



**NO AL
PREVENTIVO
.COM**

**COMINCIA A GUADAGNARE
CON CLIENTI FELICI E
SMETTI DI PRODURRE
PREVENTIVI INUTILI COME
UNA STAMPANTE IMPAZZITA**

Stefano Ferranti



Dedicato a tutti gli eroi inconsapevoli che ogni giorno fan fuori cervello, elettricità, tempo, risorse naturali via email, telefono e carta, per produrre preventivi di cui verranno guardati solo pochi centimetri quadrati, in ultima pagina, con le cifre del prezzo.

In agenzia suona il telefono...

- Buongiorno, avrei bisogno di un preventivo per un sito

- Ottimo, fantastico, grande, lei è nel posto giusto! Di che tipo di sito ha bisogno?

- Boh, non saprei...

- Mh, aspetti... vuole un sito vetrina, un blog, un e-commerce, un monopagina, una landing page...

- Non saprei, mi dica lei, però mi serve un costo di massima

- Ah ok, ma avrei bisogno di altre informazioni...

- Ma facci (cit.) lei che è l'esperto!

- Ah ok... (chiudi gli occhi, conti fino a dieci e ti butti) trentamila!

- Ma è pazzo?! Mio cognato lo fa per trecento euro in nero!

- Mi aveva detto "facci lei"!!!

- Vabbè, nel caso la richiamo

Un manifesto

Il preventivo “ignorante” danneggia il sistema, non solo chi acquista male o vende a basso costo.

Lavora sul budget concordandolo con il cliente, aiutalo a costruire una strategia di acquisto e la competenza per comprendere che cosa sta acquistando

Gli obiettivi del progetto vengono prima del prezzo

Le risorse devono essere proporzionate agli obiettivi

Se vogliono solo un prezzo, non sono tuoi clienti

Perché #noalpreventivo

Sicuramente una delle situazioni più pericolose per un'agenzia di comunicazione è ritrovarsi senza lavoro e senza richieste di preventivo.

Dopo questa situazione, davvero pessima, ce n'è una apparentemente opposta ma che porta comunque una lunga serie di problemi: essere sommersi da richieste di preventivo.

Se sei nella prima situazione ti sembrerà strano che avere troppi preventivi da gestire possa causare dei problemi. Prova a pensare a quanto lavoro può esserci dietro alla produzione di preventivi e proposte inconcludenti, tempo e denaro sprecati per portare a casa spesso solo briciole con lavori presi sbragando sui prezzi.

I problemi sono tanti: comparabilità, tempi che si dilatano, scarso controllo dei tempi, prezzi sballati e clienti incasinati.

Parte del problema ovviamente sta dal lato del cliente.

Il cliente poco consapevole non ha una strategia di acquisto, non ha obiettivi chiari, non sa che cosa compra e, basandosi solo sul prezzo, spesso acquista una soluzione non ottimale per usare un eufemismo. Fino ad arrivare a vedersi bucare la consegna per poi dire che "le agenzie ti rubano i soldi".

Parte del problema però sta dal lato dell'agenzia: prezzi fatti a caso, casino gestionale, scarsità di risorse di qualità, lavori presi solo perché c'è bisogno di fatturare.

Produrre un budget ragionato assieme al cliente sulla base di un piano di lavoro preciso -perché questo è il succo- è l'unico metodo che ti permetterà di crescere e prosperare. Inoltre porterà miglioramenti a tutto il sistema, non solo alla tua agenzia, perché in un Paese con sei milioni di partite Iva chi si occupa di comunicazione e marketing ha un ruolo fondamentale.

Ovviamente la soluzione non è banale, richiede applicazione, studio, la creazione di processi e soprattutto un cambio di "testa", tuo e dei tuoi collaboratori.

E non ti dico che questo metodo domattina ti cambia la vita... o forse sì, se hai il coraggio di metterci la testa, dire qualche no in più e, soprattutto, applicare il modello come ti spiego nelle prossime pagine.

Come compra il cliente

Ti sarai già accorto che i clienti hanno un loro approccio specifico nell'acquisto che puoi catalogare per gruppi, e gran parte delle dinamiche le puoi capire perché... ogni tanto sei cliente anche tu!

Quali sono i principali schemi che utilizza un cliente in fase di acquisto? Quali sono i parametri che tiene in considerazione? Ne parliamo più approfonditamente più avanti quando parliamo di "Personas", ma cominciamo dal principio generale che spesso ci fa girare le palle ;)

La verità è che il cliente meno sa e più deve affidarsi a parametri "semplici" per lui, come fiducia e prezzo.

Quindi avanti coi cuggini o con la famosa selezione dei preventivi, dove vince il secondo dal basso perché mica sono un morto di fame che vado da quello che costa meno. Non è colpa del cliente se non lo aiuto a prendere una decisione informata, anche se delle volte qualcuno ci marcia con richieste di sconto e "ho uno che me lo fa a meno della metà"

Delivery o performance?

Uno dei temi più complessi e meno compresi nell'agenzia di comunicazione è quella che io definisco la differenza tra delivery e performance.

Per delivery intendo tutto quelle attività che hanno a che fare con un prodotto o servizio che ha un basso o nullo impatto sulle vendite e sulla visibilità dell'azienda cliente: la realizzazione di un logo, di una brochure o delle grafiche di uno stand fieristico ad esempio (ma tra poco ti spiego che anche qui c'è un inghippo)

La performance è tutto quello che ha a che fare in maniera diretta con le vendite e la visibilità dell'azienda, dal piano social alla lead generation pura.

Tu che cosa stai vendendo al tuo cliente? E perché faccio questa distinzione?

Primo, perché alcune agenzie tentano di stare in bilico tra le due attività senza capirne la differenza, e questo comporta dei casini nella gestione del lavoro e con il cliente.

Secondo, perché il cliente dovrebbe avere una percezione molto precisa della differenza tra i due approcci, ma di norma non è così: se mi viene chiesto di realizzare un sito vetrina e poi si lamentano con l'agenzia perché non sta ottenendo contatti, è il cliente che non ha chiaro di che cosa ha bisogno o è l'agenzia che non ha fatto le domande corrette?

Immagina che cosa può capitare quando ti chiedono un piano social e il cliente si aspetta un certo risultato perché il cuggino di turno gli ha detto che lui vende con Facebook, ma lui produce tondini di ferro.

Il discorso performance si complica ulteriormente con la creazione delle metriche, perché se in azienda non hanno un CRM e delle statistiche, sarai sempre in balia delle opinioni altrui.

Quindi qualche piccolo consiglio da chi ci è già passato:

chiediti sempre da che parte vuoi stare con la tua agenzia, se non entri nell'area performance perché fai grafica chiariscilo subito al tuo cliente

se decidi di lavorare sulle performance, crea un sistema inattaccabile di statistiche, casi di studio e un metodo per presidiare e gestire i numeri dell'azienda cliente anche dall'interno: è più impegnativo ma se ci riesci è super remunerativo.

Per concludere, riprendo il punto dell'“inghippo” relativo al delivery: se ti occupi di marketing sai che ogni “pezzo” di comunicazione in realtà deve andare nella direzione di generare performance, persino il logo o un'attività di CSR. Come riuscire a farlo? Facendosi domande, studiando i clienti finali, studiando i grandi casi storici, lavorando con clienti che usano il cervello e i dati oggettivi e non lo stomaco o le opinioni di consiglieri disinformati. Un esempio classico sta nel naming del prodotto o servizio: posso chiamare la mia agenzia Ferranti & C., NXSWadv o SocialPerformance, forse nel terzo caso è più chiaro di cosa mi occupo e che vantaggio porto al mio cliente, questo dovrebbe darmi un'arma in più.

Tornando al tema di lavorare nella “performance”, ti garantisco che si può fare e le opportunità sono pazzesche, ma devi decidere da che parte stare e allineare collaboratori, messaggi di marketing e comunicazione al cliente.

Impara a creare il budget

Il tema dell'approvazione di un preventivo è spesso collegato alla percezione del valore da parte del cliente, che in buona fede o meno ti mette all'angolo sul costo comparandoti con altri fornitori.

La maniera migliore per uscire da questo angolo è ingaggiare il cliente decostruendo il suo obiettivo, però seguimi bene perché questa è bella tosta.

Se un cliente ti chiede un aumento di fatturato del 20 per cento e lui oggi fattura un milione, si tratta di 200mila euro in più.

E fin qui tutto bene.

Ma se il suo fatturato medio annuo per cliente è di 20mila euro, la storia si fa più complicata, significa acquisire 10 nuovi clienti.

Ti sembrano pochi? Se questo cliente chiude un preventivo ogni sette (e non mente quando te lo racconta) vuol dire generare 70 nuove richieste di preventivo... continua a sembrarti semplice?

Se la presenti così, il tuo cliente comincia a balbettare "...ma io come faccio a fare 70 preventivi, devo lavorare!!!"... Ovviamente se sei un markettaro navigato sai benissimo come aggirare questo problema, ma intanto cominci a fargli capire che è meno banale del previsto.

Se poi ci attacchi il costo necessario a generare ogni singola richiesta, il costo in ore uomo suo e del suo team, se hai davanti uno sveglio capisce che si tratta di un investimento e non di una spesa da fare al minimo possibile.

A questo punto non è necessario un preventivo, discende tutto dall'obiettivo, quindi si parla di budget.

