


Alice Alessandri e Alberto Aleo  
a cura di Giovanna Rossi



# Diario di un Consulente

PICCOLO MANUALE DI ETICA, FELICITÀ  
E SUCCESSO NEL BUSINESS.

- ✓ Vendita etica
  - ✓ Marketing etico
  - ✓ Leadership etica
  - ✓ Comunicazione etica
  - ✓ Customer care
- 

LEGGI DI PIÙ



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](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page  
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Alice Alessandri e Alberto Aleo  
a cura di Giovanna Rossi

“

# Diario di un Consulente

PICCOLO MANUALE DI ETICA, FELICITÀ  
E SUCCESSO NEL BUSINESS.

- ✓ Vendita etica
  - ✓ Marketing etico
  - ✓ Leadership etica
  - ✓ Comunicazione etica
  - ✓ Customer care
- 

**FrancoAngeli**

Progetto grafico della copertina: Nicole Oriani

Copyright © 2022 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](http://www.francoangeli.it).*

*Ad Anna Paola  
che ha rischiarato il nostro cammino e ha ora intrapreso  
il suo viaggio nella luce*





# Indice

<b>Prefazione</b>	pag.	11
<b>Istruzioni per l'uso</b>	»	15
<b>Dove tutto è iniziato: la cassapanca</b>	»	18
Perché scrivere il diario di un consulente	»	20
<b>La Vendita Etica: una rivoluzione dal basso</b>	»	21
<b>Vendita Etica</b>	»	23
La negoziazione incrementale: come Nash dimostrò che al cliente bisogna dare di più di ciò che paga	»	23
Cliente vs venditore? Risolviamo il conflitto d'interessi e identità	»	26
Il cerchio della fiducia: costruire e mantenere la relazione con il cliente	»	29
L'efficacia negoziale di un venditore etico è o no maggiore di uno non-etico?	»	32
Il venditore e il prezzo: una relazione da rivedere	»	36
Come scrivere preventivi efficaci con il cliente protagonista	»	39
Come gestire la richiesta di sconto in modo etico ed efficace?	»	42
<i>Riassumendo...</i> I 10 errori da evitare nel parlare di prezzo	»	45

<b>Boston e l'ipotesi accademica</b>	pag.	50
Evoluzione aziendale: non si vive di solo profitto	»	52
<b>Chi ce lo ha fatto fare?</b>	»	56
<b>Leadership etica</b>	»	58
Manuale per leader etici – Capitolo 1: la critica costruttiva	»	58
Manuale per leader etici – Capitolo 2: la riunione	»	61
Manuale per leader etici – Capitolo 3: il giusto ritmo per crescere	»	63
Manuale per leader etici – Capitolo 4: produttori di soluzioni	»	66
La lavagna magica dell'ingegnere: un caso studio	»	69
Premiare l'eccellenza della forza vendita: quando la qualità è più importante della quantità	»	73
<i>Riassumendo...</i> I 10 errori che un leader non dovrebbe mai commettere	»	77
<b>La "zia" d'America</b>	»	83
Come dare voce ai propri valori e raggiungere il successo nel farlo: nuove abitudini per un nuovo anno	»	84
<b>Se la pensavi non la facevi una cosa del genere</b>	»	87
<b>Marketing Etico</b>	»	90
Ma di cosa si occupa il Marketing e a che serve?	»	90
Cosa vendo e perché? L'analisi del sistema d'offerta	»	93
Reali non perfetti: il marketing dopo gli anni '90	»	96
Esplorando il marketing: cos'è e a che cosa serve l'analisi SWOT?	»	99
Le Motivazioni d'Acquisto: uno strumento per guidare il cliente verso la giusta scelta	»	102
Il Marketing e la legge dell'attrazione	»	107
"Come te nessuno mai": diversi e vincenti	»	109
Customer Journey: in viaggio dentro l'esperienza del cliente	»	114
<i>Riassumendo...</i> Strategia di marketing? Evitate questi 10 errori	»	118

<b>Passodue: un cammino condiviso</b>	pag. 123
Cosa sono e in cosa differiscono la Leadership Etica, il Marketing Etico e la Vendita Etica	» 125
<b>La pandemia e il ritorno agli strumenti di una vita</b>	» 129
<b>La relazione col cliente</b>	» 131
La telefonata commerciale – 1° livello: superare il filtro	» 131
La telefonata commerciale – 2° livello: fissare un appuntamento	» 135
La telefonata commerciale – 3° livello: fare new business	» 138
<i>Riassumendo...</i> La telefonata commerciale: i 10 errori da evitare	» 141
Vuoi che le tue email vengano lette? Come scrivere le email commerciali	» 146
Scrivere email efficaci: i 10 errori da evitare	» 151
The power of care: usare il post-vendita per incrementare i risultati	» 155
I dieci errori da evitare nel post-vendita	» 159
<b>Per fare business ci vuole fegato, ma soprattutto ci vuole cuore!</b>	» 164
Fare business con il cuore: dalle parole ai fatti nella Business Ethics	» 166
<b>Conclusioni</b>	» 170
<b>Suggerimenti di lettura</b>	» 172



