

Jeb Blount

L'EQ DELLE VENDITE

*Diventa un perfetto venditore
sfruttando la tua intelligenza emotiva*



Iscriviti alla newsletter su www.antepriedizioni.it per essere sempre aggiornato su novità, promozioni ed eventi. Riceverai in omaggio un estratto in eBook dal nostro catalogo

Traduzione dall'inglese di Elena Papaleo

Copyright © 2017 by Jeb Blount
Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

© 2018 Anteprieda
Anteprieda è un marchio di Il Quadrante s.r.l.

Il Quadrante s.r.l.
via G. Savonarola 6 - 10128 Torino

Seconda edizione: maggio 2024
ISBN 978-88-6849-319-6

Introduzione

di *Anthony Iannarino*

Il colonnello John Boyd, stratega militare dell'aeronautica degli Stati Uniti d'America, ideatore del famoso ciclo decisionale dell'«osserva, orienta, decidi e agisci» – forse il Sun Tzu d'America – esortò il Dipartimento della Difesa, tanto appassionato di tecnologia, a considerare le cose nel giusto ordine di priorità. Insisteva su: «Persone. Idee. Tecnologia. In questo ordine».

Boyd era fortemente convinto che le persone venissero prima e la tecnologia, dunque, fosse al servizio della gente e delle idee. La tecnologia non è – e non può diventare – un surrogato degli esseri umani e della loro intraprendenza, creatività e abilità nel creare e sfruttare relazioni.

Al giorno d'oggi, quando ormai la tecnologia stravolge e aliena interi settori produttivi, e cambia radicalmente la vita che conosciamo, per fortuna resta ancora qualcuno che intende ricordarti quel che conta di più... soprattutto quando si tratta di vendita e rapporti commerciali.

In un'epoca in cui molti cervelloni e società tecnologiche suggeriscono (di solito con un secondo fine) che non sono più le «persone» a determinare la vittoria o la sconfitta nella partita delle vendite e che quello che conta di più è la tecnologia, Jeb Blount presenta *L'EQ delle vendite*. Questo messaggio stra-

ordinario sull'intelligenza emotiva applicata alla vendita e sui rapporti umani migliorerà drasticamente i risultati delle tue vendite e cambierà il modo in cui le consideri.

Con *L'EQ delle vendite* raggiungerai una comprensione profonda della psicologia umana e dei modelli di influenza. Ti addenterai nei meandri della mente per capire i pregiudizi cognitivi e le emozioni disadattive che ti frenano nei rapporti interpersonali e vanificano i tuoi sforzi per concludere un affare.

E, cosa più importante, Jeb non ti lascerà in balia di nozioni teoriche, ma ti fornirà indicazioni precise su come sfruttare al meglio l'intelligenza emotiva applicata alla vendita per ottenere prestazioni di spicco... e i guadagni più alti in assoluto nella professione commerciale.

Jeb crede, e a ragion veduta, che per ottimizzare al meglio la prestazione devi innanzitutto controllare le tue emozioni e padroneggiare la psicologia dell'influenza nell'ambito del processo di vendita e del processo d'acquisto. Vendere significa influenzare il cambiamento, e questo comincia cambiando te stesso e aiutando poi i tuoi clienti a superare lo status quo.

Mentre ti immergerai tra le pagine di questo libro, capirai perché la psicologia è di gran lunga più importante della tecnologia. Scoprirai il motivo per cui i potenziali clienti agiscono – o si rifiutano di agire – in un certo modo e come influenzare abilmente i loro comportamenti per aumentare la probabilità di chiudere l'affare.

Questo è uno dei più importanti libri sulle strategie di vendita degli ultimi vent'anni, e non esiste persona migliore che avrebbe potuto scriverlo. Jeb è un professionista e, anche se i dati forniti sono il frutto delle ultimissime ricerche nel campo della neuroscienza e della psicologia umana, quello che insegna qui non è pura teoria.

Le nozioni che apprenderai in queste pagine possono provenire solo da qualcuno che ha venduto, anzi, da un autentico venditore ultraperformante (UHP, *ultra-high performer*), da qualcuno che aiuta i venditori e le organizzazioni di vendita ad accelerare i risultati, ottenendo un enorme incremento nella produttività.

