



# Articoli Area Riservata Olympos Group srl

## La gestione dell'emotività nel rapporto con il Cliente

“Tutti vivono vendendo qualcosa”, sosteneva Robert Louis Stevenson. Si tratti di un prodotto, di un servizio o del proprio Curriculum Vitae, ognuno di noi si ritrova a giocare il ruolo del fornitore nei confronti di un Cliente; e come ogni relazione umana che si rispetti, siamo chiamati a gestirne efficacemente i variegati aspetti emotivi.

In questo articolo, approfondiremo il tema prendendo in esame due tipologie di rapporto commerciale:

- 1) La vendita diretta, “face to face”, con un Cliente che vuole acquistare un prodotto/servizio
- 2) L'attività di Customer Care e di Front Office con un Cliente che ha già acquistato.

Una domanda di partenza per le nostre riflessioni:

sullo sfondo di quale scenario questi rapporti vengono vissuti ogni giorno?

Il contesto socioeconomico nel quale gli attori agiscono, è caratterizzato soprattutto da ipercompetitività, incertezza diffusa, scarsa differenziazione tra i prodotti/servizi, globalizzazione spinta, esigenze di etica professionale sempre più avvertite e formalmente richieste.

Nel caso della prima tipologia di rapporto, il problema di fondo che ogni figura commerciale si trova attualmente ad affrontare è “portare a casa” il risultato e nello stesso tempo soddisfare il Cliente, con l'ulteriore sfida di farlo rimanere tale il più a lungo possibile.

Il Venditore può essere dunque simbolicamente rappresentato come una sorta di Giano Bifronte, il dio romano guardiano delle porte, con uno sguardo rivolto al mercato ed uno simmetricamente opposto in direzione dell'azienda di appartenenza o verso se stesso, nel caso in cui eserciti la professione di Agente.

Tale icona mitologica vuole richiamare l'attenzione in particolare su due competenze fondamentali di cui oggi il commerciale deve dotarsi: la capacità di una visione a 360° del mercato e l'abilità di consolidare rapporti a lungo termine con i Clienti, in una prospettiva di reciproca soddisfazione.

Già nei modelli americani di Marketing degli anni '70 e '80, campeggiava l'analogia tra il rapporto commerciale con il Cliente e quello con la propria moglie o il proprio marito: danno buoni frutti solo se vengono coltivati nel tempo.

Ogni fornitore è, in questo senso, il primo responsabile della qualità relazionale con il Cliente per tutta la durata del rapporto commerciale.

Naturalmente, anche il Cliente ha la sua quota parte di responsabilità: il termine “Comakership” traduce letteralmente l'importanza del saper gestire un fornitore in un'ottica collaborativa e motivazionale. Illuminante, a proposito, quanto affermato da Theodore Levitt: “Il venditore dovrebbe riuscire a convincere il compratore – che dovrebbe accettare, ndr – dell'importanza di acquistare a prezzi che consentano al venditore di mantenere un'adeguata profittabilità”. [1]

Facile a dirsi, molto difficile a realizzarlo con il Cliente soprattutto in un mercato come quello italiano “drogato” da un approccio prevalentemente basato sul prezzo come elemento assoluto, slegato da altre componenti come il servizio e la qualità.

In questo senso, il modello della Grande Distribuzione Organizzata si è imposto, negli ultimi due decenni, come parametro commerciale per eccellenza, plasmando il mercato a sua immagine e somiglianza con una influenza psicologica tale per cui la maggior parte dei clienti “filtra” ogni tipo di trattativa con i riferimenti dello sconto, del credito differito e di promozioni da discount.

Il risultato di questi atteggiamenti più o meno diffusi è che il Venditore deve compiere sempre maggiori sforzi nel vendere il valore aggiunto di un prodotto/servizio.

Gli aspetti emotivi con i quali il venditore misura la sua tempra nel rapporto con il Cliente sono senz'altro riconducibili allo scenario sopra descritto ma i fattori più rilevanti riguardano il contesto aziendale per cui opera ed il proprio personale stile di vendita.

Riguardo i fattori esterni, il venditore non ha nessun potere di influenza; su quelli interni aziendali ne ha uno limitato: l'unico elemento sul quale può agire al 100 per cento è se stesso.

La gestione degli aspetti emotivi nel rapporto con il Cliente inizia proprio da questa considerazione per poi proseguire attraverso riflessioni che riguardano sia gli aspetti caratteriali del venditore, sia la sua capacità di costruire nel tempo una professionalità orientata a “fare la differenza”.

