



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**L'INTELLIGENZA EMOTIVA NEL SALES
MANAGEMENT**

Relatore:

Prof. Silvio Cardinali

Rapporto Finale di:

Debora Lamce

Anno Accademico 2018/2019

INDICE

INTRODUZIONE	1
1. INTELLIGENZA EMOTIVA	2
1.1 MODELLI TEORICI	4
1.2 MISURARE L'EI	8
1.2.1 MSCEIT	10
2. SALES MANAGEMENT	13
2.1 DALLA PROSPETTIVA TRANSAZIONALE ALLA PROSPETTIVA RELAZIONALE	14
2.2 PERSONAL SELLING	15
2.2 ADAPTIVE SELLING	16
3. RELAZIONE TRA L'INTELLIGENZA EMOTIVA E IL SALES MANAGEMENT	18
OSSERVAZIONI CONCLUSIVE	21
BIBLIOGRAFIA	22
SITOGRAFIA	22

INTRODUZIONE

In questo elaborato ho voluto trattare due tematiche sempre più attuali, quali l'Intelligenza Emotiva e il Sales Management. Se da una parte studi scientifici su questi due argomenti vengono separatamente approfonditi, destando non poco interesse, dall'altra si può facilmente appurare una lacuna negli studi che mettano in relazione queste due tematiche, sebbene strettamente connesse nel mercato attuale.

Lo scopo di tale elaborato è quello di dimostrare che l'Intelligenza Emotiva può avere un impatto positivo nel mondo del Sales, e nella fattispecie che un venditore, dotato di Intelligenza Emotiva, vanta di migliori Sales Performance rispetto agli individui privi di EI.

Nel primo capitolo cercherò di ripercorrere la storia dell'intelligenza emotiva e la sua evoluzione, soffermandomi sulle doti che sviluppa di possiede l'EI.

Nel secondo capitolo mi concentrerò sul Sales Management, cercando di sottolineare l'importanza che l'area delle vendite ricopre nelle imprese e in particolar modo il ruolo chiave del venditore, il quale grazie alle sue competenze riesce a creare valore aggiunto.

Nel terzo e ultimo capitolo metterò in relazione l'EI con il mondo del Sales, evidenziando come le caratteristiche tipiche degli individui dotati di Intelligenza Emotiva, siano anche i tratti distintivi che fanno di un semplice venditore un venditore di successo.

1. INTELLIGENZA EMOTIVA

“Tutto l'apprendimento ha una base emotiva”

Platone

L'Intelligenza Emotiva è un aspetto dell'intelligenza che *“coinvolge l'abilità di percepire, valutare ed esprimere un'emozione; l'abilità di accedere ai sentimenti e/o crearli quando facilitano i pensieri; l'abilità di capire l'emozione e la conoscenza emotiva; l'abilità di regolare le emozioni per promuovere la crescita emotiva e intellettuale”*.

Quale parte del cervello interessa? Come si manifesta? È misurabile?

In questo capitolo ho intenzione di rispondere a tali quesiti e ripercorrere i modelli teorici più importanti affrontati su questo tema.

Già nel diciottesimo secolo gli psicologi avevano individuato nel cervello umano 3 aree:

- cognizione (o Pensiero)
- affettività (comprese le emozioni)
- motivazione

L'area cognitiva fa riferimento alle funzioni come la memoria, il ragionamento, il giudizio e il pensiero astratto. Il termine intelligenza tradizionale è sempre stato usato per qualificare il buon funzionamento di questa area.

L'area dell'affettività comprende le emozioni, ma anche la valutazione, l'umore e gli altri stati d'animo, quali stanchezza e energia.

La motivazione è la terza area nella quale confluiscono i bisogni biologici e ai comportamenti orientati al raggiungimento dei propri obiettivi.

Gli studiosi erano pertanto già a conoscenza di un'"Intelligenza delle Emozioni", sebbene studi specifici al riguardo avvennero solo a partire dagli anni Ottanta del Novecento.

L'individuo dotato di Intelligenza Emotiva (EI) è in grado di sviluppare *competenze emotive*. Ovvero, è capace di riconoscere le proprie emozioni e quelle altrui, è in grado di gestirle e regolarle, e svilupperà abilità pratiche (skills) necessarie per l'autoefficacia (self-efficacy) nelle transazioni sociali che suscitano emozioni (emotion-eliciting social transactions)". Le stesse favoriranno scambi comunicativi, capacità di problem-solving e stimoleranno il pensiero costruttivo.

Le competenze emotive sono di 2 tipi:

- competenze personali
- competenze sociali

Le prime sono tipiche degli individui che hanno consapevolezza e padronanza di sé, che quindi sanno riconoscere le proprie emozioni e dominarle, che conoscono i propri punti di forza e debolezza e che mantengono un atteggiamento aperto a nuove idee.

