



VENDITORI, USCITE DALLA CAVERNA!

JEB BLOUNT, UN LEADER NELL'AMBITO DELLE VENDITE, RACCONTA COME LIBERARSI DALLA PAURA PIÙ GRANDE DI OGNI ESSERE UMANO: USCIRE DALLA CAVERNA PER ESPLORARE NUOVI MONDI E NUOVI MODI PER CONQUISTARE I CLIENTI ATTRAVERSO LE NEUROSCIENZE E L'INTELLIGENZA EMOTIVA.

DI RAUL ALVAREZ

C'È CHI PENSA CHE I VENDITORI SIANO TUTTI UGUALI, CAMBIA L'ABITO MA, SOTTO SOTTO, RIMANGONO I SOLITI SIMPATICI IMBROGLIONI: POCA CULTURA, TANTE CHIACCHIERE, UN VIA VAI DI SORRISI.

Uno stereotipo che mal si adatta a Jeb Blount, CEO di Sales Gravy, società di consulenza nella formazione e nella vendita, che ha fra i suoi clienti aziende leader a livello mondiale. Inserito da Forbes tra i trenta Top Selling Influencer Key note speaker di successo e scrittore prolifico, con i suoi undici libri che hanno scalato le classifiche senza annunciare soluzioni miracolistiche. Niente trucchi per abbindolare i gonzi, né copioni dozzinali, nessuna di quelle tecniche di chiusura abusate che fanno sentire i venditori insinceri e accrescono la resistenza dei potenziali clienti. Se non fosse un appellativo troppo ricorrente, direi che è 'un professionista serio'. Il suo approccio attinge alle ricerche più avanzate nell'ambito delle neuroscienze che tratta con rigore e leggerezza. Ascoltarlo è un piacere, ancora di più leggerlo. Arrivato in Italia, grazie a uno speech nel Sales Hyper Experience organizzato da Performance Strategies, all'editore ROI che ha tradotto tre dei suoi libri migliori e a Lundau che, per primo, ha tradotto *L'EQ delle vendite*.

Molti i temi toccati dal suo speech e approfonditi nei libri. Come sviluppare l'Intelligenza emotiva (EQ) nelle vendite, come gestire le obiezioni che destabilizzano. E fare prospecting, la ricerca di clienti potenziali con 'chiamate a freddo' che indispongono chi le riceve. Fra tutte, la gestione delle obiezioni è la prova in cui il venditore si gioca credibilità, cliente e commessa. Perciò partiamo da lì.

BUSSATE, E VI SARÀ APERTO? "La regola numero uno nelle vendite", sostiene e Blount, "è chiedere, chiedere, chiedere. In che modo? Direttamente, fermamente, ripetutamente". Chiedere ciò che vogliamo, senza giri di parole, è l'unico modo per riuscire forse a ottenerlo. Sembra scontato, come il detto 'Bussate e vi sarà aperto'. Ma non è così. Al momento di formulare una richiesta d'appuntamento o un incontro con un decisore, una riunione per presentare il prodotto e via dicendo, scatta il timore di ricevere la parola che tutti i venditori avvervano: No. Il rifiuto è una mazzata. E dopo il colpo è dura rialzarsi. Non ci sono antidolorifici per attenuarlo. Sviare le obiezioni, o farsele scivolare addosso, come suggerisce tanta manualistica old style, non serve. Il nemico numero uno rimane, e diventa inespugnabile: è la paura. Ma da dove viene questo sentimento così forte da essere talvolta paralizzante, e perché è tanto difficile governarlo?

IL RIFIUTO, UNA PAURA ATAVICA La paura è un'emozione ancestrale, impressa nel nostro Dna sin dall'era delle caverne, spiega Blount: "È lì, in quell'era preistorica, spietata e inesorabile, che gli esseri umani hanno sviluppato l'iper-sensibilità al rifiuto. La sofferenza che si accompagnava al rifiuto era un allarme sociale che segnalava il rischio di venire espulsi dalla caverna, in balia delle avversità. Un rischio che si sarebbe concretizzato se l'individuo non si fosse omologato alle regole del gruppo. Ciò spiega perché, ancora oggi, è difficile contenere l'ansia di un possibile rifiuto. "Tutti noi desideriamo sentirci ricono-

sciuti e accettati. Questo bisogno biologico rende il rifiuto a una risposta destabilizzante. Conseguenza, tendiamo ad avere risposte irrazionali (attacco o fuga) che finiscono col rafforzare il rifiuto”.