Se ti sei domandato perché i venditori ultraperformanti ottengano risultati migliori dei loro colleghi, be', ora hai in mano la risposta. Non si tratta di quello che vendono, ma di come lo vendono. Se sei in cerca di un vero vantaggio sulla concorrenza che ti contraddistingua nella professione commerciale, segui con attenzione la ricetta di Jeb e troverai il tuo posto tra i venditori UHP.

Anthony Iannarino
autore di L'arte della vendita
ed editore di The Sales Blog

L'EQ DELLE VENDITE

Il misterioso sacchetto di carta

*È quella leggera foschia di mistero
che aggiunge fascino alla ricerca.*

Antoine Rivarol

A soli ventitré anni, Art aveva appena ottenuto un'enorme promozione o, per usare le sue parole, «qualcuno ha lasciato il posto in azienda e io ho avuto la fortuna di prenderlo».

Come rappresentante di una società di leasing, si occupava di cicli di vendita lunghi e complessi, non proprio il tipico ruolo assegnato a uno sbarbatello poco più che ventenne. Per fortuna, Art aveva due cose a suo favore: una impareggiabile volontà di riuscire e un ottimo mentore.

Nell'azienda, il suo mentore e responsabile vendite era un vero mito. Il nome di Joe era inciso praticamente su ogni premio conferito dalla compagnia e impresso nella mente dei suoi maggiori clienti. Joe apprezzò la buona volontà di Art a imparare e lo prese sotto la propria ala.

«A quella giovane età, Joe mi sembrava vecchissimo» scherza Art. «Era sempre in giro. Conosceva le risposte a ogni domanda e dove trovare ogni minima informazione; e, accidenti, lui sì che sapeva parlare con i clienti».

Fu proprio Joe a impartire ad Art una delle lezioni più

preziose della sua giovane carriera: *Devi imparare a parlare la lingua del tuo potenziale cliente, perché le persone comprano in base alle loro esigenze, non alle tue.*

La lezione irripetibile

Art stava lavorando a un affare con un panificio locale. Tutto era filato liscio come l'olio fino al momento di presentare il listino prezzi.

Il signor Colaizzi, il proprietario, era stato categorico: le mie tariffe erano troppo alte, non avrebbe mai cambiato idea. Non so quante volte ho fatto avanti e indietro per tentare di convincerlo che, anche se i miei prezzi erano un tantino più alti di quelli della concorrenza, ne valeva senz'altro la pena, visto e considerato la maggiore qualità dei nostri servizi. Ma niente. Era tutto inutile. Era irremovibile. Continuava a sbattermi in faccia i prezzi bassi della concorrenza, mi trovavo tra incudine e martello: abbassare le mie tariffe avrebbe significato non guadagnare un centesimo di provvigione. E, peggio ancora, avrei avuto bisogno dell'approvazione del mio direttore di zona. Tutt'altro che una passeggiata... Durante la valutazione della *pipeline* di vendita con Joe spiegai che l'accordo con Colaizzi era in una situazione di stallo e mostrai una certa frustrazione riguardo alle nostre tariffe alte. Se non avessimo allineato i nostri prezzi a quelli della concorrenza non sarei mai riuscito a vendere un bel niente!

Art sorride mentre ammette che forse a quei tempi era un po' «una testa calda» e racconta di come Joe gli ha dato una lezione indimenticabile:

Joe non batté ciglio. Si limitò ad alzarsi e dire: «Vieni». Andammo fuori, alla sua macchina, e mi fece segno di salire. Poi mi porta a un negozio di alimentari, parcheggia e dice: «Aspetta qui». Dieci minuti dopo, esce con un sacchetto di carta, lo posa sul sedile di dietro, mette in moto e ripartiamo.