Le competenze sociali appartengono agli individui che sanno relazionarsi agli altri attraverso un atteggiamento empatico. L'empatia di cui sono dotati favorisce infatti legami cooperativi, facilita la comunicazione e permette di gestire meglio i conflitti.

Sono cinque le categorie che appartengono alla Competenza Sociale:

- 1) competenze comunicative
- 2) competenze di leadership
- 3) competenze nella soluzione dei conflitti
- 4) competenze nella soluzione dei problemi
- 5) competenze nel prendere decisioni.

1.1 MODELLI TEORICI

Il concetto di Intelligenza Emotiva è stato inizialmente introdotto dallo psicologo statunitense Howard Gardner, nella sua Teoria delle Intelligenze Multiple, nella quale critica la concezione tradizionale dell'intelligenza, contrapponendo un modello che prevede l'esistenza di una pluralità di intelligenze, autonome dal punto di vista neurologico. In un primo momento individua almeno sette tipologie differenziate di "intelligenza", ognuna deputata a differenti settori dell'attività umana:

- Intelligenza linguistica
- Intelligenza logico-matematica
- Intelligenza musicale
- Intelligenza spaziale
- Intelligenza cinestetica o procedurale
- Intelligenza interpersonale
- Intelligenza intrapersonale

In un secondo momento lo psicologo ha proposto l'aggiunta di altre forme di intelligenza, ma rimangono comunque quelle che si riferiscono alle competenze sociali a destare maggiore interesse tra gli psicologi e che in parte troviamo comprese nel concetto d'Intelligenza Emotiva.

Nello specifico, per ciò che concerne l'intelligenza interpersonale, quattro sono le abilità di cui tale forma di intelligenza si compone:

1. Capacità di organizzare i gruppi, abilità essenziale del leader; comporta la capacità di coordinare gli sforzi di una rete di individui. Sono caratterizzati da tale abilità i militari con mansioni di comando e capi efficienti di organizzazioni e unità.
2. Capacità di negoziare soluzioni: è il talento del mediatore, capace di prevenire conflitti o di risolvere quelli già in atto. Gli individui con questo talento eccellono nelle trattative.

3. Capacità di stabilire legami personali: è la dote dell'empatia e del saper entrare in connessione con gli altri. Essa facilita l'inizio di una interazione, il riconoscimento dei sentimenti e delle preoccupazioni negli altri e stimola la risposta adeguata. Le persone che ne sono dotate sono buoni "giocatori di squadra". In ambito lavorativo sono buoni venditori o manager e possono divenire anche ottimi insegnanti.
4. Capacità d'analisi della situazione sociale: è la capacità di riconoscere e di comprendere i sentimenti, le motivazioni e le preoccupazioni altrui. Questa abilità è tipica dei terapeuti o consulenti competenti.

La teoria di Gardner è stata poi ampliata dai due psicologi americani John D. Mayer e Peter Salovey. Il primo modello teorico riguardo l'intelligenza emotiva è più precisamente una loro intuizione. Nel 1990 pubblicano due articoli, uno introduttivo in *Imagination, Cognition and Personality* (Salovey e Mayer, 1990) e l'altro sperimentale, su *Journal of Personality Assessment*, dove anticipano la possibilità di misurare l'EI.

Utilizzano per la prima volta l'espressione "Intelligenza Emotiva", e la definiscono come la capacità di elaborare le informazioni in base alle proprie emozioni e quelle altrui, e di usarle come fonte di informazione per il pensiero e l'azione.

Le persone dotate di spiccata EI usano le loro capacità di ragionamento per riconoscere, infondere significato e risolvere i problemi, cercando di raggiungere uno stato di soddisfazione. Per stabilire se un individuo possiede un'elevata intelligenza emotiva, i due autori fanno riferimento a quattro abilità di base:

- Percepire correttamente, valutare ed esprimere le emozioni proprie e altrui;
- Ricorrere alle emozioni che favoriscono i processi di pensiero;
- Comprendere le emozioni, il linguaggio emotivo e i segnali emotivi;
- Gestire le emozioni al fine di raggiungere gli obiettivi;

L'intelligenza emotiva viene pertanto intesa come una vera e propria abilità cognitiva o un potenziale che interagisce sinergicamente con le funzioni cognitive di base possedute dai soggetti non risultando significativamente influenzato dalle loro differenze culturali.

