Andrea Magnani, Monica Giannoni,
Cristina Trabuio

LA VENDITA CONSULENZIALE DEI SERVIZI BANCARI

Come coniugare soddisfazione del cliente e obiettivi della banca

FrancoAngeli

Andrea Magnani, Monica Giannoni,
Cristina Trabuio

LA VENDITA CONSULENZIALE DEI SERVIZI BANCARI

Come coniugare soddisfazione del cliente e obiettivi della banca

FrancoAngeli

Copyright © 2015 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

Testimonianze pag. 9

Introduzione » 15

1. Consulenza e vendita consulenziale » 19
1. Introduzione » 19
2. I quattro livelli della vendita consulenziale » 20
   2.1. L'architettura generale del colloquio consulenziale » 20
   2.2. La centratura sul cliente » 23
   2.3. La struttura a semafori della presentazione dei prodotti/servizi » 30
   2.4. Il linguaggio persuasivo » 34
3. La gestione del tempo nella vendita consulenziale » 38
4. La gestibile complessità della vendita consulenziale » 40
5. Una mappa sintetica del processo di consulenza » 41

2. La consulenza in ambito assicurativo » 45
1. Lo scenario » 45
2. Introdurre la consulenza in ambito assicurativo » 46
3. L'analisi dei bisogni » 48
4. La presentazione dei prodotti » 49
5. La gestione delle obiezioni » 54
6. Da un prodotto all'altro dello stesso ambito e da un ambito all'altro » 56
7. Ultimo ma non ultimo: prodotti già posseduti dal cliente » 57

3. La consulenza finanziaria pag. 59
1. Introduzione: consulenza e consulenza » 59
2. Preparare la consulenza: analisi dei prodotti e del loro potenziale » 61
3. La fase d'introduzione: il Lifelong Investment Model » 63
4. La fase di analisi » 65
5. Dalla fase di analisi alla presentazione » 73
6. La fase motivazionale: presentare i prodotti attraverso le informazioni che soddisfano i criteri di scelta del cliente » 74
7. La conclusione: caratteristiche aggiuntive dei prodotti » 77
8. Gestire le obiezioni » 79
9. Il credito » 80
10. Il contesto » 81
11. La fase di analisi e la verifica motivazionale » 81
12. Quando è necessario fissare un altro appuntamento » 82
13. Inserire una verifica preliminare » 82

4. La consulenza applicata a più ambiti » 85
1. Introduzione » 85
2. La consulenza su prodotti in più ambiti » 85
   2.1. La sequenza strategica nella vendita consulenziale di più prodotti/servizi » 87
   2.2. Un esempio di vendita consulenziale snella » 89
   2.3. La gestione delle obiezioni o delle resistenze » 91
   2.4. La gestione del mancato interesse » 93
3. La vendita consulenziale al front office » 93
   3.1. Come gestire la mancanza di preparazione preliminare » 94
   3.2. Come gestire il fattore tempo » 95
4. La vendita consulenziale di un gestore con portafoglio » 96
   4.1. Preparare la vendita consulenziale: i prodotti/servizi » 96
   4.2. L'introduzione » 97

4.3. L'analisi dei bisogni e la proposta motivazionale pag. 98
5. Conclusione » 99

5. L'apprendimento della consulenza di vendita » 101
1. La questione del trasferimento » 101
2. Le condizioni che favoriscono gli apprendimenti comportamentali e il loro trasferimento » 102
2.1. Il livello sistemico » 102
2.2. Il livello individuale » 103
2.3. Il livello didattico » 104
3. L'integrazione dei tre livelli nell'insegnamento del metodo di vendita consulenziale » 106
4. Le competenze: aspetti definitori e valutativi » 108
4.1. Valutare le competenze di vendita consulenziale » 109

6. Oltre la consulenza » 113
1. Il budget e i criteri di distribuzione in filiale » 113
2. Budget e modelli distributivi » 114
2.1. Realtà in evoluzione » 116
3. Le azioni commerciali in funzione del budget assegnato » 117
3.1. Le priorità commerciali » 118
3.2. L'impatto delle priorità » 120
4. L'organizzazione della filiale » 121
5. Dal monitoraggio al coaching per lo sviluppo commerciale » 122
5.1. Che cosa monitorare e come utilizzarlo » 123

