

Alberto Aleo, Alice Alessandri



**UNO STRUMENTO PER INCREMENTARE
RISULTATI E BENESSERE**



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

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



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



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

Alberto Aleo, Alice Alessandri

VENDETTICA



**UNO STRUMENTO PER INCREMENTARE
RISULTATI E BENESSERE**



FrancoAngeli

Artwork e progetto grafico della copertina: Simone Cannolicchio di *Scritte fatte a mano*
2a edizione. Copyright © 2015, 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

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

Partem claram semper aspice

Il motto di Passodue

Indice

Presentazione , di <i>Roberto Gavioli</i>	pag.	11
Premessa. Il primo passo	»	13
Prefazione , di <i>Ernesto Diaco</i>	»	17
Introduzione. Come utilizzare questo libro	»	21
Introduzione alla seconda edizione , di <i>Alice Alessandri e Alberto Aleo</i>	»	27

Parte I

1. Perché un libro sulla Vendita Etica	»	31
1. Il venditore: un mestiere in trasformazione	»	31
2. Che cos'è la Vendita Etica	»	34
3. Lo scenario economico attuale	»	38
2. I concetti chiave della Vendita Etica	»	46
1. Le competenze e le capacità	»	46
2. Sistema prodotto o sistema d'offerta	»	48
3. Il concetto di valore	»	51
4. La vendita	»	57
5. Le esternalità e le asimmetrie informative	»	59
6. Reciprocità e cooperazione	»	63
7. Ben-essere e ben-avere	»	65
8. Il cerchio della fiducia	»	69

3. Le teorie economiche alla base della Vendita Etica	pag.	73
1. La negoziazione incrementale	»	75
2. Stili di reciprocità e di relazione	»	81
3. Allargare la torta: il ritorno incrementale	»	82

Parte II

4. Prepararsi alla trattativa	»	93
1. Le Fasi della relazione con il cliente e il “potere” del venditore	»	93
2. Le tappe della Vendita Etica	»	98
3. La Vendita Etica: per tutti i venditori e tutti i mercati	»	102
5. Le fasi della Vendita Etica	»	103
Visione ristretta vs visione allargata	»	104
Approccio “bottom-up”	»	108
Vendere eticamente ed efficacemente	»	110
FASE 1 - Fondare e mantenere la relazione su basi etiche	»	114
FASE 2 - Analizzare il valore per il cliente: esigenze e motivazioni	»	129
FASE 3 - Integrare il valore per il cliente con quello espresso dall’offerta	»	143
FASE 4 - Gestire eticamente resistenze e obiezioni	»	159
FASE 5 - Chiudere la trattativa in modo naturale ed etico	»	169
FASE 6 - Analizzare la trattativa, gestire il post-vendita e la relazione nel tempo	»	178
Conclusioni. Il secondo passo	»	189
FAQ. Le risposte alle domande più frequenti	»	193
Ringraziamenti	»	199
Bibliografia	»	201

I miracoli sono paragonabili alle pietre: si trovano ovunque e offrono la loro bellezza, ma nessuno ne riconosce il valore.

Viviamo in una realtà dove abbondano i prodigi ma li vedono soltanto coloro che hanno sviluppato le proprie percezioni.

Senza tale sensibilità tutto è banale, l'evento meraviglioso viene chiamato casualità e si cammina per il mondo senza avere in tasca quella chiave che si chiama gratitudine.

Quando si verifica un fatto straordinario lo consideriamo un fenomeno naturale di cui approfittare come parassiti senza dare niente in cambio.

Invece il miracolo richiede uno scambio: ciò che mi è stato dato devo farlo fruttificare per gli altri.

Se non viviamo uniti agli altri non possiamo captare il portento.

Alejandro Jodorowsky, La danza della realtà

Presentazione

Parlare di Vendita Etica in un contesto di profonda crisi finanziaria ed economica potrebbe sembrare non solo un azzardo, ma addirittura un lusso.

In un momento come questo “si deve badare al sodo”, senza tanti fronzoli, senza tante sofisticcherie.

Appunto.

È esattamente quello che fanno Alberto e Alice in questo libro che diffusamente e chiaramente spiega come, per uscire dalla difficoltà nel “vendere”, sia necessario cambiare paradigma.

Qui, giustamente, vendere viene inteso nella sua accezione più ampia, come relazione umana in cui due persone hanno un interesse comune di scambio.

Dall’idea diffusa che cliente e venditore siano in conflitto di interessi, ci conducono alla possibilità concreta di diventare “soci” in uno scambio di valore. Scambio che alla fine lascerà entrambi più ricchi ed enormemente più soddisfatti.

L’invito che ci fanno è quello di essere “egoisti”: assumendo la mentalità e lo spirito della Vendita Etica guadagneremo di più, avremo di più, saremo di più. Entrambi.

