

DANIELE TREVISANI

SOLUTION SELLING



**Il manuale
della vendita consulenziale**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



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 homepage al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

DANIELE TREVISANI

SOLUTION SELLING

**Il manuale
della vendita consulenziale**

FrancoAngeli

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2023 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.

Indice

1. Il concetto di Capitale Psicologico e le sue applicazioni per il Solution Selling	» 11
1.1 Il concetto di capitale psicologico (PsyCap)	» 11
1.2 Il modello HERO	» 16
1.2.1 Hope – Speranza. Il potere della volontà e della determinazione	» 16
1.2.2 Efficacy – Efficacia. La capacità di accettare sfide	» 17
1.2.3 Resilience – Resilienza. La capacità di rialzarsi	» 18
1.2.4 Optimism – Ottimismo. Creare ciò che si può fare e non fermarsi a ciò che non si può fare	» 19
1.2.4.1 Ottimismo vs. impotenza appresa (<i>Learned Helplessness</i>)	» 20
2. La Leadership Trasformativa e la Direzione Vendite	» 24
2.1 Interazione tra le diverse dimensioni ed effetto “contagio positivo”	» 27
2.2 Intervenire attivamente sul Capitale Psicologico. Lo <i>PsyCap Intervention</i> (PCI)	» 29
2.2.1 Intervento sul fattore Speranza (Hope)	» 30
2.2.2 Intervento sul fattore Efficacia	» 32
2.2.2.1 Padronanza delle esperienze	» 32
2.2.2.2 Apprendimento vicario o apprendimento per osmosi e osservazione	» 33
2.2.2.3 Performance di vendita e benessere fisico ed emotivo	» 34
2.2.3 Intervento sul fattore Resilienza	» 35
2.2.4 Intervento sul fattore Ottimismo	» 36

3. Il valore dell’atteggiamento giusto	»	38
3.1 Vendita in team e PsyCap	»	39
3.2 Leadership e PsyCap	»	40
3.2.1 La “Core Transformational Leadership” come modello di eccellenza nella leadership di vendita	»	42
3.3 Come l’immagine di sé può determinare il nostro fallimento o successo nel vendere e negoziare	»	43
3.4 Il Differenziale Semantico per mappare la nostra autopercezione	»	45
4. Solution Selling. Vendere Soluzioni, non solo Prodotti/Servizi	»	47
4.1 Solution Selling e Customer-Centric Selling. Saper centrare i problemi	»	47
4.2 Realizzare conversazioni situazionali vs fare “presentazioni”	»	50
4.3 Preparazione e struttura della conversazione nel Solution Selling. Una checklist riepilogativa	»	53
4.4 Le competenze conversazionali della vendita	»	54
4.4.1 Mosse conversazionali	»	56
4.4.2 Deferenza, contegno, cortesia	»	60
4.4.3 Le linee di conversazione	»	63
4.4.4 Turn-Taking: la gestione dei turni di parola	»	64
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	»	76
5.2 Vendita Professionale come rafforzatore dell’immagine di sé	»	81
5.2.1 Vendere il valore simbolico ed espressivo del prodotto/servizio	»	84
5.3 Un esercizio di Vendita Professionale: l’“allenamento alla varietà” per fare stretching comunicazionale	»	85