Appendice
Caso aziendale 1. Bancassicurazione: la vendita consulenziale applicata all'ambito assicurativo » 129
Caso aziendale 2. La vendita consulenziale applicata all'ambito degli investimenti » 133
Caso aziendale 3. La vendita consulenziale applicata al front office » 137
Caso aziendale 4. Sviluppo manageriale dei direttori di filiale » 141

Testimonianze

La collaborazione della Banca del Veneziano con BE Training è iniziata nell'ultimo trimestre del 2013 con un progetto pilota che coinvolgeva un gruppo misto di operatori di front e back office. Il progetto era strutturato su due livelli: la formazione sulle competenze di vendita; il monitoraggio dei dati di vendita. L'esperienza iniziale è stata un vero successo. Non solo i partecipanti hanno acquisito e sperimentato un nuovo modo di fare consulenza ma anche i risultati di vendita in termini di stock e di retrocessioni commissionali da parte delle società prodotto sono andati oltre ogni previsione. Nel corso del 2014, nonostante la banca si trovasse in una situazione di amministrazione controllata, la formazione commerciale ha rivestito un ruolo fondamentale per avviare un processo di cambiamento nella relazione con il cliente. Processo, che si è trasformato poi nell'implementazione di un nuovo modello distributivo basato sulla segmentazione e portafogliazione della clientela. In questa fase di grandi cambiamenti nel modo di gestire i clienti il supporto formativo e consulenziale dato dal metodo BE Training è stato di grande utilità.

Oggi i gestori privati e buona parte dei gestori aziende hanno acquisito, dopo un percorso formativo articolato in formazione d'aula e in laboratori delle competenze, il metodo della vendita consulenziale che offre numerosi vantaggi: non si deve più vendere ma si fa consulenza, l'offerta di prodotti/servizi viene costruita con il cliente e non imposta al cliente; il metodo insegnato aiuta moltissimo i gestori che hanno così una struttura fatta di fasi, di piccoli accorgimenti e di una linguistica che li aiuta nei colloqui; la vendita consulenziale fa

appassionare le persone al loro lavoro in quanto semplifica la loro azione commerciale e permette di raggiungere ottimi risultati.

In chiusura vorrei dire che la professionalità e la competenza messa in campo dai formatori di BE Training ha un qualcosa di particolare ossia la ricerca continua di migliorare ciò che propongono. Le loro aule sono un cantiere aperto di idee, di sperimentazioni e di elaborazioni di metodi e strumenti di lavoro per efficientare l'azione commerciale nelle banche.

Giorgio Callegari (direttore generale)

Il nostro obiettivo era quello di far evolvere il front office da attività a basso valore aggiunto verso lo sviluppo di relazioni commerciali, con attività di consulenza e di vendita a favore della clientela retail.

In BE Training e nelle persone dei suoi professionisti abbiamo trovato le risposte giuste.

Lavorando sul metodo i colleghi sono motivati, i clienti soddisfatti del nuovo approccio ed il cross selling cresce.

Con i gestori retail BE Training ci ha supportati nello sviluppo di un metodo consulenziale per creare valore aggiunto a favore della clientela in tema di protezione e di investimenti del risparmio.

Da consigliare; Andrea Magnani è una persona speciale!

Marco Trentini (responsabile segmento famiglie)

Questo metodo ha cambiato il mio modo di lavorare principalmente sotto tre aspetti:

- creare uno schema di lavoro per affrontare in maniera ottimale l'appuntamento con il cliente riuscendo tramite domande mirate a conoscere la sua situazione a 360°, così da costruire una proposta completa;
- approfondire sotto una nuova ottica ogni prodotto, confrontando le mie conoscenze con quelle dei mie colleghi, mi ha aiutato ad

estrapolare leve commerciali efficaci per vendere, aumentando così la competenza tecnica;

- capire l'effetto che le nostre parole, la nostra emotività crea nel cliente è molto interessante, è una chance in più per non fumarci la vendita. Tante cose, che sembrano scontate, viste sotto un'altra ottica ci fanno riflettere. Conta tantissimo come proponi i prodotti, la tua dialettica, oltre all'effettiva esperienza e alle conoscenze tecniche. Acquisire le leve commerciali da usare nella proposta non è tutto, bisogna renderle proprie ma soprattutto capire come proporle in base a chi abbiamo davanti, quando far retromarcia.

