

DANIELE TREVISANI

SOLUTION SELLING



**Il manuale
della vendita consulenziale**

FrancoAngeli

Indice

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Il concetto di Capitale Psicologico e le sue applicazioni per il Solution Selling | 6 |
| 1.1 | Il concetto di capitale psicologico (PsyCap) | 6 |
| 1.2 | Il modello H.E.R.O. | 11 |
| 1.2.1 | Hope – Speranza. Il potere della volontà e della determinazione | 11 |
| 1.2.2 | Efficacy – Efficacia. La capacità di accettare sfide | 12 |
| 1.2.3 | Resilience – Resilienza. La capacità di rialzarsi | 13 |
| 1.2.4 | Optimism – Ottimismo. Creare ciò che si può fare e non fermarsi a ciò che non si può fare | 15 |
| 1.2.4.1 | Ottimismo vs. impotenza appresa (<i>Learned Helplessness</i>) | 16 |
| 2 | La Leadership Trasformativale e la Direzione Vendite | 19 |
| 2.1 | Interazione tra le diverse dimensioni ed effetto “contagio positivo” | 22 |
| 2.2 | Intervenire attivamente sul Capitale Psicologico. Lo <i>PsyCap Intervention</i> (PCI) | 25 |
| 2.2.1 | Intervento sul fattore Speranza (Hope) | 26 |
| 2.2.2 | Intervento sul fattore Efficacia | 27 |
| 2.2.2.1 | Padronanza delle esperienze | 28 |
| 2.2.2.2 | Apprendimento vicario o apprendimento per osmosi e osservazione | 29 |
| 2.2.2.3 | Performance di vendita e benessere fisico ed emotivo | 29 |
| 2.2.3 | Intervento sul fattore Resilienza | 30 |
| 2.2.4 | Intervento sul fattore Ottimismo | 32 |
| 3 | Il valore dell’atteggiamento giusto | 34 |
| 3.1 | Vendita in team e PsyCap | 35 |
| 3.2 | Leadership e PsyCap | 36 |
| 3.2.1 | La “Core Transformational Leadership” come modello di eccellenza nella leadership di vendita | 38 |
| 3.3 | Come l’immagine di sé può determinare il nostro fallimento o successo nel vendere e negoziare | 39 |
| 3.4 | Il Differenziale Semantico per mappare la nostra autopercezione | 41 |
| 4 | Solution Selling. Vendere Soluzioni, non solo prodotti/servizi | 44 |
| 4.1 | Solution Selling e Customer-Centric Selling. Saper centrare i problemi | 44 |
| 4.2 | Realizzare conversazioni situazionali vs. fare “presentazioni” | 47 |
| 4.3 | Preparazione e struttura della conversazione nel Solution Selling. Una checklist riepilogativa. | 50 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 4.4 | Le competenze conversazionali della vendita | 52 |
| 4.4.1 | Mosse conversazionali | 54 |
| 4.4.2 | Deferenza, contegno, cortesia | 59 |
| 4.4.3 | Le linee di conversazione | 62 |
| 4.4.4 | Turn-Taking: la gestione dei turni di parola | 63 |
| 4.5 | Vendita professionale. Le domande di elicitazione e le domande potenti atte a far emergere i problemi e le soluzioni | 66 |
| 4.5.1 | Esempi di domande potenti realizzabili nel colloquio con il cliente | 67 |
| 4.5.2 | Le abilità comunicative sottili | 70 |
| 5 | I canali della comunicazione umana e le variabili della comunicazione | 72 |
| 5.1 | Struttura di base dello schema ALM - Action Line Management | 77 |
| 5.2 | Vendita Professionale come rafforzatore dell'immagine di sé | 82 |
| 5.2.1 | Vendere il valore simbolico ed espressivo del prodotto/servizio | 86 |
| 5.3 | Un esercizio di Vendita Professionale l'“allenamento alla varietà”, per fare stretching comunicazionale | 87 |
| 6 | L'approccio mentale (Mindset) della vendita professionale | 91 |
| 6.1 | Carattere, atteggiamenti e mentalità per la Vendita Professionale. Esempi e dal mondo dello sport e oltre | 95 |
| 6.2 | La mappa dei nostri stati di coscienza e le applicazioni per la vendita | 102 |
| 6.3 | La Comunicazione Assertiva per la Vendita Professionale | 104 |
| 6.4 | Il CVBU – Caratteristiche Vantaggi Benefici Unicità per la Vendita Professionale | 107 |
| 6.4.1 | L'importanza del passaggio logico da caratteristiche a benefici ad unicità, lungo tutto il sistema del Marketing Mix | 109 |
| 6.5 | Il Fattore Umano come caratteristica essenziale del Valore. Il CVBU del Fattore Umano | 112 |
| 7 | L'ascolto attivo ed empatico nella Vendita Professionale. La Scala dei Livelli di Ascolto | 115 |
| 7.1 | L'ascolto schermato o distorsivo | 118 |
| 7.2 | L'ascolto giudicante/aggressivo | 118 |
| 7.3 | Ascolto apatico o passivo | 119 |
| 7.4 | Ascolto a tratti | 119 |
| 7.5 | L'ascolto efficace. Ascolto selettivo, attivo, empatico e simpatetico | 120 |
| 7.6 | Ascolto selettivo | 121 |
| 7.7 | Ascolto attivo | 123 |
| 8 | L'applicazione dell'ascolto attivo ed empatico nel Solution Selling | 126 |
| 8.1 | Tecniche verbali di ascolto attivo | 126 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 8.2 | Tecniche paralinguistiche di ascolto attivo | 127 |
| 8.3 | Tecniche non-verbali di ascolto attivo | 127 |
| 8.4 | Esercitazione di ascolto attivo sulla “latitudine di accettazione” di un messaggio | 129 |
| 8.5 | Ascolto empatico | 134 |
| 8.6 | Ascolto simpatetico | 135 |
| 9 | Empatia ed emozioni | 137 |
| 9.1 | Approfondimento su empatia e comunicazione empatica. Dati ed emozioni: i due ingredienti basilari dell’ascolto empatico | 137 |
| 9.2 | I quattro livelli di empatia | 138 |
| 9.3 | Elementi positivi e distruttivi dell’empatia | 140 |
| 9.4 | Ascoltare le “Micro-Espressioni” | 143 |
| 9.5 | I principali stati emotivi e le microespressioni che li accompagnano | 143 |
| 9.5.1 | Disgusto (Disgust) | 144 |
| 9.5.2 | Disprezzo (Contempt) | 144 |
| 9.5.3 | Tristezza (Sadness) | 144 |
| 9.5.4 | Paura (Fear) | 145 |
| 9.5.5 | Rabbia (Anger) | 145 |
| 9.5.6 | Sorpresa (Surprise) | 145 |
| 9.5.7 | Gioia, felicità (Happiness) | 145 |
| 9.6 | Ascoltare bene: ascoltare i dati, ascoltare le emozioni | 146 |
| 9.7 | Le domande potenti. Altri esempi di domande nella relazione con il cliente | 148 |
| 9.8 | Capire i bisogni precede la vendita. Collegamento tra bisogni e “archetipi”, le strutture primordiali che ispirano le persone | 150 |
| 9.9 | Imparare ad esplorare i propri bisogni per iniziare a capire quelli altrui | 156 |
| 9.9.1 | Esercizio di localizzazione dei bisogni psicologici | 157 |

