

# L'Ufficio Acquisti

Soluzioni innovative di procurement



Maggio 08

Poste Italiane SpA - Spedizione in A.P.  
DL 353/2003 (conv. in L. 27/02/04 n.46)  
Art.1 Comma 1 - DCB ROMA  
€ 5,00

32



## SOSTENIBILITA'

- ◆ Venditore etico: conquistare la fiducia del cliente con i fatti

## FORMAZIONE

- ◆ Compliance e cultura organizzativa, nuovi impegni per la formazione

## LOGISTICA

- ◆ L'internazionalizzazione attiva e passiva in Italia

## SUPPLY CHAIN

- ◆ La cultura della coesione: l'anello mancante

## MANUTENZIONE

- ◆ Implementazione della metodologia FMECA per l'analisi delle criticità di carriponte

## DOSSIER TEMATICO

- ◆ Facility Management



NUOVO STUDIO TECNA

## SOSTENIBILITÀ

**Daniela Andreini**, Titolare della cattedra di Marketing e Commercio Elettronico all'Università degli Studi di Bergamo Facoltà di Economia.

**Gianluca Gambirasio**, fondatore di Olympos Group srl. Specializzato nell'area commerciale e marketing. [gianluca.gambirasio@olympos.it](mailto:gianluca.gambirasio@olympos.it)



In collaborazione con



# IL VENDITORE ETICO: CONQUISTARE LA FIDUCIA DEL CLIENTE CON I FATTI

Agli occhi dell'opinione pubblica il mondo della vendita paga numerosi pregiudizi che si fondano su molteplici e ripetute esperienze d'acquisto negative da parte del Cliente. Il venditore viene spesso considerato una persona che cerca di vendere qualsiasi cosa a qualsiasi costo e senza nessuna preoccupazione per gli interessi del Cliente. Un personaggio da cui diffidare e prestare la massima cautela. Assolutamente vero in molti casi, si tratta infatti di un profilo di venditore molto diffuso, ma per fortuna non universale. Esistono anche venditori che incarnano il profilo di vendita da noi proposto, in cui vi è "fiducia da vendere". Non sono molti ed appunto per questo sono percepiti in modo differente dal Cliente e quindi apprezzati e scelti.

In questo articolo ci focalizzeremo sulla "vendita di fiducia", un approccio che si prefigge l'obiettivo di instaurare profittevoli relazioni di lungo periodo con il Cliente. Il Cliente deve percepire chiaramente che il venditore vuole lavorare per sviluppare un rapporto di lungo periodo e non solo compilare note commissioni. Esattamente l'opposto della "vendita di transazione", caratterizzata da contatti sporadici con il Cliente e obiettivi di breve periodo. Diffondere nelle reti nazionali ed internazionali

un approccio di vendita efficace e di successo basato sull'etica e la fiducia rappresenta uno degli obiettivi di questo articolo e dei nostri interventi formativi e consulenziali in azienda.

### L'ETICA NELLA VENDITA

L'etica è «l'insieme delle norme di condotta pubblica e privata che, secondo la propria natura e volontà, una persona o un gruppo di persone scelgo-

*Questa serie di articoli sulla Sostenibilità negli Acquisti, lungo la Supply Chain e le tematiche correlate ad essa, è proposta con una visione comune dell'Editore e dell'Associazione non profit Acquisti & Sostenibilità. Il futuro prossimo dell'organizzazione e gestione degli Acquisti in Azienda, infatti, sarà sicuramente caratterizzato dall'attenzione agli aspetti ambientali e sociali nell'ottica del Business Sostenibile. Attraverso queste pagine coordinate da A&S, ci poniamo l'obiettivo di fornire al lettore esempi teorici e "dal campo" di scenari, tecniche, processi, criticità e benefici che possano aumentare l'informazione e la consapevolezza, al fine di essere di supporto nelle scelte di acquisto e nella relazione con i Clienti interni e con i Fornitori.*



1 Il nuovo Zingarelli – vocabolario della lingua italiana – 11° edizione

2 Westing, John H. (1967) "Some Thoughts on the Nature of Ethics in Marketing." In *Changing Marketing Systems*, Chicago: American Marketing Association.