Chiedere, rischiando di ricevere un no, rievoca quel trauma ancestrale e attiva sensazioni simili al dolore fisico. È un imprinting che ci portiamo dietro, frutto dell’evoluzione. “La risposta neurofisiologica alla minaccia del rifiuto fa perdere fiducia in se stessi, compostezza, concentrazione e consapevolezza situazionale, riduce l’acume mentale necessario a superare le obiezioni e salvare una trattativa”.

Ma la paura del rifiuto è anche un’arma a doppio taglio. Se da una parte è un inibitore che spinge a conformarsi ai canoni del gruppo per non esserne esclusi, dall’altra scatena un’ondata di emozioni disgreganti (insicurezza, impazienza, preoccupazione) che inibiscono le domande dirette. Non si chiede per non ricevere un rifiuto. Ma nella vendita, insiste Blount, chiedere è tutto. L’alternativa è sperare che sia il cliente a farlo. Questa però è un’inutile illusione. Perciò bisogna imparare a superare la paura del rifiuto. Costi quel che costi. Come riuscirci?

LA SOTTILE ARTE DI CHIEDERE Il suo metodo si articola in tre passi. Primo passo: chiedere, con la fiducia di poter ottenere ciò che si desidera (“Ora che ho illustrato la nostra proposta, e mi sembra di capire risponda in pieno alle vostre esigenze, le chiedo quanto siete disposti ad acquistarla”).

Secondo passo: tacere e attendere la risposta. Questa è la cosa più difficile. Mordetevi la lingua e aspettate. “Nell’imbarazzo che segue la richiesta”, spiega Blount, “lo spettro del rifiuto aleggia nella nostra testa. Quel decimo di secondo, inondato d’adrenalina, sembra un’eternità. Chi

non riesce a sopportarlo finisce per parlare a raffica, illudendosi che, finché terrà banco, il potenziale cliente non opporrà un diniego. Ma in quei momenti il silenzio è d’oro.

Se lo riempite di parole per togliere l’interlocutore da un presunto imbarazzo, avete già perso”.

Terzo passo: preparatevi. Non lasciatevi tentare dal forzare la mano. “Contrastare le obiezioni crea animosità e frustrazione, sia nei clienti che si sentono spiegati da voi perché hanno torto, sia per i venditori che, in questo modo, otterranno solo un più netto rifiuto”.

Questo è il momento di mettere da parte la dialettica e focalizzarsi sulle emozioni.

La contromossa più efficace è sorprenderli.

Come? Dite ciò che non s’aspettano. Non mettetevi sulla difensiva, empatizzate con i loro dubbi, cercate di capire da dove vengono le loro remore. Esplorate a fondo cosa li preoccupa. È lì che troverete la chiave per attenuare le obiezioni dirottandoli sui vantaggi della vostra offerta che i dubbi impedivano di cogliere.

Per tutto questo occorre far leva sul Quoziente Emotivo (EQ) perché, come spiega Blount in *L’EQ delle vendite*: “Come esseri umani le nostre decisioni cominciano dall’emozione. Prima sentiamo, poi pensiamo. Strati di emozioni,