Il venditore-imbonitore-piazzista per fortuna è in via d'estinzione perché sono gli stessi Clienti, più informati e commercialmente maturi, a metterlo fuori gioco.

La vendita diventa quindi una professione sviluppata attraverso una dotazione genetica di base, la capitalizzazione dell'esperienza quotidiana e la formazione continua.

Nel DNA di un venditore eccellente devono figurare:

- Una simpatica estroversione (Chi vorrebbe avere a che fare con un venditore antipatico?)
- Entusiasmo inesauribile (Qualcuno lo definisce anche “il fuoco dentro”)
- Organizzazione impeccabile (Senso del tempo e forma mentis improntata all'ordine)
- Empatia (Interpretare correttamente quello che il Cliente pensa e capacità di adattare il proprio comportamento)
- Audacia (Osare cercare nuovi Clienti, osare imporsi, osare concludere)

Il professionista della vendita si preoccupa poi di far tesoro di quello che vive ogni giorno sul campo e di tenersi in costante aggiornamento, oltre che dal punto di vista tecnico-specialistico, soprattutto sul versante della Psicologia del Cliente e della comunicazione persuasiva.

La formazione rappresenta la “palestra di apprendimento” necessaria prima di scendere in campo: innesca circoli virtuosi di pensiero-azione, consente di esercitarsi concretamente sulle tecniche di argomentazione e sulla gestione dell'emotività che inevitabilmente il lavoro di vendita comporta.

Gli sforzi legati alla prospezione commerciale, le attività di rivendita e fidelizzazione, la pressione aziendale sui risultati da ottenere, gli atteggiamenti “negativi” di qualche Cliente rappresentano i potenziali fattori stressanti con i quali confrontarsi.

In questo senso, la Formazione è una condizione necessaria ma non sufficiente per sviluppare professionalità: ogni venditore, infatti, deve metterci del proprio nel ricreare ogni giorno la qualità della relazione con il Cliente ed impostare il proprio lavoro con metodo scientifico.

Le risorse personali della compattezza interiore e della determinazione a rialzarsi una volta di più di quanto si cade rivestono un ruolo fondamentale nella gestione dell'emotività; il venditore deve essere in grado, come un bravo pugile, di incassare i colpi talvolta inferti al suo amor proprio e trasformare in energia costruttiva la tensione accumulata.

Il desiderio di vincere e di convincere è alla base dell'entusiasmo con il quale il venditore affronta la quotidianità, in una sfida continua per superare se stesso e, naturalmente, la concorrenza.

Dunque... “Chi è il Cliente?”

Quando in aula rivolgo, con malcelata ironia, la seguente domanda ai partecipanti, mi arrivano tutta una serie di risposte che raramente centrano subito quella “esatta”:

“Il nostro/vostro datore di stipendio!”. Un buon motivo dunque per impegnarsi nella vendita e nel customer care, soprattutto quando dobbiamo gestire alcuni atteggiamenti critici manifestati dai Clienti.

Tali modi di porsi e di interagire possono infatti originare dei mulinelli di emotività in cui è facile venire risucchiati se non si mettono in atto delle contromisure efficaci per uscirne fuori.

L'obiettivo del professionista della vendita o del personale di front office non è quello di giudicare o etichettare il Cliente, né tanto meno scandagliare le sue profondità inconse: si tratta soltanto di capire in quel momento che tipo di atteggiamento manifesta e come gestirlo in funzione degli obiettivi di servizio da raggiungere.

Esistono diverse tipologie di atteggiamenti definiti critici perché impegnano emotivamente il venditore o l'addetto del customer care, obbligandoli a trovare delle soluzioni gestionali per salvaguardare la relazione con il Cliente.

Un lavoro che viene svolto nella formazione in aula, al fine di offrire dei riferimenti concettuali utili da spendere nella pratica, consiste in un'analisi psicologica e comportamentale degli atteggiamenti

critici, da svolgersi in piccoli gruppi attraverso la discussione e lo scambio di esperienze tra i partecipanti da condividere in plenaria in una fase successiva.

