



*Iscriviti alla newsletter su [www.antepremaedizioni.it](http://www.antepremaedizioni.it) per essere sempre aggiornato su novità, promozioni ed eventi. Riceverai in omaggio un estratto in eBook da un libro del nostro catalogo.*

In copertina: Adobe Stock - SpicyTruffel

© 2021 Anteprema

Anteprema è un marchio di Il Quadrante s.r.l.

Il Quadrante s.r.l.

corso Re Umberto 37 - 10128 Torino

Prima edizione: settembre 2021

ISBN 978-88-6849-235-9

Roberto Tiby

# GESTIRE LE OBIEZIONI

*Neuroscienze e intelligenza emotiva  
a supporto delle trattative commerciali*





# GESTIRE LE OBIEZIONI

*Hanno più metodo i clienti nel porre obiezioni  
che i venditori nell'affrontarle.*



## Premessa

Il progetto la Piramide della Vendita (Tiby 2021) è iniziato, sul campo, verso la fine del 2016 quando una nota azienda del settore automobilistico mi chiese di affiancare i suoi area manager nelle loro giornate lavorative per poter realizzare un corso di vendita più aderente possibile alla realtà che questi esperti professionisti vivevano quotidianamente. Non c'è che dire, fu un'esperienza illuminante. Dopo anni tornavo sul campo e, questa volta, come «spettatore/osservatore». Poter partecipare a una vendita senza essere emotivamente coinvolto è un'esperienza che qualsiasi formatore dovrebbe fare. Dico questo perché in quella settimana di affiancamento verificai una volta di più e in modo inequivocabile che i venditori, quando sono immersi nell'attività di vendita, compiono errori clamorosi e non se ne accorgono. Di questo fatto ebbi conferma subito alla seconda trattativa (andata male) quando al venditore che stavo affiancando quel giorno feci notare che aveva compiuto due errori grossolani: avrebbe dovuto presentarsi (non lo aveva fatto) e almeno 4 domande avrebbe dovuto farle prima di sciorinare prodotti e prezzi. Il venditore negò perentoriamente di aver dimenticato di fare le domande o dichiarò che era impossibile che non si fosse presentato, anzi,

lo aveva fatto «molto bene». Mi convinsi definitivamente che le emozioni giocano brutti scherzi nelle prestazioni commerciali come possono giocarli nello sport o in qualsiasi altro lavoro. Siccome nei dieci anni precedenti mi ero interessato proprio all'intelligenza emotiva e, da qualche anno, stavo approfondendo l'ambito di ricerca della neuro-economia decisi che era venuto il momento di «unire i puntini» e provare a mettere insieme competenze vecchie (sulle tecniche di vendita) e nuove (sulle emozioni e sulle neuroscienze).

La scrittura vera e propria è cominciata due anni dopo (alla fine del 2018) e ha richiesto altri due anni di continui aggiornamenti sulle materie che ne costituiscono la base scientifica: intelligenza emotiva e neuroscienze. Per tutto il periodo di ideazione e scrittura ho continuato a verificare sul campo, al fianco di venditori di ogni tipo e nei più svariati settori, ogni concetto che fa parte del metodo. Si tratta di un processo di vendita che si svolge complessivamente in cinque step: cinque momenti, cinque dinamiche che sono presenti in qualsiasi negoziazione commerciale e non (puoi applicare questo metodo anche alle trattative «familiari»). L'obiettivo primario di questo lavoro è quello di riesaminare ogni «momento della vendita» alla luce delle più moderne scoperte sul funzionamento del processo decisionale umano perennemente condizionato da fattori logico-razionali ed emotivo-irrazionali, con una certa prevalenza di questi ultimi. Non sono certo scoperte mie ma di eminenti premi Nobel come gli psicologi Daniel Kahneman e Vernon Smith (2002) e altri come Richard Thaler (2017) che si sono avvicinati negli ultimi vent'anni nel vincere il più importante riconoscimento per i pensatori economici, grazie agli studi sperimentali in neuro-economia. Si tratta di una materia



relativamente nuova e mirabilmente divulgata in Italia dal professor Matteo Motterlini ma è ancora poco applicata alle vendite in modo strutturato, professionale e non forzatamente manipolatorio.

