

Alberto Fedel

Come fare nuovi clienti

Un Manuale per Professionisti
e Consulenti



MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Copyright © 2014 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.*

Alberto Fedel

Come fare nuovi clienti

Un Manuale per Professionisti
e Consulenti

FrancoAngeli

TOOLS

Indice

Introduzione: attendere è declinare	pag. 7
1. Perché acquisire e sviluppare attivamente nuova clientela	» 11
1. Aumentare (o recuperare) ricavi?	» 11
2. Le dinamiche della competizione e la necessità di sviluppare il portafoglio clienti	» 13
3. I ricavi da nuovi clienti: equazioni e condizioni	» 15
2. La specificità delle attività di consulenza professionale	» 21
1. Di che cosa parliamo quando parliamo di consulenza?	» 21
2. I diversi tipi di consulenza	» 23
3. Consulenza, Partnership e Fiducia	» 30
3. Il processo di acquisizione e sviluppo di nuova clientela	» 35
1. L'“imbuto” dello sviluppo	» 35
2. Gli ostacoli psicologici all'attività di sviluppo	» 42
3. L'importanza e il ruolo delle profezie autoavverantesi	» 46
4. L'importanza dell'approccio e della focalizzazione	» 50
4. I metodi e le competenze per acquisire e sviluppare nuova clientela	» 53
1. Come fare sviluppo di nuova clientela? Lo sappiamo già, fin dall'adolescenza, senza bisogno di manuali, solo che poi lo abbiamo dimenticato	» 53

2. I diversi metodi e i diversi tempi per lo sviluppo	pag. 55
3. Le abilità comunicative necessarie	» 65
4. Social Media e sviluppo della clientela	» 72
5. Come generare e sviluppare referenze attivamente	» 77
1. A chi chiedere referral e perché dovrebbero darceli	» 77
2. Come scegliere i clienti a cui chiedere referral	» 81
3. Quando e come chiedere referral DIRETTAMENTE	» 83
4. Quando e come chiedere referral INDIRETTAMENTE	» 86
6. Gli eventi di marketing come strumento di sviluppo	» 89
1. Di quali eventi di marketing stiamo parlando: “adelante, Pedro, con juicio”	» 89
2. L’equazione degli Eventi	» 93
3. La programmazione degli Eventi	» 96
4. I possibili Format degli Eventi	» 99
Conclusione: professione È relazione	» 105

Introduzione: attendere è declinare

Mettiamo di essere dei liberi professionisti: un commercialista, un architetto, un avvocato, un consulente del lavoro (o un appartenente a qualunque altra professione con ordini e collegi), oppure un promotore finanziario, un assicuratore, un consulente di marketing, un formatore.

Mettiamo di fermarci un attimo a riflettere sulla nostra soddisfazione rispetto ai ricavi e quindi al nostro reddito dell'anno, poniamo, 2013.

Semplificando – e cioè senza immaginare gradi intermedi fra il “pienamente soddisfatto” e il “totalmente insoddisfatto” –, alla domanda sulla nostra soddisfazione potremmo rispondere sì oppure NO.

Se rispondessimo NO – come senz'altro capita ai più giovani che si affacciano oggi al mondo del lavoro – è ovvio che cominceremmo subito a domandarci come fare ad aumentare i ricavi e il tema correlato dell'aumento del numero di clienti da servire ci apparirebbe immediatamente e drammaticamente urgente.

Ma immaginiamo di avere risposto sì.

Sì, sono contento, ho una clientela vasta e soddisfatta, guadagno bene e poi ho letto da qualche parte che lo sviluppo di un nuovo cliente costa 6 volte di più che mantenere quello che già si ha. E quindi, chi me lo fa fare?

Tra l'altro, lavorando bene, alcuni miei clienti me ne portano spontaneamente degli altri, e quindi... Insomma, se nel 2013 ho guadagnato 100, anche nel 2014 guadagnerò 100 e forse anche 105, per vie naturali... io mi concentro sui clienti che ho, li seguo bene e il resto verrà da sé.

Bene: non è PIÙ (ammesso che lo fosse prima) così.

