



NON CI SONO PIÙ I CLIENTI DI UNA VOLTA!

NUOVE STRATEGIE PER NUOVI CLIENTI

*L'aumento di potere del cliente è ormai una certezza.
Purtroppo solo poche aziende e pochi venditori
sanno davvero come comportarsi. In questo libro coinvolgente,
Shelle mostra in modo preciso che cosa sta accadendo
e come reagire al meglio - **Seth Godin***

SHELLE ROSE CHARVET

Edizione italiana a cura di Fabrizio Pirovano e Marco Monti

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.



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.

**NON CI SONO PIÙ
I CLIENTI
DI UNA VOLTA!
NUOVE STRATEGIE PER NUOVI CLIENTI**

SHELLE ROSE CHARVET

Edizione italiana a cura di Fabrizio Pirovano e Marco Monti

FrancoAngeli

Titolo originale: *The customer is bothering me.*
How to change attitudes, improve results and grow your bottom line

Copyright © 2010 by Shelle Rose Charvet
All rights reserved

Edizione italiana a cura di Fabrizio Pirovano e Marco Monti

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1a edizione. Copyright © 2014 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 all'edizione italiana , di <i>Fabrizio Pirovano</i> e <i>Marco Monti</i>	pag. 7
--	--------

Parte 1 - Come sono i vostri clienti?

Introduzione. Come le parole fanno cambiare idea ai clienti	» 12
1. Le parole che influenzano il cliente: i Filtri LAB Profile®	» 21

Parte 2 - Come reagire al Grande Cambiamento di Atteggiamento del Cliente

2. Sveliamo le credenze sui clienti della vostra organizzazione	» 46
3. Scopriamo l'indignazione del cliente	» 54
4. Si raccoglie quello che si semina	» 62

Parte 3 - Fare business come piace ai vostri clienti

5. Create la vostra filosofia commerciale per vendere di più	» 74
6. Le fasi della Tecnica di Negoziazione con il Cliente	» 85

Parte 4 - Come trattare con i clienti arrabbiati e utilizzare le chiavi di fidelizzazione

7. La delicata arte di comunicare con i clienti arrabbiati	pag. 100
8. Prima gestite le emozioni	» 106
9. La soluzione a due vie	» 117
10. Perché scusarsi non è mai abbastanza	» 125
11. Create un'immagine positiva nella mente del cliente	» 131

Parte 5 - Tecniche avanzate di influenza per trasformare la comunicazione e il comportamento

12. Le regole son cambiate: considerate i diversi canali di comunicazione	» 138
13. Scegliete le persone giuste	» 150
14. Comportarsi da <i>brand</i>	» 165
15. E poi?	» 173

Ringraziamenti	» 177
-----------------------	-------

Appendici

Appendice A. Strumenti di <i>leadership</i>	» 180
Appendice B. Foglio intervista <i>commerciale</i> LAB Profile®	» 190
Appendice C. Linguaggio di influenza	» 192
Appendice D. LAB Profile® e altri servizi in Italia	» 195

I curatori	» 199
-------------------	-------

Prefazione all'edizione italiana

di *Fabrizio Pirovano e Marco Monti*

È un gran piacere dare seguito al primo libro di Shelle, *Le parole della mente*, con questo lavoro più approfondito e diretto all'ambito commerciale.

Nel nostro lavoro di consulenti e formatori aziendali abbiamo spesso ricevuto richieste di supporto da parte dei nostri clienti per superare quello che loro ci indicavano come uno degli ostacoli principali: il cliente diventa ogni giorno più difficile, esigente, collerico, insofferente e, spesso, anche infedele.

Effettivamente i tempi sono cambiati, il rapporto tra domanda e offerta di qualche anno fa ha subito una inversione di tendenza, così come si è sbilanciata, nel tempo, la relazione tra fornitore e cliente, tra capo e collaboratore e, perché no, anche nel privato tra marito e moglie, tra genitori e figli e così via.

Non esistono più i clienti di una volta è il frutto dell'esperienza internazionale di Shelle Rose Charvet nell'ambito dell'applicazione del modello LAB Profile® alla gestione di queste situazioni difficili.