Questa cosa per me è così importante che, se vedo che il cliente non è in grado di connettere investimento e obiettivo, evito di fargli proposte e lo scongiolo dal proseguire, con me o con altri.

La vendita consulenziale (o “la qualità delle domande ti qualifica come professionista”)

Per semplificare, i clienti cercano due tipi di fornitori: commodity (quelle cose che trovi al chilo e sono tutte uguali, tipo le materie prime) o partner strategici. Non ci crederai, spesso sbagliamo perché ci vendiamo come “poco costosi”, operativi e sostituibili (=commodity) mentre spesso il cliente cerca un partner e una guida in un territorio inesplorato.

Ti faccio un esempio: se cerchi di vendere un sito ad un’azienda di giunti oleodinamici e ti dicono che voglio spendere meno di 5mila euro perché hanno già un preventivo da 6mila sei fregato, perché nella loro testa il sito lo devono rifare (lo ha rifatto il concorrente, non si vede sui cellulari etc) e per loro tu sei una commodity. Se invece riesci a spostarli sul valore puoi spiegargli che devono fare il design delle personas per capire chi siano i loro interlocutori, che se installano qualche tool per intercettare le reti possono sapere chi li visita, poi c’è il webmarketing per instradare traffico qualificato, poi creiamo un lead magnet... (non preoccuparti, parliamo di tutte queste cose in altri punti del libro :). Be’, se qualifichi i loro obiettivi, gli vendi un progetto, capisci il loro business non sei più una commodity, sei un partner strategico e come tale gli vendi 50mila euro di progetto.

Che cosa fa sì che tu riesca a passare da commodity a partner? Ci sono molti elementi, ma quello più importante è la **qualità delle domande che poni al tuo interlocutore**. Se gli chiedi di che colore vuole il sito, quanto vuole spendere, quante pagine deve avere, ti stai incastrando nell’angolo della commodity.

Prova a pensare di fare domande differenti, ad esempio “quanti clienti desiderate acquisire grazie al nuovo sito?”, “quale posizionamento volete acquisire agli occhi dei vostri potenziali clienti?” “quali sono i valori che guidano la vostra azienda e come possono trasparire dal sito?”. Cosa hai appena fatto? Hai spostato la testa del tuo interlocutore verso il futuro, verso la progettualità e verso i valori e di colpo non sei più una stampante di preventivi ma in un attimo ti sei trasformato in qualcuno che cerca di aiutarli a raggiungere degli obiettivi. Non è detto che sia semplice, devi avere di fronte l’interlocutore corretto (se hai l’ufficio acquisti di solito non funziona) ma quando hai di fronte un imprenditore lo stendi, lui finalmente incontra uno che lo capisce, mica il solito nerd incomprensibile che gli bofonchia di *long tail keyword* e SEO.

Personas: chi sono i tuoi clienti?

Spesso come fornitori di servizi alle imprese pensiamo di lavorare per “aziende”, entità astratte che esistono solo sulla carta e nei bilanci. Le aziende sono fatte di persone, e le persone sono differenti tra loro per carattere e ruolo.

Con chi lavori di norma? Con il marketing manager milanesizzato della multinazionale o con l'imprenditore veneto che parla il tuo stesso dialetto? Perché il processo decisionale di queste due persone è molto differente, e aver chiaro con quale persona lavori è più importante del settore e della dimensione dell'azienda.

Si fa un gran parlare di PMI, di target, di settori... ma un'azienda da 50 milioni di fatturato, se viene gestita da un imprenditore accentratore, non sarà diversa da quella che fattura a malapena un milione, le logiche saranno le stesse.

Capire con chi lavori è fondamentale per comprendere i processi decisionali del tuo cliente tipo: se da una parte l'imprenditore che si “innamora” di te non ha limiti di spesa e di risorse, un manager di multinazionale avrà sempre un capo a cui rispondere, un budget e dei vincoli di cui tu non sai nulla, ma che condizionano il tuo operato.

Spesso nelle agenzie si pensa che grande azienda=grande budget, piccola impresa=pochi soldi, ma è esattamente il contrario. Se entro in una multinazionale cerco di capire quanto ha in firma il mio interlocutore, che esigenze ha e sto dentro quella cifra, inutile pensare che sponsorizzi la mia causa a meno che io non faccia qualcosa di straordinario per lui e per la sua carriera. Al contrario, l'imprenditore della piccola impresa -quello con il Cayenne nuovo- se lo coinvolgi con in un processo di crescita, se si fida di te, se gli vendi il “sciogno” (immaginati Crozza che lo dice quando imita Briatore), ti darà l'equivalente del suo bolide.

“DISEGNA” I TUOI CLIENTI IDEALI

Tutto il marketing che fai parte sempre e solo dal tuo cliente ideale, ma come individuarlo? La prima cosa da fare è disegnarlo! Hai già uno o più clienti con cui lavori particolarmente bene, persone piacevoli che non ti stressano ma ti sfidano a migliorarti, ti pagano puntualmente e comprano spesso, si fidano di te e ti presentano altri clienti? Bene, allora prova a clonarli!

Il cliente oggi sembra essere sempre più distratto, meno fedele e, per certi versi, più informato.

Come puoi controllare come e dove si informa? Facendogli tu quel “setup mentale” con i tuoi strumenti di comunicazione.

I clienti non sono tutti uguali, non hanno gli stessi problemi e non hanno lo stesso livello di competenza: più preciso è il “disegno” di chi intendi colpire, che problema ha e quanto ne sa e più ti sarà facile costruire i messaggi corretti.

IL DISEGNO DELLE PERSONAS

Hai dei clienti speciali, o hai in mente persone specifiche che vorresti diventassero tue clienti? Prendi una foto di questa persona e “parlagli”, fagli (mentalmente) le domande che trovi qui sotto e poi scrivigli un testo che risponda ai suoi dubbi.

- Quali sono le sue esigenze immediate, quale problema deve risolvere? Cosa desidera più segretamente?
- Quali sono le sue paure esplicite? Cosa lo spaventa intimamente? Di cosa si preoccupa per il proprio futuro?
- Per cosa è arrabbiato? Con chi? Quali sono le sue principali frustrazioni quotidiane?
- In funzione di quali elementi prende le sue decisioni?
- Ha un gergo tipico del suo lavoro o delle frasi tipiche del proprio “giro”?
- Quali sono i trend attuali e futuri del suo business?
- Chi altro gli sta vendendo qualcosa di simile e come? Chi altro ha cercato di vendergli qualcosa di simile, e perché ha fallito?
- Può provare a fare da solo ciò che gli proponi? Nel caso, cosa può andare storto?

- Chi frequenta, di chi si fida? A chi chiede consigli?
- Che abitudini ha, che luoghi frequenta? Quali media usa, di quali fonti si fida? Facebook, LinkedIn o i cari vecchi giornali cartacei?

RUOLO

Se parli a un imprenditore sai che si prenderà dei rischi e potresti puntare sulla fiducia e sul prestigio, a differenza di un manager, che prevalentemente deve essere sicuro di non prendere fregature e vuole fare bella figura con il suo capo. Tieni anche presente il ruolo privato e sociale, come quello di genitore, amico, marito/moglie, membro di confraternita, perché ha dei riflessi nel modo in cui prende le decisioni.

Una volta che hai messo assieme queste informazioni vedrai che diventerà facile costruire i testi e capire in quali canali investire per raggiungere i tuoi clienti ideali.

DECISORI D'ACQUISTO, RESPONSABILI E INFLUENTI

Non è sempre detto che il tuo responsabile d'acquisto sia il tuo interlocutore... se hai una gelateria spesso il "responsabile d'acquisto" sarà il bimbo o la fidanzata, anche se pensi che sia chi paga il conto, cioè il maschio adulto di turno. Fin qui è facile, ovvio.

Hai mai pensato a "smontare" questo processo pensando a chi decide di comprare te e i tuoi prodotti? Quali siano i processi e dialoghi presso i tuoi clienti? In famiglia, un'auto viene acquistata dal marito o dalla moglie? Chi ne decide le caratteristiche? In azienda, chi compra i tuoi servizi? Come li rivende (e, quindi, si rivende) all'interno? Deve fare bella figura, risparmiare soldi, far felice il capo, far fuori un altro fornitore? Chi decide cosa?

LIVELLI DI COMPETENZA / MOMENTO DI ACQUISTO

Che livello di competenza ha il tuo potenziale cliente rispetto al problema, al prodotto e alla fase di acquisto?

- il prospect non sa di avere un problema
ti sembrerà strano ma capita spessissimo, è la classica situazione in cui uno all'esterno afferma "ma non si rendono conto che se continuano così tra due anni chiudono?" - ecco, non sono consapevoli di avere un problema

- il prospect è consapevole di avere un problema ma non ha mai acquistato una soluzione al suo problema, quindi deve capire qual è il panorama
- il prospect è in fase di acquisto (pessimo momento, ha già in mente soluzioni e costi - e tenderà a scegliere un prodotto migliore allo stesso prezzo, o con le stesse caratteristiche ma a prezzo inferiore)
- il prospect ha già una soluzione di cui non è soddisfatto (qui il vantaggio è che ha già esperienza, sperando non abbia finito il budget ;)
- il prospect ha già una soluzione di cui è soddisfatto (ma potrebbe non conoscere le alternative)

Il classico esempio è quello della vendita del materasso: se ti prendo su internet che stai cercando un materasso, probabilmente ne hai già visti trenta e hai già in mente prezzo e caratteristiche di altri e mi comparerai a questi, ma se ti becco che hai mal di schiena e cerchi il rimedio a questo problema, posso venderti un materasso alla cifra che voglio io (e infatti ci sono in giro materassi da decine di migliaia di euro).

