

La consulenza di vendita nel settore automotive

di Renata Trinca Colonel, Claudio Zamagni*



Molte società di consulenza e persino molti articoli di quotidiani o della stampa di settore stanno da tempo segnalando che le concessionarie, il principale canale di distribuzione di autovetture, si stanno velocemente avvicinando a una tempesta perfetta, oggi aggravata dal crollo degli acquisti causati dall'emergenza sanitaria e della conseguente crisi della pandemia da Covid-19.

Numerosi sono i fattori che contribuiscono a tale crisi. I siti aziendali, le testate giornalistiche specializzate e YouTube forniscono sempre di più informazioni tecniche e comparative dei veicoli presenti sul mercato; i marketplace online (per esempio AutoScout24) aumentano la trasparenza, facilitano la confrontabilità dei prezzi e spesso riducono i margini negoziali per la distribuzione; gli stili di vita cambiano, l'acquisto è sostituito dall'affitto delle vetture o dal car sharing, riducendo in tal modo i volumi di vendita; le problematiche normative (quali la riduzione delle emissioni e i nuovi standard WLTP di valutazione delle emissioni) ed ambientali legate al settore e la transizione dai motori endotermici verso quelli elettrici; i clienti, in futuro, potrebbero preferire il distanziamento sociale anche nelle fasi preliminari dell'acquisto, confidando più su internet e meno nella visita in salone.

Questi elementi rischiano di compromettere lo spazio dedicato alla relazione fiduciaria che dovrebbe essere alla base di un acquisto importante (anche in termini economici) come quello dell'auto (1).

Si potrebbe considerare il fenomeno come fisiologico, ma non va dimenticato come l'industria della distri-

* Renata Trinca Colonel è Associate Professor of Practice di Decision Sciences & Business Analytics presso SDA Bocconi School of Management.
Claudio Zamagni è Amministratore Delegato di Choralia.

buzione automobilistica conti oggi in Italia più di 5850 concessionarie e almeno 15000 venditori tra dipendenti e autonomi con partita IVA.

Il livello di servizio e il supporto personalizzato al cliente non solo nella fase di acquisto ma anche nel post-vendita generano un aumento della soddisfazione del cliente e un incremento delle vendite mettendo in luce come, oggi più che mai, sia cruciale il ruolo delle concessionarie di auto per la costruzione di rapporti a lungo termine durante il ciclo di vita dell'auto (2).

Nel quadro industriale ed economico del settore è diventato sempre più urgente comprendere come una concessionaria – e in particolare un consulente di vendita – possa generare valore per il cliente, facendo leva sulla propria competenza e difendendo la ragione della propria esistenza nella filiera automotive.

IL NET PROMOTER SCORE

Largamente diffuso in molti settori, il net promoter score (NPS) misura l'esperienza del cliente e ne valuta la fedeltà e il conseguente sviluppo in termini di ricavi. Si tratta di uno strumento introdotto da Fred Reichheld, Bain & Company e Satmetrix nel 2003.

Utilizzando una scala da 1 a 10, si misura la propensione dei clienti a consigliare un determinato prodotto o servizio. Sulla base di tale valutazione i rispondenti vengono suddivisi in tre gruppi:

- i «promotori» sono i clienti che indicano con 9 o 10 l'intenzione di consigliare ad altri un prodotto o servizio;
- i «passivi» sono coloro che nelle risposte danno un punteggio di 7 o 8 e vengono considerati sostanzialmente indifferenti;
- i «detrattori» sono i rispondenti che danno un punteggio da 0 a 6 e vengono considerati critici.

Il net promoter score per il segmento di clienti indagato viene calcolato sottraendo alla percentuale dei promotori quella dei detrattori: NPS = Percentuale di tutti i promotori - percentuale di tutti i detrattori.

Secondo le diverse ricerche condotte da Bain & Company, il net promoter score è direttamente correlato al successo di un'impresa. Bain sostiene che le aziende con una crescita nel lungo periodo presentano un NPS doppio rispetto alla media (3) e – anche se non è stato possibile replicare questi risultati in studi indipendenti – la correlazione tra NPS e la crescita dell'azienda è empiricamente documentata, e l'adozione di questo indicatore è ormai diffuso in moltissimi settori.

