

MANUALI/FrancoAngeli

Giovanna Dezza e Gloria Narrante

ARTE DI VENDERE, ARTE DI INVESTIGARE

Come raggiungere
la soddisfazione del cliente



GUIDA OPERATIVA PER LO STORE MANAGER

mida

Giovanna Dezza e Gloria Narrante

**ARTE DI VENDERE,
ARTE
DI INVESTIGARE**

**Come raggiungere
la soddisfazione del cliente**

GUIDA OPERATIVA PER LO STORE MANAGER

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini
Illustrazione di copertina di Gianmauro Cozzi

Copyright © 2010 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.

*Il cliente non ha sempre ragione,
ma ha sempre le sue ragioni*

Indice

Premessa	pag.	9
Introduzione	»	11
1. L'approccio	»	17
La sveglia e il bavaglio	»	17
Il tasso di conversione	»	19
Nessun indizio	»	20
Un po' di teoria: l'approccio	»	21
Allenarsi in negozio	»	24
La ricetta dell'approccio	»	26
2. La comprensione delle esigenze	»	27
Chi domanda comanda	»	27
Del fare domande e della soddisfazione del cliente	»	31
Un po' di teoria: la comprensione delle esigenze	»	33
Allenarsi in negozio	»	43
La ricetta della comprensione delle esigenze	»	47

3. La proposta al cliente	pag.	48
Non è finita qui	»	48
Gli scontrini raccontano	»	50
Finalmente una pista!	»	52
Un po' di teoria: la proposta al cliente	»	55
Allenarsi in negozio	»	62
La ricetta della proposta	»	65
4. La gestione delle obiezioni	»	66
Chi disprezza compra	»	66
Una riunione di successo	»	68
Un po' di teoria: la gestione delle obiezioni	»	70
Allenarsi in negozio	»	74
La ricetta per la gestione delle obiezioni	»	76
5. La chiusura	»	77
Il silicone nella serratura	»	77
Sei troppo preoccupato di vendere!	»	82
Un regalo di nozze	»	82
Un po' di teoria: la chiusura	»	83
Allenarsi in negozio	»	86
La ricetta della chiusura	»	87
6. Il post-vendita	»	88
L'agenda	»	88
Tutto si connette	»	89
Il Paradiso è qui	»	90
Un po' di teoria: il post-vendita	»	92
Allenarsi in negozio	»	96
La ricetta del post-vendita	»	97
Epilogo	»	98
Ringraziamenti	»	101
Bibliografia	»	103

Premessa

Sempre di più sentiamo dai nostri clienti che il mondo della vendita non è più quello di una volta, che il cliente è cambiato, è sempre più esigente e informato.

Oggi, si dice, non funziona più la logica di vendita “push”, ma è vincente quella “pull”.

Quello che sta succedendo, che ci succede come clienti, è che siamo sempre più sensibili all’esperienza d’acquisto che viviamo, al di là della qualità del prodotto e del servizio.

I venditori, per risultare efficaci in questo contesto, essere soddisfatti del proprio lavoro e raggiungere i risultati devono, secondo noi, presidiare nuovi aspetti e allenare alcune capacità.

Con questo libro intendiamo proporre ai nostri lettori alcune connessioni tra i comportamenti con il cliente e i risultati, permettendo loro di:

- individuare gli elementi “sottili” della soddisfazione del cliente;
- avere più chiaro quali sono i punti di attenzione nella relazione con il cliente;
- capire cosa si può fare per sviluppare le competenze relazionali proprie e dei propri collaboratori;

- avere strumenti concreti per allenare le capacità di gestire il processo della vendita come singoli e come squadra.

Questo libro, pur essendo inserito in una collana dedicata al retail, può essere utile a chiunque si occupi di clienti, indipendentemente dal settore di appartenenza.

Scrivendolo avevamo in mente i venditori che abbiamo incontrato nei nostri corsi, dai quali abbiamo imparato che è molto diverso vendere auto piuttosto che carciofi; e che un conto è un negozio di 200 mq, un altro è un flagship di tre piani; che vendere in un tranquillo mercoledì mattina non è la stessa cosa che il sabato pomeriggio, e che alla fine i clienti sono sempre e tutti diversi e vogliono “solo” essere soddisfatti, qualunque cosa questo significhi.