Per fare degli esempi: un promotore finanziario che ha chiuso al 31 dicembre dell'anno precedente a 100, può considerarsi bravo e fortunato se

riparte il 1° gennaio dell'anno successivo da 90, per quanto soddisfatti e fidelizzati siano i suoi clienti.

Ogni anno, infatti, pur avendo lavorato bene, per cause che potremmo dire naturali – morti, disinvestimenti per acquistare una casa ai figli, perdita di masse dovute all'azione della concorrenza – si riparte da un “meno qualche cosa” che è sempre più difficile recuperare “in automatico” agendo sul portafoglio acquisito o attraverso un passaparola spontaneo.

E lo stesso vale per tutte le altre professioni, dotate o meno di ordini e albi.

Ora che la crisi morde anche nel mondo delle professioni, non a caso, ci si comincia a interrogare – anche abbandonando atteggiamenti presuntuosi e talvolta “spocchiosi” della serie “io sono un professionista serio e preparato, non un venditore” – sul che fare.

E parole in altri tempi inaudite – volgari, vietate! – compaiono improvvisamente nel vocabolario e perfino nelle iniziative formative di ordini e collegi (con crediti formativi connessi, tanto per non farsi, poco decorosamente, mancare nulla).

Dopo le liberalizzazioni del Decreto Bersani del 2006 e le successive e recenti riforme del Governo Monti, per esempio, il concetto di marketing ha trovato un crescente interesse da parte dei professionisti.

Naturalmente in ritardo.

I dati delle Casse previdenziali segnalano come i redditi dei professionisti siano in calo sensibile e costante: rispetto al 2007, si registrano diminuzioni anche del 25,9 per cento, per ingegneri e gli architetti, i professionisti che pagano lo scotto più alto. E la contrazione dei redditi non riguarda solo i giovani, ma soprattutto gli over 50.

Ma al di là delle statistiche, gli sguardi e le domande di migliaia tra assicuratori e promotori finanziari che ho avuto in aula mi segnalano ovunque una crescente preoccupazione. Anche da parte di chi una clientela oggi ce l'ha già ma comincia, giustamente, a domandarsi se sia sufficiente a garantirsi il domani.

Il punto forse sta tutto qui: un professionista che cominciava a lavorare negli anni precedenti il 2000 poteva legittimamente permettersi di farsi guidare all'inizio da una domanda semplice: “come faccio a **farmi** una clientela?”.

Poi, costruita una base clienti sufficiente, poteva, in un certo senso, vivere di rendita. Aprire l'ufficio il mattino, lavorare sui clienti acquisiti e attendere che qualcuno spontaneamente suonasse il campanello.

Chi comincia oggi – ma anche, come abbiamo detto, chi è già dentro il mondo del lavoro da decenni – deve obbligatoriamente cambiare domanda:

“come faccio a fidelizzare i clienti che ho e contestualmente a **sviluppare continuamente** nuova clientela?”.

E non tanto – o non solo – per aumentare i ricavi, ma semplicemente per mantenerli.

È una specie di tapis roulant: chi sta fermo viene sbalzato indietro.

Chi oggi si limita ad attendere che i clienti suonino al campanello declinerà inevitabilmente. E ben oltre il 25,9 per cento.

Nelle pagine che seguono proveremo a concentrarci sulla seconda parte della domanda posta qualche riga sopra, cioè a focalizzarci appunto sul tema dello sviluppo di NUOVA clientela.

Ovviamente non perché la fidelizzazione dei clienti acquisiti non sia importante, ma perché l'attività di acquisizione e sviluppo di nuovi clienti è oggi, oltre che ineludibile per le ragioni che vedremo, molto più difficile da affrontare, sia in termini pratici che psicologici.

In particolare ci focalizzeremo su come aumentare la possibilità di entrare in contatto con nuovi potenziali clienti, più che sulle tecniche per trasformarli in clienti effettivi.

In altre parole parleremo più di “marketing relazionale” che di “vendita” (per quest'ultima ci sono migliaia di manuali per tutti i gusti) e cioè di come creare attivamente occasioni di contatto proficuo con potenziali clienti – come “creare le occasioni da goal” anziché limitarsi ad attenderle – che di offerte e trattative – come “fare goal”.