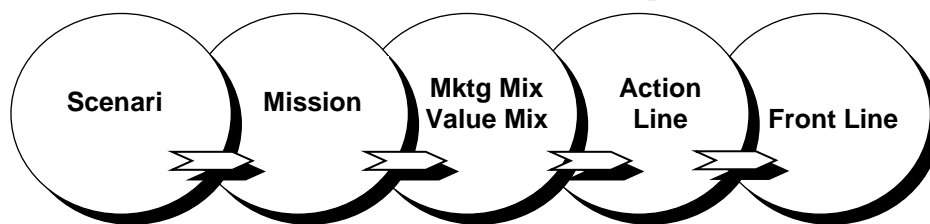
Bibliografia

Bibliografia dell’autore

Indice dei Principi del Solution Selling

| | |
|--|-----|
| Principio 1 – Il Capitale Psicologico (PsyCap) | 18 |
| Principio 2 – Il Capitale Psicologico (PsyCap) nella Leadership di Vendita | 22 |
| Principio 3 – Potenziamento del Capitale Psicologico (PsyCap) | 24 |
| Principio 4 – Approccio di vendita “Centrato sul Cliente” | 47 |
| Principio 5 – Emersione del bisogno e “Patto Psicologico” con il cliente | 50 |
| Principio 6 – Gestione strategica della conversazione con il cliente | 61 |
| Principio 7 – Utilizzo delle “domande potenti” nella conversazione con il cliente | 69 |
| Principio 8 – Principi di focalizzazione dell’Action Line Management (ALM) | 81 |
| Principio 9 – Giochi di ruolo per l’allenamento alla vendita | 94 |
| Principio 10 – Assertività della comunicazione di vendita | 107 |
| Principio 11 – il CVBU della vendita (Caratteristiche, Vantaggi, Benefici, Unicità) | 114 |
| Principio 12 – Scala dei livelli di ascolto | 125 |
| Principio 13 – Principio delle tecniche di ascolto attivo ed empatico | 128 |
| Principio 14 – Ascolto positivo | 147 |
| Principio 15 - Principio di straordinarietà dei prodotti/servizi | 149 |
| Principio 16 - Sinergia marketing/produzione/utilizzatore | 150 |
| Principio 17 – Vendere all’archetipo | 153 |

1 Il concetto di Capitale Psicologico e le sue applicazioni per il Solution Selling



1.1 Il concetto di capitale psicologico (PsyCap)

Il capitale psicologico (in Inglese *PsyCap*, *Psychological Capital*) è un concetto di estrema importanza per tutto il mondo della crescita personale e del management. Diventa determinante anche e soprattutto per fare Coaching, per la vendita di tipo consulenziale, strategic selling e solution selling.

