

Roberto Tiby

Vendere Benessere



Le dieci regole d'oro della vendita efficace



Venditore: “Pronto Parlo con il Sig.Cliente? (Cambio del tono della voce che diventa squillante modello animatore da villaggio turistico)

Le posso regalare 10 mesi di palestra? (gran sorrisone finale)”

Cliente: “Mi scusi ma il mio abbonamento scade a febbraio e luglio è appena iniziato...”

V: “Appunto! Perché attendere? Le regalo 10 mesi se sottoscrive entro stasera un abbonamento da 10 mesi! 20 mesi al prezzo di 10! Un 2x1 nella sua palestra preferita! Non si è mai visto!”(e qui la televendita ci fa un baffo!)

C: “Senta...ma io sono già due mesi che non vengo per problemi di lavoro...”

V: “Appunto! Glieli faccio recuperare io i mesi persi!”(si alza il tono della voce ma solo perché capisce di aver fatto un errore madornale a non aver controllato quando il cliente è venuto l’ultima volta...)

C: “Effettivamente non l’avevo mai vista una promozione così, avete aperto pochi mesi fa e pensavo di aver comprato molto bene... Ma se non passo stasera?”

V: “Bhé se non passa stasera...la promozione finisce!”(tra il triste e il seccato)

C: “Allora facciamo così...attendo che finisca la promozione... aspetto la prossima che sarà sicuramente più conveniente, d’altronde quando ho comprato la prima volta mi avete regalato solo 4 mesi...”

Sembra una barzelletta ma è l’odierna triste realtà di vendita di molti Club di tutta Italia.

L’attività di vendita in questi ultimi anni, soprattutto nel nostro settore, è stata svilita e vilipesa.

A rischio di farmi qualche nemico in più (...) credo fermamente che i clienti non vadano presi in giro a tutti i costi con “trucchetti” e



algoritmi matematici perché nel commercio vale sempre una regola fondamentale: un cliente lo freggi una volta sola ovvero quella in cui se ne rende conto e, a quel punto, pagherai a caro prezzo averlo fatto.

Siccome, invece, penso che la vendita sia un'arte e chi la impara riesce a non cadere in bieche logiche di listino, vorrei provare a delineare le regole fondamentali della vendita perfetta.

Da una quindicina di anni mi occupo a vario titolo di vendite sia di prodotti che di servizi. Ho avuto anche la fortuna di vivere in pieno il periodo di saturazione delle vendite di uno dei beni materiali più complicati da vendere (le automobili sia nuove che usate...), che di lavorare nel mondo del fitness e del benessere negli anni della loro massima espansione.

Un aspetto molto interessante è dato dal fatto che sia per la vendita di prodotti materiali che per i servizi intangibili è possibile affermare che le logiche di base sono pressoché identiche e indipendenti da ciò che stiamo commercializzando. Questa premessa vale oggi, ma varrà sempre di più negli anni a venire considerato che i prodotti tenderanno a sembrare “servizi” e che, in qualche modo, i servizi cercheranno di materializzarsi in “prodotti”.

Senza fare esempi troppo distanti dalle nostre realtà quotidiane, pensiamo a prodotti come Iphone e Ipad che trovano la loro essenza non nel prodotto in se, ma nel loro significato simbolico (che non è certo un elemento materiale/funzionale) e in ciò che vi si può caricare in termini di software (che è sicuramente un servizio). Dall'altra parte esistono, in una logica di poli opposti ma in perenne mutamento (yin yang...), servizi che si “sforzano” di concretizzarsi ovvero servizi che fungono da premessa per alimentare un business fatto di prodotti. Pensiamo alla logica di sviluppo dei parchi tematici o al business delle crociere. Il biglietto di ingresso al parco o il costo crociera



rappresentano la premessa per poter consumare altri servizi come ristorazione o comprare prodotti (merchandising o altro). Come nel caso dei prodotti anche in questo caso il vero business sta proprio nella capacità di coinvolgere il cliente in un'esperienza di acquisto nuova che permetta un up-selling o un cross-selling personalizzato su di lui grazie alla conformazione di un prodotto/servizio sempre originale.

La classica distinzione tra vendita di prodotti e vendita di servizio oggi, quindi, è meno interessante che in passato mentre è ben più utile distinguere fra il modello di vendita tradizionale e quello relazionale.