Il progetto che ho realizzato è volutamente generico e non settoriale proprio perché, per mia fortuna, lavoro nei settori più disparati e l'esperienza quotidiana mi ha dato modo di verificare tratti comuni a qualsiasi negoziazione. Una vendita, almeno nell'off-line, si concretizza sempre nell'incontro tra due persone che hanno esigenze, obiettivi, personalità ed emotività diverse. Il mio interesse rivolto alle persone in quanto tali e l'attenzione che ho sempre dedicato alle spinte motivazionali mi hanno permesso di indagare la vendita sotto una luce nuova distaccandomi dagli approcci iper-razionalisti e manipolatori che individuano il cliente come un «pollo da spennare» e il venditore come un «guerriero senza pietà da programmare».

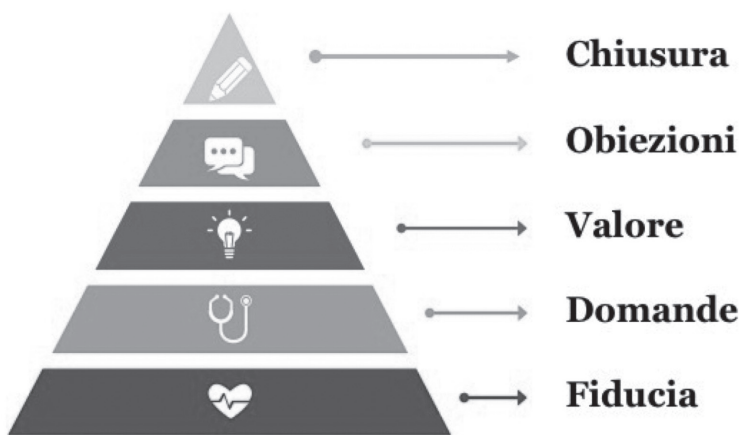
Credo nel rispetto dell'essere umano e delle dinamiche emotive tra venditore e cliente. Un venditore che non conosce certe materie, oggi come oggi, si può trovare in grande, enorme difficoltà e potrebbe essere superato da un collega iper-razionalista «manipolatore». È per questo motivo che un certo tipo di corsi, in cui il rispetto delle persone (venditori che vi partecipano e futuri clienti di quei venditori) viene calpestato, hanno ancora oggi un certo successo. Quei corsi sfornano perlopiù sette di esaltati della vendita aggressiva che, nella stragrande maggioranza dei casi, implodono qualche mese dopo aver svolto quel tipo di formazione. A quel punto le alternative sono due: fare un altro corso (ma va?) o smettere di vendere, delusi dall'esperienza.

La Piramide della Vendita propone un approccio che potremmo definire «umanistico» perché volto al rispetto sia

del cliente finale che del venditore e fondato su solide basi scientifiche. A ognuno il suo metodo, con buona pace di tutti. Questo è il mio.

Ho individuato, come accennavo, cinque momenti che sono presenti a vario grado e con varia durata in qualunque negoziazione di qualsiasi oggetto, servizio o concetto si tratti. Vendiamo anche le nostre idee, non dimentichiamolo mai. I 5 step della Piramide della Vendita sono: **Fiducia, Domande, Valore, Obiezioni** e **Chiusura**.

*Figura 1. I 5 step della Piramide della Vendita*



Non c'è una reale novità nella sequenza di base del processo ma c'è una logica piena di buon senso. Per poter anche solo immaginare di confrontarmi con un cliente devo essere in grado di creare un clima di fiducia. Per comprendere esigenze, aspettative e paure dovrò indagare efficacemente con delle domande. Verrà poi il momento di illustrare il mio

prodotto e dovrò cercare di dare valore a ciò che sto proponendo. Sarà poi il turno delle obiezioni da gestire nel modo più professionale ed efficace possibile, per arrivare alla fase di chiusura in cui dovrò cercare di resistere e persistere per chiudere definitivamente il contratto e portare a casa l'ordine del cliente.

Tutto sensato ma, soprattutto quando sembra tutto semplice nella teoria, nella pratica si affrontano enormi problemi. È proprio questo il nucleo del lavoro di psicologi e neuroscienziati in questi anni: dimostrare che il comportamento reale differisce in modo importante da quanto si è teorizzato per anni.

Il mio lavoro di questi anni, pertanto, si è concentrato sull'analisi di ognuna di queste cinque fasi ripensandole e ri-aggiornandole sulla base delle recenti scoperte sul «funzionamento» del cervello e sugli effettivi processi decisionali umani.

In ognuno di questi ambiti ho evidenziato sfaccettature emotivo-razionali sconosciute ai più, arrivando alla conclusione che un venditore che le conosce e le gestisce può incrementare sensibilmente le proprie performance applicando anche solo pochi semplici accorgimenti basati proprio su questi studi.