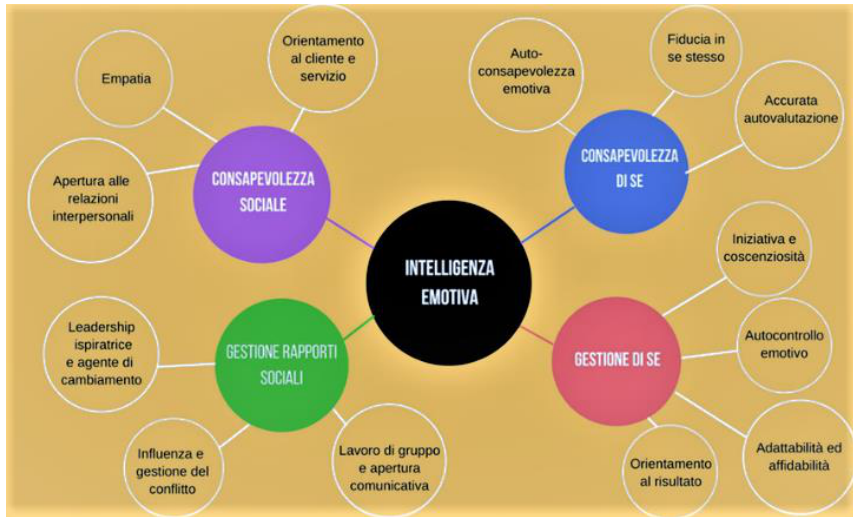
Tuttavia, il concetto di Intelligenza Emotiva è rimasto all'oscuro fino all'uscita del libro "Emotional Intelligence" di Daniel Goleman nel 1995.

In tale contesto, Goleman fa propria la definizione di competenza emotiva proposta da Boyatzis nel 1982 e descritta come "abilità di riconoscere, comprendere e usare l'informazione emozionale relativa a sé stessi ed agli altri che guida o causa una performance efficace o superiore alla media". Questa definizione acquisisce importanza perché si viene a creare uno stretto legame tra EI e ambito lavorativo.

Goleman individua competenze specifiche suddivise in quattro domini, quali:

1. **self-awareness**, la consapevolezza delle proprie emozioni e dei propri punti di forza e debolezza. La valenza trasversale di questa abilità consente di allineare la natura dei propri bisogni, ai propri comportamenti ed atteggiamenti, aumentando di conseguenza le possibilità di rintracciare situazioni funzionali al proprio benessere lavorativo e quotidiano.
2. **self management**, fa riferimento al controllo delle proprie emozioni e alla capacità di una persona di riuscire ad utilizzare il proprio bagaglio emozionale come strumento per agire. Essere padroni di sé stessi significa mantenere elevati livelli di integrità personale anche in circostanze difficili o situazioni di particolare stress.
3. **social-awareness**, la sfera di competenze collegate all'intelligenza sociale consentono alla Persona di avere un'ampia consapevolezza sulle emozioni e motivazioni altrui. Questa capacità interpersonale agevola la lettura dei comportamenti dei singoli o dei gruppi di persone, interessando il livello lavorativo che personale. L'empatia gioca un ruolo determinante, ed elevati punteggi in quest'area indicano la capacità di riuscire a connettersi con gli altri interpretando correttamente le dinamiche di gruppo, ricercando attivamente il mantenimento del clima emotivo.

4. **relationship-management**, intesa come capacità di coordinare e gestire gli altri efficacemente gli altri stimolando la collaborazione.



I quattro domini del modello di Goleman

1.2 MISURARE L'EI

I modelli teorici sull'EI presentati negli ultimi trent'anni hanno destato sempre maggior interesse, e in seguito a tale popolarità è stato necessario introdurre degli strumenti che potessero effettivamente misurare il quoziente emotivo di un individuo.

Disporre di strumenti di misurazione consente infatti di:

- fare anticipazioni teoriche;
- esplorare la natura e lo sviluppo di questo settore;
- predire il comportamento degli individui, per esempio nei programmi di allenamento, sul lavoro o nel matrimonio;
- identificare i possibili problemi che gli individui con deficit nelle abilità emotive potrebbero sperimentare;
- valutare l'efficacia degli interventi progettati per aumentare l'EI.

