

LORENZO COMASCHI

CHI DOMANDA COMANDA



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.



Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

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.

LORENZO COMASCHI

CHI DOMANDA COMANDA

7 facili tecniche per
CAPIRE e FARSI CAPIRE
e ottenere
tutto ciò che volete

FrancoAngeli

Copyright © 2018 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

| | | |
|--|------|----|
| Prefazione , di <i>Gian Carlo Cocco</i> | pag. | 9 |
| Introduzione | » | 13 |
| 1. Perché questo libro? | » | 13 |
| 2. Vendere e ottenere successo nella vita | » | 14 |
| 3. Come si può leggere questo libro? | » | 16 |
| 1. Modello di persuasione di successo | » | 19 |
| 1. Perché si acquista | » | 19 |
| 2. Quando si acquista | » | 20 |
| 3. Capire & farsi capire | » | 20 |
| 4. La persuasione ovvero l'acquisto di idee | » | 22 |
| 5. Insuccesso nel convincere | » | 23 |
| 6. Le tecniche di persuasione | » | 24 |
| 7. Il fluidificatore del modello di persuasione | » | 25 |
| 8. Generare fiducia | » | 27 |
| 2. Abilità comunicative | » | 30 |
| 1. La matrice di Johari | » | 30 |
| 2. La tendina | » | 33 |
| 2.1. Essere costantemente consapevoli dell'esistenza della tendina | » | 34 |

| | | |
|--|------|----|
| 2.2. “Leggere” lo stato della tendina (alzata o abbassata?) | pag. | 34 |
| 2.3. Applicare le tecniche comunicative per tenerla alzata il più possibile | » | 35 |
| 3. La seconda tendina | » | 36 |
| 4. La mappa non è il territorio | » | 38 |
| 5. Fissare le aspettative | » | 39 |
| 6. Il potere della prefigurazione | » | 40 |
| 7. Parlare in modo chiaro | » | 42 |
| 3. Caratteristiche & benefici | » | 45 |
| 1. Caratteristiche | » | 45 |
| 2. Benefici | » | 46 |
| 3. Conseguenze delle caratteristiche & dei benefici | » | 46 |
| 3.1. Trasformazione di caratteristiche in benefici | » | 47 |
| 3.2. Diversi persone/Diversi benefici | » | 48 |
| 3.3. Usare tutte le caratteristiche | » | 50 |
| 3.4. Le caratteristiche descrivono, i benefici convincono (ovvero la forza del perché) | » | 51 |
| 4. Modello di presentazione convincente | » | 55 |
| 1. L'importanza di come si dicono le cose | » | 55 |
| 2. Il Modello di Presentazione Convincente | » | 56 |
| 2.1. Predisporre positivamente l'interlocutore | » | 56 |
| 2.2. Dichiarare l'idea | » | 58 |
| 2.3. Spiegare il suo funzionamento | » | 59 |
| 2.4. Sottolineare i benefici più importanti | » | 59 |
| 2.5. Valutare le reazioni | » | 60 |
| 2.6. Facile conclusione (azione) | » | 61 |
| 3. Riassumendo | » | 62 |
| 4. Suggerimenti di carattere generale | » | 62 |
| 5. Esercitazione | » | 63 |
| 5. Gestione delle obiezioni | » | 66 |
| 1. Cos'è un obiezione | » | 66 |
| 2. Ciclo ORGI | » | 67 |
| 3. Impatto del ciclo ORGI nelle proposte | » | 68 |
| 4. La gestione delle obiezioni impreviste | » | 70 |
| 4.1. Determinare la reale obiezione (ottenere) | » | 71 |
| 4.2. Capire l'obiezione (ottenere) | » | 73 |
| 4.3. Verificare l'obiezione (verificare) | » | 75 |
| 4.4. Gestire l'obiezione (trasmettere) | » | 75 |