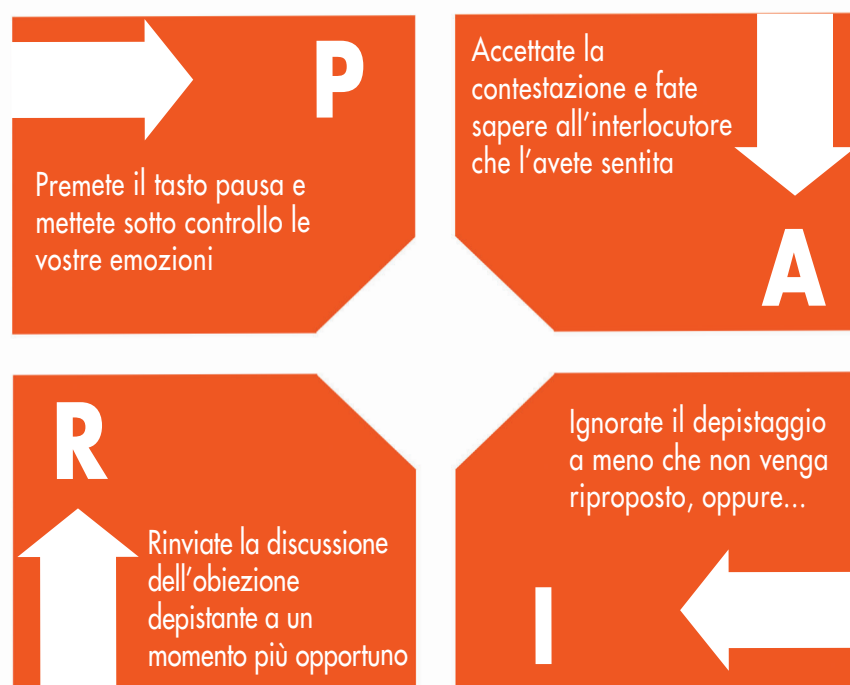
perlopiù inconse, guidano le scelte irrazionali dei clienti. E tuttavia essi cercano di spiegare, a sé e agli altri, la propria decisione in termini razionali”. Su come la mente umana prenda decisioni, quali scorciatoie (o euristiche) adottate e perché, quali bias inneschi per confermare le proprie scelte, Blount offre spiegazioni illuminanti, quasi a prova di obiezioni.

SOTTO, JEB BLOUNT DURANTE IL SALES FORUM ONLINE DI PERFORMANCE STRATEGIES. SOPRA, LE COVER DEI TRE DEI SUOI LIBRI DI MAGGIOR SUCCESSO, EDITI DA ROIEDIZIONI, E IL LIBRO EQ DELLE VENDITE, EDITO DA LINDAU.



IL MODELLO P.A.I.R. PER GOVERNARE LE PROPRIE EMOZIONI DURANTE IL PROSPECTING

TAV.1



Fonte: J. BLOUNT, *GESTIRE LE OBIEZIONI, ROIEDIZIONI*, 2021

NON TUTTE LE OBIEZIONI VENGONO PER NUOCERE Durante il colloquio di vendita le obiezioni possono essere travisate. L'equivoco è sempre dietro l'angolo. Nasce dal timore di poter ricevere un rifiuto e dover essere pronti a parare il colpo. Conseguenza, anche un'obiezione legittima (condividere una preoccupazione o una perplessità) può essere fraintesa. In alcuni casi si tratta di un no vero e proprio espresso in forma indiretta. A quel punto la partita è chiusa. Altre volte, invece, è solo un rifiuto atteso o percepito, frutto dell'immaginazione del venditore. Tuttavia desta allarme, atteggiamenti difensivi ed equivoci. Ma in genere "le obiezioni non sono quasi mai rifiuti", assicura Blount, "anche se possono sembrarlo". Nascono da un dubbio. Dopotutto l'esitazione è parte del processo decisionale. Il rifiuto invece è un punto di non ritorno. La differenza è importante perché cambia le regole del gioco. Per questo è meglio essere chiari fin dall'inizio. "Non c'è nulla di più pericoloso", avverte Blount, "di un'obiezione inespressa o inconsapevole. Prima o poi esce allo scoperto e compromette la trattativa. Rendere esplicito il problema ha il vantaggio di mettere alla prova la volontà del cliente nel procedere all'acquisto, ed evita a entrambi perdite di tempo.

LE QUATTRO OBIEZIONI INEVITABILI Nel processo di vendita sono quattro le obiezioni più frequenti: quelle innescate nel prospecting, quando agganciate un potenziale cliente che non vi ha cercato. Durante i depistaggi, quelli che il cliente mette in atto ponendo domande che, anche inconsapevolmente, possono sviare il tema principale del discorso. Durante la richiesta di un micro-impegno, ovvero quei piccoli passi avanti nella trattativa che la fanno progredire verso la meta finale, la firma del contratto.

Come gestire le obiezioni in ciascuna di queste fasi, sciogliere gli equivoci e trasformarli in opportunità?