# Prefazione

## Un passo accanto all'altro

Guardarsi indietro non è mai facile, soprattutto quando non si è tra quelli che “rifarebbero tutto”, se davvero esistono persone in grado di essere così coerenti. Anche tirare le somme è complesso, perché la vita non è matematica, non ha nulla di oggettivo. C'è il tuo punto di vista ad inciamparti la prospettiva. Durante questi dieci anni abbiamo esplorato ogni emozione e poi anche il suo opposto. Abbiamo fatto errori che ci hanno riportato indietro, ma anche avuto intuizioni che ci hanno lanciato nel futuro. Una fra tutte? Provare ad applicare in concreto alla vendita una disciplina, la Business Ethics<sup>1</sup>, fino a quel momento confinata nei sottoscala di qualche facoltà di economia in giro per il mondo o usata in modo sporadico da poche aziende illuminate.

Educare il proprio mercato è la strategia più efficace per creare la domanda dove non c'è e in Italia nel 2012, credeteci, non esisteva un mercato per chi si occupava di conciliare profitto e buone prassi. Sarebbe quindi bello potervi dire che

1. La Business Ethics è una disciplina nata a metà degli anni '70 negli Stati Uniti grazie all'iniziativa del Prof. Mike Hoffman della Bentley University in Massachusetts. È una forma di etica applicata che esamina i dilemmi morali che possono sorgere in un ambiente aziendale, offrendo soluzioni e strumenti per gestirli correttamente e efficacemente.

abbiamo scelto consapevolmente di iniziare a scrivere *Diario di un consulente*, il blog attraverso i cui post vi racconteremo la nostra storia, sulla scorta di questa lungimirante visione strategica. La verità è che è nato tutto un po' per caso, seguendo l'istinto e una pulsione interiore: raccontare la nostra sfida, cosa ci stava accadendo e nel farlo capire, mettendola nero su bianco, la lezione imparata per condividerla con altri.

Nel tempo ci siamo accorti che qualcosa stava accadendo. Le persone leggendoci cambiavano prospettiva, imparando a conoscere il lato deontologico del fare impresa e ad apprezzare gli aspetti etici di attività come la vendita, il marketing, la leadership. Insieme, noi e loro in una sorta di ricerca continua e aperta, siamo cresciuti ed evoluti.

È stato un viaggio così complesso e arzigogolato, che davvero non avremmo saputo descriverlo "da dentro". Per questo ci siamo affidati alle parole di Giovanna Rossi, una giornalista, scrittrice e amica di cui apprezziamo da sempre lo stile asciutto, immediato, a volte diretto, che sa di vita vera, quella che non fa sconti ma che, se la sai accettare, ti porta lontano. Se c'è una cosa che in questi anni abbiamo imparato è che per andare lontano è utile non restare mai soli. Camminare insieme è il segreto di un lungo viaggio e il nome del nostro sodalizio, Passodue, suggerisce da sé l'idea del cammino condiviso. Molti ci chiedono se quel "due" non strizzi invece l'occhio al fatto che siamo una coppia. Certamente è anche così, ma in realtà in Passodue non abbiamo mai soltanto camminato in due. Accanto a noi ci sono stati amici, clienti, collaboratori, le nostre famiglie, semplici tifosi che con la classica pacca sulla spalla ci hanno fatto trovare la forza anche nei momenti più difficili. Incontrerete alcuni di loro tra le pagine di questo libro. Ricordarne i volti durante le fasi di preparazione del testo ci ha permesso di identificare in loro un tratto comune, una caratteristica ricorrente: sono tutte persone in movimento verso qualcosa. Certo ognuna ha il suo obiettivo, ma tutte sono convinte che fermarsi non sia un'opzione.

Ogni viaggio comincia da un primo passo dicono i saggi ed è vero, ma a volte ci si dimentica che dopo essere partiti

bisogna continuare ad andare avanti. Anche quando sopraggiungeranno la fatica, la disillusione, quando la meta si farà più confusa all'orizzonte e la spinta dell'entusiasmo sarà affievolita. Ecco perché a nostro avviso non è il primo passo il più difficile. Nel nome Passodue c'è dentro anche questo messaggio: attrezzatevi a compiere anche il secondo e poi il terzo, il quarto e tutti gli altri passi che verranno perché altrimenti partire non vi sarà servito a nulla. Giovanna ci ha accompagnato a ripercorrerli, almeno quelli fondamentali. Nel farlo abbiamo visto cose nuove, di cui non ci eravamo accorti, imparato un pezzo di lezione che c'era sfuggita.