Negli anni, per ogni modello teorico, è stato proposto uno strumento di misurazione. Ciò comporta che attualmente ne disponiamo di una quantità non indifferente. Possiamo intanto fare una importante distinzione tra i metodi di misurazione dell'Intelligenza Emotiva. Esistono infatti:

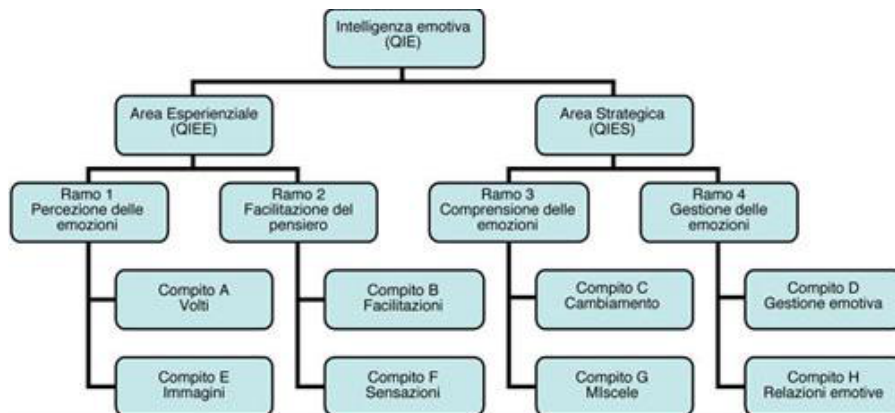
- 1) Test di performance (*ability EI*)
- 2) Questionari di autovalutazione (self report) (*trait ability*)

Distinguiamo i test di performance dai questionari di autovalutazione poiché nel primo metodo vengono usati criteri oggettivi e predeterminati di misurazione, mentre nei self report è l'individuo in esame che riporta il proprio livello di EI.

Gli strumenti del trait EI più noti sono sicuramente l'Emotional Quotient Inventory (EQ-i) di Bar-On (1997a, 1997b) e l'Emotional Competence Inventory (ECI) di Sala (2002), basato sul modello di Goleman. Vi è poi lo Schutte Self-Report Index (SSRI) di Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden e Dornheim (1998) e il Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue) di Petrides e Furnham (2003).

Mentre il test di performance più importante e conosciuto è il MSCEIT, cui dedicherò il prossimo paragrafo.

1.2.1 Msceit



Lo strumento di misura dell'EI sul quale ho deciso di soffermarmi è il Mayer, Salovey & Caruso Emotional Intelligence Test, MSCEIT, di Mayer, Salovey e Caruso. Questo strumento è stato affinato dopo la prima versione MEIS. L'intelligenza emotiva è considerata dagli autori del test un'abilità cognitiva. Proprio per tale ragione è necessaria una sorta di oggettività del test e non avrebbe senso misurarla con uno strumento di auto-valutazione. La struttura del test quindi si basa sulla performance dei soggetti presi in esame in compiti che implicano le abilità target individuate dell'EI. Il test si compone di 141 item, suddivisi in otto compiti (due per ogni ambito), da cui si ottengono quattro punteggi: uno totale, uno per ciascuno dei quattro ambiti, e due di area (experiential EI, che comprende gli ambiti relativi alla percezione ed all'uso delle emozioni, e strategic EI, che comprende gli ambiti relativi alla comprensione e gestione delle emozioni). Lo strumento è stato validato su dati provenienti da oltre 5.000 soggetti di diversa appartenenza geografica. I quesiti presentati ai soggetti sono di diverso tipo, non solamente verbali: ad esempio la percezione delle emozioni viene misurata con item che richiedono di identificare espressioni facciali delle emozioni o di indicare il grado in cui figure geometriche o paesaggi suscitano un particolare stato emotivo.

Ciò che differenzia questo strumento di misurazione dagli altri è che il punteggio del test MSCEIT può di fatto essere considerato oggettivo, in quanto la correttezza delle risposte è stata stabilita sulla base di due criteri: consensus ed expert. Un consenso generale, secondo cui la performance

dell'individuo va confrontata con quella del campione normativo che ha svolto il test; un consenso esperto, secondo cui la performance dell'individuo è confrontata con quella di un gruppo di esperti di psicologia delle emozioni (afferenti all'International Society for Research on Emotion-ISRE). In pratica, a ogni risposta fornita al test viene assegnata una proporzione, sulla base del campione su cui è raccolto il consenso (generale o esperto) che ha selezionato quella risposta. Ad esempio, se l'opzione "a" è selezionata per un item e il 65% (proporzione = 0,65) del campione di consenso ha selezionato "a", allora a quella risposta sarà assegnato un punteggio di .65. I punteggi assegnati secondo i due criteri di consenso mostrano correlazioni elevate tra loro.

Gli esempi sottostanti renderanno più agevole la comprensione del funzionamento di tale Test.

SEZIONE A – Istruzioni

Item 2 – Secondo te che emozione esprime questo volto?

scegli da 1 (Assolutamente Assente) a 5 (Pienamente Presente)

per ciascuna emozione



Non felice	1	2	3	4	5	Molto felice
Non Triste	1	2	3	4	5	Molto Triste
Non spaventato	1	2	3	4	5	Molto Spaventato
Non Sorpreso	1	2	3	4	5	Molto Sorpreso
Non Eccitato	1	2	3	4	5	Molto Eccitato

SEZIONE B –Istruzioni:

per ciascuna risposta scegli un punteggio da 1 a 5 per ogni emozione
Item 3 – Come descriveresti l'umore di una situazione in cui bisogna fare una scelta difficile ed importante per la vita?