Nella vendita tradizionale il “protagonista della vendita” è solo ed unicamente il venditore. L'oggetto della vendita è il prodotto offerto, mentre l'aspetto più importante è la determinazione con la quale il venditore affronta la trattativa. Non a caso questi venditori li riconoscete facilmente, perché sono sempre un po' in...cazzati, come gli automobilisti di Gioele Dix. Il processo di vendita che applicano è rigido in tutte le sue fasi, si focalizzano sulla trattativa d'acquisto e, in particolare, sulla gestione delle obiezioni, ovvero sulle modalità più efficaci per smontarle. La loro incazzatura è proporzionata alla complessità delle formule del listino che devono proporre.

Ancora buona parte dei corsi di vendita attuali sfornano, oggi, venditori di questo tipo: gli incazzati.

Esiste, poi, un altro approccio, a mio parere decisamente più evoluto: quello relazionale. In base a questo modello, i protagonisti sono due, il venditore e l'acquirente (bella scoperta direte voi... ma non è finita), l'oggetto della vendita è la ricerca di una soluzione a un'esigenza specifica, l'aspetto più importante sono le capacità comunicative del venditore e la sua intelligenza emotiva. Il processo di vendita rimane rigido in alcune macrofasi, ma, per il resto, è caratterizzato da un certo grado di flessibilità.



Pur propendendo per il modello relazionale sono a dirvi che ciò che conta veramente è adattarsi al contesto competitivo che si affronta e alle esigenze di chi ci sta di fronte, senza snaturare ciò che si è come persone. L'importante è, ve lo consiglio vivamente, uscire dalle logiche perverse delle vendite pluriennali anticipate di qualche mese o meccanismi che offendono l'intelligenza dei clienti (come quella citata all'inizio dell'articolo), altrimenti non c'è futuro, né per voi né per il comparto del benessere: l'unico comparto che cresce da diversi anni a due cifre e, quando va bene, guadagna a una cifra (e piccola).

Possiamo, quindi, definire la prima regola d'oro: "La vendita è confronto dinamico-emotivo tra venditore e cliente al fine di individuare una soluzione onerosa a una sua esigenza". Ne consegue che il venditore deve essere capace di capire se stesso, essere curioso, avere fiducia in sé e capace di comprendere le proprie e altrui emozioni. Ovvero, possedere intelligenza emotiva.

Alla base delle sue capacità c'è la comunicazione: uno degli aspetti del nostro comportamento che possiamo modificare con una relativa facilità e consapevolezza. E' importante ricordare che nell'efficacia della comunicazione il contenuto incide solo nella misura del 10%. Il restante 90% è determinato da altri fattori come: gesti, tono e timbro della voce, ritmo espositivo, postura, eccetera. Quanto lavoriamo effettivamente su questi aspetti? Come possiamo pensare di mettere una persona a vendere degli abbonamenti senza averle insegnato nulla dei fondamentali della comunicazione? Se poi consideriamo che questo 90% è abitualmente al di fuori del nostro controllo, ci rendiamo conto di quanti errori si possono commettere comunicando o, vedendo il bicchiere mezzo pieno, quanti vantaggi si possono ottenere conoscendo meglio i segreti della comunicazione. La seconda regola d'oro è pertanto la seguente: "Un venditore deve sapere comunicare in modo



efficace con se stesso e con i suoi clienti, e non può non conoscer le regole della comunicazione e soprattutto quelle della comunicazione non verbale.”

Come detto la vendita relazionale è “rigida” in alcune macrofasi che per la precisione sono quattro: la scoperta del cliente, l’illustrazione dei benefici e dei servizi, la trattativa e la chiusura.

Ognuna di queste fasi si articola in diverse sottofasi (almeno venti in totale), che concorrono a vario titolo nell’efficacia del risultato finale. Nella vendita relazionale la fase della scoperta del cliente è quella che ha un peso specifico ben superiore a tutte le altre perché condiziona tutte le fasi successive. Nella vendita tradizionale, al contrario, è la fase della trattativa quella considerata più importante perché in quel caso l’unico obiettivo è far firmare il cliente il prima possibile anche per una cosa che non vuole assolutamente. Pertanto, la terza regola d’oro è: “Esistono 4 fasi e una ventina di sottofasi ma il processo di vendita resta il più imprevedibile dei processi aziendali. Avere solo passaggi obbligati (come nella vendita tradizionale) significa snaturare la vendita!”