Annalisa Lazzaro (vicedirettore di filiale)

Fa parte del comune pensare che, oggi, il cliente di banca sia molto più opportunista rispetto al recente passato. Concetto che del resto è stato inconsciamente supportato anche dall'operatore nel promuovere politiche sconsiderate di prezzo a scapito del servizio, anteponendo alla vera centralità del cliente la facilità e l'immediatezza del prodotto. Questo approccio pare possa generare uno stato di infedeltà del cliente, "tirato" in ogni dove da molteplici sollecitazioni. La domanda che ci si è posti è stata: è possibile rallentare se non addirittura fermare il processo di ricerca di un vantaggio immediato da parte del cliente e far sì che apprezzi un servizio personalizzato volto alla "continuità" nella soddisfazione delle sue esigenze? Ci si è resi conto che la soluzione può stare in un metodo che recuperi la centralità del cliente, in perfetta armonia con le esigenze di budget aziendali.

Di metodi, negli anni, se ne sono sperimentati a iosa, dai più costosi in termini di tempo e risorse economiche ai più blasonati in termini di: "abbiamo esposto i nostri metodi anche a…".

Il metodo elaborato da BE Training è stata una piacevole e vantaggiosa scoperta. orima testata in pillole e poi esploso su tutta la rete commerciale con molteplici obiettivi: replicare la soddisfazione della clientela e il collocamento di prodotti e servizi facendo assaporare nel quotidiano la "vendita senza vendere". L'abbandono della forzatura che si traduce in uno spreco di "tempo e fiato" e alza barriere di

incomprensione con il cliente porta alla soddisfazione reciproca del cliente e del consulente.

Edoardo Crivellaro (specialista servizio retail)

Il metodo consulenziale che abbiamo sperimentato grazie alla società BE Training ci ha i resi consapevoli che il mondo è cambiato e contestualmente ci ha dato gli strumenti per affrontare questo cambiamento.

Il risultato è stata grande soddisfazione dei consulenti, dei clienti e della banca.

Mariarosa Straffellini (responsabile Bancassicurazione)

Il percorso intrapreso con il progetto Eccellenza in Bancassicurazione e negli Investimenti ha permesso, prima di tutto a noi coach, di ragionare sul migliore processo di consulenza da proporre ai nostri clienti.

Grazie al percorso crediamo di lavorare in maniera differente rispetto al passato, di vendere in maniera differente... *oggi siamo convinti di fare consulenza*!

E la facciamo incontrando i nostri clienti per conoscerli meglio, per capire ed approfondire meglio le loro esigenze; tutti noi siamo degli sviluppatori di **relazione** ed il nostro lavoro è **conoscere** persone, non in senso anagrafico ma in senso più ampio e la differenza non è banale; è un po' come quella che c'è tra ascoltare e sentire.

Per noi è diventato importante aver capito che, alla stregua di un pianoforte, come non tutte le note possono essere suonate nello stesso momento così certe *leve emozionali* possono essere "toccate" in certi momenti e non in altri.

La sintesi di questo approccio ci permette così di mettere al centro le esigenze del nostro cliente, al quale in definitiva proponiamo e vendiamo i prodotti che realmente a lui servono, non limitandoci, in tal modo, ad una vendita direzionale.

In definitiva il processo di consulenza che attualmente utilizziamo

aggiunge opportunità di vendita su più ambiti, rafforzando il rapporto di fidelizzazione, ponendo le basi per ulteriori futuri sviluppi.