	PER NIENTE				MOLTO
tensione	1	2	3	4	5
crisi	1	2	3	4	5
neutro	1	2	3	4	5

SEZIONE D - Istruzioni

Scegli una risposta per ciascuna azione

a.molto inutile **b.**abbastanza inutile **c.** né utile né inutile
d.abbastanza utile **e.**molto utile

Item 1 - Mara si svegliò sentendosi veramente bene. Aveva dormito e fatto un bel sogno.

Quanto sono utili queste azioni per aiutarla a rimanere di questo buon umore?

AZIONE 1: Si alzò e si divertì per il resto della giornata.

AZIONE 2: Cominciò a pensare a quanto gli volevano bene i suoi genitori e i suoi amici e a tutte le cose belle che loro avevano fatto per lei.

AZIONE 3: decise di far finta di niente

AZIONE 4: Telefonò a sua madre che stava passando un brutto periodo di depressione e provò a tirarla su.

SEZIONE E – Istruzioni

Cosa esprime secondo te quest'immagine?

Per ogni emozione scegli da **1** (per niente) a **5** (moltissimo)

Felicità	1	2	3	4	5
Tristezza	1	2	3	4	5
Paura	1	2	3	4	5
Rabbia	1	2	3	4	5
Disgusto	1	2	3	4	5

esempio Test MSCEIT

2. SALES MANAGEMENT

Il Sales Management riassume l'insieme delle decisioni relative ai processi di gestione della forza di vendita. È una delle attività più tradizionali delle aziende, e continuano a investire un'importanza fondamentale.

Per diverso tempo si è ritenuto che l'evoluzione di processi e strumenti più innovativi, quali quelli digitali, avrebbero sostituito o ridimensionato il ruolo centrale della gestione delle relazioni con il mercato. Tali previsioni non si sono avverate. Nel 2011 è stata condotta una ricerca, "Global Sales Barometer 2011", coinvolgendo 1.074 aziende di 12 paesi, ed è emerso che la ripartizione media del fatturato deriva dall'83% da venditori. Il resto è dato da un 8% di direct marketing, 3% call center e teleselling, 5% e-commerce e 1% mobile commerce.

Il ruolo e il contributo dei venditori e le modalità con le quali possono partecipare all'acquisizione di vantaggio concorrenziale sono cambiati in modo significativo negli ultimi anni.

Le attività che un venditore deve svolgere sono sempre in aumento e possono essere classificate in 5 categorie: attività di comunicazione, di vendita in senso stretto, relazionali, di gestione del team di vendita all'interno della propria impresa e di alimentazione e aggiornamento del database contenente informazioni di mercato.

In questo capitolo affronteremo il tema del passaggio da una prospettiva transazionale a una relazionale nelle vendite, individueremo le competenze chiave di un buon venditore, e come riesca ad utilizzarle a seconda delle diverse circostanze e dei diversi soggetti con cui si interfaccia.

2.1 DALLA PROSPETTIVA TRANSAZIONALE ALLA PROSPETTIVA RELAZIONALE

Il processo di vendita ha inevitabilmente subito una trasformazione, coerentemente con le trasformazioni del mercato. Proprio quest'ultimo "impone" infatti di passare da un approccio basato sull'Hard Selling a quello dello Smart Selling.

Spesso molti venditori privilegiano tecniche di vendita aggressive, finalizzate a massimare i risultati immediati di vendita, a scapito di risultati di lungo termine e soprattutto a scapito della fiducia del cliente. Al contrario il venditore deve contribuire a creare valore per il cliente, deve conoscerlo, comprenderne le esigenze e adattare le conseguenti risposte, in una prospettiva che privilegia l'apprendimento continuo e il reciproco contributo alla creazione del valore.

Gli approcci persuasivi devono lasciare spazio a un modello di interazione con il cliente che limiti ogni forma di pressione e manipolazione nel primo contatto e che punti invece alla ricerca di un terreno comune, di interessi condivisi, di legami e similarità con il cliente, e a differenziare il proprio approccio da quello dei concorrenti.

Ovviamente tutto questo non è immediato, è richiesta infatti una superiore capacità di ascolto e di individuazione dei bisogni del cliente e dei suoi stili comportamentali. Non deve poi mancare l'attività di post-vendita e customer care, la gestione dei reclami e il trasferimento di informazioni su nuove offerte.