È un libro nuovo, nel panorama delle tecniche commerciali e, tutto sommato, “impegnativo”, ma questo non ci deve spaventare proprio perché, per fare la differenza, bisogna impegnarsi in modo differente, facendo cose differenti e avendo l'umiltà e la costanza di applicare un metodo.

I nostri clienti ci chiedono “cosa fare per...” o “come fare affinché...” e noi diamo loro delle risposte – questo è il nostro lavoro – arricchite, anche,

da contenuti tecnico-linguistici di particolare efficacia come quelli descritti in questo libro.

Due cose sono certe:

1. la relazione personale virtuosa è più importante del prodotto;
2. l'allenamento costante sui temi di comunicazione efficace e persuasiva è fondamentale per garantire una continuità di rapporto vincente con il cliente.

Il cliente ha sempre ragione? Sì, se sai come dirglielo.

Questo è il nostro mantra e *la lettura* attenta, forse potremmo anche dire *lo studio*, dei suggerimenti e delle tecniche contenuti in questo libro, vi darà enormi soddisfazioni sia a livello personale che professionale.

Nel complesso lavoro di traduzione e revisione, abbiamo dovuto scendere a piccoli compromessi con la lingua inglese, laddove non fosse possibile trovare un'effettiva corrispondenza semantica tra l'originale e il significato che volevamo esprimere in italiano, stante il presupposto che a monte di queste tecniche ci sia la Programmazione Neuro Linguistica e i Profili Linguistico Comportamentali (LAB Profile®, appunto) che a livello di struttura linguistica e di vocabolario, a certi livelli, hanno peculiarità "delicate".

Proprio per questo troverete qualche integrazione in più, nelle note a piè di pagina, perché ci siamo presi la libertà di fare un po' anche i trainer oltre che i traduttori, probabilmente per deformazione professionale, nella speranza che si tratti di uno sforzo apprezzabile.

Non ci resta che augurarvi buona lettura, incominciando da una storia vera... e con una matita in mano!

Una storia vera

Abbiamo conosciuto Piero tanti anni fa, ai tempi in cui ricopriva il ruolo di Amministratore Delegato in una piccola società di Information Technology. Fu un'esperienza memorabile.

Piero era quel tipo di manager che definiremmo "di cuore", a patto di sopravvivere ai suoi eccessi di ira per continuare a cercarlo, quel cuore.

Per i suoi collaboratori Piero aveva diverse peculiarità indimenticabili. Il lunedì, ad esempio, riuniva tutti i suoi manager per analizzare i fatturati della settimana. Lo chiamava, non a caso, "il lunedì dei numeri", forse anche perché si trattava di passare TUTTO il lunedì a parlarne di quei numeri. Sia chiaro, solo per capire che tipo fosse Piero, che non c'era tutta questa necessità di sviscerare cifre e conteggi ogni lunedì, non foss'altro perché il "lunedì dei numeri" si ripeteva con la regolarità di un orolo-

gio svizzero ogni lunedì e in una piccola società come quella, l'andamento dei ricavi non subiva certo degli sconvolgimenti epocali da una settimana all'altra. Più probabilmente l'abitudine di segregare i propri dirigenti in una stanza per un giorno intero derivava da una delle frasi preferite di Piero: "nessun numero mi ha mai resistito" diceva. E insieme ai numeri, nemmeno i suoi collaboratori.

In fondo, essere la causa di dosi pantagrueliche di stress era un dettaglio trascurabile per lui, proteso come era ad esaminare le **cose** che contavano. Il "lunedì dei numeri" iniziava di buon mattino, con Piero che entrava in sala riunioni con il piglio di chi sapeva come sarebbe andata a finire: aveva una convinzione molto personale delle **regole** del gioco, che trasmetteva energicamente a tutti gli altri. Ogni divagazione dal tema del giorno veniva subito immolata sull'altare della propensione **verso** un obiettivo definito con una **proattività** proverbiale.

Durante quelle riunioni, Piero esigeva un cospicuo **numero di esempi** a supporto delle soluzioni proposte dai suoi uomini e voleva **leggere** prospetti e relazioni, che, con un amore per i **dettagli** quasi patologico, analizzava, approfondiva, indagava, investigava, scomponeva, letteralmente sbudellava ad una ad una. Insieme al malcapitato che gliel'aveva fornite.