Mezz'ora dopo, siamo seduti nell'atrio dell'azienda di prodotti da forno di Colaizzi, in attesa dell'arrivo del proprietario. Il misterioso sacchetto è in grembo a Joe. Dopo una ventina di minuti, un addetto ci accompagna nell'ufficio del signor Colaizzi... Joe stringe in mano il sacchetto di carta. Non avevo la minima idea di cosa avesse in mente. Da quando eravamo saliti in macchina, Joe mi aveva rivolto a malapena la parola e io mi sentivo nervoso. Ci sedemmo di fronte alla scrivania del proprietario e Joe cominciò a parlare in tono rilassato e quasi indifferente. «Signor Colaizzi, Art mi ha detto che sta lavorando con lei su un programma di leasing per un furgone che userà per i suoi servizi di consegna. Ha accennato al fatto che, secondo lei, le nostre tariffe sarebbero un tantino troppo alte, perciò sono voluto passare di persona per saperne di più». Poi si zittì.

Il signor Colaizzi si appoggiò alla spalliera della poltrona, incrociò le braccia e rispose: «Le sono grato per aver trovato il tempo di venire fin qui, il problema, però, è che le vostre tariffe non sono solo "un tantino" più alte di quelle dei vostri concorrenti, ma molto di più. Non le sfiorate neppure. So bene che ora replicherà che il vostro servizio e la vostra qualità sono migliori, ma le consiglio di risparmiare il fiato perché l'ho già sentito, mi creda. Sono tutte uguali le compagnie di noleggio furgoni. Se non potete allineare i prezzi a quelli della concorrenza, chiudiamo pure qui la discussione».

Joe, però, non si scompose. Gli piazzò la busta di carta sulla scrivania, la aprì lentamente e tirò fuori due pagnotte. Posò per terra il sacchetto e mise i filoncini di pane proprio di fronte al signor

Colaizzi. E aspettò che il silenzio riempisse la stanza giusto un attimo, poi riprese: «Signor Colaizzi, mi tolga una curiosità, la prego. Qual è la differenza tra questa pagnotta di pane bianco presa al supermercato alla modica cifra di 63 centesimi e questa di pane italiano “Colaizzi” che costa un dollaro e 87 centesimi? Cos'è che la fa valere tre volte tanto?».

Il signor Colaizzi balzò in piedi, spinse indietro la sedia, si sporse sulla scrivania e nei dieci minuti successivi ci illustrò perché il suo pane fosse migliore, mettendo in bella mostra la sua passione per il pane e la sua reputazione. Spiegò che il suo pane era più fresco, fatto con ingredienti di maggiore qualità, ci parlò della cura nella preparazione, del processo di cottura unico nel suo genere, della ricetta di famiglia, della storia del pane “Colaizzi” e, ovviamente, del gusto.

Il *gusto*, quello sì che era «molto meglio di quello del pane di produzione industriale, con tutti quegli ingredienti artificiali. Quella roba sembra più cartone che pane!», concluse, storcendo il naso mentre pronunciava quelle parole. Una volta convinto di averci istruiti a sufficienza sulla superiorità del suo pane italiano, tornò a sedersi.

A quel punto, fu Joe a sporgersi sulla scrivania, raccogliere la pagnotta Colaizzi e dire: «Signor Colaizzi, è esattamente quello che stiamo tentando di dirle su di noi. Siamo il pane “Colaizzi” del leasing di furgoni».

Per un istante interminabile, Joe e il signor Colaizzi rimasero seduti a fissarsi. Io trattenni il fiato.

Poi un largo sorriso affiorò sulle labbra del signor Colaizzi, che scoppì in una grossa risata. Si allungò e strinse la mano a Joe. Restava ancora qualche piccolo dettaglio da concordare, però uscimmo da quella stanza con un contratto firmato e un nuovo cliente. Ci eravamo distinti una volta per tutte dalla concorrenza.

Oggi Art Vallely è direttore operativo della Penske Truck Leasing. È uno dei leader più dotati e dinamici che conosca... Un dirigente d'azienda che ha imparato la lezione. E, di conseguenza, dà la massima priorità alla vendita e alla formazione per la vendita. È l'unico dirigente di alto livello che passa del tempo con ogni singola classe nei corsi di formazione per venditori: dai principianti ai professionisti esperti che frequentano i corsi di livello avanzato.

Ai suoi addetti alle vendite Art passa in eredità lezioni come quella ricevuta da Joe, per aiutarli a capire che la chiave per diventare un venditore ultraperformante (UHP, *ultra-high performer*) sta nella capacità di controllare le emozioni, le competenze sociali e i rapporti umani.