Perché, qualunque sia la nostra qualità professionale e la nostra abilità nel farla comprendere – nel “venderla”, per usare una parola che so essere particolarmente odiosa per i professionisti più preparati – se si aspetta passivamente che le occasioni arrivino da sole nei nostri uffici, oggi sicuramente perderemo la partita.

1

Perché acquisire e sviluppare attivamente nuova clientela

1. Aumentare (o recuperare) ricavi?

Il reddito che ogni anno produciamo dipende ovviamente dai ricavi che realizziamo con la clientela già acquisita più quelli che riusciamo a ottenere da nuovi clienti.

Proviamo a ragionarci sopra per punti o, meglio, per somme algebriche.

RICAVI TOTALI

=

Ricavi da Clienti Acquisiti (Ricavi CA) + Ricavi da Nuovi Clienti (Ricavi NC)

Ma dato che i ricavi da clienti acquisiti non sono stabili (qualcuno mi darà la stessa cifra, qualcuno di più e qualcuno di meno... qualcuno addirittura lo perderò per cause naturali o per miei errori o per l'azione della concorrenza) potremmo dire che:

RICAVI TOTALI

=

Ricavi stabili CA – Perdite CA + Nuovi Ricavi CA + Ricavi NC

Volendo mantenere una certa stabilità di reddito, quindi, occorrerà che si verifichi l'eguaglianza:

Perdite CA = Nuovi Ricavi CA + Ricavi NC

Cioè che gli eventuali minori ricavi da clienti acquisiti siano in qualche modo compensate da maggiori ricavi dovuti ad altri clienti già in portafoglio e/o a nuovi clienti.

Purtroppo, come detto nell'introduzione e come certamente sperimen-

tato da molti dei lettori, per quanto bravi si sia a mantenere fedeli e stabili nel flusso di ricavi i clienti acquisiti, occorre dare per scontata una certa perdita fisiologica *di e sulla* clientela in portafoglio.

Quindi, per definizione, porsi il problema di aumentare i ricavi è una necessità non solo per aumentare il reddito ma anche solo per mantenerlo stabile.

Le vie, appunto sono solo due: o si fanno sufficienti maggiori ricavi con i clienti che già si hanno oppure occorrerà anche conquistarne di nuovi.

La prima soluzione – aumentare i ricavi sui clienti che già si hanno in portafoglio – significa fare attività di up selling (riuscire a fornire soluzioni di maggior valore rispetto alla scelta iniziale) e/o di cross selling (aumentare il valore iniziale mettendo a disposizione ulteriori prodotti o servizi): per esempio, all’inizio ti conquisto con la denuncia dei redditi, ma poi ti offro anche la tenuta della contabilità del tuo negozio, ma poi ti offro anche una consulenza nella trattativa per “l’acquisto dei muri”, nella scelta tra mutuo e leasing immobiliare ecc.; oppure, per fare un altro esempio, ti conquisto con la RC auto ma poi ti vendo anche la polizza incendio e furto e poi magari l’assicurazione sulla vita.

Insomma, ci siamo capiti: conquisto un cliente e poi, un poco alla volta, come si dice con un termine non poco malizioso, lo “penetro” e cioè, appunto, aumento i ricavi realizzati con lui.

Funziona? Certamente sì! Ha senso farlo? Non c’è dubbio! È conveniente? Indubbiamente, essendo tra l’altro meno costoso, meno faticoso (conosco già il cliente e probabilmente il rapporto fiduciario si è già costruito).

È sufficiente?

Dipende.

Dipende da che grado di “penetrazione” abbiamo già raggiunto sulla base della nostra clientela. Ovvero: se ho mille clienti a cui ho offerto un solo servizio la strategia di sviluppo attraverso una maggiore “penetrazione” è senz’altro la migliore.

La condizione, ovviamente, è che si abbia davvero la capacità di fornire nuovi servizi e, nel lungo periodo, di svilupparne continuamente di nuovi.