Il primo contatto con il cliente, si sa, gioca un ruolo fondamentale, ma attenzione, lo gioca in due direzioni. Ci ripetiamo da anni che dobbiamo accogliere i clienti con grandi sorrisi, finalmente dobbiamo dirci che è bene riflettere su ciò che proviamo quando salutiamo e sorridiamo a persone che non ci piacciono per niente, anche se è la prima volta che le incontriamo e non ci hanno fatto/detto (ancora) niente. Abbiamo di fronte delle persone che provano delle emozioni, che sentono cose diverse in funzione di quello che, magari, gli è accaduto cinque minuti prima. Noi siamo uguali. Per capire al meglio i nostri clienti dobbiamo diventare bravi osservatori di noi stessi. Per migliorare in questa fase, dobbiamo innanzitutto diventare bravi



osservatori (generalmente non lo siamo), fare le domande giuste (ne facciamo troppo poche) e apprendere i segreti della comunicazione non verbale (e anche in questo caso ne sappiamo abbastanza poco). Se oggi facciamo fatica a vendere, è anche perché siamo deboli in questi ambiti: osserviamo solo ciò che vogliamo, attendiamo passivamente le domande del cliente e trascuriamo evidenti comunicazioni non verbali. Pertanto la quarta regola d'oro è: “Utilizza la vista in modo consapevole, altrimenti finirai per trovare solo ciò che stai cercando”

Vero è che in fase di accoglienza, il cliente ci giudica (e noi giudichiamo) prevalentemente in base a ciò che osserva in un brevissimo arco di tempo che va dai 7 ai 30 secondi. La vista ci può dare una mano così come ci può anche portare fuori strada, per questo non possiamo prescindere dal tentare di conoscere meglio i clienti attraverso una corretta gestione delle domande (aperte, chiuse e spalancate) che ci permetteranno di determinare il valore che il cliente attribuisce al prodotto/servizio che gli stiamo offrendo. Come spiegherò più avanti, solo indagando il valore usciremo dal concetto di prezzo e dalle politiche delle formulette. Per questo la quinta regola d'oro è: “La capacità di scoprire il cliente dipende in modo diretto dalle tue capacità comunicative e dall'abilità nel porre le domande.”

Le domande che facciamo ai clienti generano delle risposte verbali e non verbali. Come sappiamo il 90% della comunicazione non ha a che fare con il contenuto e il 90% di questa comunicazione è spontanea e incontrollata. Ne deriva che possiamo scoprire molte cose del nostro cliente solo conoscendo maggiormente le valutazioni non verbali che possiamo compiere: cinesiche (mimica facciale, movimento del corpo, movimento degli occhi, postura eccetera), prossemiche (gestione degli spazi) e aptiche (gestione del contatto). Bisogna poi considerare il sistema linguistico (tono e timbro della voce) e la cronemica (ritmo e



tempistiche espositive): tutti elementi fondamentali per entrare in rapport (come si dice nella PNL) con il cliente. Trascurarli significa non essere in grado di riconoscerli, e ciò può condurre a situazioni nelle quali non senza riuscire a dare il meglio di se stessi senza capirne la ragione. Non si tratta di una materia semplicissima ma la posta in gioco è talmente alta che vale la pena investirci.

La sesta regola d'oro recita, quindi: “Un buon gestualista ricerca discordanze tra gesti e parole, sa che un gesto da solo può non significare nulla e che il contesto può condizionare i gesti”. In ogni caso non è facile essere bravi gestualisti e bisogna esercitarsi in continuazione.

Entrando nel dettaglio della seconda fase, quella dell'illustrazione, è bene presentare sempre prima i benefici, e poi i servizi. Questo perché il potenziale cliente ragiona secondo una propria equazione del valore, fatta di benefici e di sacrifici: partire dai benefici ci aiuta a vendere meglio. Illustrare tutti i servizi disponibili non significa lavorare sui benefici percepiti dal cliente, anzi. Illustrare ad un cliente ciò di cui lui non ha bisogno...gli fa solo capire che l'abbonamento che sta comprando contiene delle cose che lui non sfrutterà mai. Il suo sacrificio percepito sta aumentando. Il prezzo dell'abbonamento sarà percepito come più caro...

La fase di illustrazione è troppo spesso sopravvalutata e ipertrofizzata quando, in realtà, sarebbe sufficiente dedicarle non più del 20% del tempo complessivo. Anche perché, se siamo stati bravi durante l'accoglienza, abbiamo capito cosa vuole il nostro interlocutore, e sappiamo già cosa dirgli. In ogni caso dovremmo essere capaci di adattarci ai tempi di chi abbiamo di fronte. La settima regola d'oro ci ricorda: “Adatta i tempi di illustrazione a quelli del tuo cliente, parti sempre dai benefici e non dimenticare mai le caratteristiche essenziali



di ciò che stai vendendo”

La terza fase, quella della trattativa, è l’oggetto specifico del 90% dei corsi di vendita tradizionale. E’ vero che si tratta di una fase molto emotiva, personalmente la ritengo un momento importante, ma non determinante. Per una ragione molto semplice: se le due fasi precedenti sono state gestite male, la trattativa non si potrà mai concludere positivamente, qualunque cosa ci inventiamo.