Un posto in prima la nella mente di un venditore UHP

Per il signor Colaizzi, tutte le compagnie di noleggio furgoni erano uguali. Perché pensare il contrario? Aveva sopportato una marea di tirate imbonitorie, valanghe di materiale informativo e promozionale, tutte uguali... Tutte promettevano le stesse e identiche cose.

Per lui un furgone era un furgone, punto e basta. All'interno di questo modello di uniformità, il signor Colaizzi si è calato in automatico nella parte dell'acquirente che pronuncia la solita battuta: «I suoi prezzi sono troppo alti». Da un punto di vista puramente cognitivo, la sua reazione era una semplice scorciatoia mentale per risolvere il problema complesso dell'individuare le vere differenze tra i venditori.

Dal canto suo, il venditore medio reagisce alla stessa maniera e adotta il copione del venditore: si mette sulla difensiva, discute o ripiega.

Nel processo perde il controllo e riduce le probabilità di concludere l'accordo.

Joe, però, non ha giocato con le regole del venditore medio. Ha infilato la mano nel misterioso sacchetto di carta e cambiato strategia... sfruttando modelli di influenza semplici, ma potenti.

- In risposta al copione dell'acquirente del signor Colaizzi, Joe ha sfruttato una risposta non complementare.
- Questo ha sconvolto le aspettative del signor Colaizzi su come avrebbe reagito un venditore, spostando la sua attenzione su Joe.
- Il signor Colaizzi è salito sul palco per difendere la propria posizione e dare una lezione ad Art e a Joe sul perché il pane Colaizzi fosse migliore di quello del supermercato.
- Quando il signor Colaizzi ha cominciato a parlare del suo pane, nel suo cervello si è innescato un loop di rilascio di dopamina con un effetto di autorivelazione, che lo ricompensava per quello che diceva. Si sentiva bene, anche se il suo Io cosciente non ne capiva il motivo.
- Il fatto che Joe e Art ascoltassero di proposito la sua lezione e dedicassero la loro completa attenzione dava al signor Colaizzi l'impressione di sentirsi importante (il dono più bello che si possa mai fare a un'altra persona). Di conseguenza, il signor Colaizzi ha maturato un senso etico del dovere.
- Nell'istruire Art e Joe, il signor Colaizzi si sentiva sempre più impegnato a difendere l'idea che il suo pane fosse migliore di quello della concorrenza.
- Nel parlare la lingua del signor Colaizzi, Joe ha toccato il fattore di innesco emotivo (trigger emozionale): «Signor Colaizzi, è esattamente quello che stiamo tentando di dirle su di noi. Siamo il pane "Colaizzi" del leasing dei furgoni».

- Sentendo usare il solito linguaggio, il signor Colaizzi ha avuto la sensazione che Joe lo capisse, il che ha instaurato un rapporto di fiducia e una forte connessione emotiva.
- Il signor Colaizzi si è impegnato a difendere l'idea che il suo pane fosse speciale. Pertanto sarebbe stato incoerente controbattere l'affermazione di Joe che anche il suo servizio di noleggio furgoni fosse speciale. Questa contraddizione avrebbe provocato un doloroso stress mentale, o *dissonanza cognitiva*.
- Al signor Colaizzi non è restato altro che sorridere e accettare quando Joe ha motivato il suo punto di vista.
- Il senso etico del dovere, provato quando Joe e Art lo hanno fatto sentire importante, ha spinto il signor Colaizzi a volere ricambiare e questo ha aperto le porte alla negoziazione. Così è stato raggiunto un accordo equo per entrambe le parti.

Il venditore medio si illude che i compratori prendano decisioni razionali e logiche sulla base di dati e informazioni empiriche. Ma non è così che lavora la mente umana. Prima vengono le emozioni, poi la logica.

Piuttosto che ripiegarsi come una sedia da giardino da quattro soldi e abbassare il prezzo, Joe ha dominato le proprie emozioni disadattive e ribaltato il copione del compratore per cui «il suo prezzo è troppo alto». Dopodiché ha regolato il processo decisionale fino al punto da rendere praticamente impossibile per il signor Colaizzi prendere una decisione diversa dal sì.