Nel settore automotive, il net promoter score offre risultati quantitativi molto interessanti (e di seguito presentati) che permettono di valutare l'efficacia della relazione generata dall'organizzazione delle concessionarie – e in particolare dai consulenti di vendita – sia prima della decisione d'acquisto (fornendo il cosiddetto

detto *shopper feedback*) sia dopo (generando il *customer feedback*). L'analisi può essere estremamente utile per comprendere come migliorare il comportamento dei consulenti di vendita attraverso un'integrazione con i diversi canali informativi a disposizione del cliente.

L'ADAPTATIVE SELLING

In questo contributo ci concentreremo su una fase estremamente delicata per la creazione di valore percepito dal cliente durante il processo di vendita, quello della scoperta dei propri bisogni e delle proprie attese, un tema particolarmente controverso in termini di definizione, ma di grande impatto sui risultati.

In prima approssimazione, possiamo dire che scoprire i bisogni di un cliente non significa chiedere in modo diretto: «Che auto vuole... di che colore... con quale motorizzazione... trazione... allestimento?», per poi procedere con un preventivo; ma significa comprendere le esperienze passate del potenziale cliente, le sue aspirazioni, le preoccupazioni maturate o i gusti espressi, per poi presentare la vettura in un modo che sia selettivamente significativo e di valore per il cliente, che ha già peraltro ricevuto gran parte delle informazioni tecniche disponibili attraverso internet: è evidente che nessuno vorrebbe sentirsi raccontare delle cose che sa già. Ogni potenziale acquirente desidera scoprire qualcosa di nuovo, sapere come e quanto una certa caratteristica sia in grado di migliorare la vita, l'esperienza e il senso di appagamento alla guida di una vettura. Per riuscire a ottenere questo effetto di «salienza» delle informazioni fornite, la scoperta dei bisogni del cliente è fondamentale. Questa ha una lunghissima storia di ricerca e fa riferimento al principio dell'*adaptive selling*. «La pratica dell'*adaptive selling*» è definita come «quei cambiamenti di comportamento dei consulenti di vendita durante un'interazione con il cliente o verso i diversi clienti, sulla base di informazioni percepite sulla natura della situazione di vendita stessa» (4).

Nei diversi incontri di vendita, i venditori che mostrano un elevato livello di *adaptive selling* utilizzano diversi stili di presentazione della vettura, aggiornandoli e modificandoli lungo la conversazione con il cliente. In altre parole, la scelta dell'allestimento e delle caratteristiche da presentare, degli argomenti e persino del tono utilizzato cambiano in funzione del cliente e delle fasi del processo di vendita. Al contrario, un basso livello di *adaptive selling* è invece indicato dall'uso di una presentazione standard della vettura. In tal caso il venditore adotta un «disco di vendita» sempre uguale o al massimo modificato solo in funzione delle domande e delle obiezioni del cliente che di fatto adotta il venditore come «catalogo parlante».

L'*adaptive selling* può essere adottata in modo più o meno congruo e, anche se l'efficacia non fa parte della sua definizione, può essere misurata e valutata. I risultati di questo approccio, in termini di effetto a lungo termine, si riferiscono fondamentalmente alle vendite generate (auspicabilmente superiori ai costi di selezione e formazione dei venditori) attraverso la raccolta di informazioni dai clienti e l'utilizzo di queste nelle diverse fasi del processo di vendita.

Un secondo effetto a lungo termine è la sensazione positiva generata da questa forma di ascolto che va a impattare sull'NPS e sulla raccomandabilità del consulente di vendita e della concessionaria.

Tuttavia, l'analisi della letteratura ha messo in luce alcune lacune nell'evoluzione dell'industria automobilistica: se da una parte sta costruendo un'offerta maggiormente orientata al servizio, dall'altra i consulenti di vendita nelle concessionarie conservano un approccio basato sulla competenza tecnica negoziale invece che sull'ascolto, sulla fornitura di servizi di qualità, sulla personalizzazione dei rapporti con i clienti (5).

Risulta quindi estremamente rilevante e cruciale far luce su quest'ultimo aspetto mostrando la rilevanza del personale di vendita soprattutto per le capacità di ascolto, sensibilità e adeguata interpretazione dei bisogni, spesso anche inespressi, dei clienti. L'analisi della qualità delle pratiche di vendita adottate dalle concessionarie e la messa in relazione con le migliori prestazioni in termini di soddisfazione del cliente e vendite ci ha consentito di evidenziare alcuni aspetti rilevanti:

- quanto la scoperta dei bisogni del cliente è in grado di modificare il valore aggiunto fornito al cliente generando un migliore feedback, misurato con l'NPS;
- quali sono gli elementi della scoperta che – nella percezione degli stessi venditori – sono in grado di garantire il migliore *adaptive selling*;
- quanto la scoperta dei bisogni del cliente può generare vendite aggiuntive.