1. Obiezioni nella fase di prospecting

Di tutte le possibili obiezioni, quelle sollevate durante il prospecting sono le più difficili. Per questo i venditori tendono a iniziare la giornata

contattando i clienti più familiari. Dopotutto il prospecting è una forma di disturbo. A nessuno piace essere disturbati dal proprio lavoro con una telefonata che annuncia grandi affari cui non stavate minimamente pensando e forse nemmeno vi interessano, almeno in quel momento. Le reazioni più frequenti sono: risposte automatiche ('Non siamo interessati', 'Sono in riunione' ecc.); rinvii per evitare insistenze ('Mi chiami più avanti', 'Mi mandi la sua documentazione per email' ecc.); rifiuti veri e propri, accompagnati da spiegazioni talvolta plausibili ('Non c'interessa, abbiamo appena cambiato fornitore', 'Non possiamo prendere impegni, siamo in ristrutturazione'). Come contrastare queste insidiose obiezioni? Procurandovi un buon copione, proprio come usano fare i grandi attori, suggerisce Blount. "Ma così perdiamo in spontaneità!" obietterà qualcuno. Preoccupazione legittima. Ma è proprio per questo che bisogna esercitarsi, tagliare il copione a misura del proprio stile comunicativo e del contesto. Solo così si arriverà a ottenere quella "spontaneità autodotta" che vi consentirà di gestire le vostre emozioni quando le resistenze del cliente vi metteranno alla prova.

Per superare le obiezioni nel prospecting, Blount suggerisce tre mosse chiave:

- 1) Sbarramento, una risposta memorizzata al rifiuto che aiuta l'emisfero razionale del cervello a riprendere il controllo della situazione per passare alla fase successiva.
- 2) Disgregazione, fornire una risposta inaspettata che spiazza il prospect. Ad esempio, quando dice di essere occupato, potete rispondere: "È proprio per questo che l'ho chiamata; immaginavo lo fosse e volevo trovare un momento più comodo per lei. Quando possiamo incontrarci? Le potrebbe andare bene mercoledì alle 15:00?". Se invece vuole che gli spediate una documentazione, potreste rispondere: "Ecco perché sarebbe meglio incontrarci. Così posso conoscervi meglio e fornirvi del materiale a misura della vostra situazione".
- 3) Richiesta. "Sta a voi farla", ricorda Blount, "governate le vostre emozioni e chiedete senza esitazioni ciò che desiderate". E se continua a porre obiezioni? "Allora lasciate perdere elegantemente e richiamatelo un altro giorno".

Sull'argomento Blount ha scritto *Fanatical Prospecting*, una bibbia per i venditori, dove sviscera tutto quanto c'è da sapere sul prospecting e su come gestirlo al meglio.

2. Depistaggi

A volte i clienti, prevenuti perché scottati da esperienze precedenti o semplicemente perché vogliono condurre il colloquio a modo loro, mettono alla prova il venditore. Il depistaggio è la mossa più frequente. Al venditore vengono poste domande che lo sviano dal focus del suo discorso costringendolo ad anticipare temi che potrebbero portarlo fuori strada. ('Prima di andare avanti devo capire se il vostro prodotto è troppo caro per i nostri budget'. 'Quali aziende del nostro settore servite già?'. 'Perché le vostre recensioni su internet sono così negative?'). La risposta rischia di far saltare alcune fasi del processo di presentazione, dirottando il discorso su altro, cosa che può condurvi in un vicolo cieco. Come evitarlo, senza insospettire?

SCHEMA DELLE FASI PER SUPERARE LE OBIEZIONI ALL'IMPEGNO AD ACQUISTARE

TAV.2



Accettate e riprendete l'obiezione (sbarramento).

Fate domande per isolare la 'vera' obiezione. Accertatevi di aver compreso prima di affrontare lo stakeholder.

Ricordate allo stakeholder i suoi problemi, le sue difficoltà, le sue minacce e le sue opportunità, e i sì che avete raccolto.

Chiedete ancora e date per scontato il sì.

Offrite un impegno alternativo, con un rischio percepito più basso.