Speriamo che succeda così anche a voi: ci auguriamo che scorrendo le pagine che descrivono i primi dieci anni di Passodue e del suo blog impariate qualcosa di voi, generiate idee, mettiate a punto strategie e nuove azioni che vi avvicinino di più al vostro obiettivo, qualunque esso sia.

Soprattutto ci auguriamo che questo libro vi faccia venir voglia di mettervi in cammino.

*Alice e Alberto*





## Istruzioni per l'uso

Questo libro è un piccolo manuale di Business Ethics. Nasce in occasione dei dieci anni del blog [www.diariodiuiconsulente.it](http://www.diariodiuiconsulente.it) e ne racchiude gli articoli più significativi, intrecciati con la storia dei suoi fondatori, Alice e Alberto, e del loro studio associato Passodue.

*Diario di un consulente* venne aperto nel 2012 quasi per gioco da Alberto, quando lasciò la carriera in azienda. Articolo dopo articolo ha accompagnato il suo lavoro di consulenza e formazione che ha coinvolto anche Alice fin dalle prime battute, e poi via via gli altri collaboratori e partner dello studio. Il blog, letto da oltre 130.000 lettori ogni anno in Europa ed oltre oceano, è stato tra i primi ad affrontare in modo diretto e pragmatico il rapporto tra etica ed economia, contribuendo ad affermare tra imprenditori, manager, professionisti, ma anche consumatori, l'idea che è possibile conciliare buone prassi e successo, rimanendo coerenti con i propri valori.

Nel libro troverete articoli che vanno dal 2012 al 2022 e che toccano i temi della vendita, del marketing, della leadership e della relazione con il cliente. Tutti riflettono l'approccio di Passodue, che si basa sull'etica come guida di ogni scelta, valoriale o operativa che sia. Tra una sezione e l'altra scoprirete i passaggi fondamentali della storia personale e professionale di Alice e Alberto e il racconto delle

scelte che li hanno portati a cambiare prospettiva, costruendo un business etico che si sviluppa tra il nostro Paese e gli USA.

Questo manuale si può leggere dall'inizio alla fine, facendosi incuriosire dagli aneddoti, ma ci si può anche soffermare sui titoli che interessano di più. Ogni articolo infatti è nato per il blog e quindi ha una sua autonomia. Alcuni sono scritti da Alice, altri da Alberto, altri ancora a quattro mani. Ne leggerei di nati agli inizi di *Diario di un consulente* e di recentissimi, ma tutti hanno una loro attualità e per questo sono qui, condivisi con voi in questo libro.

Chi conosce Alice e Alberto sa che questo è il loro terzo libro italiano dopo *La Vendita Etica* (FrancoAngeli, II ed. 2017) e *Business in Love* (FrancoAngeli, 2019) e conosce certamente qualcosa della loro vita. Chi si avvicina a loro per la prima volta troverà tra queste pagine un concentrato del loro metodo, che potrà poi approfondire attraverso i loro scritti, e scoprirà la loro storia. Abbiamo scelto di raccontarla in maniera estesa, per dividerne i successi, ma soprattutto per dividerne i momenti difficili. Quei momenti in cui per poter proseguire il viaggio anche loro si sono dovuti interrogare sul perché delle loro scelte.

Come curatrice ho avuto l'onore e l'onere di occuparmi di questo racconto, ho ascoltato Alberto e Alice ricordare persone, momenti e luoghi, ho costruito l'intero libro insieme a loro e l'ho riletto più volte, rendendomi conto di quanto sia fondamentale e allo stesso tempo naturale il legame tra ciò che sono e ciò che insegnano. Li ho visti soprattutto sorridere e trovare soluzioni, anche quando le cose non erano semplici, è questo è forse il principale insegnamento che porto con me.

Scoprirete anche voi in queste pagine quanto sia fondamentale costruire relazioni autentiche, circondarsi di persone che ispirino la nostra vita e scegliere professioni in connessione profonda con i nostri valori.

Questo libro per me è stata l'espressione concreta di tutto questo e sono grata di questo viaggio.

Spero che questa storia possa essere un'ulteriore occasione di condivisione e crescita personale anche per voi, per noi, come forse avrete già intuito dalle rispettive premesse, lo è stata.

Buona lettura!

*Giovanna*

Se poi vorrete approfondire, molti altri spunti vi aspettano su [www.diariodiunconsulente.it](http://www.diariodiunconsulente.it), il blog di Passodue.

## **Dove tutto è iniziato: la cassapanca**

Alice e Alberto sono una coppia nel lavoro e nella vita. Può sembrare scontato sottolinearlo, ma non è possibile comprendere il loro business senza entrare anche un po' nel loro mondo.