VENDITA ADATTIVA

E TECNICHE RAZIONALI DI INFLUENZA

La relazione cliente/venditore è stata investigata da molte ricerche autorevoli e, anche se alcune aree sono rimaste poco approfondite, in generale viene dato ampio spazio alle tecniche di influenza di natura maggiormente emotiva (6).

A nostro parere, il corretto adattamento del comportamento di vendita si dovrebbe basare su una robusta tecnica e tattica di influenza razionale del cliente, e non emotiva: la ragione è che, in passato, ci si è preoccupati più della comprensione del comportamento e della reazione qualitativa del cliente, piuttosto che del risultato e dell'efficacia del comportamento di vendita. «La vendita adattiva può essere effettuata in modo efficace

e inefficace; quindi l'efficacia non fa parte della definizione di [vendita adattiva]» (7).

McFarland, Challagalla e Shervani (8) hanno definito tre categorie tra le tattiche di influenza, e nella nostra analisi abbiamo verificato come lo scambio di informazioni nella «fase preliminare di scoperta» sia in grado di produrre un effetto concreto di percezione di valore del contributo del venditore sul processo di acquisto del cliente, misurato con il Net Promoter Score. Grazie alla disponibilità di una grande azienda del settore automotive abbiamo potuto studiare e analizzare i risultati di NPS, riscontrando differenze sostanziali confrontando l'NPS con la distribuzione del punteggio relativo alla capacità di ascolto di un campione di 360 venditori (valori relativi al 25 per cento inferiore ovvero fino al primo quartile, e valori relativi al 25 per cento superiore ovvero oltre il terzo quartile).

L'ascolto efficace, importante in ogni professione e relazione professionale, è risultato particolarmente significativo nel processo di vendita dell'automobile. In effetti, alcune ricerche indicano che i venditori valutino l'ascolto come l'abilità maggiormente rilevante e necessaria per avere successo e che i manager di vendita considerino la scarsa capacità di ascolto come il fattore critico più importante per il fallimento di un venditore. La ricerca concettuale definisce l'ascolto nel contesto di vendita come «il processo cognitivo di rilevamento attivo, interpretazione, valutazione e risposta ai messaggi verbali e non verbali del presente o del potenziale clienti» (9). Castleberry e Shepherd propongono, inoltre, che l'ascolto efficace sia un precursore necessario, ma non sufficiente, per la vendita adattiva, in quanto per adattarsi con successo il venditore deve avere una percezione accurata delle esigenze del cliente. Un ascolto efficace consente al venditore di ottenere una conoscenza adeguata dei bisogni del cliente necessaria per adottare comportamenti di vendita adattivi, che a loro volta dovrebbero produrre performance superiori.

L'IMPATTO DELL'ASCOLTO SULL'NPS

Nonostante l'importanza di un ascolto efficace sia intuitiva, in letteratura ci sono ancora poche analisi in questa direzione. Con il nostro studio cerchiamo di contribuire a tale mancanza con alcune evidenze empiriche significative.

La capacità di ascolto è stata misurata con un assessment in presenza condotto da due assessor, attraverso la rilevazione di alcuni descrittori comportamentali rilevati su una scala crescente di competenza ed efficacia, mirante a fotografare in modo oggettivo alcuni comportamenti riscontrabili e verificabili. Sebbene non esista un elenco completo di comportamenti adeguati per un ascolto efficace, gli assessor si sono ispirati agli approfondimenti sui comportamenti e sui processi di

pensiero di ascoltatori esperti ricavati dalla letteratura aneddotica disponibile. Per esempio, Castleberry e Shepherd suggeriscono alcuni comportamenti nei migliori ascoltatori, arricchito da alcune evidenze pratiche:

- creano una situazione in cui il cliente è pronto a condividere le proprie informazioni, idee e percezioni;
- pongono domande significative per comprendere il pensiero del cliente, alternando domande chiuse e aperte;
- ricercano con domande di approfondimento il significato del messaggio;
- valutano e commentano il messaggio;
- richiedono un feedback sul loro livello di comprensione (10).