Nelle pagine seguenti proponiamo la nostra visione sul cosa e sul come fare per soddisfarli, lasciando al singolo lettore la personalizzazione al proprio settore, alla propria realtà e ai diversi momenti.

Introduzione

Dell'arte di investigare e del vendere

Un giorno, durante una riunione, un collega lanciò l'idea di scrivere una serie di libri dedicati al retail, di cui uno sul tema della vendita per il quale mancava l'autore. Ci siamo scambiate uno sguardo d'intesa e, senza pensarci troppo, ci siamo candidate.

In quel momento solo una cosa ci era chiara: il nostro libro doveva essere piacevole da scrivere e da leggere.

Strutturando il libro abbiamo deciso che doveva anche essere pratico, cioè fornire al lettore spunti, esempi concreti e strumenti per diventare più efficace e per far diventare più efficaci i propri collaboratori.

Da questa voglia è nato un libro un po' atipico: *Arte di vendere, arte di investigare. Come raggiungere la soddisfazione del cliente*.

Abbiamo costruito una storia, un giallo per la precisione, un vero giallo come piace a noi: c'è il fattaccio, ci sono delle investigatrici, dei personaggi coinvolti, una serie di indizi e alla fine... beh, se volete saperlo, leggetelo!

Per alcuni personaggi la storia è un viaggio avventuroso nel mondo dei negozi e dei loro clienti, per altri è anche un viaggio dentro di

sé. Alla fine tutti scoprono qualcosa: chi il colpevole, chi nuovi modi per vivere il proprio ruolo.

Non è del tutto casuale che la storia sia proprio un giallo, ci sembra infatti che investigare e vendere siano due attività che hanno molto in comune.

Cosa fa infatti un investigatore per venire a capo di un mistero? Pone domande, soppesa i fatti sospendendo il giudizio, si attiva per conoscere i sospettati, cerca moventi mettendosi nei loro panni, fa attenzione anche ai minimi particolari e cura i dettagli, verifica alibi, usa l'intuito, connette i fatti tra loro...

Un buon venditore, più o meno consapevolmente, fa secondo noi le stesse cose e altre ancora, con un unico obiettivo: cercare la sintonia con il cliente per soddisfarlo e fidelizzarlo.

Dalla sintonia con il cliente ai risultati

L'ipotesi di fondo è che la capacità di entrare in sintonia con il cliente sia una componente fondamentale:

- per una buona vendita;
- per la fidelizzazione del cliente;
- per migliorare i risultati.

Il nostro libro, e più in generale il nostro lavoro, si basa sulla convinzione che la soddisfazione del cliente derivi da una “semplice” equazione¹:

$$\frac{\{\text{aspetti hard} + [\text{aspetti soft}^2 (\text{aspettative implicite} \times \text{aspettative esplicite})]\} \text{bisogni}^{\text{desideri}}}{(\sqrt{\text{attenzione al prodotto} \times \text{attenzione alla relazione}}^{\text{sintonia}})}$$

1. L'equazione è assolutamente inventata, chiediamo venia ai nostri colleghi più “hardologici”, in particolare a Emanuele Schmidt, autore de *Gli indicatori di prestazione del negozio*, FrancoAngeli, Milano 2009. Lì si che non si inventa! La nostra intenzione qui è quella di mostrare quante siano le variabili in gioco quando si parla di soddisfazione e di far intuire, attraverso la complessità della formula, quanto varie siano le connessioni tra le diverse variabili.

2. Per aspetti hard intendiamo tutto ciò che nella vendita è progettabile, misurabile e prescrivibile, per es. il layout del negozio, l'esposizione e l'assortimento; per aspetti soft intendiamo invece tutto ciò che è legato ai comportamenti e alla relazione con il cliente.

Facile? Ovviamente no, l'argomento è complesso e vasto. Non possiamo e non vogliamo trattarlo nella sua ampiezza e abbiamo quindi scelto di occuparci degli aspetti più soft, collegati alla relazione cliente-venditore. Quello che troverete quindi è una riflessione, o una guida, su quali sono gli atteggiamenti e i comportamenti che favoriscono una relazione efficace con il cliente.