| | | |
|---|------|-----|
| 5. La gestione delle obiezioni difficili | pag. | 76 |
| 5.1. La tecnica della bilancia | » | 76 |
| 5.2. La forza della fantasia e della determinazione | » | 77 |
| 5.3. Consigli di carattere generale | » | 78 |
| 6. Chi domanda comanda | » | 80 |
| Premessa | » | 80 |
| 1. Funzioni delle domande | » | 81 |
| 1.1. Acquisire informazioni | » | 81 |
| 1.2. Alzano la tendina | » | 81 |
| 1.3. Permettono all'interlocutore di ragionare | » | 82 |
| 1.4. Coinvolgono emotivamente | » | 83 |
| 2. Tipologie di domande | » | 83 |
| 3. Qualità delle domande | » | 85 |
| 4. La quantità di domande | » | 87 |
| 5. Esercitazioni per l'utilizzo delle domande | » | 87 |
| 6. I bisogni | » | 89 |
| 7. Convincere con i concetti | » | 92 |
| 1. La forza dei concetti | » | 92 |
| 2. Cos'è un concetto? | » | 93 |
| 3. Le caratteristiche dei concetti | » | 94 |
| 4. Cos'è la vendita concettuale? | » | 95 |
| 5. Come creare una vendita concettuale | » | 98 |
| 6. L'utilizzo delle vendite concettuali contro le obiezioni difficili | » | 99 |
| 7. Considerazione di carattere generale | » | 100 |
| Conclusioni | » | 103 |
| Perché ringraziare | » | 107 |
| Bibliografia | » | 109 |

Prefazione

Questo agile e utile libro di Lorenzo Comaschi, frutto di una proficua carriera nel campo commerciale e nella gestione dei collaboratori, presenta le leve della persuasione basata sull'abilità comunicativa.

Il suo scopo è di valorizzare i processi di influenza alla base non solo della vita delle imprese, ma anche dell'esistenza privata.

Alcuni sociologi separano nettamente la propaganda, spesso utilizzata per manipolare (si pensi alla pericolosa diffusione delle *fake-news*), dalla persuasione normalmente utilizzata per fini costruttivi (si pensi alla modalità di convincimento impiegata dai genitori nell'interesse dei figli). Su questo tema Richard Thaler è stato insignito lo scorso anno del premio Nobel in Economia in relazione ai suoi studi sulla "*nugde*", la cosiddetta spinta gentile basata sulla pressione nell'interesse collettivo. Questo approccio costruttivo ha influenzato anche i processi di negoziazione che, svolti in modo intelligente, possono originare valore aggiunto da ambo le parti basandosi sulla modalità "*win-win*" (puntando a far vincere entrambi i contendenti).

Allo stesso modo una vendita ben realizzata può creare soddisfazione reciproca e valore aggiunto sia al venditore che all'acquirente.

Un navigato direttore commerciale di una grande impresa multinazionale di beni di largo consumo ripeteva ai suoi collaboratori: "coloro che credono che il comprare sia attività piacevole e il vendere sia attività faticosa e sgradevole, non solo non sanno vendere, ma non sanno nemmeno comprare..."

Leggendo il libro di Comaschi si può cogliere una proficua similitudine tra vendere e comunicare. Non solo la vendita deve basarsi su un'efficace comunicazione, ma una valida comunicazione spesso è una "vendita" di concetti o un tentativo di influenzare.

In proposito riteniamo utili alcune citazioni di fonti che hanno aperto nuove prospettive nella comunicazione persuasiva.

Robert Cialdini, che nel 1984 pubblicando *Le armi della persuasione. Come e perché si finisce col dire sì*, ha illustrato le seguenti tecniche che vengono diffusamente utilizzate per stimolare l'acquiescenza negli interlocutori. Fare ricorso alla reciprocità (si tratta della diffusa regola che stimola al contraccambio), alla coerenza (cioè alla pressione derivante da quanto precedentemente si è stati indotti a dichiarare), all'imitazione (cioè alla necessità di allinearsi all'interlocutore per evitare la riprovazione sociale), alla simpatia (cioè all'adesione indotta da chi ci appare simile e condivide le nostre idee).

Massimo Piattelli Palmarini, che nel 1995 pubblicando *L'arte di persuadere. Come impararla, come esercitarla, come difendersene*, ha risposto al perché una richiesta formulata in un certo modo viene respinta, mentre una richiesta identica presentata in modo opportuno ottiene il risultato voluto.

Howard Gardner, che nel 2011 pubblicando *L'arte e la scienza della persuasione* ha utilizzato la sua innovativa teoria sulle intelligenze multiple per aprire l'orizzonte alle varie facoltà mentali, che non abbiamo la consapevolezza di possedere, mettendo a fuoco la natura dei cambiamenti mentali e come possono essere ottenuti. Far cambiare idee è, infatti, un processo lento e costante che, se efficacemente condotto, può originare all'improvviso il nuovo orientamento mentale voluto dall'influenzatore e gradito anche dall'influenzato. Gardner è anche un neuroscienziato e questa disciplina ha aperto il filone che, impiegando le tecniche di neuroimmagine, ha evidenziato quali circuiti mentali si attivano nei processi di acquisto. Si tratta del neuromarketing che consente di comprendere e anticipare le modalità mentali che stimolano le decisioni di acquisto di beni e servizi.