Dall'analisi del diverso livello di competenza di ascolto dei venditori, rilevato dagli assessor su una scala di valutazione da 1 a 6, sono emerse alcune criticità e spazi di miglioramento: il 25 per cento del campione analizzato ha un livello di ascolto insufficiente (valutazione primo quartile = 2,3), mentre il 25 per cento del campione con valutazioni superiori può essere definito con un livello di ascolto tra sufficiente e buono, e quindi ampiamente migliorabile (valutazione terzo quartile = 3,8). Analizzando però la relazione tra la valutazione dei venditori sull'ascolto e l'NPS ottenuto dai loro clienti in un anno di rilevazioni è emersa un'evidenza estremamente importante e significativa.

L'analisi dello scostamento medio dell'NPS mostra un miglioramento per il gruppo di venditori con una capacità di ascolto superiore nel confronto dei propri clienti: all'ultimo 25 per cento (ovvero 25 per cento dei venditori con capacità di ascolto inferiore a 2,3) corrisponde un valore di NPS pari a 64, mentre al primo 25% (ovvero al 25 per cento dei venditori con livello

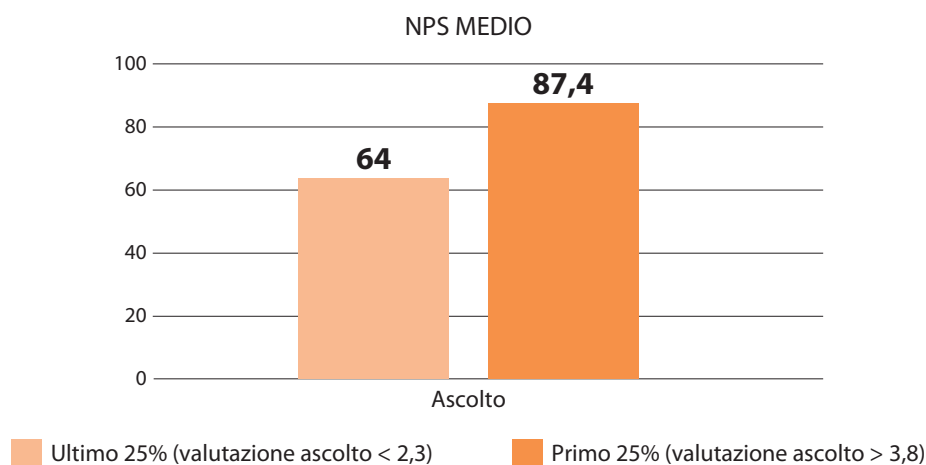
di ascolto superiore a 3,8) corrisponde un NPS di 87,4 decisamente buono (Figura 1).

L'aspetto maggiormente rilevante del fenomeno analizzato è di natura operativa e pratica: è prassi comune che punteggi elevati nell'NPS garantiscano alla concessionaria premi di qualità della vendita. La presenza di venditori insufficienti sotto questo aspetto determina un peggioramento complessivo della valutazione media della concessionaria, ma raramente la direzione della concessionaria tende a focalizzare il problema sull'aspetto dell'ascolto, risultato invece cruciale dalle analisi presentate.

Frequentemente, nel vissuto aziendale del mondo automotive, e anche in altri settori, si ritiene erroneamente che l'NPS sia un dato manipolato, non significativo e da considerare solo in modo passivo: in altre parole si preferisce «criticare l'arbitro, piuttosto che ammettere che la squadra abbia giocato male», usando una metafora calcistica. Tale atteggiamento di accettazione passiva rispetto agli accadimenti e alle situazioni (definito come «locus of control esterno» (11)) impedisce l'assunzione di comportamenti maggiormente responsabili e consapevoli del proprio contributo alla percezione di valore del cliente.

Al di là dell'interesse accademico-scientifico per la tematica, rimane la perplessità sulla scarsa lungimiranza di alcune case automobilistiche e di molte direzioni di concessionaria circa il ritorno economico dell'ascolto, non solo nel breve, ma anche nel medio periodo. Nella nostra esperienza di campo è frequente infatti ascoltare commenti di manager del tipo «non stare a perdere tempo in chiacchiere con il cliente, vendigli la macchina», come se la vendita fosse un processo in cui l'unica cosa che conta è la pressione psicologica fatta

FIGURA 1 | LO SCOSTAMENTO MEDIO DELL'NPS



al cliente e l'attrattività della proposta economica. In questo contributo dimostreremo che è vero esattamente il contrario.