Da questo punto di vista, possiamo definire "buona" la relazione che si ha quando il venditore soddisfa le attese del cliente, siano esse esplicite o implicite. Nel testo troverete numerosi esempi e considerazioni su questo tema.

Anche dal punto di vista relazionale, tutti noi abbiamo delle attese: in ogni ambito e situazione gli essere umani sono tanto più soddisfatti delle loro relazioni, quanto più gli interlocutori sono capaci di cogliere questo tipo di attese, in particolare quelle più implicite. Quindi il venditore sarà tanto più efficace e potente quanto più sarà in grado di far sentire il cliente accolto, capito e riconosciuto.

Nella nostra esperienza in alcuni venditori questa sensibilità è un fatto naturale, in altri pensiamo che possa essere coltivata.

Ma i clienti sono tutti diversi, come fare?

La sfera di cristallo non esiste, non si possono prevedere i gusti, i desideri, i bisogni dei clienti, ma è possibile far vivere loro esperienze di acquisto piene e soddisfacenti: la chiave è la **sintonia**.

Sintonizzarsi con il cliente significa cercare la sua lunghezza d'onda, esattamente come facciamo quando cerchiamo un canale alla radio: in una prima fase il nostro obiettivo è individuare qual è la frequenza e ci accontentiamo al momento di una qualità di ascolto accettabile, che ci dia la conferma che siamo sulla strada giusta. Successivamente il nostro obiettivo diventa quello di raggiungere la miglior qualità di ascolto possibile, procediamo quindi per piccoli passi fino ad ottenere una definizione ottimale e a questo punto possiamo memorizzare il canale.

Tutto ciò implica azioni concrete: giriamo lentamente la manopola e ogni volta che sentiamo delle voci o anche dei rumori, ci allentiamo. Ascoltiamo con maggiore attenzione, per capire se ci stiamo avvicinando alla frequenza che ci interessa, e solo quando il segnale è chiaro ci fermiamo.

Fuor di metafora, la relazione di vendita segue lo stesso processo di sintonizzazione, attraverso piccoli aggiustamenti: da una approssimazione iniziale a un *fine tuning* che ci consente di mettere le basi per la piena soddisfazione del cliente e la sua fidelizzazione.

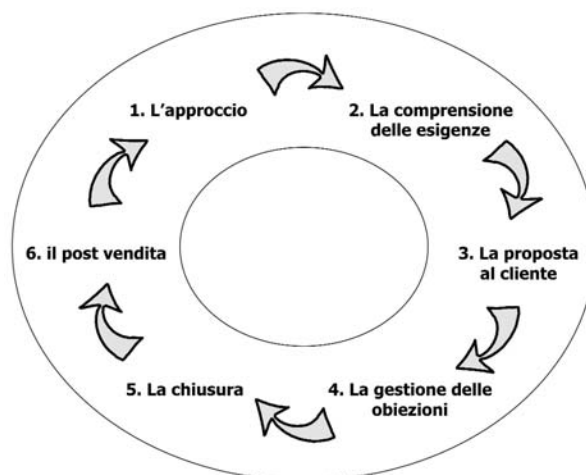
I comportamenti di vendita secondo noi impattano sui **risultati** del negozio. La nostra ipotesi è che un'analisi qualitativa degli scontri possa dare utili informazioni su quali comportamenti di vendita sia utile presidiare. Per esempio, una media di pezzi per scontro inferiore alla media dei colleghi non ci racconta con certezza il motivo del dato, ma può far sorgere il dubbio che il venditore sia meno attento ad alcune fasi della vendita.

Il dato può fornire l'idea di osservare più da vicino i comportamenti di vendita e di impostare piani di sviluppo mirati al miglioramento di un aspetto in particolare, legato per esempio al fare domande o articolare le proposte.

In sintesi, il numero è un dato che pone un punto di domanda, il confronto e l'osservazione diretta sono i passi indispensabili per capire e impostare piani di miglioramento.

Guida alla lettura

Il libro è strutturato in sei capitoli (più l'epilogo) che seguono le fasi del processo di vendita:



Ogni capitolo, a sua volta, è suddiviso in tre parti: l'intrigo giallo, la teoria e, da ultimo, l'allenamento.