6. L'approccio mentale (Mindset) della Vendita Professionale	» 89
6.1 Carattere, atteggiamenti e mentalità per la Vendita Professionale. Esempi dal mondo dello sport e oltre	» 93
6.2 La mappa dei nostri stati di coscienza e le applicazioni per la vendita	» 99
6.3 La Comunicazione Assertiva per la Vendita Professionale	» 101
6.4 Il CVBU – Caratteristiche Vantaggi Benefici Unicità per la Vendita Professionale	» 103
6.4.1 L'importanza del passaggio logico da caratteristiche a benefici ad unicità, lungo tutto il sistema del Marketing Mix	» 104
6.5 Il Fattore Umano come caratteristica essenziale del Valore. Il CVBU del Fattore Umano	» 107
7. L'ascolto attivo ed empatico nella Vendita Professionale. La Scala dei Livelli di Ascolto	» 111
7.1 L'ascolto schermato o distorsivo	» 114
7.2 L'ascolto giudicante/aggressivo	» 114
7.3 L'ascolto apatico o passivo	» 115
7.4 L'ascolto a tratti	» 115
7.5 L'ascolto efficace. Ascolto selettivo, attivo, empatico e simpatetico	» 116
7.6 L'ascolto selettivo	» 117
7.7 L'ascolto attivo	» 119
8. L'applicazione dell'ascolto attivo ed empatico nel Solution Selling	» 121
8.1 Tecniche verbali di ascolto attivo	» 121
8.1.1 Tecniche paralinguistiche di ascolto attivo	» 122
8.1.2 Tecniche non verbali di ascolto attivo	» 122
8.1.3 Esercitazione di ascolto attivo sulla "latitudine di accettazione" di un messaggio	» 124
8.2 Ascolto empatico	» 128
8.3 Ascolto simpatetico	» 129
9. Empatia ed emozioni	» 131
9.1 Approfondimento su empatia e comunicazione empatica. Dati ed emozioni: i due ingredienti basilari dell'ascolto empatico	» 131
9.2 I quattro livelli di empatia	» 132

9.3	Elementi positivi e distruttivi dell'empatia	» 134
9.4	Ascoltare le "Micro-Espressioni"	» 136
9.5	I principali stati emotivi e le microespressioni che li accompagnano	» 137
9.5.1	Disgusto (Disgust)	» 137
9.5.2	Disprezzo (Contempt)	» 137
9.5.3	Tristezza (Sadness)	» 137
9.5.4	Paura (Fear)	» 138
9.5.5	Rabbia (Anger)	» 138
9.5.6	Sorpresa (Surprise)	» 138
9.5.7	Gioia, felicità (Happiness)	» 139
9.6	Ascoltare bene: ascoltare i dati, ascoltare le emozioni	» 139
9.7	Le domande potenti. Altri esempi di domande nella relazione con il cliente	» 141
9.8	Capire i bisogni precede la vendita. Collegamento tra bisogni e "archetipi", le strutture primordiali che ispirano le persone	» 143
9.9	Imparare ad esplorare i propri bisogni per iniziare a capire quelli altrui	» 148
9.9.1	Esercizio di localizzazione dei bisogni psicologici	» 149
Bibliografia		» 151
Bibliografia dell'autore		» 157

Indice dei Principi del Solution Selling

Principio 1 – Il Capitale Psicologico (PsyCap)	23
Principio 2 – Il Capitale Psicologico (PsyCap) nella Leadership di Vendita	26
Principio 3 – Potenziamiento del Capitale Psicologico (PsyCap)	29
Principio 4 – Approccio di vendita “Centrato sul Cliente”	50
Principio 5 – Emersione del bisogno e “Patto Psicologico” con il cliente	52
Principio 6 – Gestione strategica della conversazione con il cliente	62
Principio 7 – Utilizzo delle “domande potenti” nella conversazione con il cliente	69
Principio 8 – Principi di focalizzazione dell’Action Line Management (ALM)	80
Principio 9 – Giochi di ruolo per l’allenamento alla vendita	92
Principio 10 – Assertività della comunicazione di vendita	103
Principio 11 – Il CVBU della vendita (Caratteristiche, Vantaggi, Benefici, Unicità)	110
Principio 12 – Scala dei livelli di ascolto	120
Principio 13 – Principio delle tecniche di ascolto attivo ed empatico	123
Principio 14 – Ascolto positivo	140
Principio 15 – Principio di straordinarietà dei prodotti/servizi	142
Principio 16 – Sinergia marketing/produzione/utilizzatore	143
Principio 17 – Vendere all’archetipo	146

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;