Il capitale psicologico è definito come uno stato mentale di sviluppo psicologico positivo caratterizzato da:

- avere fiducia (**auto-efficacia**) nel mettere in campo lo sforzo necessario per avere successo in compiti sfidanti, come il vendere bene e vendere soluzioni di lungo periodo al cliente, dopo averlo ascoltato a fondo;
- realizzare attribuzioni positive (**ottimismo**) sulle possibilità di successo ora e nel futuro,
- perseverare verso gli obiettivi (**speranza**), e, quando necessario, ridirezionare il percorso verso gli obiettivi,

quando si incontrano cadute e avversità, sostenerli e rialzarsi (**resilienza**) per ridirezionarsi verso il successo. Per una rassegna di letteratura vedi Luthans F. (2002a), Luthans F. (2002b), Luthans F, Avey JB, Avolio BJ, Norman S, Combs G. (2006), Luthans F, Avolio BJ. (2003), Luthans F, Jensen SM. (2002), Luthans F, Youssef CM. (2004), Luthans F, Youssef CM. (2007), Luthans F, Youssef CM, Avolio BJ. (2007), Luthans, Fred; Avolio, Bruce J.; Avey, James B.; and Norman, Steven M., (2007).

I quattro fattori primari sono quindi:

- autoefficacia (*Self Efficacy*) - ottimismo (*Optimism*) - speranza (*Hope*) - resilienza (*Resilience*).

Figura 1 - Il Modello PsyCap e le sue componenti



Quando parliamo di Capitale Psicologico e sue componenti, non dobbiamo considerarlo come qualcosa di astratto, ma di molto concreto.

Per incrementare il proprio Capitale Psicologico occorre un allenamento quotidiano e un fare concreto

Il fattore *Hope* (speranza) è qualcosa di pratico, non è da confondere con una vaga o illusoria speranza che le cose migliorino o andranno bene. È costituito invece da una “speranza attiva” che si compone di

- determinazione, pianificazione (*Planning*), volontà e potere della volontà (*Willpower*) e
- dalla perseveranza nel cercare strade efficaci per arrivare ai propri scopi (*Waypower*).

Il fattore *Hope* non è un dato genetico ma si può imparare, coltivare, far crescere. Vi sono alcune culture e alcune famiglie dalle quali questo si apprende automaticamente, per osmosi, ma in caso non sia così, è nostro preciso compito farci carico del suo apprendimento.

Il fattore *Efficacy* è altrettanto concreto e comprende sia la chiara percezione di quali sono i progetti e le sfide per le quali possiamo dimostrare **efficacia** (autoefficacia, *Self-Efficacy*), che il fattore **entusiasmo**, un ingrediente fondamentale per la riuscita di qualsiasi progetto o volontà.

Il fattore *Resilience* (resilienza) è altrettanto un concetto attivo. Non è da confondere con un vago concetto di “forza d’animo” ma con un concretissimo sapersi risollevare dopo un fallimento o dopo che qualcosa ci ha ostacolato, unito alla perseveranza nel fare.

Si compone di persistenza, costanza, volontà, saper essere **continuativi** nella nostra azione anche a fronte di difficoltà, saper trovare strade alternative per il successo o linee d’azione alternative dopo che una certa azione non si è dimostrata efficace, e saper considerare ogni caduta o fallimento come qualcosa di temporaneo e sul quale possiamo risollevarci e **imparare**, per progredire con ancora maggiore efficacia.

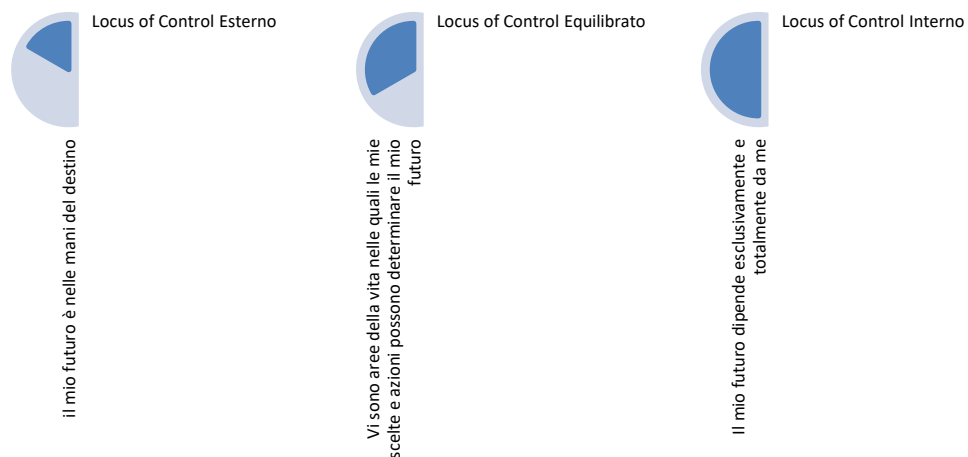
*Non consultarti con le tue paure, ma con le tue speranze e i tuoi sogni.
Non pensate alle vostre frustrazioni, ma al vostro potenziale irrealizzato.
Non preoccupatevi per ciò che avete provato e fallito, ma di ciò che vi è ancora
possibile fare.
(Papa Giovanni XXIII)*

