindi divide il tempo disponibile su un maggior numero di incontri);  
-le modalità di e-procurement spesso hanno generato una diminuzione dei volumi di acquisto effettuati di persona.

Tutto questo rende sempre più difficoltoso e affamato di tempo ed energie il classico processo dei contatti a freddo. Oggi, in questo genere di attività, i risultati sono sempre più scarsi e faticosi da ottenere, e chi

## Thank You for previewing this eBook

You can read the full version of this eBook in different formats:

- HTML (Free /Available to everyone)
- PDF / TXT (Available to V.I.P. members. Free Standard members can access up to 5 PDF/TXT eBooks per month each month)
- Epub & Mobipocket (Exclusive to V.I.P. members)

To download this full book, simply select the format you desire below