3 Turnipseed, D.L. (2002, "Are Good Soldiers Good? Exploring the Link Between Organization Citizenship Behavior and Personal Ethics", *Journal of Business Research*, 55, pp.1-15)

no e seguono nella vita, in un'attività, e sim.»<sup>1</sup>. La differenza tra etica e legge è che quest'ultima è «il minimo comune denominatore della pratica etica» Westing<sup>2</sup> (1967). Idealmente *una condotta etica è un comportamento ad un livello più alto della legge*.

Non esiste un concetto universalmente riconosciuto di etica, e nemmeno una misura standard che permetta ad un individuo o ad un evento di essere giudicato come etico o non etico (Turnipseed 2002<sup>3</sup>).

È quindi molto più semplice definire un comportamento di vendita non etico, ossia come una condotta di breve periodo atta a far guadagnare il venditore a discapito del Cliente.

Questo atteggiamento di fondo si concretizza in una molteplicità di tante piccole azioni quotidiane:

- esagerare i benefici della propria offerta, nascondendone volutamente gli svantaggi;
- mentire sui prodotti dei concorrenti e svalorizzarli;
- vendere prodotti di cui i Clienti non hanno bisogno;
- confondere volutamente il Cliente;
- mancanza di schiettezza;
- prendere in giro il Cliente;
- preoccuparsi unicamente di farsi firmare un ordine;
- rispondere a domande a cui in realtà non si sarebbe in grado di rispondere;
- mancanza di chiarezza sulle condizioni economiche;
- manipolare i Clienti con tattiche e tecniche ad alta pressione.

## VENDERE FIDUCIA

Quale è il primo prodotto / servizio da vendere sempre ad un Cliente?

Sicuramente la fiducia nei nostri confronti. Riuscire a conquistare la fiducia del Cliente e mettersi in sintonia con lui è infinitamente più importante che spuntare un semplice ordine.

Se nel portafoglio prodotti acquistati dal Cliente non saremo ancora riusciti ad inserire la fiducia,

difficilmente otterremo il massimo beneficio dal rapporto instaurato con il Cliente. L'obiettivo di un venditore di fiducia è sempre rappresentato dal massimizzare la redditività *del* Cliente e *dal* Cliente (nostra redditività) in un arco temporale di lungo periodo.

Per riuscire a fare ciò occorre lavorare quotidianamente per trasmettere ai Clienti il chiaro messaggio che è nostro intento guadagnare facendoli guadagnare a loro volta. Un approccio di totale etica e trasparenza nei confronti del Cliente può far perdere qualche ordine nel breve periodo, ma ci ripaga certamente con gli interessi nel lungo.

Il venditore deve essere sempre consapevole che in un mercato in cui la differenza qualitativa nei prodotti / servizi si sta sempre più livellando verso l'alto la vera differenza è spesso fatta dal livello di fiducia instaurato con il Cliente.

La fiducia è un'emozione legata al presente ma con forti e consolidate radici nel passato e proiettata al futuro. Il Cliente pone fiducia in un venditore perché le informazioni da lui raccolte in passato lo inducono a ritenere che grazie al venditore sarà in grado di conseguire meglio i propri obiettivi.

Quando il Cliente dà fiducia al venditore, gli riconosce una grande competenza. Per suscitare questo stato interiore nel Cliente sono quindi essenziali le informazioni che gli forniamo direttamente, e soprattutto quelle che il Cliente ricava dal nostro comportamento quotidiano nel corso degli anni. La fiducia si conquista con le azioni, non con le parole/promesse.

Alcuni comportamenti per vendere fiducia sono:

- *non mentire mai ad un Cliente*. Non esistono "bugie" a fin di bene;
- *mantenere le promesse*. Molto meglio promettere meno e dare di più che viceversa;
- *instaurare un rapporto aperto* e all'insegna della trasparenza totale;
- *dimostrare con i fatti* al Cliente la convenienza di averci come fornitore- partner;
- *curare spasmodicamente il post vendita*;