Il fattore *Optimism* (ottimismo) è anch’esso da intendere come un **ottimismo attivo**, opposto ad un ottimismo passivo che si limita a sperare che le cose buone succedano. Nel Modello PsyCap, le cose buone si costruiscono con l’impegno.

Il fattore ottimismo comprende la sensazione di poter incidere sul futuro tramite le nostre azioni e le nostre scelte, e un buon livello di *Locus of Control*.

Il Locus of Control è la variabile psicologica che indica quanto una persona è propensa ad assegnare al destino o al fato il proprio stato attuale e futuro (Locus of Control esterno) oppure considerare il proprio stato e il proprio futuro come qualcosa su cui possiamo anche incidere con le nostre scelte, comportamenti e atteggiamenti. (Locus of Control interno). Per una rassegna della letteratura vedi Rotter J.B., (1954), Rotter J.B., (1966), Levenson H., (1973), Wallston B.S., Wallston K.A., Kaplan G.D., Maides S.A., (1976), Wallston K.A., Wallston B.S., DeVellis R., (1978), Krampen G., (1991).

Figura 2 - Locus of Control



Va da sé che una persona con un *Locus of Control* interno (ma senza scendere nell'ossessività) abbia molta più volontà di agire rispetto a chi ha un *Locus of Control* completamente esterno.

Se io penso che non valga la pena impegnarsi tanto il destino è già scritto, non mi attiverò mai in niente e sarò solo fatalista. Se invece penso che il mio destino sia anche in parte frutto dei miei atteggiamenti positivi o negativi, delle mie scelte, delle mie azioni e comportamenti, di sicuro mi impegnerò nello svolgere progetti concreti, programmi di crescita personale o professionale, e azioni positive.

Questo vale in qualsiasi campo della vita, nella vendita, nello sport, nell'azienda, nella politica e nel campo sociale.

Il concetto di Capitale Psicologico ha i propri fondamenti scientifici saldamente radicati nella Psicologia Positiva, una branca della psicologia che si occupa di come potenziare le risorse psicologiche delle persone anziché occuparsi di curare malattie

psicologiche. Seligman, Martin E. P. (1998). Per una rassegna sulla letteratura vedi Seligman and Mihaly Csikszentmihalyi (2000), Seligman, M. E. P. (2011), Lopez, Shane J., and C. R. Snyder, (Eds.) (2009)

Come tale, questo tipo di psicologia si presta ad un utilizzo ad ampio spettro nell'impresa e in ogni ruolo, incluso quello del Deep Coaching.

Queste teorie suggeriscono che i quattro fattori citati siano risorse positive che agiscono in modo sinergico e non solo in modo singolo, amplificandosi l'una con l'altra fino a dare vita al massimo potenziale della persona.

Il tema di fondo del Capitale Psicologico sono le energie personali, e la capacità di amare, in particolare di amare il lavoro di vendita consulenziale e le sue delicate fasi, anziché viverlo in modo burocratico.

Sul tema delle energie umane, e di una forma di amore traslata nel lavoro, fondamentale è il lavoro di Jung, che esprime molto bene questo concetto:

“nonostante tutte le assicurazioni contrarie e indignate, l'amore, i suoi problemi e conflitti risultano essere di fondamentale importanza per la vita umana e, come emerge sempre da accurate indagini, d'importanza di gran lunga superiore a quanto l'individuo supponga”.¹

Possiamo considerare che il potenziale personale di un manager o di un venditore – ma anche di qualsiasi persona – sia dato dall'amore per il lavoro unito alle skills, le competenze o saper fare che la persona possiede, e dal substrato psicologico, caratteriale, morale, dalla passione e dagli atteggiamenti verso la vita e verso gli obiettivi e le sfide che ciascuno possiede.

In presenza di skills forti e in combinazione con un Capitale Psicologico elevato, il potenziale personale di ogni individuo ne esce enormemente potenziato.