Tiziano era uno di questi, anzi, normalmente, era il "prescelto": qualunque cosa dicesse, suscitava in Piero una reazione **emotiva** quasi paradossale, ai limiti del violento. Tiziano iniziava i suoi resoconti concentrandosi sulle **persone** che aveva incontrato durante la settimana, parlando degli aspetti relativi al rapporto che aveva instaurato con loro e fornendo una visione d'insieme, molto **generale**, degli aspetti relativi al business. In particolare non forniva alcun dato, non proiettava nessuna slide, non aveva nessun prospetto di dettaglio su cui ragionare, ma pretendeva che Piero si concentrasse nell'**ascolto**. Tiziano parlava e Piero, immancabilmente, s'infuriava, di lunedì in lunedì. Per Tiziano quelle riunioni rappresentavano una vera Caienna: i sintomi della sindrome impiegatizia del lunedì mattina in lui si iniziavano a manifestare dal venerdì sera. Inutile augurargli un buon weekend.

Piero era anche un ex fumatore, uno di quelli accaniti che avevano smesso di botto e che, come tutti gli accaniti che smettevano di botto, facevano della lotta contro il fumo una crociata. Ora, potete immaginare che razza di crociato potesse essere un tipo come lui. In quel periodo negli uffici non vigeva ancora il divieto di fumo. In tutti gli uffici, tranne che negli uffici di Piero, dove bastava la sua espressione mentre odorava il fumo di una sigaretta a dieci stanze dalla sua, per intimare a chiunque un divieto assoluto.

Ma accadde un fatto degno di passare negli annali. Ad uno dei famigerati "lunedì dei numeri" era stato invitato il responsabile dell'ufficio legale di una delle società del gruppo, per discutere di alcune questioni. Era

un gran bel tipo Mario, un ottimo avvocato che avrebbe fatto successo anche come uomo delle pubbliche relazioni. Già dall'inizio della riunione Mario aveva distribuito a tutti i presenti una relazione scritta molto precisa sugli argomenti che si prestava a trattare e, mentre tutti potevano seguirlo **leggendo**, scendeva nei **dettagli** con grande dovizia di particolari. Con una regolarità impressionante, le parole di Mario suscitavano l'approvazione di Piero e riuscivano a motivarlo, rasserenarlo, addirittura a farlo sorridere: avevano un effetto migliore di un massaggio rilassante. Mentre tutti si stavano ancora chiedendo come fosse possibile, un brivido di terrore corse lungo la loro schiena: Mario si era acceso una sigaretta e, dopo aver tirato la prima vigorosa boccata, avvolto in una nube di fumo azzurrognola, aveva addirittura avuto il coraggio di chiedere permesso: "Disturba?". La risposta di Piero lasciò tutti di stucco "Vai tranquillo". Quel "lunedì dei numeri" era appena entrato a far parte della leggenda.

Due persone – Tiziano e Mario – un interlocutore comune – Piero – e risultati comunicativi talmente diversi da risultare inspiegabili. Forse.

Perché scorrendo nuovamente le righe che precedono e annotandovi le parole in grassetto, scoprirete, proseguendo nella lettura del libro, che non sono finite lì per un caso. Le parole **Cose**, **Regole**, **Verso**, **Proattivo**, **Numero di esempi**, **Leggere**, **Dettagli**, **Emotivo**, identificano alcuni dei Filtri LAB Profile® descritti nelle pagine che seguono e che vi serviranno, utilizzando quello strumento straordinario che è il Linguaggio di Influenza, a comprendere come trattare, motivare e convincere le persone. E a evitare le reazioni dei tanti "Piero" che potrete incontrare.

Preferite essere dei "Tiziano" o dei "Mario" nel rapporto con i vostri interlocutori? E con i vostri clienti? Perché con i clienti, lo sappiamo, tutto diventa più complicato. Forse perché un cliente sa di essere molto importante? Sì. Quindi... **Il cliente ha sempre ragione? Sì, se sai come dirglielo!**

Il cliente è diventato infedele, incostante e suscettibile. Non tornerà più quello a cui eravamo abituati. Per sedurlo, occorrono strategie completamente nuove.