Andrea Rigotti (direttore di filiale)
Luca Bisoffi (direttore di filiale)
Christian Robol (direttore di filiale)
Marco Cillis (responsabile marketing)

Provengo da un lavoro precedente come agente di commercio (7 anni), ove mi occupavo di vendite a negozianti nel settore abbigliamento e nella vendita di automobili ai privati e commercianti. Ho acquisito in questi anni una certa spigliatezza nel pormi con i clienti e ho imparato a "leggere" gli stati d'animo che esprimono nel momento di una proposta commerciale.

Da 9 anni sono nel settore bancario, la metodologia di vendita che avevo acquisito nel lavoro precedente è cambiata e adattata al nuovo settore perché nella maggior parte dei casi era il cliente a venire in banca alla ricerca di un prodotto. Negli ultimi anni ho dovuto adattare nuovamente la metodologia di vendita in quanto il sistema bancario è cambiato e le marginalità derivano principalmente dai servizi, quindi, ora, anche noi dobbiamo andare alla ricerca di clienti.

Il problema principale è riuscire a proporre più prodotti di diversa tipologia in un unico momento e tenere la "curiosità" del cliente sempre a livelli alti.

La consulenza globale nel settore bancario pensavo fosse cosa impossibile da proporre in un unico incontro, visto soprattutto il difficile collegamento tra i vari prodotti, ma dopo aver conosciuto il sistema consulenziale BE Training, ho acquisito un sistema nuovo di consulenza che mi permette di "raggiungere" quanto pensavo impossibile e obiettivi che fino ad ora pensavo difficili da raggiungere.

Massimo Girardello (addetto allo sviluppo prodotti)

Introduzione

Il metodo della vendita consulenziale è stato costruito sul campo, nell'arco di due anni, dal gruppo di lavoro della società di consulenza e formazione BE Training, insieme alle persone che lavorano in diversi istituti di credito.

Siamo partiti stabilendo alleanze forti con la struttura direzionale delle banche: funzione risorse umane e commerciale *in primis*. E, come spesso accade nelle realtà aziendali, ci siamo trovati a intervenire in organizzazioni che già mettevano in campo grandi energie, competenze e strumenti; il nostro obiettivo primario era capire su quali leve agire per essere realmente di supporto, quale contributo portare che potesse sommarsi alle risorse interne.

Nella maggior parte dei casi, gli operatori incaricati di vendere erano già stati formati sugli aspetti tecnici e sulle competenze di vendita. Tuttavia, nei primi affiancamenti emergeva che non vi era una chiara consapevolezza di cosa significasse fare sviluppo commerciale. Tendenzialmente, l'azione consisteva nel chiedere al cliente se fosse interessato a un prodotto: "*T'interessa un finanziamento? Siamo in promozione e abbiamo un tasso molto conveniente*" oppure "*T'interessa la carta di credito? È gratis per sei mesi*", e così via. Vi erano molte resistenze verso l'attività commerciale e il coordinamento strategico e organizzativo esercitato dal direttore di filiale era spesso carente.

Attraverso l'osservazione diretta era evidente la necessità di portare un contributo allo sviluppo delle competenze di vendita secondo il nostro modello LAM (Learning Action-plan Matrix)[1], calando l'ap-

[1] Andrea Magnani, *Persone e risultati*, FrancoAngeli, Milano, 2012.

prendimento nelle realtà specifiche. Con le Direzioni abbiamo identificato i prodotti sui quali incentrare l'intervento formativo, formato i gruppi e delineato l'articolazione del percorso. Abbiamo anche integrato la nostra azione con l'esigenza di monitorare i risultati e di utilizzare il CRM.

Il metodo ha preso forma pian piano, grazie al confronto costante con i clienti, condividendo principi e idee in embrione con le persone che le avrebbero sperimentate nel contesto lavorativo, per trovare una riformulazione personale. Abbiamo misurato i risultati e perfezionato il modello secondo i principi della ricerca-azione.

Ora ci troviamo a insegnarlo a un numero sempre maggiore di persone, dalle quali riceviamo feedback importanti sia quantitativi (incrementi delle vendite che riportiamo nell'appendice dedicata ai casi aziendali), sia qualitativi (apprezzamenti sul metodo che semplifica e rende più interessante il lavoro di sviluppo commerciale).