ALCUNI ESEMPI:

Imprenditore “tirato”

Insicuro, sceglie per passaparola o sulla base di istinti tipo “questi sono facilmente ricattabili” o “costano meno degli altri”. Perennemente alla ricerca di affari, si fida poco del prossimo e cambia idea costantemente, “i consulenti sono tutti ladri” e “fortuna che siete arrivati voi che gli ultimi quindici fornitori erano dei cani”. Ha scarso gusto estetico ma cerca comunque di dire la sua, molto attento ai dettagli e poco agli obiettivi, passa un discreto tempo sui social cercando di capire cose che comprende a metà, per riportarle al fornitore di turno. E’ attratto da offerte, sconti, prove gratis e approfitta del tempo degli altri. Le sue paure ed esigenze hanno a che fare con livelli bassi di sussistenza (risparmio, nuovi clienti facili, etc) e difficilmente rimane soddisfatto. Dal punto di vista dei contenuti, è attratto dalle esagerazioni (misurate) dei risultati, dalla disponibilità totale e da garanzie contro possibili fregature.

Imprenditore di successo

Vuole ottenere riconoscimento e prestigio, è lungimirante, non parla di sconti se non per il gusto di farlo, di solito vuole il meglio. Non ha paura di perdere denaro, sa di essere il grado di produrne quanto vuole, ma vuole essere riconosciuto come di buon gusto e capace di selezionare.

Passa poco tempo sui social media, legge le email distrattamente e apprezza carta stampata e materiali consegnati a mano, meglio se di fattura costosa.

Frequenta golf e yacht club, ha una collezione di Harley Davidson e il suo timore è fare brutta figura e perdere tempo, che per lui è più importante del denaro. Gli piace l'idea di lavorare con qualcuno di livello che -nel tempo- costruisca un rapporto fiduciario, che possa provare di aver lavorato con imprese e imprenditori anche più importanti di lui. E' importante la famiglia, la stabilità, preferisce una struttura solida o un consulente visibilmente "arrivato". Non ha problemi a chiamare lui se vede qualcuno o qualcosa che ritiene interessante e fuori dall'ordinario, si spazientisce velocemente se vede un dettaglio stonato. Attento all'estetica e al buon gusto, si riconosce in un tono sofisticato e in un italiano scritto e parlato di buon livello.

Manager "Social"

Deve produrre un risultato, e sa di avere a disposizione tutti i fornitori che desidera. Non si fidelizza facilmente, e vede il fornitore -e il progetto che gli hanno affidato- come uno strumento per rendersi visibile al suo capo e alla direzione. Che sia arrivista o aziendalista, ha un budget limitato per il singolo progetto ma può diventare un alleato potente in azienda se lo aiuti ad avere successo senza dargli grane sul lavoro, soprattutto sapendo che devi aiutarlo a "vendere" il tuo lavoro come suo. Attivo sui social sia personali sia su LinkedIn, che comincerà ad utilizzare molto più alacremente il giorno che deciderà di cambiare lavoro.

I "NON CLIENTI"

Delle volte sembra un cliente, ha un problema, ti chiede un preventivo, ha una partita IVA, eppure non è un cliente. Come fai a distinguere un cliente vero da un "non cliente"?

Per dimostrare di essere un vero cliente il prospect deve superare TUTTE le prove, rappresentate da queste domande:

- Mi paghi?
- Farai quello che ti chiedo?
- Hai le risorse?
- Hai la testa?
- Dove saremo tra dieci anni?

- Posso venderti altro?

- Mi piaci tu e il tuo progetto?

Lo avrai già notato, se scendi a compromessi su qualcuna di questi punti prima o poi ti ritrovi con dei problemi.

La tua “Proposta Unica”

La Proposta Unica nasce negli anni '40 come USP (Unique Selling Proposition) dalla mente di Rosser Reeves, il pubblicitario che tra le altre cose creò per M&M's il claim “si sciolgono in bocca, non in mano”.

Secondo i principi della USP, un messaggio di comunicazione:

- deve proporre un beneficio per l'utente;
- non deve essere copiabile da concorrenza;
- deve essere così vantaggioso e immediatamente comprensibile da spingere l'utente all'acquisto

Negli anni questo modello si evolve, ed oggi io preferisco parlare di UVP

-Proposta Unica di Valore- per ricordarmi sempre che il valore sta nel percepito del cliente (a livello “scolastico” c'è una differenza tra le due definizioni: USP si concentra sul motivo differenziale per cui un cliente dovrebbe acquistare, mentre UVP si concentra sul valore evidente che genero per il cliente).

Quando un “non esperto” si avvicina alla Proposta Unica per la prima volta di solito obietta con:

- “ah la mia Proposta è che abbiamo un prodotto di qualità e curiamo bene i clienti”. Certo, perché i tuoi concorrenti li prendono a pesci in faccia... Questo ragionamento non funziona per vari motivi: innanzitutto la qualità è un percepito, quindi sarà il cliente a decidere se tu “fornisci qualità”, secondo, la qualità non è differenziante, a sentire loro ogni concorrente “fornisce qualità”.

- “ma io faccio tante cose, devo per forza avere una sola Proposta Unica?”. La risposta è no, puoi averne molteplici in funzione del prodotto, della situazione e del target. Se su una landing page presenti i tuoi servizi di webmarketing con “ROI garantito”, in un'altra potresti parlare del webdesign fatto con un processo che hai solo tu (il cosiddetto “ingrediente segreto”) e le due cose certo non sono in conflitto. Ma faresti fatica a creare una pagina con dodici differenti linee di servizio dicendo che tu sei il migliore “tuttologo” sul mercato.

Quando ti rendi conto che una Proposta di Valore funziona? Quando hai fuori una campagna e ti chiamano! Oppure quando la testi in una situazione di networking: noi siamo un'agenzia “revenue based”, e tutti “ah figo” ;)

Il bello è che la Proposta di Valore funziona come un generatore di contatti gratuiti: più è forte e meno devi spendere in comunicazione! Pensa ad Apple, domani presenta l'iPhone 17s, quanta pubblicità deve fare? Davvero poca, in proporzione ai comuni mortali, perché basta l'annuncio e la gente si mette in fila giorni prima fuori dai negozi. Inoltre, i prezzi li fai tu, e guarda caso saranno alti.

Alcuni esempi di Proposta di Valore nelle agenzie di comunicazione?

Xingu è un'agenzia che si occupa esclusivamente di posizionare aziende su marketplace Amazon (ho scoperto che Xingu è il nome di un affluente del Rio delle Amazzoni, geniale no?)

Elisco, un'agenzia di Pittsburgh, sembra una caffetteria su strada ed il suo claim è "Fresh idea served daily".

Altre agenzie sono focalizzate su un servizio o su un settore, come il packaging per il settore food, le etichette di vino, la gestione della campagne Google Ads...

Tu che Proposta Unica hai?

Individua una nicchia

Un metodo che funziona molto bene nell'attrarre l'attenzione del tuo potenziale cliente, che gli fa pensare che tu sia uno specialista anche se non hai una proposta di valore, è il presidio di una nicchia. Come funziona? Semplice, scegli una cosa che sai fare bene (esempi dalla colonna sinistra), associala a un ambito in cui hai già operato (alcuni esempi li trovi nella colonna destra) e costruisci le tue comunicazioni a partire da qui.

| | |
|-------------------------|-------------|
| Siti web | Food |
| Sales funnels | Meccanica |
| Presentation design | Retail |
| Packaging | Fashion |
| Copywriting | Automotive |
| Social media management | Vino |
| Fotoritocco | Avvocati |
| Produzione video | Consulenza |
| Graphic design | Arredo |
| FB advertising | Salute |
| Google advertising | Integratori |
| Linkedin advertising | Infanzia |
| ... | ... |



Quello che ottieni è che, nella mente del tuo potenziale cliente, sembri particolarmente focalizzato e competente (ovviamente non devi bluffare), fino a poter chiedere più denaro per lo stesso servizio di un tuo concorrente generalista.

Se non hai mai fatto nulla del genere avrai alcuni dubbi in testa, in particolare:

“Ma io mica lavoro solo in questa nicchia, vendo altre cose”

Certo, ma il tuo cliente mica lo sa, e una volta che lo hai agganciato puoi vendergli altro perché adesso è in fiducia

“Ma se il cliente vede che lavoro in più nicchie?”

Ovviamente non metti queste comunicazioni sul sito dell'agenzia, ci costruisci delle landing page e targettizzi i clienti corretti con campagne mirate.

Costruire la Value Ladder

Prova a immaginare: invece di andare a vendere un sito da 20mila euro, crei un corso sul SEO per marketing manager, una volta che ne hai in sala un bel po' gli piazzì il sito.

Quella che ti ho appena descritto è una piccola Value Ladder, uno strumento che aumenta la redditività di un'azienda grazie alla massimizzazione della capacità di vendere prodotti e servizi facendo percorrere una specifica sequenza di azioni ai tuoi potenziali clienti.