Questo libro vi mostrerà come conquistare anche i clienti più difficili con la magia della parole. E, a differenza di Mario, a farlo consapevolmente.

Epilogo.

Qualche tempo dopo Piero lasciò l'azienda per ricoprire un importante incarico in un'altra società. La cena di addio fu davvero commovente. In un ambito diverso, il Filtro **Cose** di Piero si era modificato in **Persone**, come spesso avviene al modificarsi del **Contesto** di riferimento. Il risultato fu che alla fine della cena il cameriere, sparcchiando, rivelò la presenza di una busta sotto il piatto di Tiziano e, all'interno della busta, la sua promozione a dirigente: era il saluto fatto "di cuore" da Piero.

Parte 1

**Come sono
i vostri clienti?**

Introduzione.

Come le parole fanno cambiare idea ai clienti

I vostri clienti sono attenti a come li conquistate e a come li trattate.

Se non capite che cosa vogliono veramente i vostri clienti, state certi che loro cercheranno qualcuno che lo capisca fino in fondo e del quale diventeranno clienti. E ricordate che i clienti considereranno offensivo ogni vostro tentativo di utilizzare un approccio “uguale per tutti”.

Se progettate strategie commerciali, se gestite team che si relazionano con i clienti (acquisiti o potenziali) o voi stessi avete a che fare con i vostri clienti, sappiate che siete i diretti responsabili delle loro esperienze d’acquisto e che questo libro è stato scritto per voi.

Leggendo questo libro capirete:

- come fare aumentare gli acquisti dei vostri clienti;
- come sperimentare il Grande Cambiamento di Atteggiamento del Cliente;
- come preparare i vostri diretti collaboratori a gestire qualsiasi tipo di cliente;
- come evitare di perdere clienti;
- le nuove regole per il marketing di massa e per il direct marketing;
- le motivazioni alla base della cattiva gestione dei clienti da parte delle aziende;
- perché le scuse non bastano mai;
- come pensano e decidono i clienti;

- come trattare i clienti arrabbiati per trasformarli in clienti fedeli;
- come creare una Filosofia di Approccio al Cliente attraente e in grado di consolidarne la fedeltà.

Dimostrare che capite bene il vostro cliente è assolutamente vantaggioso. Il rischio di non farlo è tremendamente pericoloso.

Drake chiamò la sua compagnia telefonica per discutere dei costi in bolletta. Era sicuro di pagare troppo e voleva capire quali fossero i piani di risparmio per chiamate a lunga distanza. L'operatore telefonico gli rispose che non poteva avere un altro piano telefonico perché aveva già in corso quello "famiglia". Drake ci rimase molto male perché non riusciva a capire come mai non gli fosse consentito di avere entrambi i piani telefonici dal momento che chiamava la sua famiglia e faceva anche numerose chiamate a lunga distanza per ragioni di lavoro. L'operatore, alzando leggermente il tono di voce, gli ripeté che non avrebbe potuto avere entrambi i piani: queste erano le regole. Infuriato Drake chiese di parlare con un superiore il quale gli ripeté le stesse cose che aveva detto l'operatore telefonico.

Drake minacciò di cambiare operatore telefonico e il supervisore gli rispose che l'uscita dal contratto gli sarebbe costata \$ 200 per ognuno dei quattro telefoni che possedeva. Drake non credeva alle sue orecchie: messo giù il telefono chiamò subito altri tre nuovi operatori telefonici.

Con due brevi conversazioni, due operatori di una compagnia telefonica avevano spinto Drake a fare tre telefonate per trovare un fornitore alternativo.

Quei due operatori avevano semplicemente seguito la loro normale procedura. Sfortunatamente, quel cliente non era interessato alla "normale procedura", ma aveva fatto una richiesta e voleva che venisse accolta. Se il personale della compagnia telefonica avesse gestito la telefonata in modo leggermente diverso, avrebbe potuto soddisfare sia le sue esigenze, sia i suoi interessi.