La più rilevante differenza tra l'approccio transazionale e quello relazionale, è che il primo rappresenta un rapporto conflittuale nel quale il venditore cerca di persuadere il cliente ad assumere scelte che vadano a beneficio dell'azienda venditrice.

Al contrario, l'approccio relazionale costituisce un modello d'interazione cooperativa di tipo win-win, dal quale entrambe le parti coinvolte traggono vantaggio.

2.2. PERSONAL SELLING

Dopo aver introdotto il tema di approccio relazionale, possiamo trattare di una leva marketing che l'impresa può azionare per sviluppare le vendite : il personal selling. Letteralmente facciamo riferimento alla vendita personale. Questo tipo di approccio alla vendita coinvolge gli sforzi di un venditore per stabilire e coltivare il rapporto con un cliente specifico. E' usato soprattutto quando il prodotto è caratterizzato da un elevato contenuto tecnologico o da un alto valore unitario, oppure il suo uso richiede dimostrazioni, servizi aggiuntivi, assistenza post-vendita; più in generale, in tutti i casi in cui il prodotto deve essere adattato alle specifiche esigenze del cliente. L'idea alla base di questo approccio è infatti quello di presentare la vendita come un mezzo per aiutare il cliente a raggiungere i suoi obiettivi. Il venditore dovrà dunque dedicare tempo a conoscere il suo cliente, valutare la sua necessità e trovare delle soluzioni su misura. In questo modo il cliente associa un volto al prodotto e può crearsi fiducia da entrambi le parti. Il venditore non "aggredisce" con modi persuasivi il cliente per finalizzare la vendita. Al contrario, lo ascolta e lo aiuta a trovare una soluzione. Per l'azienda questo tipo di approccio è sicuramente molto costoso, ma un venditore che sappia trovare il giusto approccio, porterà grandi benefici, sia all'azienda che al cliente soddisfatto.

2.3 ADAPTIVE SELLING

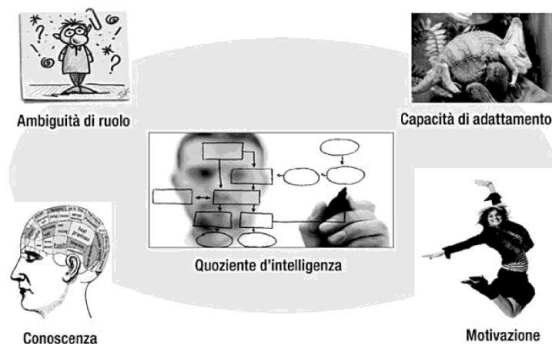
Il personale commerciale può utilizzare molteplici approcci di vendita e applicarli in modo differenziato a diversi clienti e modificare l'approccio di vendita nel corso della medesima interazione con lo stesso cliente. Questo accade soprattutto quando il venditore deve cercare di capire che tipo di cliente ha davanti e quindi che tipo di approccio utilizzare. Parliamo dunque di Adaptive Selling, e questa sorta di flessibilità del personale commerciale è strettamente associata alla capacità di analizzare i clienti comprendendone motivazioni e comportamenti di acquisto.

Le diverse possibili forme di adattamento nella vendita sono riportate nella tabella.

<p>1. Delle informazioni Adattare il contenuto informativo che il venditore offre in relazione alle caratteristiche della particolare situazione di vendita.</p>	<p>Contenuto Adattare il contenuto delle informazioni condivise con il cliente. Flusso Adattare la quantità, la frequenza e il ritmo dei contenuti condivisi.</p>
<p>2. Della soluzione Adattare la soluzione offerta in relazione ai bisogni e alla particolare situazione in cui si trova il cliente.</p>	<p>Offerta principale Adattare il contenuto principale della soluzione proposta. Elementi accessori Adattare i servizi e i complementi accessori. Prezzo/costo Adattare il prezzo o gli elementi di costo. Logistica Adattare gli elementi logistici come i tempi e i termini di consegna.</p>
<p>3. Della comunicazione Adattare il processo di comunicazione bidirezionale.</p>	<p>Strategie d'influenza Adattare forma o fonte di influenza usata dal venditore. Stile Adattare l'approccio comunicativo in base allo stile di comunicazione del cliente. Fonti Adattare credibilità, vicinanza e attrattività della fonte. Messaggio Adattare l'ordine e la sequenza delle argomentazioni nonché le basi dell'efficacia persuasiva. Metodo di comunicazione Adattare il mezzo o il canale che il venditore usa per trasferire il messaggio.</p>
<p>4. Del processo Adattare l'organizzazione delle risorse usate durante il processo di vendita.</p>	<p>Approccio di vendita Adattare l'approccio di base (per esempio transazionale vs relazionale). Personale coinvolto Adattare la scelta delle persone coinvolte e i ruoli assegnati. Ordine e durata Adattare la sequenza delle attività e la durata di ciascuna. Ambiente Adattare il luogo delle interazioni.</p>