Data la struttura del libro, potete leggere la storia tutta d'un fiato, se è così che vi piace; oppure dedicarvi alle parti più teoriche cimentandovi al contempo con gli esercizi; o ancora leggere, come si fa in genere coi libri, capitolo per capitolo.

In chiusura di ogni capitolo, a mo' di sintesi, presentiamo una serie di gustose ricette da utilizzare tutte le volte che avete *un caro cliente per cena*²...

Ultime, giuriamo, ultimissime note

Questo libro fa parte di un progetto più grande, intrapreso insieme ad alcuni colleghi consulenti: la stesura di una "**Guida operativa dello Store Manager**", un'opera pensata in maniera da essere di facile lettura, operativa e snella, scritta per chi ha la responsabilità di gestire un punto vendita.

Per il momento i libri in cantiere sono quattro; oltre al libro che state leggendo, ne fanno parte altri tre titoli, di cui il primo già uscito:

- *Gli indicatori di prestazione del negozio. I numeri che orientano le decisioni*, di Emanuele Schmidt;
- *Il check up del punto vendita. Incrementare la redditività di grandi e medie superfici*, di Attilio Rossi e Emanuele Schmidt;
- *Collaboratori efficaci, store di successo. Sviluppare la competenza commerciale*, di Francesco Fedele.

Tutti i libri condividono un presupposto. Sappiamo che nel commercio ci sono molte differenze (solo per citarne alcune, le specificità delle merceologie trattate, le dimensioni dei negozi, la scelta di vendere molte marche o una sola, la dimensione dell'impresa commerciale). Siamo però convinti che "fare commercio" sia una **pro-**

2. La battuta si ispira alla scena finale del film di Jonathan Demme, *Il silenzio degli innocenti*, del 1991, dove Hannibal Lecter, serial killer che cannibalizza le sue vittime, chiude il film con la celebre frase "vorrei potessimo parlare più a lungo, ma sto per avere un vecchio amico per cena".

fessione che si basa su alcune competenze trasversali, indipendenti dalla specifica formula commerciale.

Noi ci concentriamo su queste competenze utili per tutti. Capire i numeri, implementare i risultati e soddisfare i clienti, sviluppare i venditori sono competenze indispensabili in qualsiasi punto vendita: è per questo che abbiamo deciso di trattarle per prime.

L'approccio

La sveglia e il bavaglio

Maite e Sofia: cugine e amiche con molti aspetti in comune, sono intelligenti, spiritose e affascinanti. Avendo ereditato da lontani parenti americani una cospicua fortuna, sono anche ricche e possono permettersi di fare le investigatrici a tempo perso.

... e oggi qualcosa bolle in pentola...

«Ciao Maite, hai sentito la novità? È strepitoso, oggi niente palestra. Vestiti e troviamoci al solito bar tra un'ora».

Davanti a un cappuccino e a un paio di croissant, Sofia racconta a Maite quanto ha sentito alla radio.

«Hanno trovato un commesso, un addetto alle vendite o qualcosa del genere, narcotizzato, legato ad un lampione ed imbavagliato. La cosa strana è che portava una sveglia appesa al collo. Il tizio ha dichiarato di essere stato attirato fuori dal negozio da un cliente, non si ricorda altro».

E, ingoiando l'ultimo boccone di croissant aggiunge: «Sei pronta? Ingrana l'intuito e andiamo dove lavora il commesso! Conosci il negozio?».

«Beh, non questo, ti ricordi quella volta che siamo state a San Francisco per il caso Matthews? Ho comprato lì il regalo per mia sorella».

E così chiacchierando arrivano davanti alle vetrine.

«Bella esposizione! Guarda! Dai, entriamo che magari mi compro anche qualcosa».

Maite e Sofia entrano in negozio.

«Mmm, che frescolino! Avranno già l'aria condizionata accesa?», chiede una infreddolita Maite.

«Beh, siamo a maggio!».

«Sì ho capito, ma mica l'ha scritto il dottore che allora bisogna accendere l'aria condizionata, col tempo che ha fatto!».

«Oh, ma in questo periodo non ti va bene niente!».