Desidero sottolineare la chiarezza e la precisione con cui viene spiegata la tecnica di vendita vera e propria: dall’approccio al cliente (o utente) alla fase della trattativa, fino alla gestione del rapporto post vendita. Le procedure correlate alla negoziazione sono basate sulle tecniche di comunicazione interpersonale più potenti ed efficaci, riviste nell’ottica della Vendita Etica.

Conoscendo Alice e Alberto di persona posso testimoniare quanto le parole di questo libro siano coerenti con le loro personalità, che ho avuto il piacere di vedere evolvere negli anni.

Venditori Etici. Di se stessi innanzitutto.

Roberto Gavioli

Psicologo e esperto di comunicazione

Premessa. Il primo passo

L'essenziale è invisibile agli occhi.

Antoine De Saint Exupéry, *Il Piccolo Principe*

Nel dicembre del 2011 mi trovavo in un momento davvero speciale della mia condizione lavorativa. Nei precedenti cinque anni ero passato da ben cinque aziende diverse, in alcune di esse ero rimasto appena pochi mesi, sempre alla ricerca di un “lavoro ideale” che restituisse senso alla mia vita professionale, migliorando se possibile anche quella privata. Adesso stavo vivendo, e lo sentivo chiaramente dentro di me, una sorta di ultima opportunità: se anche questa volta non avesse funzionato avrei dovuto cambiare strategia. Da qualche mese ero responsabile commerciale di una azienda di design e questo lavoro sulla carta aveva tutte le caratteristiche che stavo cercando: un’organizzazione con una storia e una cultura ben chiare, un ruolo sfidante in ambito internazionale, un mercato le cui dinamiche e i cui interessi avrebbero saldato insieme la diversa natura delle mie competenze. Eppure, seduto a fumare nel giardino del resort dove era stato organizzato il manager meeting di fine anno, sentivo che anche questa volta qualcosa non avrebbe funzionato. Circondato dalla visione notturna delle colline, cercavo di riorganizzare gli eventi delle ultime settimane per meglio comprendere le mie sensazioni.

Durante i primi giorni del mio nuovo incarico, mi ero occupato di analizzare il mercato e i concorrenti per ricavarne dati necessari a supportare le successive decisioni operative. Questo mio desiderio di conoscenza era stato interpretato come prudenza eccessiva o addirittura mancanza di coraggio. Ciò che mi interessava esplorare erano i confini del mondo in cui si muoveva l’azienda, conoscerne le forze, le debolezze e comprendere meglio le dinamiche del mercato. Qualcuno però, sin dalla prima settimana di lavoro, mi chiedeva risultati che l’organizzazione nella sua storia decennale non aveva mai ottenuto, tutto questo ancor prima di aver concordato gli obiettivi strategici da perseguire. Per evitare lo scontro ero stato costretto ad agire contro i miei valori, forzando le tappe e stressando oltre l’inverosimile il mio team già dai primi giorni d’insediamento.

Seduto sulla panchina pensavo alla giornata precedente: quasi dodici ore spese con il mio gruppo di lavoro per definire gli obiettivi di vendita per l'anno a venire. Adesso eravamo giunti al termine e il giorno successivo avremmo dovuto presentare i risultati del nostro sforzo al consiglio di amministrazione. Per arrivare ad un risultato accettabile, avevamo dovuto fare molti compromessi, accorciando tempi di realizzazione, gonfiando numeri e forzando i risultati delle analisi di mercato che descrivevano una congiuntura ancora di piena recessione, assolutamente non in grado di sostenere crescita corpose di fatturato. Il risultato era formalmente corretto e, anche se molto sfidante, conteneva una logica che a nostro avviso lo avrebbe reso accettabile anche al più analitico e cautelativo degli investitori. Il lavoro svolto per ottenerlo mi aveva personalmente affaticato, facendomi rinunciare a molto di più che un numero o un'opinione e intaccando qualcosa di più profondo che ancora non sapevo identificare.

Nonostante tutti gli sforzi e l'impegno, la mattina della presentazione soci e consiglieri dell'azienda distrussero il nostro piano operativo che io non fui in grado di difendere con la forza necessaria, forse perché avevo voglia di arrendermi. Come correttivo mi si propose di essere maggiormente aggressivo con i clienti, di tagliare persone e funzioni, di abbandonare ogni strategia di medio lungo termine. Seduto davanti al presidente del consiglio di amministrazione che si rivolgeva a me con toni e concetti aggressivi, ad ogni sua parola mi sentivo sempre più distaccato, come un pugile la cui faccia sia talmente piena di cazzotti da non sentire più alcun dolore. Mentre lui parlava ininterrottamente, io mi estraniai pensando a mia moglie, ai miei maestri di un tempo, ai momenti belli della mia professione e a tutte le ragioni che me la facevano amare anche in quel momento. Decisi allora di cambiare strategia e adottare un nuovo modo di guardare e intendere la mia vita professionale.