Il libro nasce dalla volontà di presentare i principi della vendita consulenziale declinati all'ambito dei prodotti/servizi bancari, con i dettagli che fanno la differenza. Nel primo capitolo presentiamo il modello di consulenza; in quelli seguenti approfondiamo gli ambiti della consulenza assicurativa, finanziaria e l'applicazione a più ambiti; infine condividiamo i principi dell'apprendimento necessari per acquisire i nuovi schemi comportamentali e alcune strategie riguardanti la gestione del processo commerciale che va oltre la consulenza.

Diversi strumenti messi a punto in maniera originale (la tecnica di apertura della consulenza, il sistema del lifelong investment, la cornice di co-costruzione dell'offerta e modelli linguistici evoluti applicati alle proposte) rendono assolutamente innovativo l'approccio alla vendita. Chi da vent'anni parla di consulenza in banca, in realtà si riferisce a una *vendita push* per spingere prodotti in campagna; il termine "consulenza" è usato principalmente in modo retorico, per non parlare di "vendita". Ciò che le persone riconoscono e apprezzano del nostro metodo è che trasporta l'interazione tra consulente e cliente in una nuova dimensione, nella quale si possono dimenticare i budget commerciali perché sono raggiunti e superati senza sforzo. L'energia si concentra sul cliente, senza l'urgenza di spingerlo verso un prodotto predefinito, ma presentandogli soluzioni in risposta ai suoi bisogni.

Non è banale conseguire questo tipo di centratura sul cliente: fare consulenza significa dimenticare completamente i prodotti (strumenti di pagamento, finanziari o assicurativi), per conoscere il cliente e comprenderne i bisogni, anche quelli latenti di cui non ha consapevolezza. Per realizzarla è necessario creare il giusto clima di apertura, governare la fase di conoscenza, muoversi attraverso la complessità delle informazioni tecniche per superare gli schemi mentali limitanti del cliente.

Il metodo unisce una tecnica raffinata a un approccio umanistico, il cuore alla spada, la passione all'attenzione, l'etica al budget, il servizio al cliente agli interessi della banca. In fondo una delle gratificazioni maggiori che abbiamo ricevuto dal nostro lavoro è il fatto di sentire che le persone, magari proprio quelle con maggiori resistenze alla vendita, trovano soggettivamente il modo per stare bene nel contatto con il cliente. E se non si prova piacevolezza, è il segnale che si sta perdendo di vista il senso del metodo.

1

Consulenza e vendita consulenziale

1. Introduzione

L'esperienza formativa maturata in diverse realtà bancarie, con persone della rete commerciale aventi ruoli e competenze diverse, ci ha permesso di elaborare un modello di vendita consulenziale che si differenzia in più aspetti dalla consueta attività di proposta commerciale. Il modello, frutto di un lavoro di analisi, sperimentazione e formalizzazione è articolato su quattro livelli di azione.

Il primo e il secondo sono specifici dell'attività di consulenza, gli altri due possono essere utilizzati anche in una vendita centrata sul prodotto/servizio, ma assorbendoli nel modello si amplifica la loro efficacia.

1. *L'architettura generale del colloquio consulenziale*. A differenza di ciò che accade in una vendita centrata sul prodotto/servizio, fin dai primi momenti della consulenza, si creano le condizioni per spaziare tra i bisogni del cliente e dunque tra diversi prodotti.
2. *La centratura sul cliente*. Centrare il focus dell'attività commerciale sul cliente per comprenderne i bisogni è la chiave di volta su cui si regge la consulenza. È l'elemento che impedisce di essere percepiti come insistenti ed evita "una vendita non etica" perché non utile al cliente. È la condizione che permette di muoverci all'interno di una gamma di prodotti/servizi e di elevare esponenzialmente i risultati con un unico appuntamento. Attraverso la centratura sul cliente, l'offerta si costruisce insieme a lui, le obiezioni si riducono e quelle che rimangono si sciolgono da sole.