Risolvere problemi di comunicazione è, e sempre sarà, una sfida costante sia nella nostra vita privata, sia nell'ambiente di lavoro, a qualsiasi livello si svolga la relazione con un interlocutore. Nell'ambito professionale, inoltre, la conoscenza tecnica risulta tanto necessaria quanto non sufficiente, se presa a sé stante: potreste avere il miglior prodotto disponibile sul mercato, ma se i vostri clienti non percepiscono voi (o la vostra organizzazione) come le persone più adatte a prendersi cura di loro, molto probabilmente cercheranno dei fornitori diversi: spesso la causa di partnership che cadono a pezzi, di relazioni che falliscono, di progetti che non si concludono e di società che vanno in crisi, è da attribuirsi a una comunicazione scadente.

Una buona capacità di comunicare dipende essenzialmente dalle seguenti variabili:

- capire che cosa motiva i singoli individui e le masse al fine di trasmettere efficacemente un messaggio;
- risolvere le divergenze di opinioni e di obiettivi raggiungendo un livello di reciproca soddisfazione tra le parti coinvolte;
- ispirare le persone a pensare e ad agire in modo diverso.

E questi sono esattamente gli argomenti trattati in questo libro.

In un contesto economico difficile, eccellere nella soluzione dei problemi di comunicazione, creando relazioni positive e guidando l'azione dei propri clienti e collaboratori verso la giusta direzione, è sempre più importante.

Per molti anni ho aiutato i miei clienti a raggiungere gli obiettivi che desideravano. Perché allora ho scritto *Non ci sono più i clienti di una volta?*

Il mio primo libro, *Le parole della mente*¹, descrive le diverse applicazioni del Language And Behaviour Profile (LAB Profile®). **Il LAB Profile®² è uno strumento che consente di comprendere cosa motivi una persona o un gruppo di persone al di là della loro normale consapevolezza, ovvero a un livello inconscio.** In pratica permette di comprendere i processi interni decisionali e di pensiero. Da quando ho pubblicato *Le parole della mente* ho ricevuto e continuo a ricevere diverse richieste di supporto tra le quali:

- ridisegnare o creare azioni di marketing e di vendita al fine di stimolare la motivazione e il potenziale dei propri clienti;
- creare programmi di formazione sulla negoziazione complessa, il marketing e la vendita per clienti di diversi settori di mercato;
- posizionare prodotti e servizi all'interno di contesti ad alta competitività;
- ricercare candidati per posizioni dirigenziali;
- insegnare a manager, team leader e professionisti del front-end a gestire i clienti arrabbiati e a consolidarne la fedeltà;
- formare addetti di front-end esperti nella gestione dei clienti contrariati e potenzialmente aggressivi.

Altre aziende hanno chiesto il mio contributo per risolvere alcune delle loro principali difficoltà comunicative. Nel comparto dell'industria automobilistica, ho aiutato sales manager esperti a negoziare contratti multimi-

1. Ed. it. FrancoAngeli (2005).

2. Il Lab Profile® (N.d.T. Profilo Linguistico-Comportamentale) fu originariamente sviluppato da Rodger Bailey all'interno della disciplina nota come Programmazione Neuro-Linguistica (PNL). Per un riferimento completo sui fondamenti di questo strumento linguistico vedi *Le parole della mente: come padroneggiare il linguaggio di influenza*.

lionari, a lungo termine, con produttori di auto. Oppure ho aiutato dirigenti a mantenere alta la motivazione dei loro colleghi dopo diverse ondate di licenziamenti nel periodo in cui le vendite erano crollate. Oppure ancora ho collaborato con i responsabili aziendali dei rapporti con i sindacati per ottenere, per la prima volta nella storia della loro azienda, la firma di un accordo quinquennale che ha evitato scioperi a sorpresa.

Molte organizzazioni, grazie al metodo LAB Profile®, hanno condotto ricerche sullo studio dell'esperienza inconscia del cliente che hanno portato a ridisegnare le loro strategie di marketing, di vendita e di servizio e a sviluppare risposte in grado di incontrare i bisogni profondi e inespressi dei loro clienti. Il LAB Profile® è anche molto utile nel risolvere conflitti e problemi complessi³.

Dal 1998 tengo il percorso internazionale di certificazione per formatori e consulenti LAB Profile®. Grazie a questo programma qualificati business leader, consulenti, formatori, coach e professionisti del marketing e delle risorse umane acquisiscono le competenze richieste per utilizzare e insegnare il LAB Profile®.

