



# PROFESSIONE FITNESS

N.2 ANNO 15 MARZO-APRILE 2008 € 6,00

La rivista dei titolari, dirigenti e istruttori del settore [www.professionefitness.com](http://www.professionefitness.com)



I Campioni si allenano con Technogym

Aldo Montano



## Technogym allena i campioni

Speciale: **dieta mediterranea** o **dieta a zona**?

FOCUS  
**allenamento:**  
il Triathlon

Luoghi  
del **fitness**  
...nei parchi

Riabilitazione  
dopo **artroprotesi**  
del ginocchio

L'**attività**  
commerciale  
nel **fitness club**

**Fitness Metabolico:**  
l'opportunità per i centri fitness,  
**prevenzione** e salute



PROFESSIONE FITNESS - MARZO - APRILE - NUMERO 2 - SPEDIZIONE IN A. P. - 45% - ART. 2 COMMA 20/B LEGGE 652/96 - FILIALE DI MILANO - IN CASO DI MANCATO RECAPITO, RINVIARE ALL'UFF. CMP DI MILANO ROSERIO, DETENTORE DEL CONTO, PER LA RESTITUZIONE AL MITTENTE CHE SI IMPEGNA A PAGARE LA RELATIVA TARIFFA

**DA NON PERDERE nel prossimo numero  
Speciale integrazione e supplementazione**

# La vendita di fiducia

Di Gianluca Gambirasio e Daniela Andreini  
gianluca.gambirasio@olympus.it

**A**gli occhi dell'opinione pubblica il venditore è 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 con cui prestare la massima cautela. Nella "vendita di fiducia" l'obiettivo è instaurare profittevoli relazioni di lungo periodo con il cliente, esattamente l'opposto di ciò che avviene nella "vendita di transazione", caratterizzata da contatti sporadici e obiettivi di breve periodo.

## L'ETICA NELLA VENDITA

**Non esiste un concetto universalmente riconosciuto di etica**, e nemmeno una misura standard che permetta a un individuo o a un evento di essere giudicato come etico; è quindi molto più semplice definire un comportamento di vendita non etico, ovvero 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, quali:

- **esagerare i benefici** della propria offerta, nascondendone volutamente gli svantaggi;
- **mentire sui prodotti/servizi** dei concorrenti e svalorarli;
- vendere prodotti/servizi di cui i clienti **non hanno bisogno**;
- **confondere** volutamente il cliente;
- preoccuparsi unicamente di farsi firmare un contratto;
- 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 a un cliente?**

Sicuramente la fiducia nei nostri confronti. 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. La fiducia è un'emozione legata al presente, ma con forti e consolidate radici nel passato e proiettata al futuro; la fiducia si conquista con le azioni, non con le parole/promesse. Alcuni comportamenti per vendere fiducia sono:

- **non mentire mai** a un cliente: non esistono "bugie" a fin di bene;
- **mantenere le promesse**: molto meglio promettere meno e dare di più che

Un percorso in sette passi

- 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**;
- avvisare tempestivamente il cliente su ogni possibile disguido e **intervenire prontamente per la soluzione**;
- essere pronti a **rinunciare a un contratto quando la nostra offerta non risponde alle esigenze del cliente**.

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: 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 prodot-**

to/servizio;

- **venditori orientati alla fiducia del cliente.**

Nel primo caso, il venditore è focalizzato sul proprio prodotto/servizio da vendere e sulle sue caratteristiche tecniche. Lo potremmo equiparare a un "informatore tecnico scientifico" della propria azienda. Nel secondo caso, il venditore agisce da uomo di fiducia del cliente, raccogliendo informazioni su di lui, sulla sua attività, cercando di individuare i bisogni e presentandogli un'offerta che risponda alle sue esigenze: **per conquistare la fiducia del cliente è molto importante riuscire a dimostrargli con i fatti che siamo in grado di apportargli un reale beneficio tangibile e misurabile.** Naturalmente, anche in questa seconda ipotesi è necessario che il venditore conosca bene la propria offerta ma, soprattutto, è opportuno che si preoccupi di individuare e soddisfare i reali bisogni del cliente presentandogli i vantaggi insiti nell'offerta che meglio si adatta a risolvere i suoi problemi e necessità.

Le imprese soffrono spesso di miopia; la tendenza a concentrarsi su ciò che è vicino, il prodotto, piuttosto che allargare il proprio campo visuale fino a includere i bisogni del cliente.



#### GLI STILI DI VENDITA

Nelle relazioni commerciali sono due le principali preoccupazioni che motivano il venditore:

- l'interesse per la realizzazione della vendita o la preoccupazione 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 ne scaturiscono i **quattro principali stili di vendita: MP, Z, D e F** (Figura 1).