Ogni gruppo sintetizza il lavoro utilizzando la seguente configurazione:

**TIPOLOGIE COME LO RICONOSCO COME GESTISCO  
DI ATTEGGIAMENTO (Indicatori di comportamento) (Indicazioni da applicare)  
DEL CLIENTE**

- Aggressivo
- Passivo
- Pignolo
- Esperto
- Saccente
- Ignorante

(Nel senso letterale di  
colui che ignora)

Tutti coloro che, per motivi di vendita o di assistenza, hanno un rapporto diretto con il Cliente sono chiamati a sviluppare l'abilità di riconoscere le sfumature di comunicazione e comportamento al fine di gestire l'emotività con maggior efficacia.

Se, per esempio, un Cliente in quel momento mostra un atteggiamento aggressivo interrompendo sistematicamente ed alzando il tono di voce, la cortese fermezza del venditore o dell'addetto al customer care potrà esprimersi con un'espressione tipo:

“Lei mi sta interrompendo, mi lasci concludere così le indico cosa farò per risolvere subito il problema”.

Altri suggerimenti pratici in merito sono:

il “passivo” va guidato con domande mirate, con il “pignolo” è necessario fare rispecchiamento dimostrando altrettanta pignoleria, dall’ “esperto” impariamo quello che non sappiamo dimostrando la massima solerzia nell'operatività, al “saccente” sgonfiamo il pallone riportandolo ai fatti senza comunque fargli sentire la puntura ed infine con l’ “ignorante” comunichiamo traducendo sistematicamente i nostri termini tecnico-specialistici nel linguaggio di tutti i giorni.

Oltre agli aspetti strettamente comportamentali, l'emotività nel rapporto con il Cliente può scaturire anche dall'incapacità tecnica del venditore di gestire le obiezioni durante la trattativa.

Cos'è un'obiezione? E' sostanzialmente un segnale di comunicazione che il Cliente invia al venditore per tirare acqua al proprio mulino: ottenere sconti, condizioni di pagamento più favorevoli o per mettere alla prova la professionalità di chi in quel momento sta proponendo il prodotto/servizio.

In questo senso, l'obiezione si distingue dalla semplice richiesta di informazioni proprio dalla diversità degli obiettivi che il Cliente vuole raggiungere.

Il primo suggerimento che viene offerto durante la formazione consiste nell'opportunità di vivere ogni obiezione come un segnale di vivacità comunicativa: il venditore si tranquillizza dicendo a se stesso: “Bene, c'è scambio, il mio interlocutore sta seguendo e mostra interesse”.

Il professionista della vendita accoglie le obiezioni come un fatto naturale e addirittura propedeutico all'esito favorevole della trattativa. Nella metafora aviatoria di Heinz Goldman:

“L'obiezione sta alla vendita come l'aria sta all'aereo”[2]

Il passo successivo consiste nel decodificare la vera natura dell'obiezione.

L'esperienza commerciale insegna che esistono tre tipologie di obiezioni:

- 1) OBIEZIONE SINCERA E FONDATA
- 2) OBIEZIONE SINCERA E NON FONDATA
- 3) OBIEZIONE NON SINCERA E NON FONDATA

La prima corrisponde ad un fatto “oggettivo” ed il venditore ne prende atto in quanto tale;

La seconda è invece un’opinione del Cliente che il venditore ascolta con rispetto e la confuta riportando l’attenzione del suo interlocutore ai fatti

La terza tipologia esprime una scusa od un pretesto per sviare dalla trattativa o confondere le carte in tavola.

La preparazione del venditore, unita alle capacità intuitive e di osservazione del non verbale, sarà la cartina tornasole per la corretta interpretazione di quel segnale di comunicazione inviato dal Cliente. Durante la formazione, i venditori si allenano ad utilizzare tecniche specifiche per gestire le obiezioni e conseguentemente l’emotività che ne può scaturire; infatti, un venditore insicuro e/o poco preparato è facilmente smontabile da certe battute dei clienti, siano esse fondate oppure infondate.

La sicurezza professionale trova la sua chiave di volta in una solida preparazione specialistica e si salda ai pilastri dell’autostima, dello sviluppo di risorse personali e della padronanza delle tecniche di vendita.

“Devo pensarci su”, “Siete cari”, “La concorrenza mi tratta meglio”, “E’ mia moglie che decide”, “Non ho il budget”, “Sul mercato esistono almeno tre grandi aziende come la vostra”, sono solo alcuni esempi di tipiche obiezioni portate dai Clienti e che magari anche a noi, in qualità di Clienti, è capitato di comunicare in talune circostanza.