Ma per chi non ha partecipato a questa approfondita formazione specialistica, sarà utile sapere che il mio primo libro ha gettato le basi delle Leve Motivazionali e Operative (Processi Comportamentali Interni) del metodo LAB Profile® e ha offerto esempi pratici tratti dal management, dal marketing, dalle vendite e dalla selezione del personale su come utilizzare questi filtri. Però, molte situazioni non hanno semplicemente a che fare con leve motivazionali che si esprimono in un certo momento a livello individuale, in un gruppo o in ambiti ancora più ampi; sovente, entra in gioco una complessa rete di filtri che, per essere compresa e utilizzata adeguatamente, richiede una certa preparazione. Di conseguenza, **questo libro farà luce sulla complessità che sta al cuore delle interazioni cliente-fornitore**.

Il mio obiettivo è offrire una guida in più e strategie nuove a manager e aziende su come attrarre e interagire con i propri clienti, risolvere conflitti o problemi nelle trattative di vendita e mantenere la felicità del cliente.

Il titolo del libro – *Non ci sono più i clienti di una volta!* – riflette uno stato d'animo comune a molti clienti, che deriva dal trattamento ricevuto dai loro fornitori. Questo atteggiamento si è insinuato e radicato in Canada nelle attività di assistenza ai clienti e penso che sia presente anche in tanti altri paesi. Nel libro vedrete applicati i principi del metodo LAB Profile® alle interazioni tra cliente e fornitore, al fine di incrementare le vendi-

3. Per comprendere strategie di risoluzione di problemi complessi vedi *Solving Communication Problems with the LAB Profile®*, un'ora di CD/MP3 di Shelle Rose Charvet disponibile sul sito www.wordsthatchangeminds.com.

te e l'esperienza positiva dei vostri clienti, migliorando in modo strepitoso i vostri risultati. Questo libro è basato sui seguenti principi.

Principio del cliente

Qualunque cosa facciate impatta sulle emozioni del vostro cliente.

Qualunque cosa facciate determina che cosa pensa il cliente della vostra organizzazione.

Tratteremo come utilizzare il linguaggio e le azioni per creare potenti stati emozionali positivi nei vostri clienti e come trasformare clienti arrabbiati in clienti fedeli.

Vediamo un esempio:

Dovevo tagliare un anello che non usciva più dal mio dito e cercavo chi mi potesse offrire questo servizio. La prima idea fu quella di rivolgermi ad un ferramenta. Così mi sono immaginata un ragazzone che armeggiava con una sega sopra il mio dito e subito ho optato per una scelta diversa. Intimorita, ho chiesto aiuto a una collega che mi ha suggerito un gioielliere a cui rivolgermi. Lo contattai e già al telefono la sua prima risposta fu "Venga quando vuole, abbiamo una macchina speciale che fa questo lavoro. Ci vogliono solo pochi minuti". Potete immaginare il mio sollievo appena chiusa la telefonata: mi aveva rassicurato e il mio problema stava per essere risolto facilmente e senza difficoltà.

Voto dieci e lode per il servizio al cliente.

Ecco un esempio differente:

Ho telefonato al mio centro assistenza computer il giorno precedente una mia partenza per un viaggio, per verificare se il computer dei miei figli era stato riparato (visto che non avevo avuto notizie). L'operatrice del servizio clienti mi domandò: "Bene, quando ce l'ha portato?" Risposi che l'avevo portato la settimana precedente. "C'è stata una grossa tempesta di neve, come ha visto" continuò lei. Cercando di mantenermi calma, le chiesi se era pronto. "Non lo so, devo verificare". Qualche minuto dopo mi fece sapere che non era pronto e che il tecnico era fuori sede, per cui non sapeva fare una previsione.

Voto due per il servizio al cliente (nonostante l'operatrice abbia preso l'iniziativa di capire che il tecnico non c'era!).