**MP, mano pesante**, "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;

**Z, zerbino**, "basta che il cliente sia soddisfatto..."; è un venditore che non riesce a dire di no al cliente, che ne subisce le richieste 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;

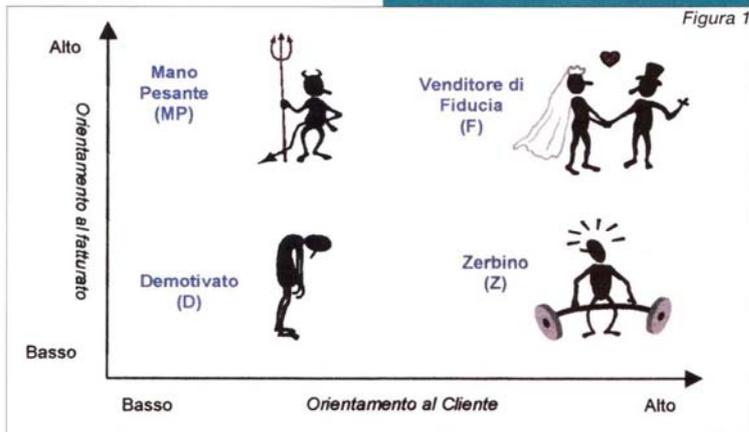
**D, il demotivato**, "andiamo avanti..."; è un venditore senza motivazioni, che svolge la sua attività senza passione;

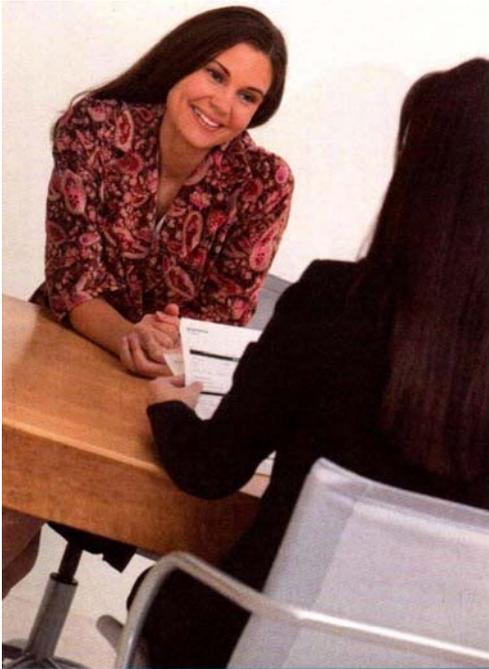
**F, venditore di fiducia**, "io vinco - tu vinci..."; è un venditore che lavora nell'ottica della partnership con il cliente, in cui entrambe le parti soddisfano i propri obiettivi: **l'unico stile di vendita che garantisce un successo duraturo di lungo periodo.**

#### IL PERCORSO FIDUCIA

«Un lungo viaggio di mille miglia si comincia col muovere un piede» (Lao-Tzu).

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

In ogni fase del rapporto con il cliente occorre meritare il diritto di andare avanti, guadagnandoci passo dopo passo la sua fiducia: nel nostro approccio è fondamentale presidiare correttamente non solo le fasi a contatto con il cliente, ma anche quelle pre (pianificazione) e post vendita.

**Il percorso di vendita fiducia:**

**F**ocalizzare il piano di vendita, preparazione all'attività di vendita, raccolta informazioni e pianificazione;

**I**niziare con il piede giusto, l'approccio migliore per entrare velocemente in sintonia;

**D**elineare le esigenze del cliente, intervista e ascolto attivo per fare emergere esigenze e bisogni latenti del cliente;

**U**tilizzare le obiezioni come opportunità, un'occasione per consolidare il rapporto;

**C**onvincere coinvolgendo, molto meglio che sia il cliente a comprare che noi a vendere;

**I**mplementare il piano di vendita, concludere la vendita e/o predisporre il passo successivo;

**A**ttenzione totale al post vendita, la vendita non finisce con la firma di un contratto: mantenere le promesse.

**Focalizzare il piano di vendita**

In mercati molto competitivi il venditore deve essere in grado di sviluppare un ve-

ro e proprio sistema di pianificazione dell'attività. Questo si concretizza nella volontà di passare dalla logica di "gestione degli eventi" (approccio reattivo) alla logica di "costruzione del futuro in cui desideriamo operare" (approccio proattivo). Nella gestione proattiva delle nostre attività facciamo in prevalenza quello che abbiamo deciso e quindi le cose più importanti, nella gestione passiva facciamo quello che altri o gli eventi ci richiedono (e magari non le più importanti).