Il neuromarketing è riuscito ad evidenziare come le persuasioni nascono da influenze razionali (emergenti dal cervello corticale), ma, soprattutto, da spinte emozionali (emergenti dal cervello limbico) e, addirittura, da pulsioni istintive (emergenti dal cosiddetto "cervello rettiliano").

Nel panorama dei meccanismi di persuasione occorre infine segnalare che spesso le persone non riescono, quando occorre, a dire di no agli altri e a se stessi. Se non si riesce a pronunciare il no ragionato e suadente possono restringersi notevolmente i margini di manovra e gli spazi di autonomia personale, accettando situazioni tutt'altro che gradevoli.

Per riepilogare in modo divertente le modalità per capire e farsi capire riportiamo il seguente aneddoto.

Un convento di frati domenicani e un convento di frati francescani erano da anni in disputa a proposito di una chiesetta medioevale che sorgeva sulla linea di confine tra i due conventi.

Per porre fine all'annosa questione i due padri priori decisero che la chiesetta sarebbe stata definitivamente destinata al convento che avesse vinto una disputa teologica appositamente organizzata. Trattandosi di domenicani, colti, e francescani, semplici, si decise che la disputa sarebbe avvenuta a gesti per mettere i due contendenti su un piano di parità.

Partì il frate domenicano che alzò un dito. Per tutta risposta il frate francescano alzò due dita. Con calma rispose il domenicano alzando tre dita. A quel punto il frate francescano riunì tutte le dita a mo' di pigna e mandò la mano su e giù. Cavallerescamente il dotto frate domenicano si dichiarò sconfitto e la chiesetta fu assegnata ai francescani.

La sera, durante la cena, nel refettorio dei domenicani e in quello dei francescani aleggiava un'unica curiosità. Quale fosse stato il significato della disputa.

Il domenicano, sollecitato bonariamente dal padre priore, dichiarò: "Alzando un dito intendevo ribadire l'unicità di Dio. Rispondendomi con due dita alzate il frate francescano voleva affermare che tale unicità è comunque in duplice natura. Al che io ho risposto richiamando la trinità e ho quindi mostrato tre dita. Ma il francescano mi ha battuto riunendo tutte le dita in cima alla mano e ricordandomi che si tratta comunque di un'unica essenza".

Il francescano, sollecitato a sua volta dalla curiosità dei suoi fratelli, disse: "Il domenicano ha cominciato per primo a minacciarmi puntandomi un dito per farmi capire che voleva accecarmi un occhio. Io non mi sono lasciato intimorire e gli ho risposto che glieli avrei accecati tutti e due. Allora lui mi ha risposto, nella foga di vincere, che mi avrebbe accecato tre occhi. A questo punto gli ho ricordato che stava dicendo una sciocchezza, perché abbiamo tutti due occhi e gli ho agitato la mano con scherno".

Lugano, settembre 2018

Gian Carlo Cocco

Introduzione

Il segreto degli affari è sapere qualcosa che nessuno altro conosce.

Aristotele Onassis

Un mio vecchio e saggio maestro mi ha insegnato che le prefazioni dei libri, soprattutto quelle scritte da persone diverse dall'autore, vanno ignorate all'inizio della lettura, nonostante il loro significato etimologico, e vanno lette solo una volta completata la lettura dell'intero tomo.

Strano, vero? Ma c'è un motivo: chi le scrive, mentre lo fa, non tiene in considerazione che chi dovrà leggere questa parte sarà ovviamente digiuno del contenuto del libro. Invece l'autore della prefazione tende a far sfoggio della propria cultura, cercando di dimostrare di avere compreso a fondo il significato recondito del messaggio che l'autore voleva passare ai posteri. Quindi leggere le prefazioni alla fine del libro rende molto più comprensibile le prefazioni stesse.

Bene, questa introduzione è scritta dall'autore, e do per scontato che non abbiate già letto il mio libro. Quindi vi consiglio di leggerla all'inizio anche perché aggiungerò altri consigli sui diversi metodi di lettura possibili di questo libro.

1. Perché questo libro?

Sono sempre stato affascinato dalle persone e dalle loro interazioni. Ma ero soprattutto attirato da situazioni in cui una persona riusciva in qualche modo a convincere gli altri delle proprie opinioni ed idee o, più in generale, di una proposta.

Immaginavo che chiunque avesse questo, che pensavo essere un dono naturale, potesse conquistare il mondo o che, come minimo, avesse la possibilità di conseguire grandi successi ed ottenere dalla vita tutto quello che desiderava. Insomma, una piccola grande magia.