Riuscite a vedere la nuvoletta di fumo che esce dalle mie orecchie? In base a questa conversazione telefonica ora io credo che:

- la società non avesse una procedura per monitorare le riparazioni in corso;
- l'operatrice del servizio clienti non fosse in grado di prendere alcuna iniziativa di supporto alla soluzione del mio problema;
- la prossima volta farò ben attenzione a intervistare l'oracolo prima di portare il mio computer a riparare!

Un attimo, non è finita. Ora, da cliente *arrabbiata*, è assai più probabile che renderò la vita difficile all'operatrice perché sono convinta che dovrò lottare per avere il mio computer sistemato.

Al **Principio del Cliente** di cui sopra aggiungiamo i seguenti:

Principi della Persuasione⁴

Per fare in modo che le persone vi accompagnino dove volete andare dovete incontrarle dove sono e non pretendere semplicemente che siano già dove vorreste che fossero.

Andate alla loro fermata dell'autobus e da lì invitateli a salire con voi per accompagnarli dove volete che arrivino.



BUS
STOP

Questo libro vi aiuterà a individuare la “fermata dell’autobus” delle emozioni e della psicologia dei vostri clienti e vi offrirà gli strumenti linguistici e comportamentali per convincerli a prendere il vostro autobus.

Questo è un principio facile da capire, ma difficile da applicare. Quando leggerete la Tecnica di Gestione del Cliente Arrabbiato, molto di quello che vi proporrò vi potrà sembrare ovvio. La difficoltà sta nell'applicare i comportamenti corretti.

Questo libro vi aiuterà a comprendere, prevedere e influenzare il comportamento del cliente. Per fare questo è necessario essere in grado di mettersi profondamente nei suoi panni. Durante la mia esperienza lavorativa ho notato che il personale del servizio clienti è molto bravo a ricordarsi che cosa significhi essere un cliente, tuttavia solo pochi di loro sono in grado di utilizzare questa percezione nelle loro azioni di marketing, vendita o di servizio. Ecco perché è semplice e difficile allo stesso tempo. La ricerca ha mostrato ripetutamente che risolvere i problemi dei clienti può essere altamente profittevole, specialmente se fatto velocemente e con l'intento

4. Con l'immagine della “fermata d'autobus” l'autrice vuole rimandare al punto d'incontro con il cliente (N.d.T.).

di ottenere la loro piena soddisfazione. Quando riuscite a farlo, evitate anche costi per la vostra organizzazione. Come? Prevenendo l'escalation e il passaparola negativo, che può partire molto facilmente quando i clienti sono insoddisfatti.

Faccio presentazioni a molte, molte persone ogni anno, e spesso descrivo il rapporto che ho avuto con la mia società di telefonia mobile dicendo che mi sento come “una prigioniera” della compagnia. “Buongiorno. Il mio nome è Shelle Rose Charvet e sono prigioniera di...”

Molte organizzazioni usano ancora gli studi demografici per comprendere i loro clienti.

Mentre questo approccio potrebbe essere di aiuto per analizzare ampi trend demografici, come le attuali preferenze dei Babyboomer o i valori e il comportamento della Generazione X o Y, credo che risulterebbe inadeguato per studiare il target di riferimento specifico dei vostri prodotti e servizi, in assenza di una complementare e approfondita analisi delle sue leve motivazionali inconscie. Per identificare questi bisogni, sono stati sviluppati diversi strumenti di profilazione psicometrica, non appena gli esperti di marketing e di brand hanno acquisito la consapevolezza che le analisi demografiche e relative ai comportamenti pregressi non bastavano per comprendere veramente un target di riferimento.

Se non conoscete un modo efficace per comprendere e soddisfare i bisogni inconsci dei vostri clienti, i vostri concorrenti lo scopriranno presto al posto vostro.

Il LAB Profile® offre i mezzi per comprendere più facilmente di che cosa hanno bisogno i clienti e conoscere esattamente come approcciarli. Ma non è uno strumento semplicistico perché non riduce un gran numero di persone a semplici categorie, bensì permette di tener conto delle variazioni che intervengono nel mass-market e dei processi decisionali che entrano in gioco durante le decisioni d'acquisto o l'uso di servizi di assistenza.

Ci concentreremo sulle motivazioni inconscie che influenzano le credenze dei clienti, così come sui loro comportamenti nelle attività di vendita e assistenza applicate sia al business-to-consumer, sia al business-to-business.