Chi li segue lo sa bene. Chi frequenta le loro aule non può che respirare il progetto comune, professionale ed umano, che ogni giorno portano avanti. Fatto di strategia, emozioni, battute di arredo e obiettivi raggiunti. Ma anche di punti di vista unici e temperamenti complementari.

Alice ed Alberto vengono da formazioni e mestieri differenti, hanno iniziato un cammino comune quando erano già adulti e professionalmente maturi. Eppure tutto ciò che sono stati prima confluisce nella loro vita attuale con sorprendente naturalezza: le relazioni che hanno avuto, le aziende per cui hanno lavorato, la formazione che hanno scelto o le città in cui hanno vissuto.

Ed è proprio grazie al lavoro che nel 2004 si sono conosciuti, Alice aveva un'azienda che forniva servizi di marketing in outsourcing (telemarketing in particolare) e Alberto si era rivolto a loro in qualità di cliente. Quel giorno Alice sostituiva una collega: si trovò davanti un manager preparato, che attirò immediatamente la sua attenzione, saranno stati i capelli... che non capiva se erano spettinati ad arte o erano spettinati per davvero. Era serio, esigente, le metteva soggezione, poi la riunione si concluse con un pranzo e la situazione cambiò completamente.

Finirono per parlare di sogni nel cassetto, di improbabili avventure in mare, mescolando fin da subito lavoro e vita. Forse era un segno!

Un mese dopo iniziavano a piccoli passi la loro storia insieme. Cosa accadde in seguito lo scoprirete meglio nel corso del libro, per ora ci basti sapere che entrambi conoscevano a fondo le realtà aziendali: Alberto veniva dal marketing e della vendita, Alice dall'analisi dei mercati e dalla gestione del cliente. Entrambi avevano formazioni apparentemente lontane dalla loro professione (lei una laurea in Informatica, lui in Architettura oltre che in Economia). Entrambi avevano saputo fare di questa apparente incoerenza un punto di forza. Alberto era strategico, lei operativa. Un binomio perfetto. E con perfetto non si intende idilliaco, ma efficace, vero, fatto di compromessi da trovare, soluzioni da inventare, caratteri da gestire.

L'incontro tra Alice e Alberto fu l'inizio di un nuovo capitolo della loro vita anche a livello professionale. Non poteva forse essere altrimenti, visti i loro temperamenti, le loro capacità, i loro sogni.

Nel 2010 Alice chiude la sua azienda e inizia a fare formazione: le piace, e, come si dice, in questo ruolo “funziona”. Lavora instancabilmente. Ha appena aperto la partita iva dopo aver chiuso la sua società, ha iniziato un nuovo percorso, sa che deve darsi da fare e non può certo immaginare tutto quello che accadrà.

Alberto è ancora in azienda ma la sua vita professionale gli sta sempre più stretta, finché un giorno decide che “forse morirà di fame, ma vuole fare qualcosa di diverso”. È il 2011.

Il 12 aprile 2012 esce il primo articolo del suo blog *Diario di un consulente*, Alberto lo scrive sulla cassapanca dello studio di Alice, lo scrive col pc che lui stesso le aveva regalato per mettersi in proprio due anni prima e che ora lei ha passato a lui, per il suo inizio.

Uno dei primissimi articoli è quasi una nota... un appunto di Alberto, una pagina di diario. Nonostante la brevità è senza dubbio il modo migliore per iniziare anche qui questo viaggio.

## **Perché scrivere il diario di un consulente**

Fare il consulente all'interno delle piccole-medie aziende italiane non è facile, soprattutto se la propria specializzazione è il marketing e le vendite. Io in particolare poi mi occupo di aziende B2B prevalentemente del settore metalmeccanico, che spesso sono più concentrate sulla produzione che sulla gestione del mercato. Credo che raccontare le mie difficoltà ed i miei successi possa essere utile, oltre che terapeutico.

# La Vendita Etica: una rivoluzione dal basso

Alice e Alberto fin da subito vivono in azienda a contatto con gli imprenditori e soprattutto con i venditori. Ancora di più... sono loro stessi azienda, quindi quotidianamente devono confrontarsi con il modello di business che propongono. Insegnare la Vendita Etica<sup>1</sup> e applicarla è una sfida concreta. Il loro blog è la narrazione di questa sfida vissuta quotidianamente anno dopo anno.

Non può essere altrimenti. Per questo è cresciuto con loro anche nei contenuti: è il frutto dell'evoluzione del loro pensiero, che prima si è manifestato come intuizione e poi si è man mano strutturato. È cresciuto al loro passo, testimoniando le varie fasi del loro progetto, che presto ha preso il nome non casuale di Passodue.

Passodue perché l'intento fin da subito è quello di aiutare i clienti a compiere il loro "secondo passo", quello più difficile, quel cambiamento evolutivo che porta a concepire il mercato come scambio di valore e creazione di benessere condiviso.