La ricerca teorica è sempre stata accompagnata da verifiche pratiche al fianco di venditori. Da quella prima esperienza in ambito automobilistico ne seguirono tante altre nei settori più disparati. Di volta in volta ho verificato le varie fasi del processo e oggi, dopo più di 2000 trattative, posso dire di aver verificato tutto quello che ho scritto. Senza l'amore per l'applicazione pratica e, soprattutto, per la crescita personale mia e dei miei allievi non sarebbe stato possibile realizzare un percorso del genere.

Tutto il progetto, compreso ovviamente il passaggio sulle obiezioni, è stato pensato quindi in modo molto pratico con l'intento di realizzare dei manuali completi di spiegazioni teoriche ma anche, e soprattutto, di esercizi pratici da svolgere per un completo apprendimento e una perfetta applicabilità dei concetti spiegati.

Ogni fase del processo ha obiettivi ben precisi, per raggiungere i quali ho individuato nel mare magnum delle scoperte neuroscientifiche di questi anni gli strumenti più efficaci e più semplici da usare da parte di un venditore.

Il piano completo del progetto lo trovi nella Tabella 1.

In tutto il processo di vendita, «La gestione delle obiezioni» ricopre, naturalmente, un ruolo importantissimo per due motivi fondamentali: il primo è che ai venditori interessano molto le obiezioni, il secondo (collegato al primo) è dovuto al fatto che un'obiezione è uno «schiaccio emotivo» e non un «semplice» problema esposto dal cliente durante un acquisto. Senza conoscere un modo per individuare le emozioni, senza saperle indirizzare a proprio favore e non contro di sé (obiettivo primario dell'intelligenza emotiva), è inutile parlare di gestione delle obiezioni.

Il mio augurio è che tu, venditore alla sua prima esperienza o molto esperto, possa comprendere che la vendita è un mestiere complicato se lo si affronta con le armi sbagliate e, siccome la controparte di una negoziazione è sempre una persona, è fondamentale conoscere in modo approfondito i meccanismi di «funzionamento» del cliente.

Tabella 1. Obiettivi e strumenti dei 5 step della Piramide della Vendita

|   | FASI<br>DEL PROCESSO               | OBIETTIVI   | STRUMENTI   |
|---|------------------------------------|---|---|
| 1 | <i>Gestione della Fiducia</i>      | Creare attenzione<br>Creare Accettazione e Fiducia<br>Gettare le basi dell'accordo empatico   | Presentazione efficace<br>4 dinamiche della Fiducia<br>Studio delle emozioni                                      |
| 2 | <i>Gestione delle Domande</i>      | Elevare il livello del dialogo<br>Indagare problemi e paure del cliente<br>Individuare i parametri del suo schema decisionale   | Obiettivi emotivi del dialogo<br>Metodo Spin<br>Tecniche di ascolto efficace                                      |
| 3 | <i>Gestione del Valore Emotivo</i> | Definire l'equazione del valore e quella del valore emotivo<br>Gettare le basi della trattativa massimizzando il valore emotivo del cliente<br>Presentare efficacemente | Equazione del Valore<br>Tecniche di illustrazione efficace<br>Dimostrare vs Illustrare<br>Tecniche di persuasione |
| 4 | <i>Gestione delle Obiezioni</i>    | Conoscere le proprie risposte emotive alle obiezioni<br>Affrontare le obiezioni con metodo  | Formula ARRIVO<br>Griglia FCB<br>Metodo HBDI  |
| 5 | <i>Gestione della chiusura</i>     | Essere perseveranti<br>Chiudere il contratto<br>Aggiungere valore alle vendite concluse   | Tecniche di chiusura<br>Tecniche di resilienza, motivazione e ottimismo<br>Formula RRR                            |

Alla fine di questo percorso di analisi sul campo, di studio e di scrittura durato poco più di due anni e circa 150.000 parole, posso affermare che la Piramide della Vendita oggi rappresenta una guida innovativa e pratica nell'ambito delle trattative commerciali e mi auguro che permetta un passo in avanti nella formazione della vendita. È stato faticoso ma emozionante, snervante ma appagante, accompagnare tanti venditori in un percorso di crescita aderente alla realtà e pieno di «modernità». È questa l'occasione migliore per ringraziare di cuore tutti i venditori che ho affiancato, le aziende che hanno creduto in questi principi e i clienti inconsapevoli di migliaia di trattative.