3. *La struttura a semafori della proposta*. Mentre nella vendita centrata su una singola campagna questo aspetto può essere trascurato, nella vendita consulenziale il livello di complessità richiede che le informazioni siano dosate correttamente; non potremmo altrimenti gestire in uno stesso colloquio più servizi perché necessiterebbe di molto tempo e perché la quantità di informazioni manderebbe in confusione il cliente.
4. *Il linguaggio persuasivo*. Il modo e l'ordine in cui presentiamo le caratteristiche dell'offerta possono incidere significativamente sulla percezione del cliente e di conseguenza sulla sua decisione di acquisto.

2. I quattro livelli della vendita consulenziale

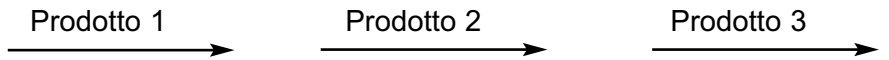
2.1. L'architettura generale del colloquio consulenziale

Se dovessimo scegliere uno solo dei quattro livelli, opteremmo certamente per questo, perché consente di muoversi al di fuori della logica centrata sul prodotto/servizio in campagna e di allargare la possibilità di cross selling.

Proposta sequenziale vs apertura del ventaglio. Anche nella vendita tradizionale, ovviamente, si può passare da un prodotto all'altro nel corso dello stesso colloquio. Dopo aver trattato la prima proposta, se ne sottopone al cliente una seconda e volendo una terza. Vediamo, però, quali sono i limiti della logica sequenziale: immaginiamo di proporre al cliente un primo servizio, ad esempio la carta di credito. Supponendo che il cliente sia interessato, dedicheremo alcuni minuti a illustrarne le caratteristiche, superare eventuali resistenze e obiezioni, finché il cliente non decide di attivarla. A quel punto verrebbe naturale fermarsi, ma se proprio volessimo andare oltre, dovremmo dire: "*Visto che sei qui, colgo l'occasione per parlarti anche di...*", per passare così al secondo prodotto. Il cliente potrebbe cominciare a sentire un po' di pressione; percezione che aumenterebbe se alla proposta della carta di credito il cliente avesse opposto delle obiezioni e alla fine un rifiuto. In questo caso procedere con una seconda propo-

sta potrebbe indurlo a pensare: "*Mi vogliono proprio rifilare qualcosa oggi!*".

Se in linea di principio si potrebbe continuare all'infinito a proporre, nella realtà, già alla seconda proposta potremmo avvertire la necessità di fermarci per non diventare troppo "insistenti". In pochi casi riusciremmo ad arrivare a un terzo prodotto. Questo è il limite della proposta sequenziale, che rappresentiamo schematicamente:



Per completezza, è corretto dire che la vendita sequenziale funziona maggiormente e viene percepita meglio se:

a) i prodotti sono legati l'uno all'altro (ad es. un finanziamento con una Credit Protection Insurance CPI);
b) durante il colloquio il cliente esprime altri interessi.

Il problema, in entrambi i casi, consiste nel fatto che l'occasione di cross selling ha delle limitazioni che non dipendono dal consulente: la prima fattispecie prevede che a tavolino si studi una proposta articolata, composta da prodotti complementari, ma non necessariamente adatta per un certo cliente; la seconda dipende totalmente dalla situazione che si crea con il cliente.

Ciò che invece si cerca attraverso la vendita consulenziale è l'opportunità di poter effettuare vendite multiple in qualsiasi occasione. Per aprire la strada alla possibilità di passare da una proposta all'altra, indipendentemente dall'esito di ognuna, è necessario creare le condizioni fin dall'avvio della consulenza; la manovra iniziale ha lo scopo di **creare una cornice percettiva** all'interno della quale per il cliente sarà naturale ricevere una seconda, una terza, una quarta proposta e oltre.

Consideriamo la frase introduttiva: "*Come ti dicevo al telefono, ti ho invitato per presentarti tre aree di servizi che potrebbero esserti utili*" e immaginiamo, mentre lo diciamo, di disegnare su un foglio bianco, a tutta pagina, uno schema come quello riportato di seguito: