



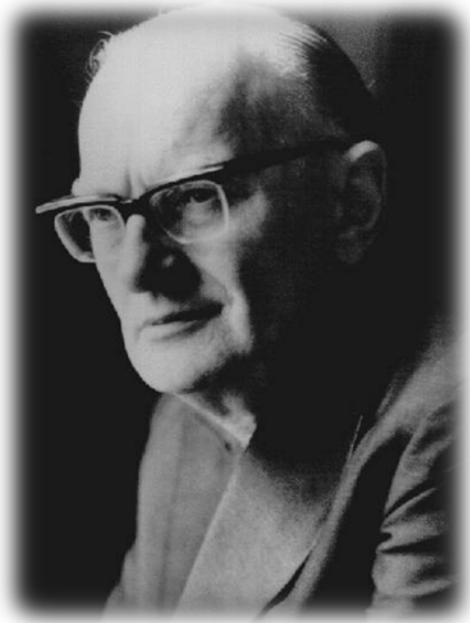
Lo sviluppo del capitale relazionale



Milano, 25 marzo 2015

Intervento a cura di
Raniero Iacobucci

Incipit: il Futuro!



A. Clarke

***“Il futuro non è più quello di
una volta!”***

Incipit: il Futuro!

“Tutti dovremmo preoccuparci del futuro, perché è lì che dovremo passare il resto della nostra vita”.



C. F. Kettering

Incipit: il Contesto!



La caratteristica predominante ancora oggi è ...

Incertezza!

Incipit: il Contesto!

Incertezza:



*...da continuità e prevedibilità
a...dinamiche
discontinue ed imprevedibili!*

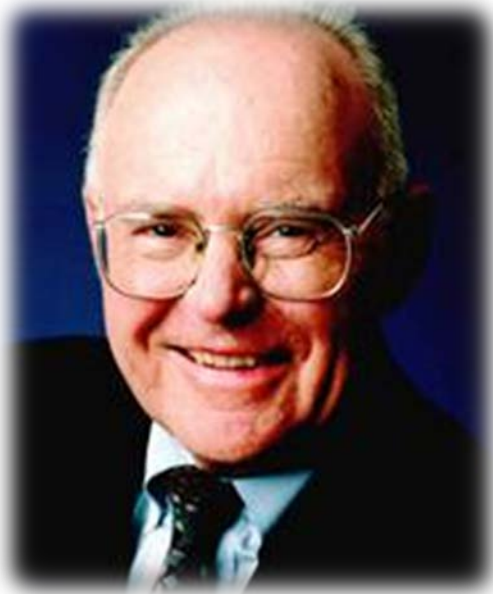
Incipit: il Contesto!



Alvin e Heidi Toffler

***“Le economie di velocità
stanno sostituendo le
economie di scala”***

Incipit: il Contesto!



Legge di MOORE:

La potenza di elaborazione di un microprocessore raddoppia a parità di costo ogni 18 mesi

Gestire paradossi!

- **Better**
- **Faster**
- **Cheaper**

Incipit: il Contesto!

...e quindi?



CAMBIARE!

...si, ma... Cosa?

Incipit: Il paradigma mentale! (la Cultura)

LA CULTURA!



...ciò che fai dipende da ciò che pensi!

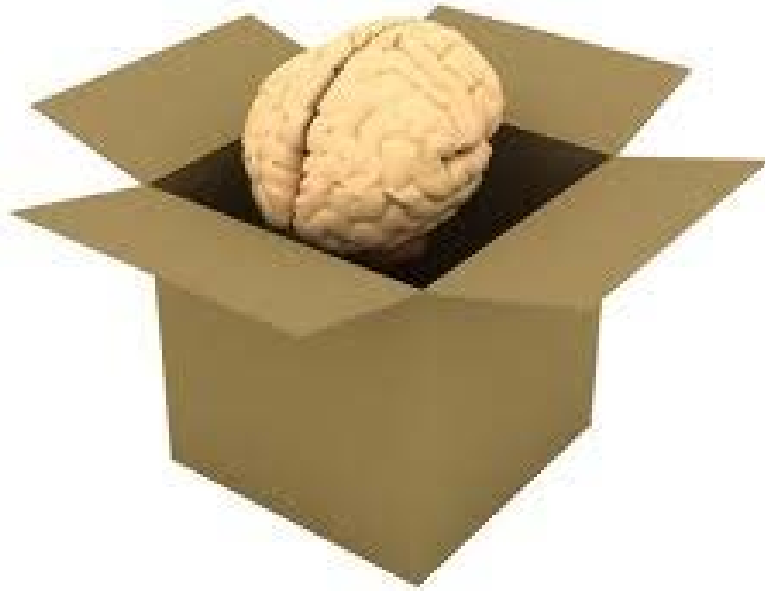
Incipit: Il paradigma mentale! (la Cultura)

- **Solida**
- **Resistente**
- **Costante**



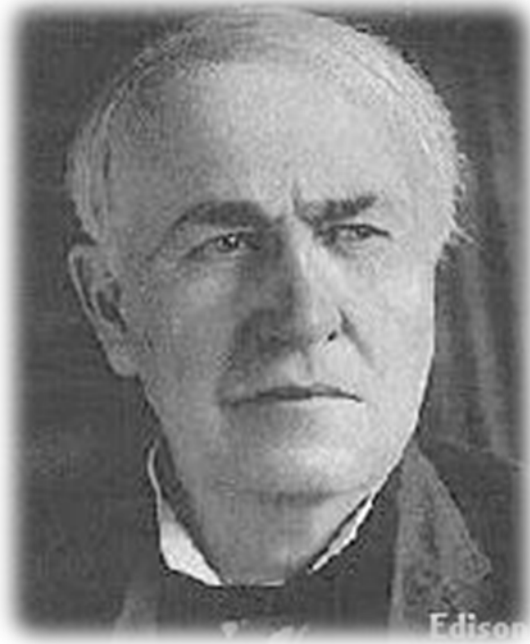
***Alcuni aggettivi ancora in voga per definire le aziende su cui
“scommettere”***

Incipit: Il paradigma mentale! (la Cultura)



- **Impedisce l'avvento del nuovo**
- **Genera paralisi di pensiero**
- **Acceca nel pre-vedere**

Incipit: Il paradigma mentale! (un esempio)



Thomas A. Edison

***“Il fonografo...non ha alcun
valore commerciale.”***

Incipit: Il paradigma mentale! (un esempio)

“Chi volete che sia interessato ad ascoltare la voce degli attori?”

(in relazione al desiderio di aggiungere il sonoro al film muto)



Harry Warner
(Warner Brothers)

Incipit: Il paradigma mentale! (un esempio)

“Ritengo che il mercato mondiale possa aver bisogno al massimo di cinque computer.”



Thomas J. Watson
(Chairman IBM)

Incipit: Il paradigma mentale! (un esempio)

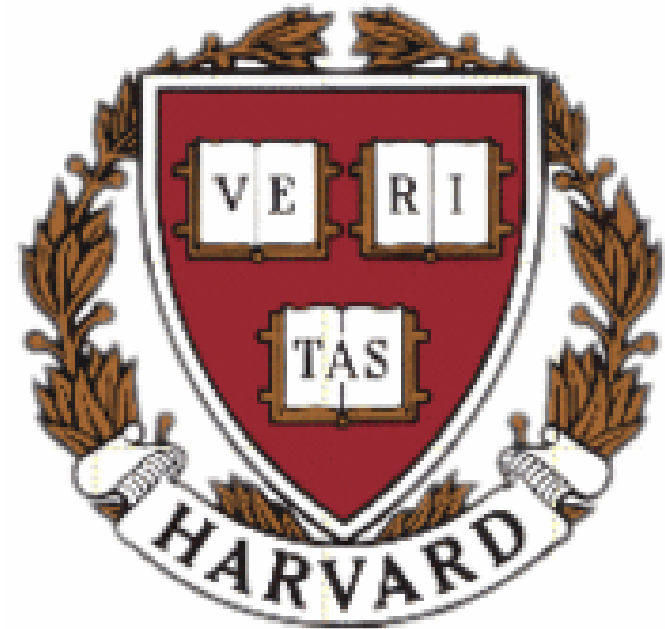
“Non c’è nessun motivo per cui una persona debba avere un computer in casa.”



Ken Olsen
(Presidente DEC)

Incipit: Il paradigma mentale! (un esempio)

“Una grave depressione come quella del 1920-21 è al di fuori di ogni probabilità.”



The Harvard Economic Society
16 novembre 1929

Incipit: Il paradigma mentale! (un esempio)

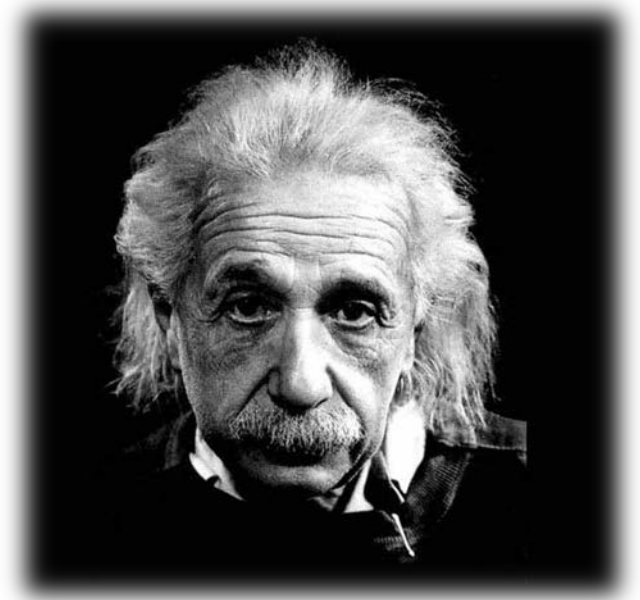


***“... non colpirebbero un
elefante a questa dist....”***

Generale John B. Sedgwick
le sue ultime parole – battaglia di Spotsylvania, 1864

Incipit: Il paradigma mentale!

“Difficilmente il paradigma che ha generato il problema riesce a generare la soluzione”.



A. Einstein

Incipit: Il paradigma mentale!



Incipit: Il paradigma mentale!

...e quindi?



CAMBIARE!

...si, ma...Come?

Bisogna essere percepito...



- **Better**
- **Cheaper**

Bisogna essere ...



- **Faster**

Come essere percepito...?



- **Better**
- **Cheaper**

Dalla Promozione alla Consulenza



TRECCANI
ISTITUTO DELLA ENCICLOPEDIA ITALIANA

1. promozione s. f. [dal lat. tardo *promotio* -onis, der. di *promovēre* «promuovere», part. pass. *promotus*]. –

2. L'insieme delle attività volte a incrementare la vendita di un prodotto (indicato anche, talora, con il termine inglese *promotion*).



TRECCANI

ISTITUTO DELLA ENCICLOPEDIA ITALIANA

consulènza s. f. [der. di **consulente**]. –

L'attività del consulente, come prestazione singola o saltuaria di consigli e pareri da parte di un esperto su materie di propria competenza, o come prestazione continuativa e professionale: *prestare, offrire la propria c.; c. tecnica, aziendale; c. matrimoniale, prematrimoniale, genetica; ufficio di c. legale, di c. fiscale.*

Dalla Promozione alla Consulenza

...e quindi?



CAMBIARE!

...Cosa implica?

Dalla Promozione alla Consulenza

Il Cliente è ...

“... colui che è sotto la vostra cura, protezione e guida.”

(Dizionario Webster)



Dalla Promozione alla Consulenza

Focus sul cliente

**Gestire il cliente in maniera continua:
monitorare per fidelizzare**



**Conoscere il cliente:
ascolto dei bisogni ed esigenze**

**Consigliare e supportare
nelle decisioni**

**Trovare soluzioni ed individuare i
servizi nella gamma di offerta**

Dalla Promozione alla Consulenza

Promotore	Consulente
• È focalizzato sul prodotto (o servizio)	• È focalizzato sul cliente
• Il cliente è una “controparte”	• Il cliente è un “partner”
• Ha come scopo l’acquisizione del cliente	• Ha come scopo la fedeltà del cliente
• Vuole con-vincere	• Vuole comprendere
• Vive il “no” del cliente come un affronto alle proprie competenze	• Vive il “no” del cliente come una mancata corrispondenza tra caratteristiche del prodotto (o servizio) ed esigenze del cliente
• È a caccia del “buon colpo”	• È alla ricerca del “buon rapporto”

Dalla Promozione alla Consulenza



Dalla Promozione alla Consulenza

Tra un consulente finanziario ed uno psicologo ci sono molte più analogie che differenze; infatti chi si occupa di denaro può facilmente sapere quali problemi psicologici possono sorgere dal non averne.



Carl William Brown

Ma allora...

“...cosa fa un consulente?”



Il Consulente...

- **Cura**
- **Protegge**
- **Guida**



Il Consulente...

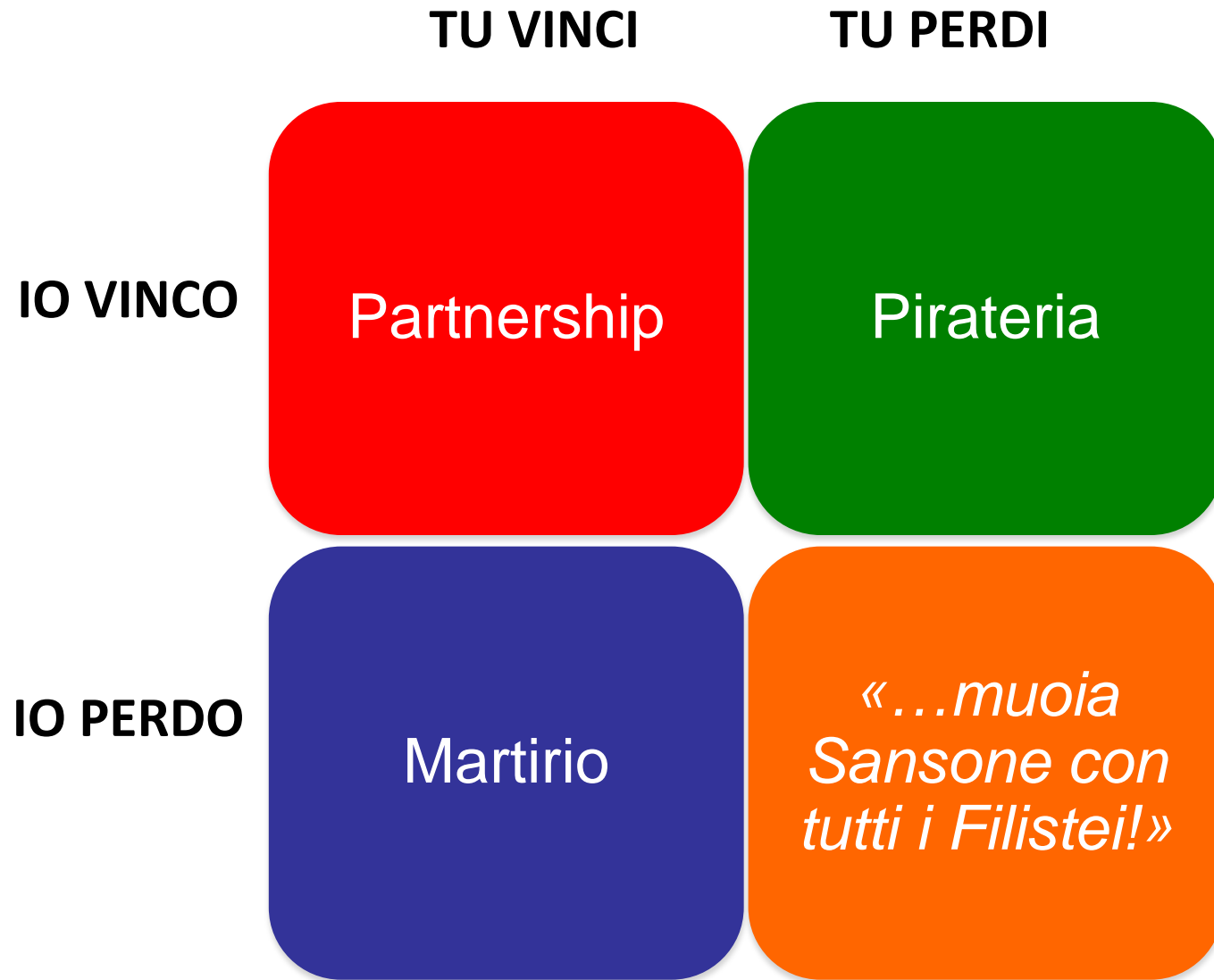
- **Mostra interesse sincero per le sue esigenze;**
- **Mette a disposizione le proprie competenze senza creare false aspettative;**
- **Fa il possibile per farlo sentire pienamente soddisfatto;**
- **Fornisce consigli e soluzioni su misura;**
- **Propone nuovi prodotti e servizi per migliorare costantemente la sua soddisfazione.**