Ma se ho una base clienti già ampiamente “penetrata” si tratta di una strategia rischiosa e, alla lunga, foriera di forzature e quindi di perdita di credibilità e fiducia: penetrando sempre gli stessi clienti, nel lungo periodo, aumenta il rischio che si sentano penetrati troppo e anche male: prima o poi penseranno – capiranno – che molti dei servizi che pagano sono inutili o comunque troppo costosi.

In realtà, bisogna semplicemente togliersi dalla testa l’idea che i ricavi

realizzabili sul singolo cliente siano per definizione infiniti. Anzi, quanto più professionali si è, paradossalmente, tanto più breve risulterà il ciclo di crescita dei ricavi sul singolo cliente: lo “satureremo” rapidamente.

E ciò per diversi motivi che hanno a che fare con i clienti serviti, i loro bisogni e la loro capacità di spesa, da un lato, e con la concorrenza, dall’altro. Per tacere degli effetti acceleranti in questo senso della crisi economica.

Questo ragionamento non vale ovviamente solo per professionisti e consulenti, ma per qualunque attività economica.

Per farlo comprendere – per farlo “sentire” con l’emozione oltre che con la ragione – nelle sessioni formative che ho svolto e svolgo presso aziende industriali e di servizi, qualche anno fa inventai una storiella che spero valga la pena di riprendere qui: parla di Bepi, macellaio a Preganziol, provincia di Treviso, Veneto, Italia.

2. Le dinamiche della competizione e la necessità di sviluppare il portafoglio clienti

Sul finire degli anni Cinquanta del secolo scorso, un giovedì sera novembrino, Bepi, come era solito fare ultimamente ogni giovedì sera verso le 20 e 30, salutò la moglie Marta e andò al bar.

Perché c’era un grande spettacolo a cui assistere: “Lascia o Raddoppia”.

Stava proprio per apparire la faccia di Mike quando all’improvviso comparve sul televisore un distinto signore in Tasmania: “Sì, lo so che è bello vedere Mike al bar con gli amici” – disse dal teleschermo – “ma l’uomo moderno la TV ce l’ha a casa, così può vederla anche quella santa donna di sua moglie”:

La sfortuna volle che purtroppo in quel momento la suocera di Bepi entrasse per comprare una torta e che poi non si trattenesse dall’andare a raccontare alla figlia Marta che “cossa ga ditto la Televisione” e che “disgrasià de omo che te te sì sposada, te lo go sempre ditto!”.

Ovviamente, appena rientrato in casa, investito dalla bufera, Bepi capitolò in breve tempo: risparmiando sulle sigarette e facendo cambiali finalmente un sabato primaverile uno scatolone con i valvoloni fece la sua comparsa trionfale nella sala da pranzo di Bepi e Marta.

Fu un periodo d’oro per costruttori e rivenditori di televisori. Fabbriche e negozi spuntarono come funghi, si fecero grandi profitti, attirando nuovi competitori (**esattamente come anni dopo spuntarono come funghi**

e si moltiplicarono avvocati, commercialisti, consulenti del lavoro, assicuratori, promotori finanziari, consulenti vari).

Ma la festa un giorno finì, ahimè, per il combinato disposto di un aumento smisurato dell'offerta e di una domanda via via saturata.

Ma ecco che, per fortuna, si inventarono i famosi up selling (un televisore sempre più grande e di raffinato design) e soprattutto il cross selling.

Una sera, infatti, un altro distinto signore arrivò in televisione a dire che "il vero uomo moderno, oggi, di televisori ne deve avere due: oltre a quello istituzionale da salotto anche un altro, magari un poco più piccolo, in cucina, così nessuno in famiglia rinuncerà ai propri programmi preferiti".

Data la presenza della suocera, questa volta bastò uno sguardo e Bepi si arrese senza combattere.

Riparti una festicciola, e poi altre a fronte di consigli a comprare anche una Tv per la camera da letto (e qui Bepi non ebbe bisogno della spinta della suocera perché si precipitò subito al negozio), in doccia, in garage.