Per vendere bisogna credere nel proprio lavoro e nella propria azienda, bisogna essere degli entusiasti e al tempo stesso degli analisti e grandi ascoltatori. Come evidenzia Alberoni, dopo avere inquadrato i caratteri del “pessimista” e del “cinico”:

il terzo tipo umano è l'entusiasta. L'entusiasta è un infaticabile sognatore, un inventore di progetti, un creatore di strategie, che contagia gli altri con i suoi sogni. Non è cieco, non è incosciente. Sa che ci sono difficoltà, ostacoli talvolta insolubili. Sa che su 10 iniziative 9 falliscono. Ma non si abbatte. Ricomincia daccapo, si rinnova. La sua mente è fertile. Cerca continuamente strade, sentieri alternativi. È un

¹ Jung, Carl Gustav (1989). *La psicologia dei processi inconsci Uno sguardo generale alla teoria e al metodo moderno della psicologia analitica*, ed orig. 1917, p 15

creatore di possibilità. L'entusiasta sa che l'uomo è debole, sa che c'è il male, vede le meschinità. Ha subito delle delusioni. Però ha deciso di contare sul bene, di puntare su quello. Fa appello alla parte più creativa, più generosa di coloro che lo circondano. Li stimola ad usarla, a metterla a frutto. Li costringe, loro malgrado, ad essere migliori di come sarebbero stati. Così, fa germogliare le loro potenzialità, li fa crescere. Li trascina con sé dando loro la dimostrazione che, agendo con slancio, con ottimismo, in modo generoso, le cose sono possibili. Alberoni, Francesco (2002).

1.2 Il modello H.E.R.O.

La sigla H.E.R.O viene utilizzata per ricordare più facilmente le quattro componenti (*Hope, Efficacy, Resilience, Optimism*) dello PsyCap, che andiamo ad esaminare con maggiore dettaglio.

1.2.1 Hope – Speranza. Il potere della volontà e della determinazione

La speranza si esprime nell'abilità di trovare degli scopi nobili da perseguire, fissare dei goal, automotivarsi nel raggiungere quei goals, e nell'abilità di determinare soluzioni alternative per raggiungere quei goal.

La speranza esprime – nel modello PsyCap:

1. il **potere della volontà** (*Willpower*), la forza della motivazione, e
2. il **potere di cercare strade alternative** per portare avanti la propria volontà (*Waypower*).

Possiamo dire che questa visione porta con sé il concetto di una “Speranza Attiva” dove l'individuo non si limita a sperare che le cose accadano, ma raggiunge invece uno stato di motivazione e volontà molto forte, e si impegna attivamente per cercare strade per raggiungere il suo scopo.

Figura 3 - I due elementi principali del Fattore Hope (Speranza Attiva)



Nel mondo della vendita, le persone con livello di speranza elevato sono migliori e più capaci nell'inquadrare vie multiple per raggiungere il successo della vendita e conseguire i propri goals in numerose situazioni.

Quando le persone con alti livelli di speranza stanno eseguendo una determinata linea di azione finalizzata ad una vendita, o implementano una strategia di vendita e il loro percorso ha dei blocchi, essi mostrano la capacità di lanciarsi in vie d'azione alternative e continuare a perseguire il goal.

In ogni campo della vita e del lavoro, le persone che hanno speranza attiva pensano sempre che ci sia una possibile via per raggiungere un certo scopo e non si scoraggiano, potendo contare sull'energia di una fede interiore nella capacità di avere successo o raggiungere un obiettivo nonostante le difficoltà.

1.2.2 Efficacy – Efficacia. La capacità di accettare sfide

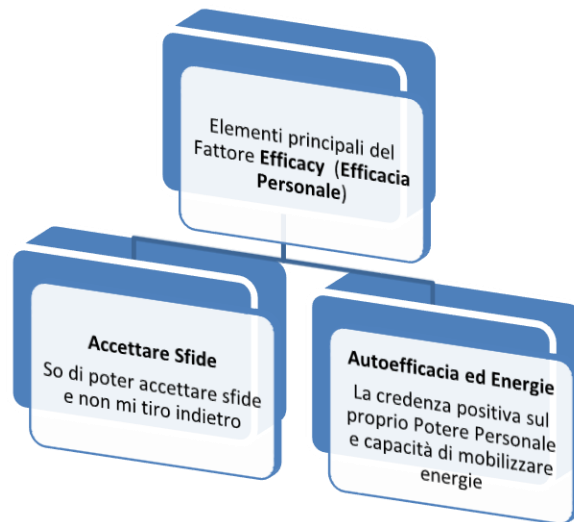
L'efficacia dal punto di vista del capitale psicologico rappresenta

1. una credenza positiva nelle proprie **abilità di accettare le sfide** (e per qualsiasi azienda, soddisfare un cliente è una sfida) e
2. la credenza positiva nel fatto di **avere energie** per perseguire lo sforzo necessario per avere successo. Per una rassegna di letteratura vedi Luthans Fred, Carolyn M. Youssef, and Bruce J. Avolio (2007).

L'efficacia diventa la **convinzione della persona**, la sicurezza nelle sue abilità di mobilitare la motivazione, le risorse mentali, e portarle entro corsi di azione necessari ad eseguire con successo un compito specifico entro un dato contesto.

Le persone efficaci hanno maggiore fiducia nelle lor attività, e di conseguenza diventano più persistenti e più capaci nell'impegnarsi in attività dirette ad un fine (Bandura, 1986)

Figura 4 - I due elementi principali del Fattore Efficacy (Efficacia Personale)



La fiducia in sé diventa **fiducia nelle proprie capacità** e questo assume la forma di un circolo virtuoso in cui la persona non demorde e continua a perseverare sapendo di poter raggiungere un risultato.