I prodotti vengono disposti, o creati appositamente, per fare in modo che il cliente finale, accedendo ad un determinato gradino-prodotto sia invogliato e indotto a passare al gradino di spesa superiore, in quanto di ordine superiore rispetto a quello in cui si trova, dove comunque ottiene molto più valore di quanto comunemente erogato in quell'area.

L'idea generale è che, se un mio cliente mi ha pagato per una certa attività ed io ho dato più valore di quanto si attendesse, sicuramente vorrà spendere ancora di più con me, e sarebbe un insulto non dargli questa possibilità. Insomma crea un primo prodotto che lo attrae (un "lead magnet") e una volta che il cliente è nel mio database posso proporgli altre cose per farlo ascendere sulla mia scala.

Molte aziende pensano ai prodotti come singoli elementi della relazione con i clienti, ma organizzandoli correttamente si possono massimizzare i ricavi perché disposti su una serie di "gradini".



L'applicazione più per un'agenzia di comunicazione che produce siti internet

potrebbe essere:

- ebook, newsletter e video, gruppo Facebook sul SEO, tutto gratuito
- analisi dello stato del SEO del sito, 99 euro
- evento introduttivo a 29 euro, un libro in regalo (il prezzo e il regalo servono a ridurre in no-show, insomma i paccari)
- corso di una giornata, 399 euro
- revisione del tuo sito attuale da un esperto dello staff, 700 euro a giornata
- consulenza strategica avanzata del titolare, 3.000 euro al giorno
- sito internet dedicato: 20.000 euro
- revisione SEO continuativa: 1.500 euro al mese

Il numero di gradini è virtualmente infinito, e aumenta con il numero di utenti attivi alla base (se hai mille utenti avrai tre gradini, con centomila utenti puoi averne cinque-sette disposti su più scale) e puoi sperimentare tantissime varianti sul modello.

Done is better than perfect

Avendo lavorato per un po' di tempo nell'ambito delle startup, sia come consulente sia come founder di una piattaforma, ho imparato sulla mia pelle che subito è meglio di perfetto.

Che cosa significa? Significa che quando ti scervelli per creare qualcosa di perfetto (un sito, un prodotto, un servizio), stai commettendo due errori contemporaneamente: stai perdendo tempo prezioso, che equivale a fatturato e nel frattempo stai impedendo a potenziali clienti-sperimentatori di darti un feedback preziosissimo. Perché l'unico che ha ragione nel business è il mercato, ed è questa entità astratta che ti giudica, ma anche che può consigliarti a migliorare continuamente.

A livello di letture mi hanno affascinato il concetto di Growth Hacking di Sean Ellis e il libro di Steve Blank "The Four Steps to the Epiphany", che posso riassumerti in poche parole: parti dai problemi dei tuoi clienti, sii veloce a creare una versione accrocchiata della tua soluzione, prova a venderla e, se la vendi, puoi migliorarla grazie al denaro e ai consigli dei primi clienti.

Si arriva all'estremo per cui, per testare un prodotto, tenti di venderlo online anche se non lo hai ancora realizzato. Magari stai inorridendo, ma secondo te a cosa servono davvero piattaforme come Kickstarter? A raccogliere soldi? E perché Philips presenta lì alcuni nuovi prodotti, ti pare abbia bisogno di soldi?!

Affascinante, vero? Ha senso per te? Quanti imprenditori si mettono a fare micromanagement e correzione di bozze, a costruire oggetti perfetti -nella loro testa-, a pensare e ripensare le cose invece di buttar fuori materiali, scoprire cosa funziona e migliorarle costantemente grazie ai feedback del mercato?

Te la giro in un altro modo, quanto fatturi al mese? Se ti dicessi che stai perdendo soldi per ogni mese in cui non fai marketing, non sperimenti, rallenti il nuovo sito, non testi il prodotto sul mercato, non scrivi il tuo blog? Quanto vale tutto questo?

No al Preventivo™: il metodo

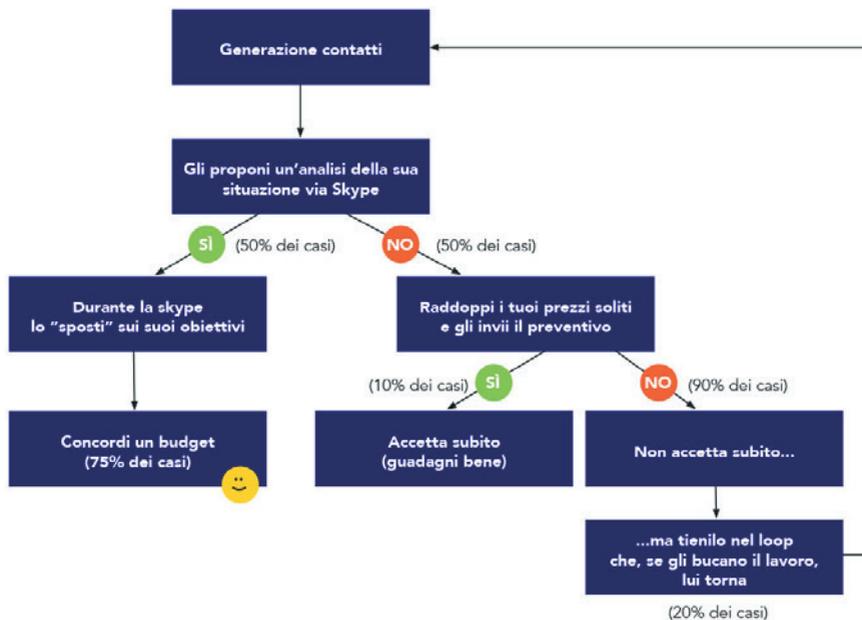
metodo

/mè-to-do/ *sostantivo maschile*

1. Procedimento atto a garantire, sul piano teorico o pratico, il soddisfacente risultato di un lavoro o di un comportamento.

Qui sotto lo schema del metodo, come vedi lo puoi riassumere in tre step principali:

1. Traffico
2. Onboarding
3. Chiusura



1. Traffico

La prima cosa è creare una campagna ad alto traffico, ovviamente mirata ad un'esigenza specifica, tra geolocalizzazione e nicchia. All'inizio il traffico non sarà di grande qualità, quindi considera un periodo di "rodaggio".

La campagna può essere generata con Google Ads, Facebook Adv o LinkedIn, ma ci può stare anche un volantaggio se ti occupi di servizi ai commercianti, o ancora l'utilizzo di una lista di email di un partner (verifica di essere in regola col GDPR per cortesia, che ormai sono casini se ti comporti scorrettamente).

La landing deve essere molto ben coordinata con il messaggio della pubblicità, ripetere gli stessi argomenti e approfondire i problemi sottostanti, per rivelarti come unica soluzione possibile. A questo punto è importante che ci sia una "call to action" più chiara e forte possibile, non basta più il semplice "compila questo form". Inserisci telefono, nome e volto del contatto, magari una chat, un popup, il contatto LinkedIn... insomma non devono sfuggire!

La maniera migliore per tenerli incollati alla pagina e fare in modo che ti cedano i loro preziosi contatti è generare più valore possibile per loro. Quindi lascia perdere raccontare quanto sei figo, i like generati o i caffè bevuti, aiutali a fare meglio il loro lavoro! Il metodo migliore è creare un "leadmagnet", un magnete per contatti. Di solito è una guida per impostare al meglio il lavoro che faranno con te, come selezionare un fornitore che non sia un pacco, come non buttare soldi e valutare i risultati ottenuti. Può essere un PDF da scaricare, una serie di video, una consulenza online, l'importante è che li aiuti a far meglio il loro lavoro, ma ovviamente non da soli e neanche con un altro fornitore ;)

Nella landing dovrà apparire ben chiaro che non sei uno che produce preventivi a cavolo, ma che hai un metodo strutturato e infallibile per portare il loro progetto al successo, e questo metodo passa attraverso una fase di analisi.

Un elemento importante della tua landing page: devi essere superspecifico, presenta un servizio solo, collegato a quella campagna e associalo a testimonianze di aziende di quel settore che hanno usufruito di quel servizio specifico.

La landing page serve anche ad altri scopi: ti permette di verificare le statistiche (numero di visite, costo per visita, tempo sulla pagina) e capire sul lungo periodo che cosa interessa davvero le persone. Inoltre può alimentare

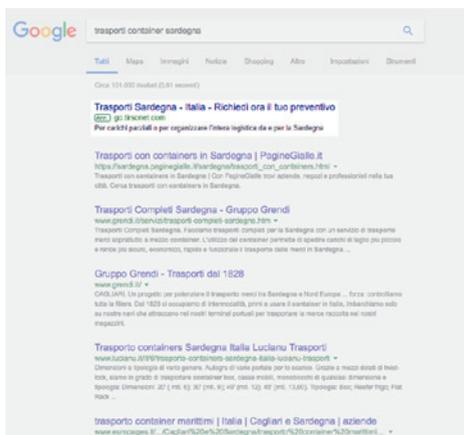
il famigerato remarketing, quella cosa per cui quando cerchi un paio di scarpe su Zalando devi bruciare cellulare, computer e tostapane perché le inserzioni ti inseguono ovunque. Ecco, puoi farlo anche tu :)

COME GENERARE TRAFFICO?

Magari sei già un esperto, ma se dirigi un'agenzia di grafica tradizionale potresti trovare utile qualche spunto, vediamo quali sono i media principali su cui fare advertising online.