**Iniziare con il piede giusto**

L'approccio iniziale gioca un peso molto differente di fronte a un cliente nuovo rispetto a un cliente abituale. Nel caso del cliente abituale siamo agevolati dal fatto che il nostro interlocutore valuta i segnali verbali e non (contenuto e relazione) che riceve sulla base delle esperienze precedenti. Di conseguenza, se ormai abbiamo già conquistato la sua fiducia, anche eventuali messaggi negativi sono contestualizzati in un sistema di valutazione già consolidato. Al contrario, nel caso di un incontro con un nuovo cliente, anche piccoli gesti, poche parole, uno sguardo, un tono di voce o una stretta di mano rischiano di assumere un valore assoluto e di pregiudicare il proseguo dell'incontro: a nessun venditore è concessa una seconda occasione per fare una prima buona impressione.

**Delineare le esigenze del cliente**

Il venditore di successo deve sempre mettere al centro della sua attenzione il cliente e il suo mondo: una maggiore comprensione dell'interlocutore rappresenta un'ottima opportunità per concludere positivamente un incontro di vendita. Alcuni indicatori/campanelli di allarme che suggeriamo di tenere sotto controllo sono:

- "percentuale possesso palla" (quanto ha parlato il cliente? E quanto il venditore?);

- "la battaglia delle domande" (quante domande ha fatto il cliente? E quante il venditore?);

- quantità di informazioni raccolte nella scheda cliente durante l'incontro. È molto difficile ricordarsi tutto a memoria, quindi è buona abitudine prendere appunti e annotare le proprie considera-

zioni in merito all'incontro; questo atteggiamento rappresenta anche la dimostrazione che siamo effettivamente interessati a lui. Negli incontri successivi potremo riagganciarci in modo completo a quanto fatto in precedenza e dimostreremo al cliente di conoscerlo e di non dimenticarci di lui e delle sue esigenze.

**Il decalogo dell'intervista:**

- prepararsi uno schema di domande alternative;

- mantenere il controllo della situazione;

- porre una domanda alla volta, in modo preciso;

- far emergere i bisogni latenti;

- utilizzare l'ascolto attivo per rassicurare il cliente;

- trattare sempre in profondità le sue esigenze e lasciarlo esprimere fino in fondo;

- far riconoscere al cliente le sue necessità;

- fare domande di controllo.

Utilizzare le obiezioni come opportunità

Il momento della verità, ossia l'obiezione, è una fase che si può manifestare in qualsiasi attimo del processo di vendita. L'atteggiamento del venditore si può caratterizzare in due modi diametralmente opposti:

- che sfortunata! Un altro cliente che inizia a lamentarsi di tutto e a mettermi i bastoni tra le ruote;

- che fortuna! Un cliente che manifesta apertamente le sue perplessità e che quindi mi dà modo di discuterne insieme a lui.

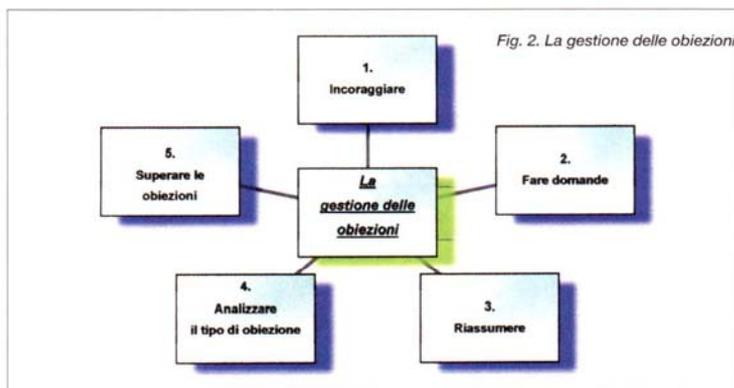
Il venditore di fiducia non teme le obiezioni, anzi le incoraggia e le affronta apertamente (es. "La vedo perplessa, cosa è che non la convince del tutto?"), perché è consapevole che rappresentano un'opportunità per dimostrare nei fatti la validità della propria offerta. Un'obiezione è comunque segno di interesse.

**Teniamo inoltre presente che:**

- più si attacca un'opinione personale del cliente più la si rinforza;

- più si svalorza una considerazione del cliente, più lo si incita a giustificarsi;

- più si risponde a botta e risposta, più si stimolerà il cliente ad avere un comportamento analogo nei nostri confronti. ▶



◀ Riassumendo, alcune regole da rispettare di fronte ad un'obiezione sono quindi:

- atteggiamento di fondo: che fortuna!
- ascoltare con interesse e lasciare esprimere il cliente fino in fondo;
- evitare la discussione, il contrasto, il conflitto, non innescare duelli;
- scoprire cosa in realtà il cliente ci sta chiedendo;
- chiarire l'obiezione eventualmente con delle domande;
- superare positivamente l'obiezione.