I Comportamenti



- **Essere orientato ad una strategia win/win**
- **Creare un rapporto fondato sulla fiducia**

Strategia Win-Win



La Fiducia



“La fiducia è quel senso di affidamento e di sicurezza, che viene da speranza o stima fondata su qualcosa o qualcuno.”

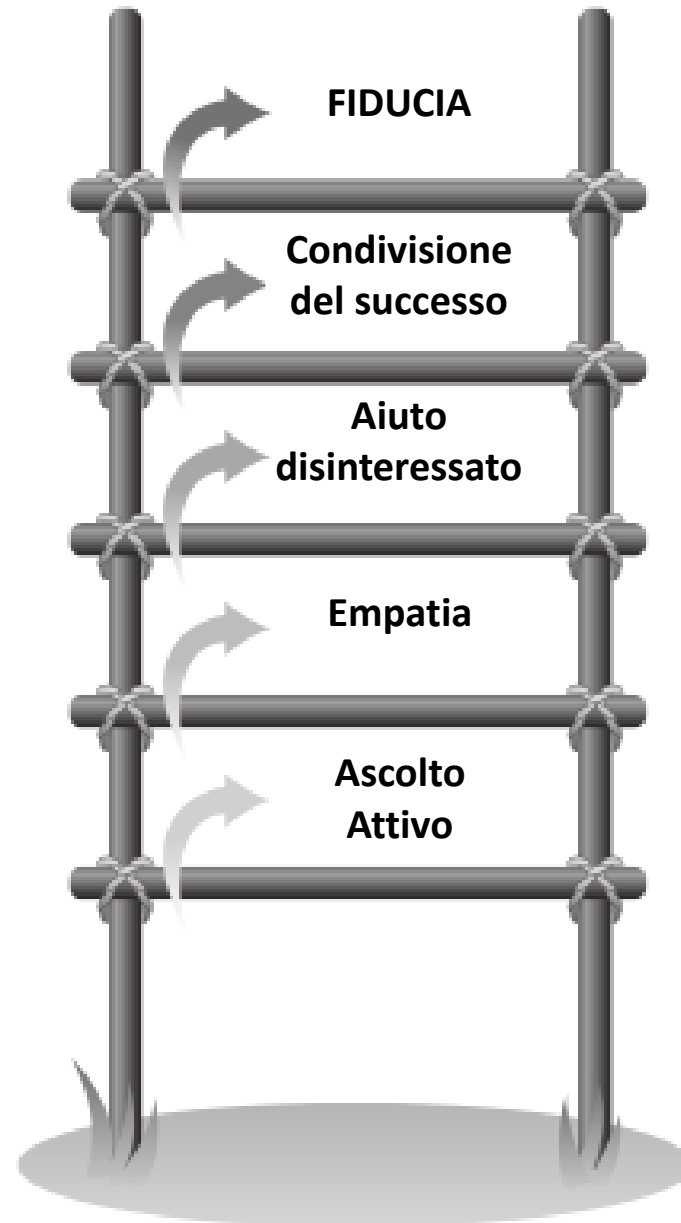
Dizionario della Lingua Italiana ZINGARELLI



Gli ingredienti:

- **Coerenza**
- **Competenza**
- **Trasparenza**

La scala della Fiducia



Come essere percepito...?