GOOGLE ADWORDS SEARCH

La forma di pubblicità online più semplice, poche righe di testo mirate ad un potenziale cliente che sta facendo una specifica ricerca su Google. Il vantaggio? Veloci da impostare e intercetti richieste reali anche urgenti... ma spesso trovi clienti che sanno già cosa vogliono e cercano solo un preventivo migliore di quello che hanno in mano.



GOOGLE ADWORDS DISPLAY

Una grafica cliccabile che puoi posizionare sul sito di una rivista del tuo settore, o su siti e blog che trattano gli argomenti che ritieni di interesse per i tuoi potenziali clienti. Sì, anche su ilSole24Ore, e per pochi euro :)

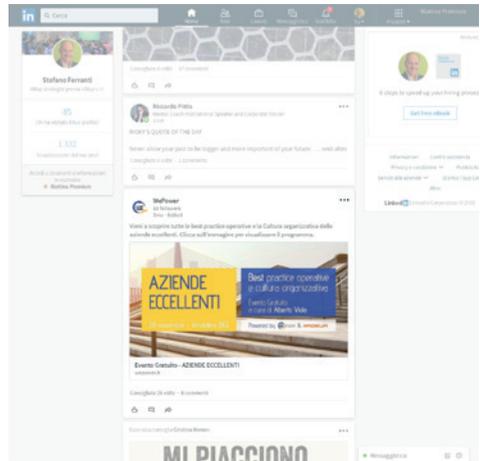


FACEBOOK ADV

Grafica o video che apparirà in mezzo ai post sulla bacheca di persone con specifiche caratteristiche e interessi che decidi tu, ad esempio professionisti che vivono in Piemonte e sono appassionati di Harley Davidson (cosa c’entra questo col business? lo scopri facendo un “design delle personas”).

LINKEDIN ADV

Messaggi testuali o grafiche che posso “mostrare” a persone identificate sulla base del loro ruolo lavorativo, area geografica, titolo di studio o azienda di appartenenza. Ottimo dal punto di vista della qualità del target ma normalmente dieci volte più costoso delle altre piattaforme.



Ovviamente questa è solo la base, se non hai fatto webmarketing iniziare con qualcosa di semplice come una campagna Google può portare già i primi risultati, in particolare in mercati ad alta richiesta.

Imparando ad utilizzare gli strumenti in maniera semplice scoprirai presto alcune cose:

- le ottimizzazioni possibili sono enormi, sia sulle campagne (ad esempio più sei dettagliato nella targetizzazione, più migliorano i ritorni)

- la complessità della gestione di una campagna aumenta con la tua competenza: se è semplice impostare una campagna Adwords Search, quando cominci a mettere le mani sul remarketing le cose si fanno complesse, ma anche redditizie
- la qualità del messaggio e del processo di avvicinamento al cliente cambia radicalmente i risultati: una cosa è trovare un cliente che sta cercando un tuo prodotto (ma ha anche le idee chiare su quanto vuole spendere, e come te troverà mille altri fornitori), un'altra è "agitare" il problema sottostante e fornire al tuo cliente una strategia di risoluzione del problema, insomma dargli valore.

IL TRAFFICO MIGLIORE?

Il traffico migliore che puoi creare è quello fatto da chi già ti conosce! Quindi tutti i biglietti da visita che hai nel cassetto, i contatti fatti alle mattinate di networking, clienti persi anni fa, contatti dai tuoi attuali clienti... tutto traffico gratis e di alta qualità!

SCOPRI DA DOVE ARRIVANO I CLIENTI TRACCIANDO I LINK!

Al fine di valutare l'efficacia delle tue campagne, dovresti sempre tracciare i link che utilizzi. Se, per esempio, hai implementato più campagne (ad esempio una su Facebook e una su Google Ads) che puntano sulla stessa landing page, è bene strutturare l'URL (indirizzo della landing page) con l'uso dei parametri UTM.

Si tratta di inserire delle stringhe di codice, precedute dal un segno "?" e separate dal segno "&" all'URL originale della landing page utilizzata.

Ogni stringa è composta da campi ai quali corrispondono dei valori, così come nell'esempio di seguito.

www.indirizzolandingpage.it?campo1=valore1&campo2=vallore2

Uno dei campi da prevedere sempre è la sorgente. Nell'esempio di seguito viene indicato il link presente in una campagna su Facebook e diretta verso una landing page.

www.indirizzolandingpage.it/?utm_source=facebook

Tale processo è finalizzato all'ottimizzazione delle campagne. Ad esempio, se

scopri che Facebook ti porta clienti migliori di LinkedIn ad un costo minore, potrai spostare buona parte del budget su quella più performante.

Puoi aggiungere facilmente una stringa UTM ai tuoi link utilizzando questo tool online: ga-dev-tools.appspot.com/campaign-url-builder

CHI VISITA IL MIO SITO? SCOPRILO CON LEADFEEDER

Sapere chi visita il mio sito è fondamentale sia per il marketing -così da capire se le campagne siano mirate al pubblico corretto- sia per il commerciale, che ha un nuovo nominativo “tiepido” da contattare. Puoi fare questa operazione con le statistiche di Google, ma esistono strumenti più strutturati, ovviamente a pagamento.

Leadfeeder è il mio preferito, permette di conoscere i nomi delle aziende che hanno visitato il tuo sito, associando a questa altre informazioni interessanti: in particolare, se nel mio sito i servizi sono organizzati per pagina, se le parole chiave di ricerca sono visibili e ho il nome dell’azienda, posso capire di cosa hanno bisogno e procedere con un’operazione commerciale verso un’azienda che è “in cerca”.

| Time | Source | Pages | Length |
|------------------------------------|--------|-------|----------|
| 28 Dec 2017 9:54 am | Direct | 1 | 00:00:00 |
| Direct | | | 00:00:00 |
| http://www.kmap.it/femas/login.php | | | 00:00:00 |

Leadfeeder si collega all’account di Google Analytics e consente di utilizzare la piattaforma gratuitamente per 15 giorni “full optional”, scaduto questo periodo sarà ancora possibile utilizzarlo gratuitamente con alcune limitazioni.

Nella schermata principale, Leadfeeder ti presenta tutte le aziende individuate nell’ultimo periodo sulla sinistra e sulla destra le informazioni dettagliate sul contatto selezionato.

Tra le informazioni disponibili vedrai il nome dell’azienda, la località, le pagine

visitate sul tuo sito ed eventuali parole di ricerca o link dalle campagne di web marketing. E' inoltre possibile prendere annotazioni, condividere il contatto con i collaboratori, assegnare dei tag e collegare il contatto al CRM.

Eventuali collegamenti LinkedIn -basati sul proprio account personale- vengono presentati e organizzati per prossimità ti rendendo più facile contattare eventuali interlocutori all'interno dell'azienda.

Insomma, un ottimo strumento per il marketing e le vendite.

2. Onboarding

A questo punto, se hai impostato bene le campagne, comincerai a ricevere un flusso costante di richieste: molti ti chiederanno un preventivo, alcuni di spiegare il proprio progetto. Il primo trucco è trattare tutti questi contatti come “momenti di consulenza”, momenti in cui loro si chiariscono le idee sui propri obiettivi mentre tu capisci se sono clienti interessanti.

Come si sviluppa nella pratica? Devi organizzare un primo appuntamento via Skype o Zoom, facendo domande specifiche che aiutino il cliente a far chiarezza sul proprio progetto. Avrai già notato che il cliente non sempre ha le idee chiare sul proprio progetto, figurarsi sulle risorse necessarie a raggiungere gli obiettivi che si è posto, sempre che li abbia ben chiari.

In questa fase devi essere molto elastico e sensibile, devi capire quali sono i “pain” del tuo cliente, gli obiettivi, i sogni, quanto capisce del progetto che vuole portare avanti e quanto è consapevole del tempo, del denaro e delle competenze necessari per la realizzazione.

Alcune delle domande che puoi utilizzare in questa fase:

“Quali sono i tuoi obiettivi?”

“Che cosa hai già provato?”

“Come hai costruito il tuo prodotto/progetto/azienda?”

“Quanto sta crescendo la tua azienda?”

“Hai dei concorrenti specifici?”

“Hai dei clienti ideali?”

Come avrai capito non devi fare domande quantitative ma qualitative. Quindi meno “quante pagine”, “hai le foto” e più visione e progettualità.

E’ importante avere anche un momento dedicato alla **controqualifica**, capire quanto è motivato il cliente e fargli capire che noi siamo quelli giusti, ma non scegliamo il primo che passa.

E **se insiste per avere solo il preventivo**, saltando la fase dell’intervista?

Non è un tuo cliente, quindi scrivi due righe minime su carta intestata, una

cifra -alta- a caso, moltiplicala per tre e manda. Nella peggiore delle ipotesi penserà che tu sia bravo, ma costoso ;)

Quando un cliente non ha informazioni su di te, l'unica cosa che lo aiuta a valutare ciò che ha di fronte è il prezzo. Sembra controintuitivo ma pensaci: quello più caro è per forza il migliore, soprattutto se costa il doppio degli altri. Quindi morditi la lingua la prossima volta che dirai che devi ridurre i prezzi per vendere di più.

3. La “chiusura in quattro domande”

La “four question close” è uno strumento potentissimo, che puoi usare in mille occasioni. Nasce nel mondo del coaching e si sposta velocemente nel mondo della vendita di “High ticket” tipica della vendita di consulenza online all’americana, banco di prova di gran parte delle strategie che i markettari skillati utilizzano quotidianamente.