Ma poi venne il giorno infausto in cui Bepi alzò la mano e disse: "no go più stanse!!".

C'è poco da fare: le stanze – i bisogni – non sono senza limiti.

Più di 18 televisori, quindici telefonini, quattro auto non riuscirete comunque a vendermi.

In particolare oggi che, tra l'altro, "no go più schei!!".

E già: a rendere più veloce l'alzata di mano definitiva di Bepi oggi c'è anche la crisi.

Ok, ho capito – penserete specie se avete raggiunto già, per così dire, la camera da letto e la doccia e il garage del vostro portafoglio clienti –: devo cercare nuovi clienti.

Già: per aumentare – o spesso solo per mantenere – un certo volume di ricavi è sempre più indispensabile conquistare nuova clientela.

Ma se i miei clienti non mi danno più ricavi e anzi per vie "naturali", come detto, qualche cliente lo perdo e per giunta con la crisi mi chiedono pure gli sconti – per tacere di quelli che non pagano – e inoltre non c'è domanda "fresca" dato che i miei potenziali clienti sono già serviti da altri... insomma dove li vado a cercare?

Appunto: i nuovi vostri potenziali clienti sono clienti della concorrenza.

Quindi: l'unico modo per crescere è quello di sottrarre clienti ad altri. Si chiama competizione.

È un gioco a somma zero – e cioè i miei guadagni dipendono dalle perdite di qualcun altro?

Sì.

E cioè devo riuscire a far chiudere il “negozio” a fianco per far prosperare il mio?

Sì. In quasi tutti i settori professionali e di consulenza la domanda è saturata e l’offerta sovradimensionata. Non c’è più – o è molto poca – domanda “fresca”.

Ma è brutto!

Sì.

Solo che se non sarete in grado di sottrarre clienti ai vostri concorrenti, lo faranno loro con voi.

Ma come fare?

Be’, per ora prendiamola dall’alto, per così dire, in modo contemporaneamente elementare e radicale.

3. I ricavi da nuovi clienti: equazioni e condizioni

I ricavi da nuovi clienti sono innanzitutto il frutto di scelte consapevoli – strategiche – ovvero di sagace e paziente adattamento alle condizioni date, esogene (mercato) ed endogene (che cosa offro e quanto bravo sono, per semplificare) e della capacità professionale – in senso stretto – e comunicativa nel far comprendere che vale la pena di affidarsi a noi anziché ad altri possibili o, sempre più spesso, attuali consulenti.

Proviamo a ragionarci sopra per punti, o meglio per moltiplicazioni, frazioni e indici.

Innanzitutto è ovvio che per fare dei Ricavi Totali da Nuovi Clienti soddisfacenti occorrerà capire da un lato il ricavo medio possibile per ciascun cliente e dall’altro conquistarne un numero sufficiente.

Ovvero:

$$\begin{aligned} &\text{RICAVI da Nuovi Clienti} \\ &= \\ &\text{RICAVO MEDIO} \\ &\times \\ &\text{Numero Nuovi Clienti} \end{aligned}$$

Concentriamoci innanzitutto sul Ricavo Medio, perché già su questo punto occorrerà ragionare e scegliere.

Infatti:

$$\begin{aligned} & \text{RICAVI TOTALI da Nuovi Clienti} \\ & = \\ & \text{RICA VO MEDIO} \\ & \times \\ & \text{Numero Nuovi Clienti} \\ & = \\ & \text{RICAVI TOTALI da Nuovi Clienti / Numero Nuovi Clienti} \\ & \times \\ & \text{Numero Nuovi Clienti} \end{aligned}$$

Primo punto (prima frazione, primo indice): il ricavo medio (di seguito RM) che potremo realizzare sul singolo cliente dipende dalla scelta deliberata, oppure condizionata da contesto e tipo-quantità-qualità dei servizi offerti, del target dei clienti a cui rivolgersi.

Più esplicitamente, la domanda da porsi è relativa alle potenzialità in termini di sviluppo dei ricavi rispetto ai servizi offerti del target prescelto di nuovi clienti. Ovvero, immaginando di voler incrementare di 1000 euro i ricavi, la scelta si pone fra gli estremi 1000 nuovi clienti da 1 euro oppure 1 cliente da 1000 euro.