Citando nuovamente Verbeke, Dietz e Verwaal, nel 2011 i tre hanno condotto una meta analisi prendendo in rassegna studi scientifici pubblicati negli ultimi 30 anni in tutto il mondo, determinando cinque classi fondamentali di variabili che determinano il successo dei venditori nel raggiungimento dei loro obiettivi di performance:

- 1) Quoziente di intelligenza, dote innata che consente di svolgere anche un mestiere non puramente operativo ed esecutivo, piuttosto “intellettuale”, in quanto l’intelligenza occorre per trovare soluzioni ai problemi e utilizzare le risorse personali e organizzative in modo efficace ed efficiente.
- 2) Motivazione, essenziale in questo campo, in quanto l’energia profusa nello svolgimento delle attività è direttamente proporzionale ai risultati raggiunti. I venditori di successo sono caratterizzati da determinazione, impegno, convinzione, persistenza.
- 3) Chiarezza di ruolo, ovvero una precisa definizione del ruolo dei venditori.
- 4) Conoscenza, che può riguardare il prodotto/servizio venduto, l’impresa venditrice, la concorrenza, il cliente, il mercato.
- 5) Capacità di adattamento, la pratica dell’adaptive selling rappresenta l’implementazione concreta a livello comportamentale dei venditori. Presuppone che i venditori sappiano, vogliano, e riescano ad attuare gli adattamenti necessari in funzione delle circostanze e delle specificità dei singoli processi di vendita.



3. LA RELAZIONE TRA INTELLIGENZA EMOTIVA E SALES MANAGEMENT

Nel primo capitolo è stato affrontato il tema dell'Intelligenza Emotiva, e di quali siano le abilità che possiede un individuo dotato di EI.

Nel secondo capitolo vengono riportate brevemente le attività del venditore, alla vendita personale e adattiva, e una maggiore attenzione è stata rivolta alle caratteristiche che un buon venditore debba avere al fine di costituire un fattore di successo per la propria azienda.

È agevole notare come le competenze interpersonali di Gardner, le abilità presentate da John D. Mayer e Peter Salovey, e i quattro domini di Goleman combacino con le caratteristiche che un buon venditore debba possedere per ottenere buone performance nel tempo.

Infatti se facciamo riferimento ai contesti lavorativi dove l'Intelligenza Emotiva ha un impatto positivo, senz'altro troviamo il settore della Vendita, poiché per trattare con un cliente sono indispensabili capacità e abilità emotive. Sojka e Deeter-Schmelz nel 2002 sono arrivati alla medesima conclusione durante una loro ricerca. Inoltre, Cage, Daus e Saul nel 2004 hanno dimostrato che esprimere emozioni negative ha una correlazione negativa con le prestazioni di vendita. Nel 2001 Janovis e Christiansen hanno osservato come i venditori con un quoziente di EI maggiore, fossero anche quelli che presentavano migliori performance di vendita.

Altri studi hanno ulteriormente ipotizzato che l'EI nelle vendite potrebbe essere più importante della General Mental Ability (GMA). Affermano infatti Verbeke, Belschak, Bakker e Dietz che un venditore con un quoziente intellettivo molto alto non necessariamente è un buon venditore se non possiede le competenze tipiche dell'Intelligenza Emotiva.

Nel libro “Gestire le vendite: l’eccellenza nel Sales Management” di Sisti, Guenzi e Caiozzo, vi è un interessante paragrafo che tratta dei fattori individuali che influenzano la performance dei venditori. Ciò che fa la differenza in un bravo venditore è senz’altro:

- la capacità di prestare attenzione al cliente, la volontà e capacità di ascoltarlo, di aiutarlo nella scelta;
- essere tempestivi nello svolgimento dei propri compiti;
- dimostrare proattività, onestà e correttezza.

Possiamo dunque parlare di un “orientamento al cliente” nella misura in cui il personale commerciale pratica i concetti fondamentali del marketing a livello individuale, nelle interazioni interpersonali con i singoli clienti, ascoltandone con attenzione i bisogni, descrivendo in modo accurato e corretto i prodotti, evitando tattiche di tipo manipolatorio.

In un primo momento questo atteggiamento potrebbe non andare verso gli interessi dell’azienda, ma senz’altro assicura una relazione più solida e duratura con il cliente, che poi dovrebbe essere il fine ultimo.

Il concetto di orientamento al cliente include:

- la capacità di ascolto e di presentazione
- il sincero interesse a fornire consigli utili per il cliente
- la correttezza e l’onestà.