Come funziona? In sintesi:

Chiedi al tuo cliente “che cosa vuoi ottenere?”

Ora chiedi “che cosa ti ha impedito di raggiungere questo obiettivo, quali sono stati gli ostacoli?”

Perfetto, ora la domanda è “quali sono le risorse che vuoi mettere in campo per raggiungere il tuo obiettivo?”

Ottimo, hai tutti gli elementi per formulare la quarta domanda quella decisiva: “Se io ti aiuto a raggiungere **[obiettivi]**, rimuovendo **[ostacoli]** e usando **[risorse]**, lavoriamo assieme?” (ovviamente inserisci nelle voci in grassetto quello che ti ha detto il cliente)

A questo punto il cliente nove volte su dieci ti risponderà di sì, devi quindi essere veloce a fargli mettere per iscritto il suo impegno.

Presentare il prev... budget!

Devo confessarti una cosa tremenda... alla fine lo dovrai presentare 'sto benedetto preventivo, anche se non sarà il solito preventivo. Sarà un budget, concordato con il tuo cliente sulla base delle sue aspettative e delle sue risorse.

Che cosa devi metterci dentro? Alcune indicazioni:

- usa il suo linguaggio, inutile che scrivi "lead generation" se lui è bresciano e parla in dialetto.
- parti dalle premesse che avete concordato: obiettivi, ostacoli e risorse.
- fallo somigliare ad una presentazione, metti immagini, grafica
- presentalo di persona.

Il resto è dato dalle tue abilità nella vendita e nella trattativa.

Calcola i costi di commessa

Quasi tutte le volte che mi occupo di consulenza noto un pezzo mancante. Tutti bravi a guardare i costi, cercare di calcolare (anche male) i markup su stampa, ads o servizi di freelance, ma raramente vedo calcolare il tempo.

Se sei uno bravino ti starai dicendo “sì ma io il tempo di lavorazione lo calcolo”, certo, figo, bravo. Hai calcolato anche il costo di onboarding del nuovo cliente, i costi indiretti di vendita, i costi amministrativi?

Durante una consulenza ad una bella agenzia di Padova mi sono reso conto che le redditività erano amazzate dal fatto che calcolavano con precisione i costi produttivi, ma quelli indiretti se li fumavano via, col risultato che le redditività scendevano... e mentre accetti che scendano le redditività orarie su un cliente grosso (ma perché?!) su quello piccolo pensi di avere una buona redditività ma ti viene amazzata da costi come le tre visite prima di prendere il lavoro, impostazione e negoziazione del preventivo, due proposte iniziali bocciate, allineamento con il team dall'altra parte (la comunicazione all'inizio può essere più difficile), chiusura del lavoro, emissione della fattura e dati collegati. Su un lavoro piccolo, un bagno di sangue.

Esiste quindi una formula per calcolare i costi di prima commessa? Vuoi una risposta sincera? Ecco, bravo.

Se non stai facendo un investimento cercando di acquisire un grosso cliente, dovresti stare molto attento alle piccole commesse iniziali, soprattutto con quelli che sai che non diventeranno clienti continuativi. Presta particolare attenzione al tempo, quindi:

$$\begin{aligned} \text{Costo totale} = & \text{tempo/uomo acquisizione} + \\ & \text{tempo/uomo produzione} + \\ & \text{costi esterni (*markup commisurato al rapporto costi fissi/variabili)} \\ & + \text{costi gestione, amministrativi, chiusura} \end{aligned}$$

Questo è uno dei modi, esistono svariati altri metodi di calcolo, l'importante è che non ti scordi pezzi in giro. Ovviamente devi avere chiaro il costo orario “industriale” dei tuoi collaboratori, considerare un margine per gli imprevisti e valutare il valore generato per il cliente... ma questo è argomento per un altro capitolo :)

Quanto costa “comprare” un cliente?

Quanto vale un tuo cliente? Magari pensi alla prima vendita, o pensi che hai clienti molto differenti tra loro.

Proviamo a fare un ragionamento assieme partendo dall'esempio di un ristorante. Lo scontrino medio per una coppia è di 100 euro, ma se guardi bene alle statistiche scopri che un terzo dei clienti viene una volta al mese, un terzo una volta all'anno e un terzo una sola volta. Sempre dalle statistiche scopri che la vita media dei tuoi clienti è di tre anni. Quindi:

1/3 dei clienti spende 100 euro x 12 mesi x 3 anni

1/3 dei clienti spende 100 euro x 1 volta all'anno x 3 anni

1/3 dei clienti spende 100 euro x 1 volta e ciao

=

$(100 \times 12 \times 3 + 100 \times 1 \times 3 + 100) / 3$

=

1.333 euro (valore medio del ciclo vita-cliente)

Quindi, se un tuo cliente in media vale 1.333 euro, quanto puoi spendere per prenderlo? Il 10%? Il 5%? Praticamente dai 66 ai 133 euro, che paragonati al primo scontrino (100 euro) fanno quasi paura... ma questa è la differenza di approccio tra le aziende che prosperano e quelle che sopravvivono.

KPI

“Senza numeri sei solo uno con delle opinioni” è una delle massime più importanti nel mondo del marketing, che ovviamente vale per qualunque attività imprenditoriale. I KPI (Key Performance Indicators) sono quei parametri oggettivi che ti aiutano a valutare le performance di qualunque operazione, sia essa di marketing, di produzione o altro.

Quali sono i KPI che devi monitorare in una campagna? Di sicuro non i like, mica li usi per pagarci la spesa. Ovviamente i due numeri principali sono quelli di entrata e uscita, quindi budget iniziale e ritorno dell’investimento (ROI). Quindi se hai speso 2mila euro in una campagna Facebook ma il ritorno è zero, non sta andando bene.

Sai qual è la cosa peggiore? Che magari non stai calcolando il tempo di realizzazione della campagna, del recall ai potenziali clienti che ti hanno scritto ma che poi non hai preso, la produzione di preventivi...

Qui sotto un esempio di tabella di KPI di campagna, certo non tiene conto del tempo-uomo ma almeno il ritorno sul budget media (ROAS) è decisamente positivo.

| | |
|-----------------------------|--------------|
| Budget | 5.000 euro |
| Numero di lead | 38 |
| Numero di call | 34 |
| Numero di preventivi | 22 |
| Numero chiusure | 11 |
| Totale chiusure | 165.000 euro |
| Valore cliente medio | 15.000 euro |
| Costo per cliente acquisito | 454 euro |
| Valore a ciclo vita | 90.000 euro |
| ROAS (a tre anni) | 18x |

Pricing strategy

Come hai determinato i tuoi prezzi? Hai creato un listino o fai tutto a preventivo? Cerchi sempre di far meno della concorrenza o ti posizioni a muso duro sui tuoi valori?

Intanto capiamo come vengono determinati i prezzi nella maggior parte delle realtà:

- ACDC: avrai capito, per civiltà diciamo a caso
- Concorrenza, standard mercato: vedo cosa fanno gli altri e mi ci adeguo.
Ma qui nasce la cosa più strana: secondo un nostro sondaggio sul gruppo di Strategie per Agenzie, i miei studenti vendono un sito vetrina da 1300 a 36.000 euro... dove è lo standard adesso?
- Costi: valuto quali saranno i costi della produzione e ci attacco un margine
- Cliente: il cliente mi indica un budget e io cerco di starci dentro

E così via... ma c'è un altro modo, che davvero ha senso per te e per il tuo cliente: a Valore. Valuto qual è l'impatto della mia attività sul business del cliente. Insomma vendo servizi che solo in pochi sono in grado di erogare e che impattano sul business dei miei clienti.

Le agenzie di comunicazione hanno una combinazione di fattori che rende particolarmente complicato costruire un costo standard, dato che non esiste un "cliente standard". Vero è che con una specializzazione forte, potremmo ad esempio creare pacchetti di accesso (ad esempio una campagna di webmarketing di tre mesi) e integrare servizi ulteriori, ad alto valore aggiunto, a preventivo. In questo modo semplificherebbero la vendita di un'eventuale venditore e, una volta che il cliente fosse in fiducia, potremmo cominciare a marginare.

Inoltre il posizionamento fa tanto. C'è la crisi, vero? E le persone pensano solo a risparmiare... infatti di Porsche Cayenne non se ne vedono tante in giro ;) Insomma, se ti chiami Ogilvy o Oliviero Toscani la gente non pensa a pagarti in visibilità, giusto? Quindi se unisci valore e posizionamento, il gioco è fatto.

Uno dei grandi segreti, crea la tua “riserva di pesca”

Sei mai stato a pescare in una riserva? Io mai, non so pescare, ma mi piacciono i laghetti, le cave e in generale gli specchi d’acqua, in particolare d’alta montagna, quelli trasparentissimi e fermi in cui si riflettono pini e montagne. Tornando all’esempio, sai qual è la cosa bella di una riserva di pesca? E’ che i pesci son già lì. Non è che devi andare a cercare l’angolo del torrente, il laghetto “vivo”, il posto segreto... qui semplicemente parcheggi la macchina e vai a pescare (già so che qualche animalista starà inorridendo, ti ricordo caro animalista che è un esempio, non maltratto le carpe per sport), per poi farti birra e panino con la cesta piena.