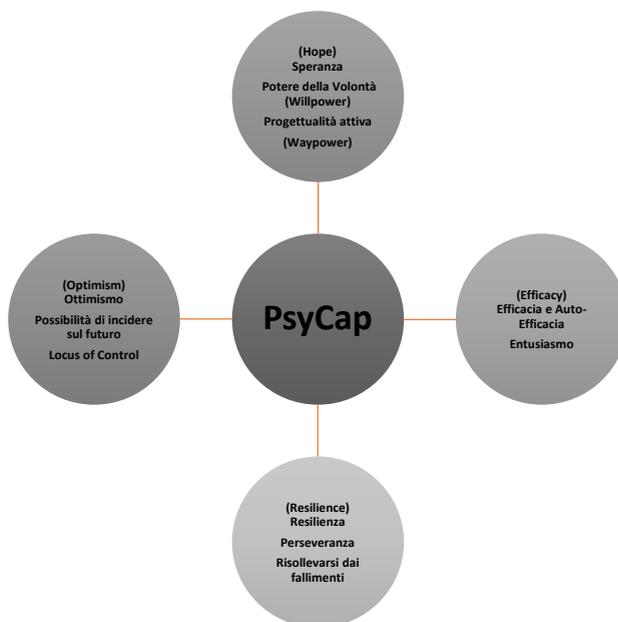
- quando si incontrano cadute e avversità, sostenerli e rialzarsi (**resilienza**) per ridirezionarsi verso il successo.

Per una rassegna di letteratura vedi Luthans F. (2002a), Luthans F. (2002b), Luthans F., Avey J.B., Avolio B.J., Norman S., Combs G. (2006), Luthans F., Avolio B.J. (2003), Luthans F., Jensen S.M. (2002), Luthans F., Youssef C.M. (2004), Luthans F., Youssef C.M. (2007), Luthans F., Youssef C.M., Avolio B.J. (2007), Luthans F., Avolio B.J., Avey J.B., Norman S.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* è altrettanto un concetto attivo. Non è da confondere con un vago concetto di “forza d’animo” ma con un concretissimo sapersi risollevarsi 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*)

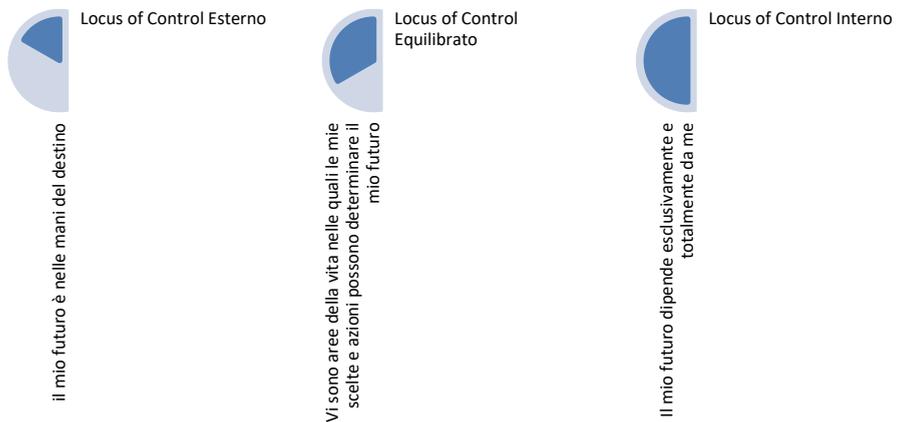
Il fattore *Optimism* è anch’esso da intendere come un **ottimismo attivo**, opposto ad un ottimismo passivo che si limita a sperare che le cose buone succedano. Nel Modello PsyCap, le cose buone si costruiscono con l’impegno.

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 perso-

na 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.H. (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 scadere 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, 1998). Per una rasse-

gna sulla letteratura vedi Seligman, Csikszentmihalyi (2000), Seligman (2011), Lopez, Snyder (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 (Jung, 1989).