FONTE: J. BLOUNT, *GESTIRE LE OBIEZIONI, ROIEDIZIONI, 2021*

Blount suggerisce la tecnica P.A.I.R. (Tav.1) Un'obiezione insidiosa può innescare una reazione impulsiva (attacco o fuga). Per non caderci, Blount consiglia: premete il tasto pausa. Fate capire all'interlocutore che avete sentito ciò che ha detto con frasi come: "Certo, capisco" o "Ha senso quel che dice". Mostrate accettazione, accogliendo il messaggio, ma senza controbattere, né mettendosi sulla difensiva. Mantenete il controllo emotivo e assumete un atteggiamento di indifferenza. Bisogna ignorare il depistaggio a meno che venga riproposto, e in quel caso rinviare rispondendo a tempo dovuto. Nel colloquio è particolarmente importante avere un obiettivo chiaro, esplicitarlo specificando tempi e modalità dell'incontro.

Un esempio veloce: "Oggi vorrei solo conoscere meglio lei e la sua organizzazione e capire in particolare come gestite il reporting. Non so se per le nostre aziende avrebbe senso lavorare insieme, ma penso potrebbe essere il miglior punto di partenza. Poi, se troveremo un terreno comune, potremmo organizzare un altro incontro con il team IT per vedere più da vicino come funziona il vostro data management". In questo modo partite già col piede giusto.

3. Obiezioni nell'assunzione di micro-impegni

Quando il venditore chiude l'incontro senza chiedere e ottenere dal potenziale acquirente un micro-impegno, cioè un piccolo passo avanti che fa progredire il processo di vendita (una riunione con l'executive, una visita agli impianti produttivi, una fornitura di dati ecc.) la trattativa ristagna o decade. "I micro-impegni infondono velocità alla transizione e aiutano il venditore a collezionare dei sì" che conducono verso la firma del contratto. "Ogni impegno preso dal cliente fa avanzare l'acquisto, minimizza le obiezioni e offre più potere negoziale". Blount consiglia di non lasciare mai l'incontro senza aver concordato il passo successivo e, soprattutto, senza aver evidenziato il valore per il cliente del prossimo passo accordato.

4. Obiezione all'impegno ad acquistare

Conclusi i preliminari, si arriva alla firma del contratto. Se tutto è andato liscio dovrebbe essere una mera formalità. Ma non sempre è così.

Anche all'ultimo possono sorgere ulteriori dubbi, ritrosie, timori che, una volta firmato, non si possa più tornare indietro. E la trattativa si blocca. Per superare quest'ultimo scoglio, Blount suggerisce una tecnica in 5 fasi che include i passi precedenti (Tav.2).

- 1) *Sintonizzatevi* con le preoccupazioni del cliente dando prova di averle comprese. Rallentate il processo dialettico per scaricare le emozioni e passare alla fase successiva.
- 2) *Isolate*. Rispondere alla prima obiezione senza sapere se è l'unica o la più importante è una tentazione. Evitatela. Isolandola per far venire a galla la vera preoccupazione. "Di fronte a una decisione così importante è normale prendersi del tempo per decidere, lo farei anch'io (Sintonizzatevi). Solo per curiosità, che cos'è che la preoccupa maggiormente nella mia proposta? (Isolate).
- 3) *Chiarite*. Non sempre le obiezioni sono esplicite. A volte risultano ambigue o insensate. "Non presumete di sapere cosa intenda il vostro interlocutore, chiarite sempre con domande aperte" per arrivare al cuore del problema. "Non ho ben capito cosa intende quando dice che la preoccupa il modo con cui potremmo implementare il nuovo CRM".
- 4) *Minimizzate*. Riducete, senza sminuirla, la rilevanza psicologica dell'obiezione e massimizzate il valore della vostra proposta, ricordandogli i suoi problemi, i suoi bisogni, le sue attese e quello che ha già concordato con voi, i sì raccolti, quelle risposte positive antecedenti minimizzano le preoccupazioni dell'ultima ora".
- 5) *Chiedete*. Minimizzata l'obiezione, dovete chiedere ancora una volta il loro impegno.
- 6) *Proponete un'alternativa*. Può essere un test pilota o un periodo di sperimentazione, un acquisto di minore entità, qualunque cosa possa far progredire la trattativa. "Pianificate le migliori alternative e i punti di caduta (diverse soluzioni sono meglio di una) prima della chiusura".

Si rimarrebbe volentieri ad ascoltare Blount, ma il tempo è scaduto. Restano i suoi libri, una miniera di idee alle quali attingere per poter finalmente 'uscire dalla caverna' e risvegliare il potere dell'intelligenza emotiva che occorre per raggiungere la meta.

MK