Ora prova a pensare di avere la tua riserva di pesca privata, dove sai già quanti pesci hai a disposizione e sai già, in base all’esca, quanti ne puoi prendere... Questa riserva di certo non si chiama Google, o Facebook o LinkedIn, perché ogni volta che vai a pescare da loro cambiano le regole, il numero dei pesci, ti fanno pagare per entrare, per pescare, per stare a guardare e chissà cos’altro in futuro.

Questa riserva si chiama LA TUA LISTA, che è la cosa più preziosa che hai. E’ la lista dei tuoi clienti attuali, ma anche degli ex clienti. E’ la lista degli influenti, gli amici giornalisti e blogger, quelli conosciuti agli incontri di networking, tutti quelli che ti hanno chiesto un preventivo e poi sono spariti, insomma chiunque abbia una partita IVA (almeno per iniziare).

La vedi l’opportunità? Viviamo in un’epoca in cui ci hanno convinto che fare adv su Google sia facile e veloce, stare su LinkedIn sia a costo zero, ma semplicemente è una menzogna, è costoso, richiede tempo ed è complesso. L’unico posto dove peschi a costo zero è dalla TUA LISTA.

Certo devi dare contenuti interessanti con grande frequenza, ma se riesci a vendere una media di 100 euro per utente alla tua lista di mille persone, ad esempio, a fine anno sono 100mila euro. Se poi si trattasse di infoprodotti introduttivi ad un tuo prodotto di consulenza, per te sarebbero soldi a zero sbatti.

Hai capito perché la Ferragni fattura più di te? Lei ha lavorato PRIMA per costruire il suo pubblico, POI per andare a vendere a questi.

Chiaro quindi che una delle attività più importanti del tuo marketing è

costruire la TUA LISTA e vendere continuamente qui dentro?!

Fai vendere i tuoi

Nelle piccole agenzie il titolare si occupa della vendita (e del planning, project management, della fatturazione, vabbè...) ma può trovare un grande supporto da parte dei propri collaboratori.

Nella tua agenzia i tuoi “ragazzi” parlano con i clienti? Intendo dire, scrivono email, dialogano, parlano di progetti, vanno nelle loro sedi?

Di solito capitano due cose: il titolare accentra le comunicazioni, prende i brief, fa i debrief, discute i budget e tiene i collaboratori ben murati dentro l'agenzia, relegati al ruolo di produttori senza voce in capitolo.

Oppure il team si interfaccia con il cliente, ma prende ogni richiesta come una rottura di scatole, non vedono opportunità anche perché pensano che si trasformano in seccature.

La soluzione? Mettere a vendere i tuoi! Può essere un processo lungo, non venderanno mai come te, ma anche se arrivasse solo un dieci per cento di fatturato in più dai tuoi collaboratori, senza sbatta da parte tua, son tutti soldi gratis. E ti assicuro che se hai uno sveglio, che magari era seppellito in ufficio, come il mio caro amico Paolo, i risultati possono essere entusiasmanti!

Che cosa devi fare per attivare questo processo?

Prima cosa, formali costantemente sulle soft skills (negoiazione, vendita, gestione obiezioni, upselling, PNL, ascolto attivo e tanto altro - in Strategie per Agenzie abbiamo un format proprio per le attività di crescita dei collaboratori), perché tu hai delle competenze che spesso loro non hanno.

Ovviamente dovrai seguirli e affiancarli all'inizio, prenderanno delle cantonate e non tutti porteranno gli stessi risultati. Su un gruppo di dieci, due sbuffano, sei/sette muovono qualcosina e uno o due ti stupiranno... punta tanto su questi! Formali, assistili, falli crescere!

E ora la domanda, “ma devo premiarli?”: ma secondo te?! Quelli bravi sì, e pure tanto. Prima cosa, riconosci i loro meriti, evita frasi tipo “sì ma il cliente l'ho preso io” e fesserie del genere. Motivali, falli sentire apprezzati.

Sii oggettivo, tieni traccia di quanto vendono, a clienti già acquisiti (ad esempio traccia la variazione di fatturato rispetto allo scorso anno) ma soprattutto quelli nuovi.

Tra le cose su cui devi formarli c'è tutto il tema dei numeri e della gestione di un'azienda in Italia: burocrazia, costi del personale, costi fissi, tasse... se mi conosci sai che condivido -e suggerisco di condividere- praticamente tutto con i collaboratori. Questo ti aiuta a far capire perché non puoi corrispondere il 30% in provvigioni ad un dipendente, e quanto vale anche solo un 3%: tante persone non sanno come funziona un'impresa, tra costi fissi, tasse al 65%, clienti che non pagano e complessità gestionali varie.

Crea un sistema premiante oggettivo, ad esempio il 3% (netto in busta, che a te costa il 5%) sugli upselling a clienti attuali, e il 6-7% su quelli nuovi, ovviamente sul netto lavoro (insomma al netto di stampa, lavori esterni etc). La legislazione italiana non ci aiuta a premiare i più meritevoli, puoi concordare un misto di premi, rimborsi e welfare, se no rischi di ammazzare te e loro con le tasse.

Crea un sistema di regole semplici, condividile, se hai più persone che partecipano crea magari un piccolo contest mensile o trimestrale, vedrai che i risultati miglioreranno step by step.

Come e perché costruire una “strategia di acquisto” (nei panni del cliente)

Questo capitolo ti sarà utile quando -e prima o poi capita a tutti- ti troverai dal lato dell’acquirente, perché non c’è vittima senza carnefice.

La prima cosa che devi comprendere quando effettui un acquisto, in particolare quando acquisti un servizio, è che cosa desideri ottenere e quali sono i tuoi obiettivi. Se non hai obiettivi chiari è difficile capire che cosa stai comprando. Sei in grado di descrivere che cosa desideri, mettendo dei numeri o dei dati oggettivi che quantifichino il raggiungimento del tuo obiettivo? Sei in grado di descrivere in dettaglio la tua aspettativa? Più hai le idee chiare e più ti sarà facile ottenere il risultato sperato.

Che “stile” hai? Sei accentratore, pignolo oppure deleghi? O peggio sbrogli e poi te la prendi perché le persone non fanno come desideri, ma non hai mai spiegato che cosa desideri?

E ancora, che risorse hai? Sei da solo con quattro euro e le idee confuse? Hai un team di collaboratori e ti serve solo qualcuno che metta a terra le tue idee? Hai il budget, le competenze, il tempo (la risorsa più importante) per portare a avanti il tuo progetto?

Quanto sai di ciò che compri, sei esperto in questo ambito o ti affidi al naso, fortuna, costi bassi, simpatia? Quanto il tuo fornitore ti aiuta a capire che cosa stai acquistando e come funziona l’ecosistema in cui stai entrando?

La prima cosa che devi fare? Definisci i parametri e le tue aspettative, ad esempio mettendo tutto per iscritto per te stesso se sei alle prime armi, oppure con una SLA (Service Level Agreement) o un documento di progetto dettagliato con KPI precisi per ogni area, in modo da definire i perimetri di ciò che desideri ottenere.

Come scegliere il fornitore giusto per te, quali alternative hai?

- be’, puoi anche fare da solo...
- puoi farlo in azienda, assistito da un consulente o da qualche collaboratore prestato alla bisogna
- puoi dare il lavoro ad un freelance, costa poco ma potrebbe non essere particolarmente adatto a gestire un progetto complesso

- puoi andare dalla tua solita agenzia o da chi ti segue l'IT, che non sono specializzati sul tema ma almeno hanno un po' di struttura
- puoi andare da un fornitore specializzato, verticale, che ha già realizzato con successo progetti come quello che hai in mente tu. E' la soluzione apparentemente più costosa, in realtà sul lungo periodo dovresti avere meno problemi e, di conseguenza, meno costi.

Chiediti quindi se il tuo interlocutore ha la struttura, la volontà e l'abilità necessarie per ottenere il tuo risultato. Ad esempio, potresti affidare la realizzazione di un e-commerce a chi non ne ha mai fatto uno, oppure affidare un'attività da 300 giorni uomo ad un'impresa di tre persone.

Sotto questo punto rientra anche l'impatto del budget sulla struttura del tuo nuovo fornitore: è chiaro che un progetto da 100mila euro su una struttura che ne fattura 300mila l'anno può rappresentare un rischio, ma giocando a carte scoperte potresti anche ottenere un accordo particolarmente vantaggioso come "primo cliente" del tuo fornitore.

Un'altra cosa è capire l'affidabilità del fornitore sulla base di indicatori statistici come le piattaforme tipo Cerved, Criff o CreditSafe. Personalmente li ritengo poco utili e credibili (conosco aziende con ottimi punteggi ma brave a far saltare i contratti pretestuosamente), a meno che tu non ti stia giocando il tuo futuro.

Il metodo migliore per garantirti che il progetto venga portato avanti è dato dalla tua dedizione personale, dalle qualità umane del team che ti seguirà, ma soprattutto dalla qualità del dialogo tra le parti.

Vuoi un trucco per essere sicuro che tutto funzioni bene? Affidati un primo, piccolo progetto per iniziare e vedi come viene gestito, poi vai per gradi se ti è possibile.

A livello di gestione corrente, due sono le competenze che faranno funzionare un progetto: project management e coaching.

Le competenze di project management permettono di spezzettare il progetto in parti più piccole, valutare tempi, risorse e potenziali grane, oltre al fatto che un PM bravo ti tiene sempre aggiornato e sul pezzo. Io oggi mi prenderei un PM anche solo per ristrutturare uno sgabuzzino, figuriamoci un progetto che dovesse durare mesi e su cui mi gioco un pezzo di azienda o di carriera.