Insomma, semplificando: servizi indifferenziati per una grande massa di clienti o personalizzazione spinta su pochi clienti ben individuati?

Ovviamente la risposta dipenderà concretamente da un lato dal pacchetto di servizi che siamo in grado di offrire, in termini di caratteristiche intrinseche, ampiezza e qualità e dall'altro dal mercato potenziale (cioè, per fare un esempio fantasioso, la risposta dipenderà da un lato dal quantum di specializzazione che abbiamo sui bisogni di consulenza degli idraulici e dall'altro dal numero di idraulici presenti nel nostro mercato e da quanto ampi sono i loro bisogni).

E quindi procediamo oltre nel ragionamento:

$$\begin{aligned} & \text{RICAVI TOTALI da Nuovi Clienti} \\ & = \\ & \text{RICA VO MEDIO} \\ & \times \\ & \text{Numero Nuovi Clienti} \\ & = \\ & \text{RM} \\ & \times \\ & \text{Numero Clienti Potenziali} \end{aligned}$$

$$\times$$

$$\text{Numero Nuovi Clienti} / \text{Numero Clienti Potenziali}$$

Secondo punto (seconda frazione, secondo indice): dato il numero di clienti potenziali esistenti nel nostro mercato target, quanto siamo in grado di trasformarli in clienti effettivi? In altri mondi si parla di “quota di mercato”: su 100 idraulici, quanti ne servo? E, sofisticando, per certi servizi, qual è la mia “quota cliente” (per esempio, il singolo idraulico si assicura solo con me per tutti i suoi bisogni assicurativi o anche con altri)?

Ma soprattutto, per essere concreti, la domanda fondamentale che nasce a questo punto è la seguente: come si può far tendere a 1 il rapporto Numero Nuovi Clienti / Numero Clienti Potenziali? Be’: bisognerà contattarli in qualche modo. E allora cambiamo anche l’equazione:

$$\begin{aligned} & \text{RICAVI TOTALI da Nuovi Clienti} \\ & = \\ & \text{RICA VO MEDIO} \\ & \times \\ & \text{Numero Nuovi Clienti} \\ & = \\ & \text{RM} \\ & \times \\ & \text{Numero Clienti Potenziali} \\ & \times \\ & \text{Numero Clienti Potenziali Contattati} / \text{Numero Clienti Potenziali} \\ & \times \\ & \text{Numero Nuovi Clienti} / \text{Numero Clienti Potenziali Contattati} \end{aligned}$$

Qui i punti (le frazioni, gli indici) sono 2:

- Con quanti fra i potenziali clienti riusciremo a entrare in contatto?
 - E quanti fra questi ultimi si trasformeranno in clienti effettivi?
- E quindi le domande (e le risposte) conseguenti saranno le seguenti:
- Come facciamo a contattare tendenzialmente tutti i clienti potenziali? (La risposta dipenderà innanzitutto da quali e quante iniziative di marketing vorremo/saremo in grado di intraprendere: pubblicità – se possibile e permesso e coerente rispetto ai servizi offerti –, oppure direct marketing – telefonico, via e-mai ecc. –, anche in questo caso se possibile e permesso e coerente rispetto ai servizi offerti).
 - Come facciamo a trasformare tendenzialmente ogni contatto in un cliente effettivo?

La risposta alla seconda domanda è molto più complicata e genera altre frazioni.

Vediamole, elidendo alcune voci/frazioni già esaminate, per rendere più semplice la lettura:

$$\begin{aligned} & \text{RICA VI TOTALI da Nuovi Clienti} \\ & = \\ & \text{RICA VO MEDIO} \\ & \times \\ & \text{Numero Nuovi Clienti} \\ & = \\ & \text{RM} \\ & \times \\ & \text{Numero Clienti Potenziali Contattati} \\ & \times \\ & \text{Numero Clienti Potenziali Incontrati} / \text{Numero Clienti Potenziali Contattati} \\ & \times \\ & \text{Numero Nuovi Clienti} / \text{Numero Clienti Potenziali Incontrati} \end{aligned}$$

Anche in questo caso i punti (le frazioni, gli indici) sono 2. Dato che non basta affatto limitarsi a contattare i clienti potenziali ma occorrerà per definizione incontrarli:

- Quanti potenziali clienti contattati ci daranno un appuntamento?
- E quanti fra i clienti potenziali incontrati si trasformeranno in clienti effettivi?