Facciamo una prima considerazione. Alla luce degli effetti della pandemia da Covid-19, con una crescente propensione di clienti e potenziali clienti a raccogliere informazioni su internet tale da generare, in modo autonomo, percezioni e attese circa la vettura richiesta, l'assenza di un approccio strutturato di scoperta e di ascolto espone spesso il venditore a una cecità e miopia sulle fasi precedenti della customer experience (12), avvalorando quanto la ricerca ha messo in evidenza: la maggior parte dei clienti retail non è attualmente soddisfatta della coerenza e continuità della propria esperienza omnicanale.

Considerato che gli investimenti in digital marketing nel 2015 nel settore automobilistico americano, e ben superiori a livello globale nel 2020, ammontavano a 7,3 miliardi di dollari, c'è da chiedersi quali saranno i relativi rendimenti e ritorni se le lead prodotte e le visite in concessionaria sono gestite con tali modalità tradizionali e senza sostanziali cambiamenti nel processo di vendita.

LE DOMANDE DEI VENDITORI

A partire da questa prima evidenza, abbiamo cercato di verificare quali fossero le modalità di intervista del cliente finale proponendo a 355 venditori di scegliere, in un insieme articolato e costituito complessivamente da 21 domande potenziali, 6 tra le più comuni (non necessariamente le più corrette). La scelta doveva corrispondere a un criterio di utilità e consentire di individuare quali domande avrebbero rilevato informazioni utili per configurare la migliore proposta

adatta al potenziale cliente. Nella lista erano comprese domande chiuse e domande aperte e, per non guidare i rispondenti verso un modello tradizionale o predefinito, alcune di queste erano imprecise o non correttamente specificate.

Nello specifico, le domande riguardavano le macro-aree fondamentali di seguito presentate:

- 1. situazione attuale: domande dirette relative all'auto posseduta, al tipo di utilizzo e alle diverse percorrenze;
- 2. situazione desiderata: domande sulle attese rispetto a una nuova auto, domande specifiche e tecniche sul tipo di motorizzazione, qualità dei materiali, allestimenti, accessori;
- 3. esperienza di guida: domande sullo stile di guida e sul vissuto del cliente;
- 4. motivazione di acquisto: domande orientate a individuare i driver dell'acquisto;
- 5. processo di acquisto: domande sul processo di scelta, sulle diverse fonti informative consultate, sulle alternative considerate, sul livello di conoscenza del cliente;
- 6. budget: domande sulla modalità di pagamento e sul budget dei clienti.

Come detto, ogni venditore doveva individuare 6 domande per lui fondamentali per poter configurare la migliore proposta al cliente. Ma dall'analisi dei risultati emerge che non tutte le aree sono state indicate come rilevanti, in quanto i venditori si focalizzavano solo su alcune di esse (Tabella 1).

La distribuzione delle preferenze è significativamente diversa sia in riferimento alle sei aree qui sopra presentate, sia in riferimento alle singole domande. La maggioranza dei venditori indica come estremamente

TABELLA 1 | LA RILEVANZA DELLE SEI MACRO-AREE

	% di venditori che esprimono una preferenza verso la macro-area	Deviazione standard di preferenza delle domande nella medesima macro-area
1. Situazione attuale	64,37%	0,14%
2. Situazione desiderata	29,58%	26,94%
3. Esperienza di guida	16,48%	2,11%
4. Motivazione di acquisto	28,45%	9,86%
5. Processo di acquisto	22,14%	15,35%
6. Budget	10,70%	5,92%

utili le domande utili a individuare e descrivere la situazione attuale del cliente. Quasi il 30 per cento dei venditori esprime una preferenza verso domande volte a scoprire la situazione desiderata del cliente e le attese, anche se tra le singole domande scelte dai venditori in questa macro-area vi è un'elevata variabilità (per esempio la domanda relativa alle attese in senso più ampio, «Cosa cerca nella vettura che sta per acquistare?», è stata identificata come cruciale ed estremamente utile dal 70 per cento dei venditori, più anche delle domande relative alla situazione attuale del cliente).

Le domande riconducibili alla motivazione di acquisto sono state selezionate da meno di un terzo dei venditori e anche in questo caso le singole domande più ampie e articolate sono identificate come cruciali dal 40 per cento dei venditori. All'area relativa al processo di acquisto appartengono domande semplici e dirette volte a identificare la fase del processo di acquisto, le fonti informative utilizzate dal cliente, l'esitazione verso altri modelli, il livello di conoscenza dell'automobile e, nel complesso, sono state identificate come estremamente utili dal 22,1 per cento dei venditori.