Il coaching, anche se viene utilizzato come strumento collaterale, permette di

rimanere focalizzati (conosci il metodo G.R.O.W.?) e di dialogare in maniera oggettiva (per quanto umanamente possibile) sul progetto. Qual è una delle premesse fondamentali del coaching? Che il cliente sia *coachable*, cioè dia retta a chi lo sta guidando al raggiungimento dell'obiettivo. Ti è mai capitato di spiegare come realizzare un sito ad un webmaster, o di non consegnare dei contenuti quando te li chiedono "tanto io sono incasinato e loro ci mettono due minuti"? Ecco, forse non sei esattamente coachable e non stai collaborando al raggiungimento del TUO progetto.

Quali sono i parametri che ti dicono che sta andando nel verso giusto?

C'è poi il discorso di come gestire eventuali problemi di percorso. I casini possono capitare, come si dice "chi non lavora non sbaglia". Ma perché capitano? Cosa possiamo fare per evitarli? Soprattutto, chi se ne frega di evitarli? O meglio, se stai facendo qualcosa che non ha mai fatto nessuno, è normale fare errori, giusto? Se invece stai realizzando l'ennesimo ecommerce è piuttosto strano che un fornitore competente faccia errori da principiante, giusto?

Proviamo quindi a catalogare le principali tipologie di errori:

- errori di incomprensione: stiamo comunicando male, o uno spiega male o l'altro non ascolta
- errori di aspettativa: le aspettative non sono state chiarite ad inizio progetto
- errori di inesperienza: o il progetto è troppo "nuovo" o il fornitore non è sufficientemente competente
- correzioni e revisioni: nel primo caso ha sbagliato il fornitore, nel secondo tu, facile no? ;)
- errori distruttivi e non distruttivi:

Banalmente, se viene giù un server può essere dovuto al fornitore, che ha sottostimato la necessità tecniche, oppure al cliente, che non ha anticipato di aver lanciato una campagna da millemilioni di clic.

Quindi, se da un lato il fornitore deve essere molto rigido sulle sue richieste, il cliente ha tutto l'interesse a dialogare e approfondire il lavoro del suo fornitore, non puoi lavartene le mani se per te è importante.

E qui entriamo nell'ambito delle responsabilità, te lo dico perché ho visto imprenditori sabotare i loro stessi progetti per orgoglio, scarsa focalizzazione o semplice stupidità: a te che cosa interessa, qual è il tuo obiettivo? Chieditelo

-e risponditi con chiarezza- prima di ogni singolo incontro col fornitore.

Quindi ricordati qual è il tuo ruolo (dare informazioni complete, pagare le fatture) e qual è quello del fornitore. A questo proposito, evita per cortesia di far lavorare più fornitori sullo stesso progetto, se non vuoi ritrovarti con in mezzo a diatribe che non sei in grado di capire e gestire.

La cosa più importante però non è che non ci siano errori, o ritardi, quando si lavora. Certo, se ogni mezza giornata ti capita un casino ti devi fare delle domande, e magari azzerare il progetto. Ma se “le agenzie lavorano tutte da cani” forse sei tu quello contromano in autostrada, come da barzelletta.

La verità è che i piccoli problemi quotidiani che nascono da un progetto complesso vanno visti per quello che sono: piccoli problemi. Che non cambiano la traiettoria del progetto, perché è quello che ti interessa, che il tuo progetto vada in porto.

E' come guidare in autostrada, non puoi farlo guardando a due metri dal cofano, devi guardare molto avanti... se ti soffermi sui sassolini a pochi metri dal muso della macchina finisci male.

Insomma, la maggior parte dei problemi nella relazione cliente-fornitore avviene per motivi legati alla comunicazione: aspettative inesprese, cambi di idea continui e mal comunicati, dubbi non chiariti, cattivo follow-up anche a fronte di una buona esecuzione. Tu rimani focalizzato sui tuoi obiettivi, io preferisco lavorare con uno che mi sta sulle palle -ma esegue- che con un simpaticone che mi intorta quando buca consegne o fa casini.

Ho tenuto per ultimo il passaggio cruciale, la parte economica, che si divide in trattativa, accordi commerciali ed eventuali premi.

Al momento della trattativa -come sempre- devi aver chiaro ciò che vuoi ottenere: se vuoi che il lavoro venga portato avanti con dedizione capisci che non puoi strangolare il fornitore con richieste di sconto e pagamenti a babbo morto prima ancora di aver cominciato.

Va sempre più di moda il concetto di “success fee”, cioè pagare un premio nel caso in cui si arrivi ad un risultato oggettivo superiore allo standard preventivato. Può essere una consegna in tempi ridotti, la generazione di più contatti del previsto, l'acquisizione del progetto da parte di un player più grande... comunque deve essere qualcosa di oggettivo e misurabile. E devi rispettarlo. E devi costruirlo in modo che sia un premio e non un modo per

pagare meno possibile il lavoro. Tecnicamente, una success fee che funziona serve a farti abbattere i costi iniziali mentre incentivi il partner a fare il meglio in più, e alla fine -se tutto è andato bene- finirai per spendere di più ma avrai “variabilizzato” una parte del rischio di progetto. Purtroppo, la maggior parte di queste proposte arriva da gente che cerca di pagare il lavoro il meno possibile, scaricando la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi sul partner.

Tornando all'accordo, ti consiglio di pagare un anticipo più o meno decoroso, per poi effettuare i pagamenti successivi sulla base di consegne concordate (milestone) e produrre il saldo solo a consegna lavoro. Che vuol dire lavoro consegnato, verificato e controfirmato da te, ma anche che ti sei garantito il controllo su quanto generato (ad esempio file sorgenti nel caso di app, accessi vari nel caso di siti e così via).

Nell'accordo economico iniziale potresti voler tener conto della manutenzione successiva, e garantirti già che il “cost of ownership” di lungo periodo sia sostenibile, chiedi sin dall'inizio di valutare un canone di manutenzione, fa piacere al fornitore e mette in sicurezza te.

Ultima cosa: ricordati di premiare una buona esecuzione, che in questi tempi incasinati non è scontata. Puoi farlo ringraziando lo staff del fornitore con elogi, inviando una cassa di vino, creando una piccola celebrazione, pagando subito la fattura di saldo (invece che a centoventi giorni), addirittura con un extra.

Un piccolo bonus: produttività e gestione del tempo

Una delle cose più importanti nella nostra vita, e non sempre considerata, è l'utilizzo del tempo, merce deperibile per eccellenza. Avrai notato che le persone "normali" pensano che la risorsa più importante sia il denaro, ma la verità è che quella davvero più importante -e più scarsa- è il tempo.



Quella che vedi qui sopra è la matrice Eisenhower, o di Covey, ed è un metodo di time management.

Sui due assi trovi le attività più o meno importanti e sull'altro quelle più o meno urgenti. Ti è chiara la differenza tra "importante" e "urgente"? Perché spesso vengono confuse...

I due quadranti davvero importanti sono quelli in alto, le cose che DEVI fare (ma cercare di delegare) e quelle che DOVRESTI fare (ma non fai perché stai incasinato con le prime ;).

Q1. Importante e urgente. Fallo, ma pensa a come evitare che ricapi, o delega. Tutte quelle azioni che vanno compiute al più presto e che non sono immediatamente delegabili (scadenze prossime, telefonate a clienti, problemi pressanti e da risolvere con urgenza, programmi in scadenza o già scaduti). Se la maggior parte della tua giornata è concentrata nel quadrante 1, hai

difficoltà a gestire il tempo e sono gli impegni a gestire te. L'unica maniera per uscire da questa situazione è lavorare sul quadrante 2, ogni volta che ti capita un'emergenza devi pensare: "cosa potevo fare a livello di processo o di delega perché non ci fosse questo casino?"

Q2. Importante ma non urgente. E' il posto dove devi passare la maggior parte del tempo. E' il quadrante relativo alle azioni importanti (ma non urgenti), come progetti a medio/lungo termine, miglioramento personale, strategie, formazione tua e del tuo staff. Fissa una data precisa per le attività di questa area, ad esempio l'ultimo venerdì del mese fai formazione ai tuoi, il sabato mattina fai la programmazione delle strategie di vendita, così non finirai per rinviarle pressato dalle urgenze. Se lavori con costanza e intelligenza in questa area puoi ridurre pesantemente le urgenze di primo quadrante.

Q3. Già qui andiamo male se ci finisci, attività urgenti ma non importanti. Si tratta di azioni ritenute urgenti e all'apparenza importanti, quasi sempre imposte dall'esterno -persone o situazioni-, spesso e volentieri delegabili (riunioni superflue, attività che ti hanno rifilato) che, se ci rifletti bene, sono eliminabili senza danno.

Q4. Né importanti né urgenti: stare su Facebook, cazzeggiare, Tetris... nel quadrante 4 non ci devi entrare!

"Gli imprenditori di successo vivono in Quadrante 2"

Altre risorse?

Visita [noalpreventivo.com/libro](https://www.noalpreventivo.com/libro)



Rimaniamo in contatto!

Scrivimi a stefano@stretegieperagenzie.com

oppure collegati al **gruppo Facebook** della community:
<https://www.facebook.com/groups/StrategiePerAgenzie/>