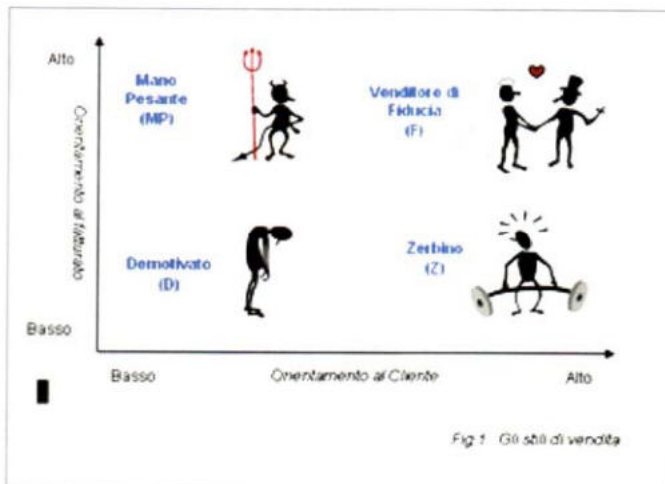


Fig. 1. Gli stili di vendita

- *avvisare tempestivamente* il Cliente su ogni possibile disagio ed intervenire prontamente per la soluzione;
- *essere pronti a rinunciare ad un ordine* quando la nostra offerta non risponde alle esigenze del Cliente (suggerendo la soluzione anche di un nostro concorrente);
- *addossarsi la responsabilità di ogni problema* senza cercare di scaricare la colpa su altri (il corriere, l'azienda, l'ufficio contabilità, la casa madre, ecc.).

Alcuni segnali del Cliente che siamo sulla giusta strada sono:

- delega al venditore la scelta di cosa acquistare;
- chiede consigli e confronti anche per quanto riguarda le scelte della propria azienda;
- segue il venditore anche quando il venditore cambia azienda (il Cliente compra il venditore);
- parla bene di noi;
- ci dice in modo chiaro come stanno le cose;
- non negozia la nostra offerta, non chiede sconti;
- aumenta nel corso del tempo gli ordini nei nostri confronti, rispetto alla concorrenza.

## IL RUOLO DEL VENDITORE DI FIDUCIA

I venditori di fiducia di successo vendono di più. Questo è così ovvio che spesso viene tralasciato o dimenticato. Il venditore o chiude gli ordini, o non li chiude. Il venditore di successo ottiene gli ordini con una frequenza maggiore di quanto fallisce. Non ha bisogno di usare nessuna scusa e/o alibi (il mercato, l'azienda, la sfortuna, la concorrenza, il Cliente, ecc.) per spiegare una prestazione non soddisfacente. Il suo arco temporale di riferimento è rappresentato dal lungo periodo, lavora tutti i giorni per aumentare e consolidare il proprio por-

tafoglio Clienti.

Il venditore deve avere la mentalità di un ciclista che mira a vincere il Tour de France e non la singola tappa o peggio ancora un traguardo volante. L'approccio di vendita basato sul vendere fiducia ai propri Clienti rappresenta sicuramente il miglior allenamento possibile per vincere il Tour de France della vendita. Il venditore che si è sempre allenato nel vendere fiducia al Cliente riesce generalmente a vincere il Tour de France con grande scioltezza (vincendo anche numerose tappe). Troppo spesso i traguardi volanti fanno compiere iniziative al

venditore che minano la costruzione di un vero rapporto di fiducia con il Cliente.

Occorre tenere separate due tipologie di venditori per non fare confusione:

- **venditori orientati al prodotto / servizio;**
- **venditori orientati alla fiducia del Cliente.**

*Gli stili di vendita*

Nelle relazioni commerciali sono due le principali preoccupazioni che motivano (motivazione = motivi che spingono all'azione) il venditore:

- **l'interesse per la realizzazione della vendita** o la preoccupazione di ottenere un ordine, di fare del fatturato;
- **l'interesse per il Cliente** o cura della soddisfazione del Cliente, per creare e mantenere un clima di fiducia.

Dall'incrocio dell'intensità di queste due motivazioni alla vendita ne scaturiscono i quattro principali stili di vendita illustrati nella Fig. 1.

**La mano pesante (MP):** "tutto è lecito pur di chiudere una vendita...".

È molto difficile che questa tipologia di venditore instauri un clima di fiducia duraturo con il Cliente. Prima o poi il Cliente riuscirà a percepire l'atteggiamento di fondo del venditore cambiando fornitore o assumendo un atteggiamento di continua diffidenza con conseguente limitazione dei possibili sviluppi di vendita (convivenza forzata...).