#### Convincere coinvolgendo

Generalmente le persone ricordano solo il 10-20% di quello che sentono e il 30% di quello che vedono. Ricordano invece l'80% di quello che dicono. Di conseguenza, non è il venditore a dover parlare, ma deve portare il cliente a farlo. Un bravo venditore parla poco e ascolta molto. Un cliente si convince molto di più coinvolgendolo piuttosto che inondandolo con tante parole.

#### Implementare il piano di vendita

La determinazione, l'entusiasmo, la fiducia in se stessi e la perseveranza sono decisive nella fase conclusiva. Implementare (rendere operativo, concretizzare) un piano di vendita in ogni visita è la principale chiave di successo del venditore. Questo non significa ottenere un contratto in ogni incontro, ma definire sempre insieme al cliente le tappe che porteranno alla vendita.

Esistono due tipi di venditori:

- **il venditore che vende;**
- **il venditore che non vende.**

Il venditore che vende considera la visita di vendita un successo soltanto se si conclude con un ordine, o se riesce a ottenere un impegno concreto che porterà alla chiusura. Il venditore che non vende considera di essere un venditore di successo se la conversazione con il cliente è stata amichevole. I venditori di

successo chiedono sempre qualcosa a ogni visita, sia che si tratti di firmare un contratto che di fissare un'azione successiva concordata con il cliente (incontro, telefonata, ...).

#### Quando concludere?

Non c'è una regola circa il momento per concludere: a volte la soluzione è rapida, a volte no. Tutto dipende dal modo con cui il cliente prende le sue decisioni: il venditore deve riuscire a comprenderlo per poi adattarsi allo stile decisionale del cliente.

Occorre combattere negli incontri di vendita l'area grigia dei "Ci penso...": ogni incontro si deve sempre concludere con un "sì" o con un "no". Anche una risposta negativa rappresenta un successo per un venditore, poiché significa che è riuscito a instaurare un rapporto molto diretto e trasparente di fiducia. Spesso dietro un generico "ci penso" si nasconde un no che il cliente preferisce tacere al venditore.

#### Attenzione totale al post vendita

Occorre mantenere e far crescere la fiducia conquistata nel tempo e tenere sempre vivo il contatto.

- Quante volte abbiamo telefonato ai nostri clienti a un mese dall'acquisto del prodotto/servizio per chiedere come si stanno trovando?
- Quante volte abbiamo contattato il cliente con il solo obiettivo di sapere se tutto sta andando bene?
- Quante volte abbiamo segnalato al cliente un'opportunità non relativa a prodotti e servizi da noi venduti?
- Quante volte abbiamo dato (gratuitamente) una mano al cliente?

Dobbiamo far capire al cliente che siamo interessati a lui non solo nel momento dell'acquisto: ogni nostra azione nei confronti del cliente fatta dopo che ha acquistato è una concreta dimostrazione del nostro interesse nei suoi confronti. **PF**

#### GIANLUCA GAMBIRASIO

Di professione sci alpinista e per hobby consulente e formatore aziendale. Fondatore di Olympos Group, laureato in Economia e Commercio, ha lavorato per diverse società di consulenza e formazione nazionali e internazionali. Specializzato nell'area commerciale e marketing.

#### DANIELA ANDREINI

Senior Management Consultant Olympos Group srl, PhD in Marketing, Master in PNL. Titolare della cattedra di Marketing e Commercio Elettronico all'Università degli Studi di Bergamo Facoltà di Economia. Specializzata nella formazione commerciale e nella consulenza marketing.



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

di Daniela Andreini e Gianluca Gambirasio  
Franco Angeli editore

Il venditore è spesso considerato dall'opinione pubblica, un personaggio da cui diffidare e al quale prestare la massima cautela. Assolutamente vero in molti casi ma per fortuna non sempre. Esistono anche venditori che incarnano lo stile di vendita da noi proposto, in cui vi è "fiducia da vendere". Non sono molti e appunto per questo sono percepiti in modo differente dal Cliente e quindi apprezzati e scelti. Uno degli obiettivi di questo manuale sulle tecniche di vendita è diffondere un approccio di vendita efficace e di successo basato sull'etica e sulla fiducia. Il manuale è dedicato sia a chi è ai primi passi nella vendita, sia al venditore esperto, per trarre i massimi benefici dalle capacità che ognuno già possiede e acquisirne di nuove.