La vita professionale successivamente mi ha portato a crescere nel mondo delle vendite dove convincere gli altri della bontà del proprio prodotto era il pane quotidiano.

Durante questo percorso ho appreso i segreti di diverse tecniche di comunicazione che poi mi sono divertito a perfezionare, se non altro per necessità di sopravvivenza, data la notevole sequenza di no alle mie proposte ricevute dai miei clienti. Dovendo poi insegnare a tantissimi colleghi ho avuto l'opportunità di semplificarle e renderle più facilmente comprensibili. Potrei quasi dire che ogni giorno aggiungo un piccolo pezzettino a quello che, nel tempo, ho realizzato essere una tecnica apprendibile.

Queste tecniche di presentazione di prodotti sono facilmente estendibili anche a situazioni in cui ci si trova a cercare di convincere qualcuno di una nostra idea. Vedremo infatti che i processi decisionali di acquisto o di accettazione di una proposta hanno molti punti in comune.

Questo è il grande significato di questo libro: raccontare le tecniche che ho avuto la grande fortuna di apprendere nel corso della mia esperienza professionale e che penso chiunque possa applicare nella vita di tutti i giorni per convincere gli altri delle proprie idee o del proprio prodotto (credo che alla fine le nostre idee e le nostre volontà siano il nostro prodotto più prezioso).

2. Vendere e ottenere successo nella vita

Un'altra considerazione che credo sia necessaria prima di iniziare questo libro è che il libro insegna tecniche di presentazione e proposte, e cita spesso le parole “venditore & cliente”.

Questi due termini però andranno intesi in senso ampio del termine, cioè da adesso in avanti con l'etichetta “venditore” mi riferirò a chiunque si trovi nella condizione di dover proporre un qualcosa (un'idea, un'azione; un prodotto, un servizio) ad “un cliente”, cioè ad un interlocutore che si trovi nella condizione di dover decidere se accettare questa proposta o meno.

So, per esperienza personale, che la definizione “venditore” è spesso associata ad un qualcosa di losco. Sinonimi possono essere: manipolatore, falso, venditore di fumo, fino ad arrivare all'estremo di truffatore.

Del resto, come sosteneva Olgivy, fondatore della famosa agenzia di comunicazione americana: “tutti noi consumatori adoriamo fare shopping, ma siamo sempre molto scettici nei confronti di chiunque ci voglia vendere qualcosa”.

Infatti, mi è capitato spesso di sentire frasi rivolte a me del tipo: “attento che quello è un venditore”!!

O ricordo ancora la madre di un mio collega la quale, dopo che il figlio, manager in carriera in una famosa multinazionale, le aveva comunicato di essere stato trasferito a nuovo incarico in un’area di vendita in Sardegna affermò: “Oddio, figlio mio, ma che hai combinato di così grave?”

In effetti se collocate su una scala di misurazione due figure (il tabaccaio e il truffatore), potete immaginare quante sfumature di “venditore” (cioè di proponente) esistano: dal semplice “porgitore di prodotto” (per esempio il tabaccaio, che si limita ad aspettare, come un ragno al centro della sua tela, che gli vengano richiesti i suoi prodotti e si limita a metterli sul banco) a chi riesce a manipolare la fiducia delle persone per uno scopo illecito (il truffatore, che agisce in modo losco e truffaldino, ma che riesce abilmente a circuire anche persone normalmente attente e tutt’altro che ingenua).

Ovviamente la figura del venditore/proponente che mi ha guidato nella stesura di queste tecniche, si colloca al centro di questa scala: non si limita ad aspettare, ma attraverso la sua abilità a proporre ottiene l’accettazione della sua proposta, con onesta soddisfazione da parte dell’“acquirente”.

Il mio intento è di raccontare delle tecniche applicabili a chiunque, non solo a chi si applica quotidianamente nell’esercizio della vendita perché:

vendere vuol dire sostanzialmente convincere

Convincere qualcuno ad accettare una nostra proposta e convincere qualcuno a comprare un prodotto, seguono esattamente lo stesso processo.

Tutti noi ci troviamo di fronte alla necessità di trasmettere le nostre idee ad altri, e cercare di convincere una o più persone della bontà dei nostri intendimenti o dei nostri desideri. Insomma: tutti noi, volenti o nolenti, siamo venditori di noi stessi.

Avere quindi degli strumenti efficaci per poter convincere gli altri direi che è un vantaggio per tutti.

Insomma, sono convinto che scorrendo queste pagine potrete diventare anche voi un po’ magici.

Vorrei però tranquillizzare chi continua a pensare che padroneggiare queste tecniche sia un ottimo modo per manipolare le persone. Una delle cose che imparerete subito da questo libro è che per convincere, bisogna partire dai bisogni del “cliente”, come nel vendere bisogna partire dalle esigenze dell’acquirente.