- **Faster**

Ovvero...

Come possiamo essere percepiti di «valore» da chi non abbiamo mai incontrato e non ha mai sentito parlare di noi ... rapidamente?

Reputazione

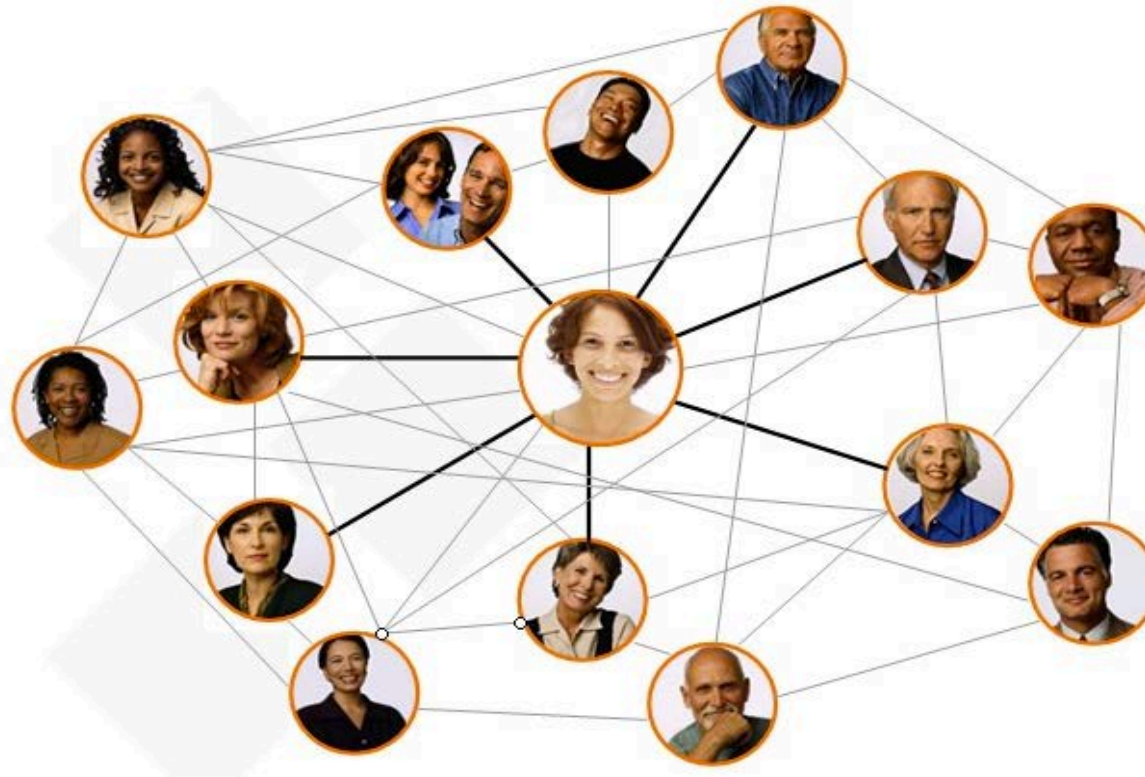
Bisogna che...



- **La nostra reputazione ci preceda!**

...Come e/o Dove costruirla?