Un valore così contenuto evidenzia come spesso i venditori non abbiano la percezione di cosa il cliente abbia fatto prima della visita in concessionaria, con il rischio di non riuscire a dare continuità alla customer experience. Senza considerare il rischio enorme di argomentare senza sapere quali siano le vetture alternative considerate dal cliente, sperando che specificità e differenze del veicolo venduto siano considerate dal cliente. Anche in questo caso il valore della deviazione standard piuttosto elevato mette in luce un certo grado di eterogeneità tra le preferenze delle singole domande appartenenti alla macro-area di riferimento, che si riflette su diversità di comportamento da parte dei venditori.

Le domande che si riferiscono all'esperienza di guida sono invece ritenute utili da una minoranza di venditori (16,5 per cento) e il valore della deviazione standard conferma la scarsa rilevanza per la grande maggioranza dei venditori considerati e analizzati nello studio. Tale risultato è in contrasto con quando raccomandato dalla letteratura sulla valorizzazione del vissuto e dell'esperienza del cliente indicando un approccio alla scoperta e all'ascolto da parte dei venditori non del tutto strutturato e con ampi spazi di miglioramento in questo ambito. L'area relativa al budget e alle modalità di pagamento non risulta essere particolarmente rilevante nella fase di ascolto e di scoperta dei bisogni dei clienti; le domande appartenenti a questo driver sono state individuate come utili e importanti dal 10 per cento dei venditori.

Infine, le domande erranee o non correttamente specificate sono state indicate come cruciali da circa il 10

per cento dei venditori, confermando una non completa focalizzazione e una scarsa conoscenza delle tecniche di vendita.

I COMPORTAMENTI DEI VENDITORI

Sulla base di tali risultati è stata condotta un'analisi di classificazione e *clustering* al fine di individuare vere e proprie combinazioni di comportamenti simili da parte dei venditori. Questo ci ha permesso di rivelare la struttura mentale della loro strategia di scoperta dei bisogni del cliente e un modello di comportamento più ampio.

Il modello statistico di classificazione utilizzato è un modello di analisi multivariata, algoritmo K-medie, che ha identificato 4 gruppi di venditori con strategie di scoperta simili sulla base della combinazione delle domande indicate come rilevanti nella fase di ascolto e individuazione dei bisogni dei propri clienti.

- Strategia di scoperta elementare e superficiale (19,7 per cento): poco orientata all'individuazione di informazioni sulla situazione attuale del cliente né sulla situazione desiderata e sostanzialmente orientata alla comprensione solo delle caratteristiche richieste della vettura (allestimento, materiali, modalità di acquisto). Questo approccio implica un approccio da «catalogo parlante».
- Strategia di scoperta basic e incrementale (41,4 per cento): volta all'individuazione delle altre fonti informative già utilizzate dal cliente, del livello di conoscenza dell'automobile da parte dello stesso e, solo in minima parte, alla conoscenza della situazione attuale del cliente (che auto possiede attualmente e come la usa).
- Strategia di scoperta prudente e controllata (27,6 per cento): orientata a conoscere bene il cliente in base alla storia attuale e passata, le abitudini di guida in generale, le preferenze e lo stile di guida ma senza particolari aperture a possibili cambiamenti o verso nuovi bisogni inespressi.
- Strategia di scoperta attiva e aspirazionale (11,3 per cento): volta all'individuazione di bisogni latenti e delle possibili aspirazioni dei clienti.

Le domande indicate come rilevanti nei quattro gruppi individuati risultano essere diverse e statisticamente significative (p value < 0.01 per 19 domande valutate), a esclusione di due domande tra quelle poco pertinenti ed erranee che sono evidentemente state considerate in tal modo anche dai venditori nei diversi cluster.

I quattro gruppi di strategie individuati attraverso il modello possono anche indicare diverse fasi del processo di vendita, che generalmente non è immediato ma richiede alcune visite e incontri. Nella valutazione dei venditori tali incontri possono essere orientati

alla scoperta dei clienti sotto diversi punti di vista e con diverse strategie in riferimento anche all'avanzamento della relazione e della conoscenza reciproca. La strategia di scoperta è una disciplina comportamentale situazionale che dipende anche dallo stile di relazione del venditore e del cliente e, soprattutto, dalla disponibilità al dialogo di quest'ultimo, e quindi difficilmente possiamo aspettarci risultati unanimi e univoci.