«No, il fatto è che sono un po' stufa di andare in negozi dove o fa freddo, o la musica è troppo alta, o la luce è accecante. L'altro giorno sono andata con mia figlia in un negozio di abbigliamento per ragazzi. La mamma... sorda, la figlia... felice, forse anche perché con una mamma sorda...».

«E beh, se è un negozio per ragazzi, a loro piacciono queste musiche, volume a palla e vai!».

«Sì, peccato che a pagare sia poi la mamma. Devo dire che però sono stati accoglienti, appena entrate ci hanno salutate con un bel sorriso. A mia figlia hanno rivolto un energico "ciao, benvenuta", mentre a me, con fare complice, il venditore ha fatto una battuta su quanto stessi apprezzando il volume assordante».

«A proposito di saluti, ieri come sai ero a Portofino, in un negozietto di prodotti alimentari, come ancora se ne trovano in Liguria, piccolino e che vende di tutto. Il padrone mi ha accolto con uno squillante "allegri!", immaginatelo con quello splendido accento che sa di mare e un caldo sorriso che illumina lo sguardo. Sono entrata per comprare un pezzetto di focaccia e sono uscita con focaccia, mortadella e un barattolo di pesto fatto da sua moglie. L'ho pagato un po'... ma quel signore mi ha proprio messo di buon umore».

«Vabbé, dai, vediamo com'è qui».

Girovagando per il negozio, le due affascinanti investigatrici si soffermano sull'ordine, la pulizia, la chiarezza dell'esposizione. Effettivamente è un bel negozio, ordinato, i cartelli sono chiari, capisci in fretta come muoverti.

Si avvicinano ai commessi, vogliono sentire che commenti fanno sul "fattaccio": alcuni sistemano i prodotti, altri parlottano tra loro. Sofia e Maite intercettano alcuni scampoli di frasi: «È ben strano... è un bravo ragazzo, serio, puntuale... Chissà come hanno fatto a farlo uscire dal ne-

gozio?... non ho nemmeno fatto caso se stesse servendo qualcuno...».

In questo momento ci sono pochi clienti in negozio, una signora si guarda intorno con fare indeciso, sembra aspettare che qualcuno la aiuti, dopo un po' si gira e se ne va borbottando.

«Hai visto quella cliente, assomiglia a mia zia Brunilde, te la ricordi?», esclama Maite.

«Assomiglierà anche a tua zia, però non ha comprato niente. Aveva in mano qualcosa, lo rimirava, ha guardato il prezzo e dopo un po' l'ha messo giù e se ne è andata».

Il tasso di conversione

Il signor De Silva – direttore del negozio – sta analizzando i dati del suo punto vendita. Il tasso di conversione¹ è sotto la media dei negozi appartenenti al suo stesso cluster²: sembra che i clienti entrino, ma per ragioni a lui incomprensibili, più raramente comprino.

In fondo, si dice, il negozio è ordinato, la merce ben esposta, i prezzi accessibili. Sarà la crisi? Ma confrontando i suoi risultati con quelli del cluster, la risposta è chiara: la gente da lui compra meno che dagli altri colleghi.

Esce dal suo ufficio e fa un giro in negozio: tutto sembra a posto.

Vede una cliente uscire: anche lei senza alcun sacchetto. Due venditori stanno sistemando la merce, altri due stanno parlando tra loro. Ripensa al fatto successo nella notte: legare un venditore a un palo con una sveglia al collo! Incomprensibile.

Rientrato nel suo ufficio, prende l'agenda e segna di fare una riunione con i suoi. Vuole che si attivino di più nei confronti dei clienti.

Prende gli appunti del corso sul servizio cui ha partecipato di recente: il saluto prima di tutto e poi applicare quella matrice (vedi *Fig. 1 - Riconoscere il cliente*) per identificare il tipo di cliente.

Sì, la spiegherà ai suoi collaboratori. Tra l'altro in questo momento di crisi bisogna tener alto il morale dei ragazzi, tenerli occu-

1. Tasso di conversione: indica la percentuale delle persone entrate che si “trasformano” in clienti, producendo uno scontrino.

2. In questo caso *cluster* significa: raggruppamento di negozi con caratteristiche simili, ad esempio le dimensioni, l'assortimento, il livello dei prezzi. La media dei risultati di un *cluster* viene utilizzata per effettuare confronti con i risultati di negozi simili.