L’argomento più importante di questa fase sono certamente le obiezioni, che, nella vendita tradizionale si dice debbano essere “smontate”, nella vendita relazionale il principale problema è la loro “accettazione”. La vendita tradizionale propone anche qui una serie di formulette preconfezionate che, puntualmente, non riescono ad essere utilizzate perché non si verificano mai le condizioni precise per poterle applicare. La vendita relazionale parte dal presupposto che la obiezioni, prima di tutto, debbano essere accettate dal venditore. Il primo passo quindi è essere consapevoli di come possano nascere delle obiezioni: problemi o errori comunicativi, diverso modo di comunicare delle parti, false credenze (nel nostro settore ce ne sono molte) o da altri fattori irrazionali che hanno un peso molto più rilevante di quanto si possa pensare. Una volta accettate, le obiezioni vanno indagate e affrontate per poi procedere alla ricapitolazione di quanto detto sino a quel momento. Ciò è necessario per ristabilire l’accordo con il cliente e fargli dire finalmente di sì. L’ottava regola d’oro ci dice pertanto che: “il problema principale delle obiezioni è imparare ad accettarle, e una buona premessa è capire in che modo queste si possano generare.”

Spesso (ma non sempre) le obiezioni dei clienti sono legate a problemi di prezzo ed è per questo motivo che bisognerebbe, in una vendita ideale, ritardare la dichiarazione del prezzo fino al termine della fase della trattativa. Infatti bisogna diventare capaci di trattare sul valore di



ciò che vendiamo e non sul prezzo, altrimenti alimentiamo nel cliente la tensione su aspetti puramente monetari e sviliamo non solo la vendita ma tutto il nostro lavoro. Come detto, tutta la vendita dovrebbe essere indirizzata a enfatizzare i benefici che il cliente trarrà dall'utilizzo del nostro abbonamento, minimizzando, contemporaneamente, i sacrifici che potrebbe sopportare. Molti venditori, soprattutto quelli incazzati, continuano a pensare che il sacrificio più grande che sopporta il cliente siano i soldi che deve sborsare, in realtà, già da qualche anno, il vero problema dei clienti è il tempo necessario per allenarsi. Ascoltate 100 vendite e ditemi quante volte sentite parlare di queste cose...

Non possiamo lamentarci del fatto che il cliente non da valore a ciò che facciamo se siamo noi i primi a non farlo...

“Presenta il prezzo senza averne paura e ragiona sempre in termini di valore perché è ciò che fa il tuo cliente”, questa è la nona regola d'oro. La fase di chiusura potrebbe sembrare già determinata, perché se a monte le cose non sono state fatte correttamente, a questo punto non ci si arriva neppure. Tuttavia, anche se capissimo di non avere gestito al meglio la vendita, vale la pena di perseverare (senza essere troppo insistenti), aggrappandoci magari a qualche elemento positivo che abbiamo notato durante il confronto con la controparte. In questa fase bisogna avere coraggio. Così come bisogna avere il coraggio di chiedere dei referral, ovvero i nominativi di altre persone che potrebbero essere interessate ai nostri prodotti/servizi. Un venditore (e soprattutto il titolare) non deve mai dimenticare che più del 40% dei suoi clienti si iscrive al suo Club perché conosce qualcuno che è già iscritto. In questa fase, come in quella precedente, può tornare molto utile riuscire a individuare le menzogne, che secondo lo psicologo Paul Ekman si distinguono in due tipi: le dissimulazioni e le falsificazioni.



Nel primo caso si omette parte della verità, nel secondo la si inventa. Bisogna sapere che quando il cliente dissimula, sentendosi meno in colpa di quando mente, riesce a ridurre il carico emotivo della menzogna ed è molto più complicato scoprirlo. Tuttavia, se siamo dei bravi osservatori, riusciremo a notare dei “cambiamenti” (del tono di voce, pause ed errori del linguaggio, tempi di risposta, aumenti o diminuzioni di alcuni tipi di gesti) che ci aiuteranno a scoprire la verità. Concludiamo così con la decima e ultima regola d’oro. Difficile che il cliente dica il falso, più probabile che dissimuli: per questo, se pensi di averle già provate tutte, provaci ancora. Il coraggio a chiedere i referral di pende direttamente dalla relazione che hai instaurato con lui.

In definitiva, se pensiamo che la vendita si possa ridurre ad una formula non lamentiamoci poi se il nostro cliente chiede sconti e il nostro concorrente abbassa i prezzi attraverso formule molto più aggressive delle nostre. Ce la siamo voluta.