Il modello di scoperta che ne abbiamo tratto è, di fatto, parte di un processo di *solution selling* e ha una struttura analoga a un *project charter*:

- la descrizione della situazione attuale del cliente «as is»: auto posseduta, problemi riscontrati nel passato, caratteristiche degli spostamenti attuati;
- l'individuazione della situazione desiderata dal cliente «to be»: i bisogni di cambiamento, le attese, le speranze e le preoccupazioni nei confronti dell'auto richiesta e maturata nella fase precedente di visita in concessionaria;
- l'esperienza di guida è una area di scoperta che può fare da corollario alle prime due fasi perché indaga il vissuto del cliente a bordo dell'automobile e in fase di guida. L'introduzione di un forte grado di innovazione dato dalle tecnologie (comunemente denominate ADAS-Advanced Driver Assistance Systems) di secondo livello o superiore e dalle dotazioni di infotainment possono modificare completamente la percezione della vettura, vissuta dall'interno e al momento della fruizione;
- le motivazioni di acquisto possono essere viste, invece, come fattori critici di successo per il cliente e possono spostare il cliente dalla situazione attuale a quella desiderata; sono sostanzialmente i benefit at-

tesi dalla vettura, una componente qualitativa degli obiettivi del cliente;

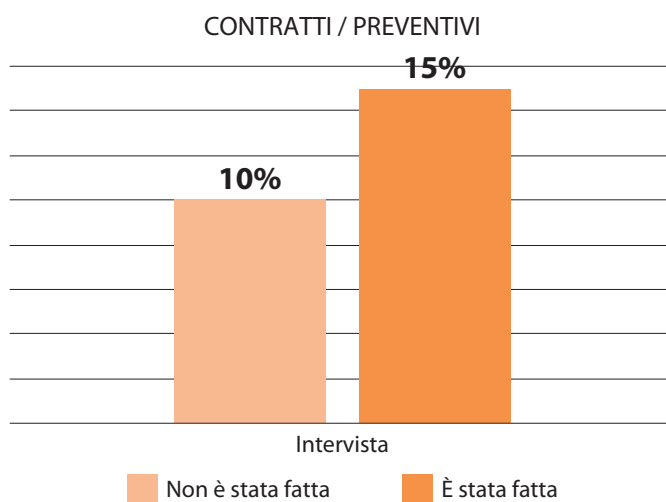
- il processo di acquisto definisce ruoli, responsabilità e variabili decisionali come tempi, budget, vincoli, modalità di acquisto, nonché la valutazione delle auto alternative prese in considerazione. Questa area di scoperta è delicatissima poiché il cliente effettua quasi sempre confronti e il rischio che proceda nella propria scelta senza avere una comparazione adeguata da parte del venditore è estremamente alta;
- ultimo aspetto, ma non di minore importanza, è la modalità di acquisto e quindi il budget di spesa o di rata che il cliente vuole destinare all'acquisto dell'automobile. Si tratta di un vincolo importante, ma la richiesta della cifra che il cliente vuole spendere è sempre un'azione difficile, nella pratica di concessionaria, spesso e volentieri perché il cliente ritiene negoziabilmente opportuno dichiarare una disponibilità inferiore alla realtà.

L'EFFETTO DELLA SCOPERTA SUI RISULTATI DI VENDITA

L'ultima parte dell'analisi è orientata a confrontare quanto individuato e presentato nei paragrafi precedenti e a valutare se e in che modo possa avere un impatto sui risultati di vendita. Anche in questo caso, abbiamo potuto analizzare i risultati di NPS nel 2018, ottenuto con un campione decisamente ampio costituito da quasi 10mila interviste *shopper feedback*, e confrontarli con i dati di acquisto, e precisamente con i tassi di conversione dei preventivi in contratti.