**Lo zerbino (Z):** "basta che il Cliente sia soddisfatto...".

È un venditore che non riesce a dire di no al Cliente, che subisce le richieste del Cliente pregiudicando anche la marginalità della vendita. Il Cliente potrà anche essere soddisfatto di questo tipo di venditore, l'azienda per cui lavora un po' meno. Basandosi un'azienda sul profitto è fondamentale che il venditore riesca a valorizzare la propria offerta per consentire attraverso la marginalità, la



Tab. 1 Il percorso di vendita fiducia

crescita e lo sviluppo aziendale. Premesse indispensabili per mantenere standard di servizio ottimali per il Cliente e contribuire alla creazione di nuovi posti di lavoro.

**Il demotivato (D):** "andiamo avanti...".

È un venditore senza motivazioni, svolge la sua attività senza passione. Come in qualsiasi altro lavoro, la chiave del successo è rappresentata da una continua motivazione al raggiungimento degli obiettivi e al miglioramento continuo.

**Venditore di Fiducia (F):** "io vinco - tu vinci...".

È un venditore che lavora nell'ottica della partnership con il Cliente, in cui entrambe le parti soddisfano i propri obiettivi. Questo è l'unico stile di vendita che garantisce un successo duraturo di lungo periodo. Fiducia ed etica rappresentano le fondamenta del suo agire.

## IL PERCORSO FIDUCIA

*«Un lungo viaggio di mille miglia si comincia col muovere un piede»*

(Lao-Tzu)

Iniziamo ora ad affrontare le sette fasi che compongono un processo di vendita etica efficace. Il valore guida di un venditore deve essere conseguire i propri obiettivi attraverso il raggiungimento degli obiettivi del Cliente. A livello di dichiarazione di intenti molti venditori affermano di fare questo, nella realtà dei fatti molto pochi lo attuano concretamente con il loro comportamento quotidiano nei confronti del Cliente.

Uno dei modelli molto seguiti nella vendita è l'itinerario AIDDA:

Attirare l'	Attenzione
Suscitare l'	Interesse
Fare la	Dimostrazione
Provocare il	Desiderio
Portare all'	Azione

<b>F</b>	ocalizzare il piano di vendita	Preparazione del venditore all'attività di vendita, raccolta informazioni e pianificazione.
<b>I</b>	niziare con il piede giusto	Approccio iniziale con il Cliente per entrare velocemente in sintonia.
<b>D</b>	elineare le esigenze del Cliente	Intervista e ascolto attivo per fare emergere le vere esigenze e i bisogni latenti del Cliente.
<b>U</b>	tilizzare le obiezioni come opportunità	Un venditore di successo non teme le obiezioni, anzi incoraggia il Cliente a farle per aver modo di consolidare il rapporto.
<b>C</b>	onvincere coinvolgendo	Il miglior modo per convincere un Cliente è rappresentato dal coinvolgerlo nel processo d'acquisto. Molto meglio che sia il Cliente a comprare che noi a vendere.
<b>I</b>	mplementare il piano di vendita	Concludere la vendita e/o predisporre il passo successivo.
<b>A</b>	ttenzione totale al post vendita	La vendita inizia e non finisce con la firma di un contratto. Mantenere le promesse.

Noi analizzeremo la vendita secondo il percorso **fiducia** (tab. 1), la quale deve sempre rappresentare il primo prodotto da vendere al Cliente ed il principio guida di un venditore di successo.

In ogni fase del rapporto con il Cliente occorre meritare il diritto di andare avanti guadagnandoci passo dopo passo la sua fiducia. Un errore può in qualsiasi momento pregiudicare le possibilità di vendita. Nel nostro approccio è fondamentale presidiare correttamente non solo le fasi a contatto con il Cliente ma anche quelle pre (pianificazione) e post vendita.

Ricorda che :

«Un Cliente è la persona più importante di questo ufficio... sia esso presente o in rapporto di corrispondenza con noi.

Un Cliente non dipende da noi... noi dipendiamo da lui. Un Cliente non costituisce un fattore di disturbo del nostro lavoro... piuttosto egli ne costituisce lo scopo.

Non siamo noi che gli facciamo un favore nel servirlo, ma è egli che ci dà l'opportunità di lavorare per soddisfarlo.

Un Cliente non è qualcuno con cui discutere o scontrarsi. Nessuno ha mai tratto vantaggio dall'aver prevalso su un Cliente.

Un Cliente è una persona che ci comunica i propri bisogni. È nostro compito il soddisfarli in modo redditizio, sia per il Cliente sia per noi.» (L.L. Bean). ■