E’ molto importante che un venditore possieda determinate caratteristiche. Questo perché come si è evinto anche dallo studio della società di ricerche e consulting nel sales business management, Chally Group, nel 39% dei casi la scelta di un fornitore da parte dei clienti dipende dal valore aggiunto offerto dal venditore. Poiché i clienti dimostrano spesso una maggiore fedeltà nei confronti dei venditori piuttosto che delle imprese che essi rappresentano, la forza di vendita è uno strumento critico per sviluppare le relazioni di lungo termine con la clientela. Infatti, l’intento e le capacità relazionali di un’impresa sono in larga misura personificati e concretamente attuati dai venditori, i quali impersonano l’azienda agli occhi del cliente. Ciò

accade quando il venditore è in grado di soddisfare bisogni sia di carattere funzionale che sociale, dimostrando quindi competenze tecniche e relazionali. Il venditore offre infatti due tipi di benefici al cliente, quello funzionale, legati ai servizi di tipo informativo, e quelli psico-sociali, derivanti dalla piacevolezza dell'interazione interpersonale. Questo forte legame che si viene a creare può avere ricadute positive su indicatori di risultato come:

- aumento della qualità e del valore percepito
- accrescimento della customer satisfaction
- accrescimento della fiducia del cliente e della fedeltà

Questi presupposti possono generare da una parte maggiori acquisti, e quindi più elevata quota sul cliente, dall'altra potrebbero mitigare la sensibilità del cliente a eventuali disservizi da parte del fornitore. Inoltre, un cliente soddisfatto riduce il suo interesse nei confronti dei concorrenti, e può attivare un passaparola positivo verso altri clienti potenziali.

In ultima analisi, per diventare un fattore critico di successo all'interno della propria azienda, un venditore deve

- 1) svolgere attività generatrici di valore per i clienti, fornendo loro assistenza, nell'acquisto anziché limitarsi alle mere attività di routine, quali la fornitura di prodotti e l'incasso;
- 2) essere in grado di creare un solido rapporto interpersonale con la clientela.

OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

Come accennato nel precedente capitolo, è possibile rilevare una importante coincidenza tra le qualità che possiede chi è dotato di EI, e le qualità che presentano venditori di successo.

Anche Abraham (1999) sostiene che l'intelligenza emotiva sia direttamente associata alla performance. Inoltre, ci sono componenti chiave dell'EI che sono fondamentali per il raggiungimento di un obiettivo, quale la Self Awareness. Sostiene Goleman che la consapevolezza di sé è la chiave di successo di un venditore. Individui che posseggono Self Awareness, hanno la capacità di influenzare, cambiare e alterare il proprio comportamento e quello degli altri.

Un buon venditore deve saper controllare e gestire le proprie emozioni (Self Management), entrare in simbiosi con il cliente, promuovendo un atteggiamento empatico e cercando di capire le esigenze del cliente che ha davanti (Social Awareness). Deve essere in grado di gestire le relazioni sociali, sia che si tratti della clientela con cui si interfaccia, sia che riguardi il suo team (Relationship Management).

Da questa analisi emerge che con grande probabilità gli individui dotati di Intelligenza Emotiva possono essere dei venditori migliori di coloro che ne sono privi, anche quando quest'ultimi mostrino un QI molto alto. Partendo dal presupposto che attualmente sono presenti strumenti per misurare l'Intelligenza Emotiva, con criteri più o meno oggettivi, potrebbe divenire una prassi, in fase di selezione di un venditore, fare uso di tali test. Per l'azienda che stia ricercando una figura adatta al ruolo rappresenta un risparmio di tempo e un guadagno futuro grazie alle buone performance del venditore con un alto EI.

BIBLIOGRAFIA

D. Goleman. Intelligenza emotiva che cos'è e perché può renderci felici. Rizzoli 1994

N.S. Schutte & J.M. Malouff, 2000

Peter Salovey and David j. Sluyter (a cura di) "Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications" 1997 New York: basic books

Mayer, J.D., Salovey P.(1997). What is Emotional Intelligence?

D. Goleman, "Intelligenza Sociale"

D. Goleman, "Lavorare con Intelligenza Emotiva"

M.a. Sisti, p. Guenzi, p. Caiozzo "Gestire le vendite. L'eccellenza nel sales management"

Gardner, Teoria delle Intelligenze Multiple

Salovey e Mayer, Imagination, Cognition and Personality (1990)

SITOGRAFIA

<http://www.upg-bulletin-se.ro/archive/2014-3/1.Brown.pdf>

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/19355181200200004/full/html>

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596215000638>

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.114.9166&rep=rep1&type=pdf>

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.714>