Consiglio principalmente l’utilizzo di due metodi per trattare le obiezioni:

1) Il metodo T.O.D.

2) Il metodo A.R.D.

Il primo, “Trasformare l’Obiezione in Domanda” si applica quando l’obiezione è importante per il cliente e/o per acquisire maggiori informazioni sulle quali far leva.

Esempi:

Cliente: “Siete cari”

Venditore: “Rispetto a che cosa?” oppure: “Convengo che il prezzo è nella fascia alta di mercato.

Secondo Lei quali possono essere i motivi?”

Cliente: “Devo pensarci su”

Venditore: “Come posso aiutarla a decidere?”

Il secondo metodo, Arricchimento, Risposta, Domanda, parte dal presupposto che in quel momento è prioritario valorizzare il pensiero del cliente, trovare opportune argomentazioni e stimolare la sua riflessione in maniera mirata.

Esempi:

Cliente: “Sul mercato esistono almeno tre grandi aziende come la vostra”

Venditore: “La sua osservazione è quella di una persona ben informata. Per la precisione, esistono cinque aziende leader nel nostro settore. In ogni caso, quanto è importante per Lei avere una struttura che le offre un servizio con queste caratteristiche...? (A questo punto, il venditore vende i vantaggi reali)

Cliente: “Non ho il budget”

Venditore: “Mi fa piacere ascoltare una persona attenta ai costi. Il prodotto/servizio che le sto offrendo rappresenta un investimento che le fa risparmiare... Quanto è importante per Lei/per la Sua azienda utilizzare un prodotto/servizio che le consente di...” (Vendita vantaggi reali)

Possiamo dunque ricondurre la vendita a due situazioni tipiche:

- Il Cliente acquista d’impulso – nella cosiddetta vendita emozionale

- Il Cliente acquista perché qualcuno ha facilitato la sua comprensione dei vantaggi reali che otterrà da quel prodotto/servizio

La prima è una strada in discesa, la seconda in salita.

La vendita di cui abbiamo trattato in questo articolo riguarda soprattutto la seconda via.

Il Cliente compra perché ha maturato dentro di sé le ragioni dell’acquisto, il venditore ha agito da facilitatore; nella frase di Pascal: “Rimaniamo persuasi più dalle ragioni che troviamo da noi che da quelle che gli altri ci offrono”.

A volte questi motivi sfuggono sia al cliente che al venditore perché entrano in gioco variabili che esulano dal contesto specifico della relazione.

In ogni caso, la vendita non è un'imboscata, né un arrembaggio e tanto meno una fortunata coincidenza; è una semina che darà i suoi frutti solo se il terreno è stato ben trattato e la professionalità del venditore ha offerto un valore aggiunto al Cliente.

La gestione degli aspetti emotivi rappresenta senz'altro uno degli aspetti più sfidanti dell'arte di vendere e di trattare con il Cliente.

Einstein era solito dire che: “E' più facile distruggere un atomo che un pregiudizio”.

Tuttavia ci si può riuscire, a volte può essere più semplice di quanto possiamo immaginare:

“Frank, non so se ricordi come è andata la prima volta che ti sei rivolto a me, ti ho detto che ti avrei risposto la stessa cosa che continuavo a ripetere agli agenti assicurativi che venivano a trovarmi: <<Non credo all'assicurazione sulla vita!>>.

Invece di lanciarti in grandi discussioni, come gli altri, tu mi hai semplicemente chiesto: <<Perché?>>. Mentre io mi spiegavo, tu mi incoraggiavi a continuare ripetendo: <<Perché, Signor Walker?>>. Più parlavo, più capivo di essere dalla parte sbagliata della barricata. Finii per convincermi che mi sbagliavo. Non sei stato tu a vendermi la polizza, me la sono venduta io stesso. Tuttavia, fino al giorno in cui ho parlato troppo, non avevo compreso esattamente come questo fosse successo. Ora, Frank, ecco la conclusione di questa storia: da quando l'ho capito, senza muovermi dal mio ufficio, ho venduto più legname per telefono di quanto ne avessi mai venduto prima, semplicemente chiedendo: <<Perché?>>”. [3]

---

[1] Articolo pubblicato su Harvard Espansione, Dicembre 1983

[2] Heinz Goldman, “L'arte di vendere”, Edizioni Franco Angeli

[3] Frank Bettger, « Comment réussissent dans la vent un bon représentant, un bon vendeur » Edizioni Hachette Litterature