Manipolare e truffare implicano invece una vendita fraudolenta, non certo un soddisfacimento di un bisogno dell’acquirente, quindi non si tratta di tutto questo.

3. Come si può leggere questo libro?

Dopo aver letto l'introduzione, i diversi modi alternativi che vi suggerisco per approcciare questo libro sono:

- leggere l'indice;
- leggere le prime righe di ogni capitolo;
- leggere il Take Away finale;
- leggere in modo tradizionale.

- **Leggere l'indice (per farsi ispirare)**

A me è sempre piaciuto molto leggere, e nel tempo ho realizzato che il miglior modo per essere sicuro di acquistare un libro che poi mi piacerà è farmi "chiamare" dal libro stesso. Per cui mi piace entrare nelle librerie e vagare tra gli scaffali senza una particolare idea. Mi capita quasi sempre di fermarmi per caso davanti ad un libro, attirato dalla copertina, dal titolo, dalle poche righe di commento della cover e, magicamente, quello si rivela sempre un libro che leggo con piacere e soddisfazione.

Bene, se state leggendo queste righe l'acquisto è stato effettuato, ma vi suggerisco di farvi ispirare da qualche capitolo, esattamente come io mi faccio ispirare dagli scaffali della libreria.

Fate scorrere l'occhio sui titoli dei capitoli e cominciate da quello che vi ispira di più. Non importa se non avete iniziato dall'inizio. Vedrete che funziona.

- **Leggere le prime righe del capitolo (per avere un'idea del contenuto)**

Ogni capitolo è stato scritto iniziando con un piccolo incipit che ha l'obiettivo di sintetizzarne il contenuto in poche righe iniziali. Leggendole potrete capire subito il contenuto e l'obiettivo dei paragrafi successivi e potete, quindi decidere se approfondire il contenuto o meno, passando ad un altro capitolo di maggiore interesse per voi.

- **Leggere il Take Away (per riassumere e ripassare la tecnica)**

Alla fine di ogni capitolo ho cercato di sintetizzare i concetti base della tecnica spiegata nel capitolo. Il vantaggio è di ripetere i concetti principali ed essere sicuri di individuare i pilastri fondamentali della tecnica stessa, visto che il cervello apprende con la ripetizione.

L'utilità ulteriore di questa parte è di permettere un facile ripasso della tecnica stessa in pochi minuti. Infatti il giorno in cui vorrete riprendere in mano le tecniche, in soli dieci minuti, sarete in grado di rinfrescare concetti sopiti dal tempo o dalla mancanza di esercizio.

E come sosteneva il proprietario e fondatore dell'IKEA "non esiste niente al mondo che non si possa fare in dieci minuti".

Ripetetevi questo concetto, vi aiuterà molto nella vita. Infatti, sapere che dovrete investire solo dieci minuti del vostro tempo, vi farà iniziare più facilmente e visto che “la parte più difficile di ogni lavoro è l’inizio” (Platone) una volta iniziato, il resto viene da sé.

- **Leggere in modo tradizionale (per godersi il viaggio, facendosi portare dall’autore)**

Ovviamente avete sempre questa opzione, ma per questo non serve che aggiunga altro.

Buona lettura

Modello di persuasione di successo

Paesaggi abituali, sotto uno sguardo nuovo.

Marcel Proust

In questo capitolo vedremo un semplice modello che spiega quale sia il processo che regola e spiega ogni atto d'acquisto. Capire perché tutti noi compriamo, fornisce una chiave di lettura importantissima e dà un'ottima visione di cosa dobbiamo fare perché ciò avvenga in modo naturale e semplice e, quindi ci può dare degli ottimi spunti per aumentare le probabilità di accettazione delle nostre proposte, qualsiasi esse siano.

Questa tecnica, inoltre, è applicabile anche nel caso in cui ci troveremo a proporre un'idea o suggerire una azione, perché i processi decisionali che sottendono alle decisioni sono gli stessi di quelli presenti nell'atto di acquisto (che in fondo è il risultato di una decisione).

Questo modello è il punto di partenza, ma anche e soprattutto il "filo rosso" che ci guiderà nella lettura e nell'interpretazione di tutto il libro.

1. Perché si acquista

Il modo migliore per diventare un "venditore" di successo è comprendere a fondo i meccanismi che portano all'acquisto. Mi rendo conto che possa sembrare strano per chi voglia approfondire come aumentare le proprie capacità di vendita, non parlare direttamente di tecnica di vendita,