In particolare, coerentemente con quanto indicato in precedenza, ci siamo concentrati sull'adozione del

FIGURA 2 | IL VOLUME DEGLI INVESTIMENTI IN COSTRUZIONI NON RESIDENZIALI PRIVATE



comportamento di base di conduzione della fase di scoperta del cliente attraverso l'analisi dell'intervista iniziale. Nello specifico, la presenza o l'assenza di tale intervista è risultato essere particolarmente significativo per la successiva conversione dei preventivi in contratti. Nel caso di «intervista non effettuata», il cliente descriveva l'assenza di un approccio strutturato di domande per comprendere il progetto di acquisto del cliente (in sostanza l'approccio descritto sopra come elementare). Nella prassi della concessionaria, questo significa sostanzialmente che alla richiesta del cliente «Vorrei vedere la tal autovettura», il venditore – dopo alcune brevi domande per verificare quali auto fossero disponibili a piazzale – lo indirizzava al più vicino veicolo esposto – approssimativamente corrispondente con la richiesta – e procedeva con una descrizione

standard delle caratteristiche, reagendo alle eventuali domande di approfondimento del cliente.

Nel caso invece di «intervista effettuata», il cliente descriveva la presenza di una serie di domande organizzate attorno alla comprensione del progetto di acquisto e alle percezioni del cliente in modo di disporre di una base razionale di elementi su cui costruire la propria tattica di influenza.

Con questa analisi abbiamo misurato una differenza consistente del cosiddetto indice di conversione in preventivi o contratti, cresciuto del 50 per cento nel caso di conduzione dell'intervista rispetto all'assenza dell'intervista. Un dato che indica quanto l'aspetto relazionale, l'ascolto e la scoperta dei bisogni più o meno inespressi del cliente siano nel contesto attuale driver fondamentali ed estremamente efficaci per la vendita (Figura 2).

- (1) J. Saker, P. Taylor-West, A. Grzesinski, «The changing channel power relationship between customers and dealerships in the retail automotive sector», *Academy of Marketing Conference, Newcastle Business School*, 4-7 luglio 2016.
- (2) M. Borchardt, M. Souza, G.M. Pereira, C. Viegas, «Achieving better revenue and customers' satisfaction with after-sales services. How do the best branded car dealerships get it?», *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(9), 2018, pp. 1686-1708.
- (3) «Good profits and growth: How Net Promoter helps companies thrive in a customer-driven world», *Bain & Company*, 2012.
- (4) B.A. Weitz, H. Sujan, M. Sujan, «Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness», *Journal of Marketing*, 50(4), 1986, pp. 174-191.
- (5) K. Wägar, «Expansive learning in a service system: insights from a study of car-service advisors», *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3(1), 2011, pp. 13-38.
- (6) B. Kidwell, R.G. McFarland, R.A. Avila, «Perceiving emotion in the buyer-seller interchange: The moderated impact on performance», *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27(2), 2007, pp. 119-132.
- (7) R. Spiro, B. Weitz, «Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity», *Journal of Marketing Research*, 27(1), 1990, p. 62.
- (8) R.G. McFarland, G. Challagalla, A.T. Shervani, «Influence tactics for effective adaptive selling», *Journal of Marketing*, 70(4), 2006, pp. 103-117.
- (9) S.B. Castleberry, C.D. Shepherd, «Effective interpersonal listening and personal selling», *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13(1), 1993, p. 36.
- (10) Castleberry, Shepherd, op. cit.
- (11) J.B. Rotter, «Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement», *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1966, pp. 1-28.
- (12) S. Parise, P. Guinan, R. Kafka, «Solving the crisis of immediacy: How digital technology can transform the customer experience», *Business Horizons*, 59(4), 2016, pp. 411-420.

IN SINTESI

- I consulenti di vendita nelle concessionarie dovranno avere sempre più competenze e capacità di ascolto per interpretare al meglio i bisogni dei clienti e offrire un servizio personalizzato e di qualità lasciando in secondo piano le competenze tecniche che storicamente risultano dominanti nel settore automotive.
- Le competenze di ascolto e comunicazione trasparente da parte del venditore possono essere supportate da una raccolta strutturata di informazioni sui clienti, e potenziali clienti, in modo da soddisfare in maniera adeguata le attese e i bisogni del cliente.
- L'evoluzione delle competenze del personale di vendita nel settore automotive non è solo fondamentale e necessaria ma richiede anche una certa urgenza. La riduzione dei momenti di contatto e di relazione in presenza porterà i clienti a utilizzare e consultare in misura ancora maggiore le informazioni presenti nelle diverse fonti (internet su tutte). La visita in concessionaria potrà avvenire in una fase successiva quando il cliente avrà già una serie di attese più strutturate perché – apparentemente – più e meglio informato.