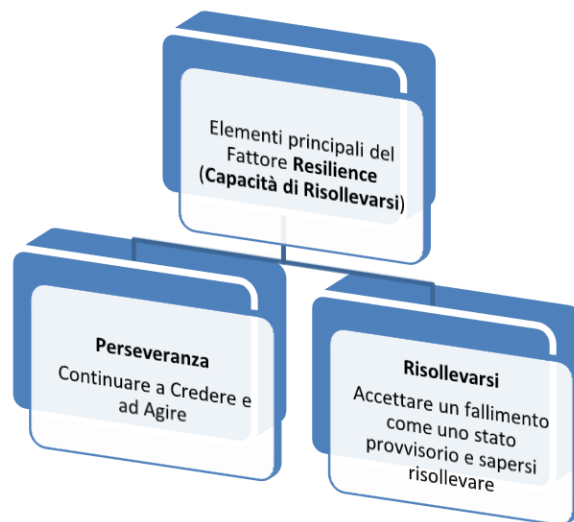
La persona con un alto livello di autoefficacia accetta anche grandi sfide, certa di avere le probabilità di successo o almeno di poterlo tentare con buona probabilità di successo. La persona efficace non solo accetta la sfida ma impegna il tempo e lo sforzo necessario per ottenere i propri goals.

1.2.3 Resilience – Resilienza. La capacità di rialzarsi

La resilienza fa la differenza tra le persone che recuperano morale e volontà dopo un'avversità o una fatica, e quelli che ne rimangono devastati e schiacciati (Block e Kremen, 1996). La resilienza permette agli individui di “rimbalzare” positivamente e velocemente da uno o più eventi negativi (Masten, 2001).

La resilienza è una risorsa reattiva definita come la capacità psicologica di rialzarsi, di “rimbalzare in avanti” da una avversità, ritrovare la strada dopo una fase di incertezza, un conflitto, un fallimento, una fatica acuta o prolungata, accompagnata anche da cambiamenti positivi, apprendimenti, progressi e nuove responsabilità.

Figura 5 - I due elementi principali del Fattore Resilience (Resilienza)



Le persone con alto grado di resilienza recuperano livelli psicologici eguali o addirittura superiori ai livelli precedenti l'omeostasi, andando spesso anche oltre la condizione di partenza.

Le persone intraprendono il viaggio positivo verso la resilienza ogni volta che riescono a recuperare da una situazione negativa, potenziando il proprio carattere e le proprie risorse psicologiche, dando il via ad una spirale di crescita positiva.

Nella vita, la resilienza è fondamentale perché la vita stessa di chi si pone obiettivi ambiziosi è connotata per definizione da alti tassi di fallimento o rifiuto. Il ruolo di chi prende questa via pone grandi sfide e aspettative di successo che non sempre si avverano. Senza resilienza, non sarebbe possibile avanzare nonostante le difficoltà e superarle, andare oltre e ripartire con volontà e determinazione sempre nuove.

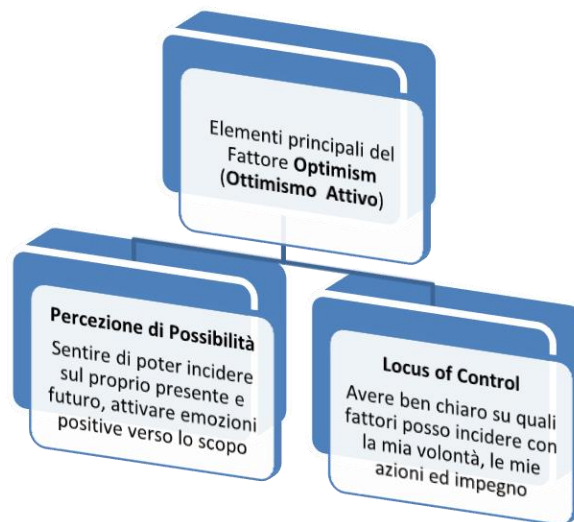
1.2.4 Optimism – Ottimismo. Creare ciò che si può fare e non fermarsi a ciò che non si può fare

La quarta componente delle PsyCap è l'ottimismo, che rappresenta una visione positiva dei risultati che possiamo ottenere, e include emozioni positive, motivazione e realismo.

Come osservato da Carver e Scheier (2002), la differenza tra persone ottimiste e persone pessimiste non è triviale, in quanto gli ottimisti differiscono nettamente nei loro approcci ai problemi e alle sfide e nelle modalità di adattarsi alle avversità e alla vita.

Chi è ottimista, se non ha opportunità cerca di crearsene, se non ha una competenza si adopera per apprenderla, se non ha le conoscenze che gli servirebbero per avere successo le studia. Lo stesso vale per le relazioni umane. L'ottimismo ragionevole è una delle doti umane più nobili e rare.