Per quanto concerne il primo punto la risposta dipenderà da diversi fattori:

- il nostro grado di notorietà e reputazione professionale (è più facile accettare un appuntamento da uno sconosciuto noto che da uno ignoto; meglio ancora se me lo presenta un mio amico fidato);
- l'attrattività per il potenziale cliente di quanto vorremmo/potremmo offrirgli determinata dai suoi bisogni contingenti (se per esempio contattassimo, essendo avvocati divorzisti, un individuo che ha appena deciso di divorziare, le probabilità di incontro aumenterebbero di molto rispetto a un contatto con una persona che ha appena deciso di sposarsi);
- l'attrattività per il potenziale cliente del "pretesto" per l'incontro ("vorrei vederla per parlarle di fondi di investimento" è meno sexy che "vorrei invitarla, sapendo che Lei è un tennista appassionato, a vedere il torneo di Wimbledon in tribuna VIP");
- dal "tono" generale che sapremo usare rispetto alla tipologia psico-socio-culturale del potenziale cliente contattato

Per quanto concerne il secondo punto, invece, tutto dipenderà dalla nostra capacità di entrare in sintonia, comprendere appieno i bisogni e i desideri del potenziale cliente, farci percepire come partner affidabile e competente... insomma: dalla nostra capacità di far comprendere il nostro valore. E cioè innanzitutto dalla nostra competenza tecnica ma poi, anche, dalla nostra capacità di farla percepire – di “vendere” il nostro valore.

Riassumiamo il tutto rivedendo i fattori fondamentali dell’equazione e le conseguenti scelte strategiche da fare e le abilità da sviluppare.

- Il ricavo medio dipende dal target di clienti potenziali a cui vogliamo/possiamo rivolgerci e dal tipo di servizio che siamo in grado di offrire.
- Il numero di clienti potenziali dipende dal mercato/categorie di persone a cui vogliamo rivolgerci.
- Il rapporto Clienti Potenziali Contattati / Clienti Potenziali dipende da quanto vogliamo/possiamo investire in iniziative di marketing.
- Il rapporto Clienti Potenziali Incontrati / Clienti Potenziali Contattati dipende da quanto conosciuti e/o attrattivi saremo noi e i nostri servizi.
- Il rapporto fra Nuovi Clienti / Clienti Potenziali Incontrati dipende essenzialmente dalla nostra capacità di “vendere” il nostro valore – la nostra distintività – rispetto ai concorrenti.

Gli ultimi due rapporti sono ovviamente, ai fini di questo libro, quelli più importanti, i più concretamente correlati ai nostri ricavi:

- Quanti fra i clienti contattati ci daranno un appuntamento?
- Quanti fra quelli che ce lo danno diventeranno effettivamente clienti?

Su questo ci focalizzeremo nel prosieguo del volume, dando per acquisite – cioè decise e definite, per scelta o per necessità – le “frazioni” a monte (target e ricavi medi, in termini di numerosità di potenziali clienti e di possibili ricavi generabili).

In particolare, quando ci concentreremo sull’ultimo rapporto, come accennato nell’introduzione, non ci focalizzeremo sul numeratore – il numero dei “goal” –, ma sul denominatore – il numero di “occasioni da goal”.

Perché, come detto, a parità di capacità di “vendita”, solo aumentando il numero di “potenziali clienti incontrati” è possibile aumentare i ricavi.

Che cosa e come fare? Le risposte sono diverse e articolate e le vedremo nel prosieguo del libro.

Ma prima occorrerà fare alcune digressioni su argomenti molto dibattuti e su parole molto utilizzate:

consulenza, fiducia, competenza, partnership