*Diario di un consulente* è stato fin dal primo articolo un luogo in cui instaurare con i clienti una relazione duratura. Fatta di condivisione, curiosità, coerenza, impegno. Una relazione che mette l'altro al centro.

1. La Vendita Etica è il metodo negoziale codificato da Alice e Alberto nell'omonimo libro pubblicato da FrancoAngeli per la prima volta nel 2014. Esso consiste nel tradurre i principi della Business Ethics in prassi negoziali basate sulla fiducia e lo scambio di valore condiviso.

“Se penso al motivo per cui scrissi il primo articolo, la voglia di condividere quello che avevo imparato, è lo stesso motivo per cui il blog ha senso oggi” dice Alberto.

Questa storia imprenditoriale e umana compie dieci anni in un momento in cui l’etica inizia ad essere argomento di comunicazione e marketing, ma nasce, appunto, da lontano. E nasce dalla vendita, senza timore di pronunciare questa parola, perché vendere non è un’azione di cui “vergognarsi”, se quando vendi rispetti ciò che sei, i tuoi valori e di conseguenza i tuoi clienti.

Uno dei momenti cruciali nello sviluppo del metodo fu infatti quando Alice e Alberto realizzarono che rendere i venditori più sereni nel rapporto con la loro professione li rendeva commerciali migliori. Vendere eticamente quindi non è solamente più giusto, è soprattutto più efficace. Ed è grazie a questa efficacia che la Vendita Etica inizia a piacere ai direttori commerciali almeno quanto piace ai venditori.

Una rivoluzione pacifica e per questo prorompente, una rivoluzione fatta dal basso. Un’intuizione che diventa metodo e poi, vedremo, ipotesi accademica.

La sezione che segue raccoglie una selezione dei tantissimi articoli del blog che trattano il tema della vendita e del prezzo, elementi essenziali, e per questo utilissimi, di qualunque strategia imprenditoriale.



# Vendita Etica

## **La negoziazione incrementale: come Nash dimostrò che al cliente bisogna dare di più di ciò che paga**

Diversi anni fa avevo un amico, venditore esperto ed intelligente, che era solito ripetere questa frase:

“Un buon commerciale lascia al cliente sempre qualcosa in più rispetto a quello che guadagna”.

Io mi sono sempre limitato ad approvare senza capire, convinto nel profondo che questa affermazione fosse corretta, ma incapace di dimostrarne l'esattezza alla luce dei miei studi di economia. Però il mio cervello funziona in modo strano e non mi lascia in pace finché le cose, oltre che con la “pancia”, non le ho anche capite con la testa. Così è da molto che mi tormento per cercare una dimostrazione. Di solito mi sembra di trovarne una valida sempre un attimo prima di addormentarmi, ma poi cedendo al sonno tutto cade nell'oblio. Beh, questa volta avevo puntato la sveglia interiore, per cui ecco il frutto delle mie elucubrazioni notturne.

### **La vendita come scambio di valore intangibile**

Maslow<sup>1</sup>, attraverso l'uso della sua famosa **piramide dei bisogni**, ci ha insegnato che la soddisfazione dei clienti si basa

1. Abraham Harold Maslow (1908-1970) è stato uno psicologo statunitense. Principalmente noto per la sua teoria sulla gerarchizzazione dei bisogni.

su cinque categorie ovvero i **bisogni fisiologici**, la **sicurezza**, il **senso di appartenenza**, la **stima** e l'**autorealizzazione**. Ciò in pratica significa che i nostri clienti cercano, all'interno dello scambio, il soddisfacimento non soltanto di esigenze materiali (come potrebbero essere i bisogni fisiologici e di sicurezza) ma di qualcosa di più profondo ed intangibile.

- ▶ Il problema è che difficilmente qualcosa di intangibile riesce a essere regolato dal meccanismo del prezzo.

Succede allora che per perseguire la massima soddisfazione del cliente, offrendogli anche questo **valore intangibile**, un bravo venditore si trovi in svantaggio e l'equivalenza tra quanto dà e quanto riceve si spezzi. Questo però secondo la tradizionale teoria economica di Adam Smith<sup>2</sup>, centrata sulla massimizzazione del risultato individuale, non sarebbe coerente.

### **“Smith aveva torto”**

Con questa frase potremmo riassumere il senso degli studi del premio Nobel John Nash<sup>3</sup>: per capirne il significato e la portata scientifica dobbiamo però fare qualche passo indietro. Sappiamo che l'idea della **massimizzazione del profitto** e del perseguimento dell'interesse individuale ha guidato per anni la teoria economica, diventando fondamento del sistema capitalistico. Ad un certo punto però sulla scena dell'elaborazione teorica dei principi economici è arrivato Nash, che con il suo lavoro ha aperto la strada allo sviluppo della **teoria dei giochi ad esito cooperativo**, riuscendo a dimostrare che in molte situazioni il massimo del risultato non si ottiene “competendo” ma “cooperando”.