Figura 6 - I due elementi principali del Fattore Optimism (Ottimismo Attivo)



L'ottimismo attivo, diversamente da un ottimismo passivo, va a cercarsi le opportunità, bussa alle porte senza paura di ricevere un diniego, crede fortemente nel fatto che la perseveranza e impegno premieranno.

L'ottimismo si vede anche da come si risponde al cliente. Ad esempio, il venditore di concessionaria di moto – se ottimista - potrebbe dire “questa moto è eccezionale e adesso le faccio vedere anche il catalogo di tutti gli accessori per personalizzarla al massimo”. Un venditore pessimista direbbe “le faccio vedere le moto più economiche, immagino che lei voglia spendere poco, giusto?” Magari

invece il cliente sta proprio cercando di farsi “il regalo della vita” e vuole uno dei migliori modelli in assoluto.

In un centro fitness, sempre per fare esempi concreti, l’addetto alla reception (pessimista) potrebbe dire “vuole fare l’abbonamento a trimestre oppure se vuole spendere meno facciamo un mensile, come vuole lei”. L’addetto ottimista direbbe “sono certo che qui ci siano tutte le soluzioni che lei sta cercando, anzi adesso le faccio fare un giro della palestra con un nostro istruttore che le spiega tutto poi guardiamo qui con me come integrare il percorso di fitness con i nostri nutrizionisti, e con i check-up mensili e il programma di personal training vedrà che sarà soddisfatto al massimo”.

*Non troverai mai un arcobaleno, se guardi in basso.
(Charlie Chaplin)*

1.2.4.1 Ottimismo vs. impotenza appresa (*Learned Helplessness*)

Esistono numerose ricerche scientifiche sull’ottimismo nella vendita e sull’imparare a convivere con i fallimenti di percorso.

Boichuk et al.² sottolineano che la teoria dell’impotenza appresa sia particolarmente rilevante per la ricerca sulle vendite perché il fallimento è una parte importante della professione di venditore (Schulman 1999, Sujan 1999):

Due dei suoi principi fondamentali sono (1) che il pessimismo potenzia gli atti di impotenza e (2) che il fallimento ripetitivo e apparentemente incontrollabile porta le persone a comportarsi in modo impotente (Abramson, Seligman e Teasdale 1978³; Seligman 1975). Seligman e Schulman (1986)⁴ indagano sul precedente principio nel contesto delle vendite di assicurazioni e scoprono che gli agenti pessimisti si licenziano al doppio del tasso degli agenti ottimisti entro il loro primo anno di lavoro. Inoltre, rispetto agli agenti ottimisti, nel loro studio, gli agenti pessimisti hanno venduto il 37% in meno di assicurazioni nei primi due anni. In particolare, anche altre ricerche hanno riscontrato che il pessimismo è correlato negativamente all’andamento delle vendite (ad esempio, Anderson 1983⁵; Schulman 1999⁶), a sostegno del primo principio.

² Boichuk, Jeffrey P., Willy Bolander, Zachary R. Hall, Michael Ahearne, William J. Zahn, & Melissa Nieves (2014). P 38-58.

³ Abramson, Lyn Y., Martin E. Seligman, and John D. Teasdale (1978).

⁴ Op. cit.

⁵ Anderson, Craig A. (1983).

⁶ Op. cit.

Boichuk et al. Dimostrano inoltre che i venditori appena assunti si comportano in modo impotente man mano che si accumulano periodi di fallimento nelle prestazioni di vendita.

Altre ricerche hanno trovato che i venditori che si sentono impotenti tendono ad evitare di interagire del tutto con i clienti smettendo o trovando "altro lavoro da fare in ufficio oltre a chiamare clienti" (Schulman 1999, p. 33).

Quindi, se smettere di vendere non è un'opzione (p. Es., In una cattiva economia) e se i clienti non possono essere evitati facilmente (p. Es., In contesti di vendita al dettaglio), si ritiene che i venditori si comportino in modo impotente esibendo poca o nessuna persistenza durante le loro interazioni con clienti.

Questo porta ad altre conseguenze.

Boichuk et al evidenziano che, in primo luogo, "la stragrande maggioranza degli incentivi della forza vendita ... sono legati a metriche a breve termine, individuali e incentrate sui risultati" (Zoltners, Sinha e Lorimer, 2011) Cioè, i venditori sono incentivati non solo a interagire con i clienti ma anche a convincerli ad acquistare.

Come dice il proverbio, i venditori non mangiano a meno che non vendano.

I venditori a basso grado di efficacia tendono a: (1) suggerire prodotti popolari ai clienti piuttosto che scoprire le loro esigenze specifiche attraverso tecniche di domanda e ascolto empatico, (2) evitano di raccomandare prodotti costosi ai clienti per impostazione predefinita nel timore del rifiuto, e (3) arrivano a dire ai clienti cosa essi immaginano vogliono sentire pur di arrivare alla conclusione di una vendita, senza mai offrire i prodotti di valore elevato.