Ho enfatizzato in modo particolare la parte sulla gestione dei Clienti Arrabbiati. È ovvio che prevenire sia meglio che curare, ma dato che nessuno può offrire sempre prodotti e servizi perfetti, avere la giusta cura è indispensabile. Tratterò come utilizzare il LAB Profile® per calmare i Clienti Arrabbiati e correggere la rotta con loro.

Per prima cosa affronteremo la **Filosofia di Approccio al Cliente e come questa impatti sull'esperienza dei vostri clienti**. Poi esamineremo le reazioni di rabbia dei clienti per **scoprire il significato profondo delle emozioni esplosive e come gestirle**. Quindi approfondiremo **come le organizzazioni siano la causa delle esperienze problematiche dei loro**

clienti. Dopodiché sveleremo la Tecnica di Negoziazione con il Cliente e la Tecnica di Gestione del Cliente Arrabbiato per modificare il modo di relazionarsi della vostra organizzazione con i clienti.

Un'operatrice del servizio clienti di un'assicurazione mi ha riportato che un cliente le aveva inveito contro perché aveva ricevuto un supporto inadeguato per la sua polizza assicurativa. Messa alle strette, dopo aver provato a placare il cliente utilizzando diverse strategie, decise di utilizzare la Tecnica di Gestione del Cliente Arrabbiato. Ecco cosa mi ha raccontato:

Alzai la voce e gli dissi: “Quindi questa è la polizza sbagliata!? E le hanno detto che andava bene, ma non per lei!? È meglio che io vada a verificare che cosa è successo!”. All'inizio c'era un profondo silenzio dall'altra parte del telefono, dopo di che il cliente rispose con un tono di voce molto più calmo: “Sì, c'è veramente bisogno di una verifica e apprezzo il fatto che l'abbia capito”.

L'operatrice investigò sul problema, trovò un'alternativa migliore per il cliente e ritornò da lui. Ed è proprio qui che ebbe una sorpresa: scoprì che il gentiluomo al telefono era il presidente di un'azienda consociata all'interno dello stesso gruppo finanziario. Le disse chi era, la ringraziò per come lo aveva trattato e scrisse una lettera di plauso al suo capo. Quell'operatrice non poteva in alcun modo sapere che costui fosse un cliente importante. Era stata in qualche modo riluttante ad applicare la tecnica che le avevo suggerito, però quando gli approcci tradizionali per calmare il cliente erano falliti, si era resa conto che non aveva alternative. Fu piacevolmente sorpresa dal risultato ottenuto. Non avrebbe potuto provarla con un cliente migliore! Nel Capitolo 7 leggerete le quattro fasi della Tecnica di Gestione del Cliente Arrabbiato da lei utilizzata e come questa si applichi direttamente alle interazioni con il cliente.

Infine affronteremo il tema di come utilizzare i principi utili a delineare una efficace comunicazione di massa, creare un'esperienza positiva per il cliente, assicurare un miglioramento continuo del singolo, della squadra e dell'organizzazione. Ne parlerò nella Parte 5.

Affronteremo anche le applicazioni avanzate del LAB Profile® da utilizzare:

- nella gestione dei problemi nei rapporti tra clienti e fornitori;
- nella ricerca e selezione;
- nell'impatto sistemico per creare la vostra Leva del Processo di Cambiamento.

Nell'appendice A ho riassunto i concetti principali e ho suggerito degli esercizi per i team leader che possono essere utilizzati con le prime linee. Le altre appendici raccolgono suggerimenti e fonti per aiutarvi a servirvi del LAB Profile® in molti altri modi.

Mi auguro che troviate idee utili in questo libro, sia che progettiate sistemi per offrire assistenza ai vostri clienti, sia che guidiate squadre che offrono servizi ai clienti o che siate voi stessi a gestirli direttamente.

Alcune di queste idee vi sembreranno di buon senso, mentre altre si basano su un senso non comune, frutto della decodifica delle motivazioni che sono tipicamente fuori dalla consapevolezza della maggior parte delle persone.

L'unica maniera per sapere se una tecnica funziona veramente è di verificarla sul campo. Per favore fatemi sapere com'è andata.