2. Adam Smith (1723-1790) è stato un filosofo ed economista scozzese. *La ricchezza delle nazioni*, l'opera principale di Smith (1776) gettò le basi dell'economia politica classica.

3. John Forbes Nash, Jr. (1928-2015) è stato un matematico ed economista statunitense che ha rivoluzionato l'economia con i suoi studi di matematica applicata alla teoria dei giochi, ricevendo il Premio Nobel per l'economia nel 1994.

- ▶ In pratica Nash ha contribuito a far comprendere agli economisti che non è utile perseguire solo la massimizzazione del profitto bensì guardare alla relazione con gli altri attori dello scambio come ad un investimento.

Mi spiego meglio con un esempio: se il valore di ciò che offro al mio cliente è 100 e ne ricevo in cambio 100, secondo la precedente teoria di Adam Smith sto operando in perfetta coerenza con i principi della massimizzazione del profitto e ottengo il miglior risultato per ognuno degli attori in quella singola interazione. Potremmo invece dire che Nash, a fronte di una contropartita di 100, propone a chi vende di offrire 130 al suo cliente. Ciò sembrerebbe non coerente con la massimizzazione del profitto ma così non è, perché?

### **La negoziazione incrementale**

Proviamo a spiegare le differenze tra una negoziazione “alla Smith” o statica e quella “alla Nash” o incrementale. Nel primo caso (quando chi offre e chi riceve ha un risultato di 100) lo scambio è perfettamente equilibrato, non è necessaria nessuna ulteriore interazione e la relazione cliente-venditore si esaurisce. Nel secondo caso invece il sistema è squilibrato, gli equivalenti non sono perfettamente ricompensati e, come la stessa fisica e la teoria dei sistemi economici (che sempre sistemi di scambio di energie sono e come tali replicano le leggi della fisica) insegnano, il disequilibrio tenderà nel tempo a riequilibrarsi, generando un nuovo scambio all’interno del sistema o generando addirittura un nuovo sistema.

Tradotta in termini di mercato significa che il nostro cliente sarà naturalmente indotto a ritornare ad interagire con noi, generando **nuovi scambi** e **nuovi acquisti** o addirittura mettendoci in contatto con nuovi clienti. Stiamo parlando di **fidelizzazione** nel primo caso e di **passaparola** nel secondo, due degli obiettivi principali di una strategia di marketing che si rispetti.

- ▶ Quindi trasferite maggior valore ai vostri clienti rispetto a ciò che ne ricevete in cambio, non per buonismo ma perché otterrete nel tempo (e non nella singola interazione) migliori risultati.

Il mio amico aveva quindi ragione e adesso lo so non soltanto per istinto. La cosa più importante però è che potrò dormire notti serene.

P.S.: John Nash è morto in un incidente stradale il 24 maggio 2015, la notizia ci ha lasciato con una grande tristezza. A lui io debbo personalmente la passione per l'economia e la tesi di laurea, che per argomento ha avuto proprio la teoria dei giochi strategici. Passodue poi gli deve il nostro libro sulla Vendita Etica, in gran parte ispirato alle sue teorie. Una grande perdita per l'economia e per l'umanità.

## **Cliente vs venditore? Risolviamo il conflitto d'interessi e identità**

Ve li ricordate i quesiti di matematica delle elementari?

“Roberto va al mercato, compra due mele e spende 12 Lire, poi ne vende una a Giovanni per 10 Lire e una a Michele per 8 Lire; quanto avrà guadagnato Roberto? 6 Lire!”.

A quel punto io chiedevo alla maestra perché Michele e Giovanni non andassero direttamente al mercato a comprarsi la mela da soli invece di “perderci” comprandole da Roberto... Lei mi spiegava, con pazienza, che se i clienti andassero a comprare direttamente al mercato, il povero Roberto non potrebbe guadagnare i soldini necessari per comprare da mangiare ai suoi bambini.

L'immagine dei bambini di Roberto affamati era talmente potente da spegnere ogni mia ulteriore curiosità, però non mi andava proprio giù che per far mangiare i suoi bambini Roberto dovesse “fregare” Michele e Giovanni: d'altronde avranno avuto dei bambini pure loro!

Quello che allora non capivo, ma che ho imparato ad identificare in seguito, è che la teoria economica classica parrebbe suggerire un **conflitto d'interessi** esistente tra **clienti** e **venditori**. In effetti, posta in termini solo economici e finanziari, la soluzione di questo conflitto appare poco risolvibile:

- ▶ Se i venditori hanno come obiettivo quello di massimizzare il profitto e i clienti di massimizzare il loro potere d'acquisto, come possono entrambi ottenere tali risultati all'interno dello stesso scambio senza entrare in conflitto?