Alberto

Nello stesso periodo io stavo combattendo con un sentimento analogo: per oltre dieci anni avevo investito tutte le mie risorse di tempo, denaro, impegno ed entusiasmo sulla mia azienda di servizi di marketing, lasciandomi coinvolgere sempre di più dal lavoro e da un mondo che però mi assomigliava sempre meno. Ma per capire come ero arrivata a quel punto è necessario guardare ancora più indietro. Osservando tutto in prospettiva mi accorgo che la mia vita ha sempre seguito percorsi originali e inaspettati: a diciannove anni ho dato alla luce mio figlio Riccardo, dopo un mese ho superato l'esame di maturità e quindi, cinque anni dopo, mi sono laureata. I tumultuosi e impegnativi eventi della mia prima giovinezza mi hanno inizialmente costretta a seguire le circostanze, adattandomi ad esse piuttosto che esserne pienamente protagonista.

La nascita della mia società, più che una scelta cosciente e ponderata, era stata sostenuta dal mio innato ottimismo e dal disagio che avevo sperimentato nel mio primo e unico lavoro come dipendente. Anche in quel caso quindi mi ero fatta trasportare dagli eventi, così come in seguito mi è successo nel governo dell'azienda: in molte situazioni ero convinta che fosse giusto e "inevitabile" fare come ci veniva chiesto dal mercato. Così mi impegnavo a stare alle regole di un mondo che non sentivo di approvare fino in fondo perché non credevo possibile dare spazio al mio stile e voce ai miei valori; soprattutto ancora non sapevo che avrei potuto contribuire a cambiare le regole del gioco.

Quello che oggi posso riconoscere come un profondo conflitto di identità tra il mio ruolo come professionista e la mia essenza più profonda, ieri mi faceva passare convulsamente dal rampantismo stile "donna in carriera" alle esternazioni più ingenuie e impacciate, rivelatrici di un'anima inquieta e poco orientata a certe dinamiche.

Adesso era anche arrivato il mio quarantesimo compleanno e una voce nella testa mi sussurrava "se non ora, quando?". Una nuova consapevolezza si stava facendo spazio dentro di me e sentivo che i percorsi e gli scenari in cui mi muovevo e vivevo non mi assomigliavano più. Volevo per me qualcosa di diverso, volevo dedicarmi ad una professione che oltre a consentirmi di guadagnare mi arricchisse in un senso molto più ampio. Volevo essere autentica, profondamente me stessa, dare nuova forma alle mie competenze e alla mia professionalità, ma anche ai miei talenti e alle mie passioni. Ero disposta a farlo anche se avesse richiesto l'allontanarmi dalle persone con cui fino a quel momento avevo condiviso la mia vita lavorativa: non ero infatti più disponibile a fare compromessi con me stessa.

Ma cosa fare dopo? Ci doveva essere un modo diverso di lavorare, ero certa di potermi realizzare come professionista e come donna, sentivo la fiducia profonda di mio marito Alberto e di mio figlio Riccardo nelle mie idee e nelle mie capacità, avevo tante cose da dire ma ancora non sapevo come!

Alice

L'idea di questo libro è nata proprio in quel periodo e dai confronti che avevamo ogni giorno, quando ci ritrovavamo a casa a discutere della nostra vita e del nostro lavoro. Di lì a breve Alberto avrebbe deciso di non accettare la proposta operativa del consiglio d'amministrazione e di lasciare il lavoro, Alice di mettere in liquidazione la sua azienda. Mesi dopo insieme avremmo fondato il nostro studio di consulenza e formazione, di cui questo libro spiega la visione e l'approccio. Era il nostro *primo passo* e non avevamo idea di dove ci avrebbe portato.

Prefazione

Sono trascorsi quarant'anni da quando, a metà degli anni Settanta, la Bentley University nel Massachusetts apriva per prima le porte del mondo accademico a un corso di etica ed economia. Il dibattito sul complesso rapporto tra queste due componenti fondamentali della vita sociale risale in realtà agli albori, ma conosce oggi una promettente vivacità che si riflette nella nascita di nuovi percorsi formativi, centri di studio, esperienze innovative in ambito finanziario, imprenditoriale, aziendale. Da più parti si mette in luce la necessità di una trasformazione del modello economico verso un sistema più equo, più responsabile, più sostenibile.