I comportamenti orientati alla vendita in condizioni di bassa autostima e bassa autoefficacia rappresentano tentativi a basso sforzo per aumentare le prestazioni di vendita immediate (Saxe e Weitz, 1982).

In quanto tali, questi comportamenti di vendita a basso sforzo rappresentano una forma preliminare di **comportamento di evitamento**, che è in linea con la tradizionale concettualizzazione dell'**impotenza appresa** (Seligman 1975).

La vendita orientata al breve termine è anche passiva e disadattiva, i due aggettivi che Martinko e Gardner (1982) usano per definire l'impotenza appresa nelle organizzazioni. È passivo nella misura in cui i comportamenti orientati alla vendita non implicano la raccolta di conoscenze sui bisogni dei clienti e diventano disadattivi nella misura in cui questa mancanza di conoscenza impedisce ai venditori di offrire soluzioni su misura per soddisfare le esigenze specifiche dei clienti.

Il professionista della comunicazione deve fare un importante lavoro su sé stesso per ripulirsi dai lati del carattere e della personalità che rischiano di sabotarne le capacità e l'efficacia. Questo vale ancora più in generale per una persona che voglia produrre risultati.

Come evidenzia Jung, è importante conoscere sé stessi a fondo, anche nei propri lati più nascosti:

“In ogni caso è sempre un vantaggio essere in pieno possesso della propria personalità, altrimenti le parti rimosse della personalità ostacolano altre sue componenti, e non quelle insignificanti, bensì proprio quelle più sensibili. Se però gli esseri umani vengono educati a considerare le bassezze della propria natura, c’è da sperare che in questo modo imparino ad amare e comprendere meglio anche i loro simili. Una diminuzione dell’ipocrisia e un aumento della tolleranza verso se stessi possono avere solo buone conseguenze ai fini della considerazione del nostro prossimo, perché gli uomini sono fin troppo inclini a estendere ai propri simili quella iniquità e violenza che esercitano su se stessi”. (1917, p 44)

Principio 1 – Il Capitale Psicologico (PsyCap)

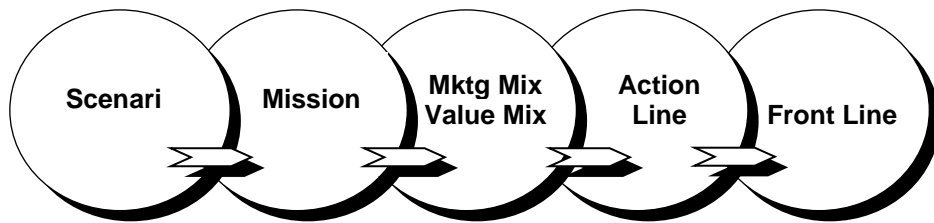
La comunicazione di vendita efficace richiede:

- *Hope* - Speranza; comprende (1) il potere della volontà (*Willpower*) e (2) il potere di cercare strade alternative per portare avanti la propria volontà (*Waypower*).
- *Enthusiasm* - Entusiasmo; comprende (1) la credenza positiva nelle proprie abilità di accettare le sfide e (2) la credenza positiva nel fatto di avere energie atte a perseguire lo sforzo necessario per avere successo.
- *Resilience* – Resilienza; risorsa reattiva che comprende la (1) capacità psicologica di rialzarsi, di “rimbalzare in avanti” da una avversità, ritrovare la strada dopo una fase di incertezza, un conflitto, un fallimento, e (2) capacità di apprendimento dagli errori (*lessons learned*), sviluppo di cambiamenti positivi, apprendimenti, progressi e nuove responsabilità.
- *Optimism* – Ottimismo; comprende (1) visione positiva dei risultati raggiungibili con impegno, e (2) emozioni positive, motivazione e realismo, Locus of Control internalizzato.

La comunicazione di vendita diventa inefficace quando:

- Si affronta un progetto di vendita senza speranza attiva;
- Manca entusiasmo;
- Gli eventi negativi deprimono in modo permanente e non ci si riesce a risollevare dagli stessi per partire con rinnovata energia;
- Si affronta la vendita con pessimismo.

2 La Leadership Trasformazionale e la Direzione Vendite



Quanto visto sinora ci porta al ragionamento sul fatto che sia fondamentale:

1. incoraggiare i venditori a **creare relazioni efficaci e di lungo termine** con i clienti, e non solo a vendere sul breve termine a bassi prezzi;
2. insegnare ai venditori **le tecniche di colloquio basate sull'intervista, sull'ascolto attivo e sull'empatia;**
3. insegnare ai venditori come praticare *Solution Selling* non solo su prodotti di basso costo ma anche su soluzioni che hanno costi superiori e portano a risultati superiori.

Tratta dai lavori di Boichuk et al., vediamo un elenco dei possibili criteri che misurano quanto un leader di vendita possa essere un Leader Trasformazionale e coltivare in questo modo le potenzialità dei venditori.