### **Lo scambio di valore**

Per cercare una soluzione a questo apparentemente irrisolvibile enigma, è necessario interrogarsi circa i veri obiettivi dell'azione di vendita e d'acquisto, ovvero chiedersi: quale tipo di “**valore**” clienti e venditori cercano nei loro scambi? Che obiettivi ci poniamo dunque noi venditori quando svolgiamo il nostro lavoro?

Proviamo a rispondere insieme:

- guadagno;
- rinforzo della relazione con il cliente;
- buone referenze per altre vendite;
- possibilità di esprimere la nostra professionalità e metterla al servizio degli altri;
- gratificazione personale.

Se provate a dedicare qualche minuto a compilare il vostro elenco sono certo che lo completerete con molte più voci, alcune delle quali saranno molto poco “materiali” ma piuttosto legate al vostro **benessere**, alla vostra **etica** e alla **dimensione “umana”** del vostro lavoro.

Adesso proviamo ad indossare il cappello da cliente, elencando quali obiettivi egli ha e cosa si aspetta:

- giusto rapporto qualità/prezzo;
- soddisfacimento dei propri bisogni;
- soluzione ai propri problemi;
- onestà;
- preparazione e professionalità;
- avere un interlocutore stabile e affidabile.

### **Risolvere il conflitto d'interessi**

Adesso guardate attentamente i due elenchi. Avete notato qualcosa di strano?

- ▶ Gran parte delle cose che cerchiamo nello scambio commerciale come venditori, non solo sono perfettamente compatibili con ciò che chiede il cliente, ma addirittura si completano a vicenda!

I venditori vogliono che la loro professionalità sia riconosciuta e i clienti non aspettano altro che trovare competenza nel loro referente. Noi vogliamo clienti fidelizzati con cui instaurare rapporti stabili e loro sono alla ricerca di interlocutori cui rivolgersi con costanza... Visto in questa ottica il valore che clienti e venditori cercano di massimizzare nello scambio non sembra più tanto in conflitto d'interessi perché profitto e prezzo hanno smesso di essere i protagonisti unici dei nostri "commerci".

### **Il conflitto d'identità**

Il **conflitto d'interessi** che si crea nella vendita sembra oltretutto generare un **conflitto d'identità** con cui ogni venditore (o aspirante tale) presto o tardi si ritroverà a fare i conti: il suo **codice etico** cozza con quanto è "costretto" a fare per poter vendere e crede che l'unica strada per il **successo professionale** sia trasformarsi in un mostro mangia clienti, rinunciando ai propri **valori**. In un mondo che per definire un buon venditore usa l'immagine di colui che è in grado di "vendere il ghiaccio agli Eschimesi" è chiaro che l'attività commerciale sarà sempre vista come poco **etica**. Ci si giustificherà dicendo che "le relazioni personali sono una cosa e quelle professionali un'altra", provando così a sdoppiare la propria personalità per mettere a tacere la coscienza, ecco però una notizia sconvolgente:

- ▶ Le relazioni professionali non esistono, sono tutte personali, e nonostante i nostri sforzi non riusciremo mai a spogliarci della nostra "etica".

Ciò che cambia è il **contesto**, ma noi siamo sempre noi. Il conflitto d'identità va risolto prima che esso ci porti ad odiare il nostro lavoro. Come fare? Chiedetevi in cosa consiste la vostra idea di benessere comprendendo in essa anche la voglia di essere

“etici”, il rispetto dei vostri valori e la gratificazione che nasce dall’essere utili agli altri attraverso i vostri prodotti e servizi:

- ▶ Dopo aver ascoltato il vostro cliente scoprirete che massimizzare il valore per voi spesso corrisponderà a massimizzare il valore anche per lui.

Questa nuova consapevolezza vi permetterà di non vivere la vendita come una guerra, contro l’altro e contro voi stessi. Nello scomparire, il conflitto d’interessi si porterà via anche quello d’identità, fidatevi!

## **Il cerchio della fiducia: costruire e mantenere la relazione con il cliente**

Avete presente il film con Robert De Niro dal titolo *Ti presento i miei?* Ad un certo punto, il personaggio interpretato dal famoso attore, intima al neo-genero Ben Stiller di impegnarsi a rimanere all’interno del suo **cerchio della fiducia**, per evitare conseguenze disastrose. Secondo la nostra ricerca condotta in quasi due anni, grazie anche al confronto con docenti del MIT e del Babson College, abbiamo scoperto che la **relazione di fiducia** tra **cliente** e **venditore** può essere rappresentata proprio attraverso un sistema di cerchi concentrici. Superare tutti i livelli di questo sistema è il compito principale di ogni buon commerciale. In questo articolo vi presentiamo alcuni aspetti dello studio sulla fiducia contenuto in modo completo nel nostro libro *La Vendita Etica*.