Un passo necessario per procedere in questa direzione è quello di accantonare i reciproci pregiudizi e le semplificazioni, superando qualche vecchio luogo comune e facendo anche attenzione al rischio di abusare dell'aggettivo "etico", talvolta utilizzato in un senso troppo generico o insufficiente. Non vi è dubbio che tra etica ed economia vi sia una reciprocità costitutiva. Come ricorda l'enciclica *Caritas in Veritate* di Benedetto XVI, "rispondere alle esigenze morali più profonde della persona ha anche importanti e benefiche ricadute sul piano economico. L'economia infatti ha bisogno dell'etica per il suo corretto funzionamento; non di un'etica qualsiasi, bensì di un'etica amica della persona".

Si tratta di una prospettiva tutt'altro che estranea al mondo economico, se è vero – come ricordava l'ex rettore dell'Università Bocconi, Guido Tabellini – che "l'economia di mercato in uno stato di diritto è molto più di un mezzo per produrre ricchezza e allocare con efficienza risorse scarse. Essa è anche e soprattutto un sistema che consente a ogni individuo di perseguire il suo fine, i suoi obiettivi personali, di autodeterminarsi in linea con il suo particolare sistema di valori".

Se l'economia è finalizzata a migliorare la vita dell'uomo, la dimensione morale non può essere considerata, dunque, un corpo estraneo alla sfera produttiva e allo scambio di beni e di servizi, e neppure una minaccia per

essi, anche quando invita a relativizzare il profitto e il potere, affermando il suo no a una “cultura dello scarto” e a un “denaro che governa invece che servire” (papa Francesco). Promuovere la crescita e il benessere diffuso, creare le condizioni perché si sviluppi una sana competitività, dare lavoro significa innanzi tutto rispondere a un’istanza etica, ossia alla domanda su come realizzare il bene comune.

Restando nell’ambito della dottrina sociale della Chiesa, va sottolineato che la ricerca di un equo profitto è del tutto legittima. Si tratta infatti di uno strumento per realizzare finalità umane e sociali. I problemi sorgono semmai quando la massimizzazione del profitto diventa l’obiettivo assoluto dell’attività economica e finisce col calpestare la dignità delle persone, la vita della comunità sociale e la tutela del territorio. D’altra parte, la stessa storia dell’economia insegna che l’esclusiva tensione al profitto, slegato da altri fattori e da un riferimento a fini superiori, rischia di generare effetti opposti, diminuendo la ricchezza e creando povertà.

È interessante, in proposito, soffermarsi sul discorso rivolto da papa Francesco ai rappresentanti della Confederazione delle cooperative italiane il 28 febbraio 2015. Dopo aver invitato a realizzare una qualità nuova di economia – capace “di far crescere le persone in tutte le loro potenzialità come persona, socialmente e professionalmente, nella responsabilità, nel concretizzare la speranza, nel fare insieme” – il papa aggiungeva un incoraggiamento che potrà sorprendere: “Per fare tutte queste cose ci vuole denaro!”. La via da seguire, concludeva, è quella di “mettere insieme con determinazione i mezzi buoni per realizzare opere buone”.

Nell’attività economica, e non solo in ambiti che prescindono da essa, è dunque possibile vivere relazioni autenticamente umane, di amicizia e di socialità, di reciprocità e condivisione, in cui la qualità etica del rapporto di scambio genera un valore e un beneficio più ampio di quello inerente il prodotto o il servizio venduto e acquistato.

È proprio in questa prospettiva che si muovono Alice Alessandri e Alberto Aleo nelle pagine di questo volume così come nella consolidata esperienza che li vede formatori e consulenti in Italia e all’estero. I principi sopra esposti trovano applicazione in una teoria e tecnica della “vendita etica” convincente sotto i diversi profili, fondata su un “patto” fra le parti basato su responsabilità, ascolto e fiducia. E proprio la fiducia – in se stessi, nell’altro, nella vita – è l’elemento di cui la nostra società sembra avere oggi maggiormente bisogno, il bene più fragile e tradito ma anche il più necessario, essenziale se si vuole costruire qualcosa di nuovo.

L’approccio di Alberto ed Alice, con la circolarità virtuosa tra principi etici e metodi operativi, spiega anche il senso di queste riflessioni introduttive, affidate a chi si occupa non di economia ma di educazione e di cultura. È su questi terreni infatti che gli autori non disdegnano di allar-

gare il discorso, consapevoli che si tratta di ambiti cruciali e non raramente trascurati. Oltre ad essere una modalità per ottenere risultati efficaci, la “vendita etica” è un invito a creare e scambiare ciò che maggiormente può essere definito di valore, a partire dalla costruzione di relazioni interpersonali autentiche e significative.

Ernesto Diaco

Direttore dell'Ufficio Nazionale per l'educazione,
la scuola e l'università della CEI