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 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 (Francesco Alberoni, 2002).

1.2 Il modello HERO

La sigla HERO 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

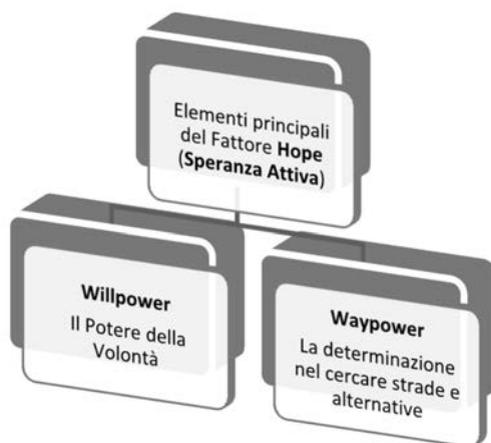
La speranza si esprime nell'abilità di trovare degli scopi nobili da perseguire, fissare dei goal, automotivarsi nel raggiungere quei goal, e nell'abilità di determinare soluzioni alternative per raggiungere quei goal.

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 goal 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.

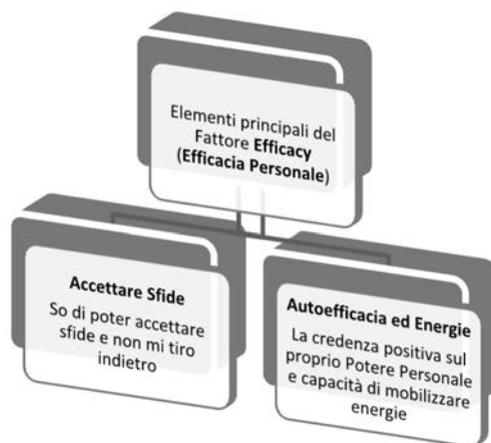
In ogni campo della vita e del lavoro, le persone che hanno speranza attiva pensano sempre che ci sia una possibile via per raggiungere un certo scopo e non si scoraggiano, potendo contare sull'energia di una fede interiore nella capacità di avere successo o raggiungere un obiettivo nonostante le difficoltà.

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, Youssef and Avolio (2007).

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



L'efficacia diventa la **convincione 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 loro attività, e di conseguenza diventano più persistenti e più capaci nell'impegnarsi in attività dirette ad un fine (Bandura, 1986).

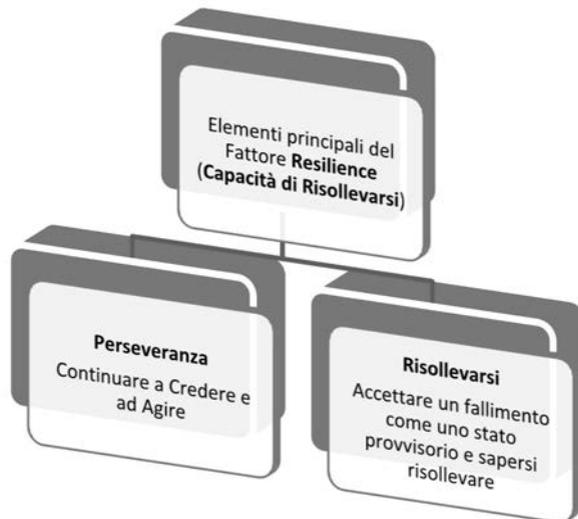
La fiducia in sé diventa **fiducia nelle proprie capacità** e questo assume la forma di un circolo virtuoso in cui la persona non demorde e continua a perseverare sapendo di poter raggiungere un risultato.

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 goal.

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, Kremen, 1996). La resilienza permette agli individui di "rimbalzare" positivamente e velocemente da uno o più eventi negativi (Masten, 2001).

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



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.

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.

L’ottimismo attivo, diversamente da un ottimismo passivo, va a cercarsi le opportunità, bussava alle porte senza paura di ricevere un diniego, crede fortemente nel fatto che la perseveranza e l’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