### **I sei livelli del Cerchio della Fiducia**

Quali sono dunque i livelli in cui possiamo dividere il cerchio della fiducia? Eccone la descrizione partendo dal più esterno al più interno.

1. **Indifferenza** – Il nostro cliente non si è accorto di noi o, se lo ha fatto, non ha deciso ancora di concentrare la sua attenzione su ciò che gli proponiamo.

2. **Diffidenza** – Il cliente si è accorto della nostra esistenza e ci osserva “da lontano”, cercando di prendere informazioni e di farsi un’opinione.
3. **Attenzione** – Qualcosa ha catturato il nostro interlocutore ma egli ancora non ha deciso se può fidarsi.
4. **Ascolto/Interesse** – Il rapporto con il cliente è diretto, ci vengono rivolte domande e richieste; il nostro interlocutore sta cercando il modo migliore per fidarsi di noi.
5. **Fiducia condizionata** – Coincide con il momento della prima vendita che corrisponde ad un test; in questa fase bisogna impegnarsi a mantenere le promesse.
6. **Fiducia allargata o ripagata** – Questo livello crea un’inerzia positiva che ci permetterà di superare anche piccoli conflitti o incomprensioni; si innesca un circolo virtuoso nella relazione in grado di generare benessere per entrambi, rinforzare la reputazione e attivare il passaparola.

I cerchi sono dinamici, il **tempo** e l'**impegno** da dedicare per superarli possono variare. Inoltre una volta entrati in un livello anche solo per mantenerci al suo interno sarà necessario continuare a compiere delle azioni, alimentando la relazione.

### **Superare i test di fiducia**

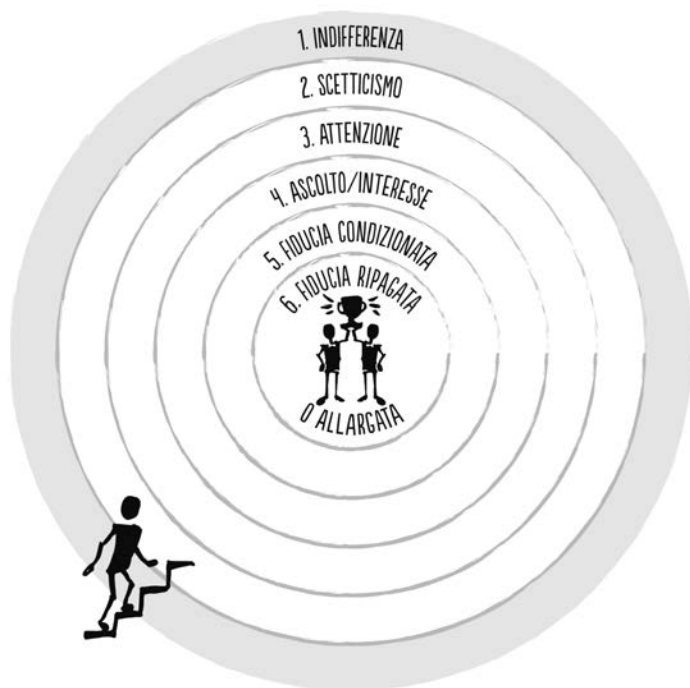
La **diffidenza** (il secondo livello del cerchio della fiducia) è dunque uno dei primi atteggiamenti che il cliente assume nei nostri confronti: siamo infatti abituati a pensare venditori e clienti come contendenti e cosa succede quando incontriamo un contendente? Ci prepariamo a sostenere uno scontro! Ecco la ragione per cui spesso entriamo nelle relazioni commerciali con paura e scetticismo. Per rinfrescarvi le idee sul perché ciò accada vi invitiamo a rileggere sul blog il post *Win-Win o compromesso? Cosa significa “vincere insieme”*.

Sin dall’inizio quindi il percorso di superamento dei sei livelli è costellato di potenziali **conflitti** e **test di fiducia**. Pensando ad esempio al primo acquisto di un nuovo cliente, se il nostro comportamento successivo o la qualità del prodotto non risponderanno alle sue aspettative egli ci abbandonerà per sem-



pre. Finché non ci troveremo all'interno del livello 6 del cerchio della fiducia qualsiasi passo falso potrebbe compromettere, a volte anche irrimediabilmente, la **relazione commerciale**.

## CERCHIO DELLA FIDUCIA



### Costruire e mantenere la relazione con il cliente

Quali sono gli strumenti più validi per scalare velocemente ed efficacemente i livelli del cerchio della fiducia? Prima di tutto la **reciprocità**, cioè il rispetto delle regole che legano l'**equilibrio dare-avere**. Se voglio ottenere fiducia da qualcuno prima di tutto devo offrirgli la mia, un'operazione tutt'altro che scontata. Spesso infatti sono i venditori a diffidare per primi dei clienti.