Il Capitale Relazionale



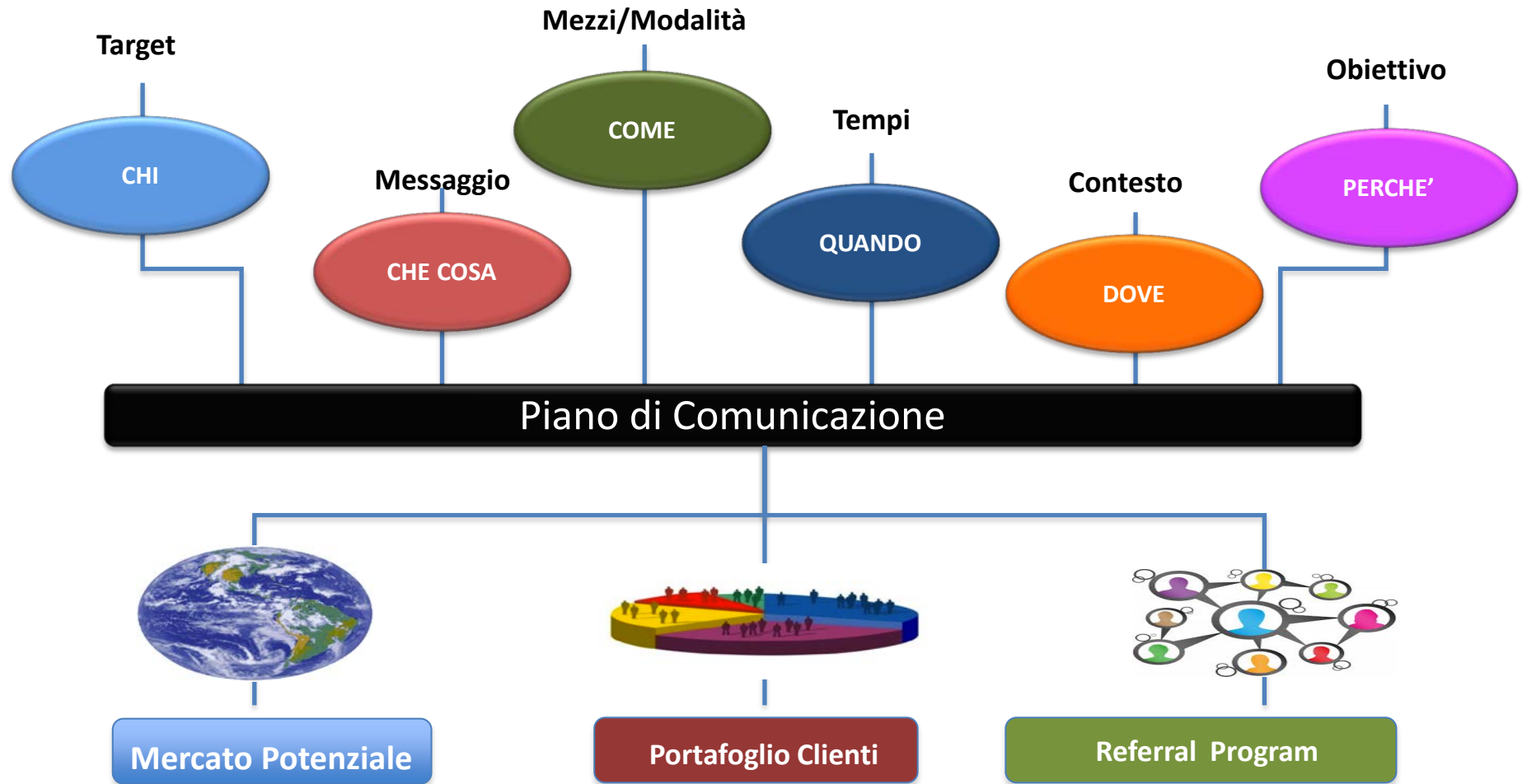
Il Capitale relazionale è considerato per un professionista un fattore critico di successo attraverso il quale si attivano contatti, si gestiscono rapporti, si crea e si mantiene la fiducia, si ascolta, si esercitano strategie per il trasferimento efficace di informazioni.

La “Rete” Relazionale



Costruire e alimentare il Capitale Relazionale è, per un professionista, un investimento e un impegno di lungo termine che deve basarsi su una chiara e definita strategia comunicativa.

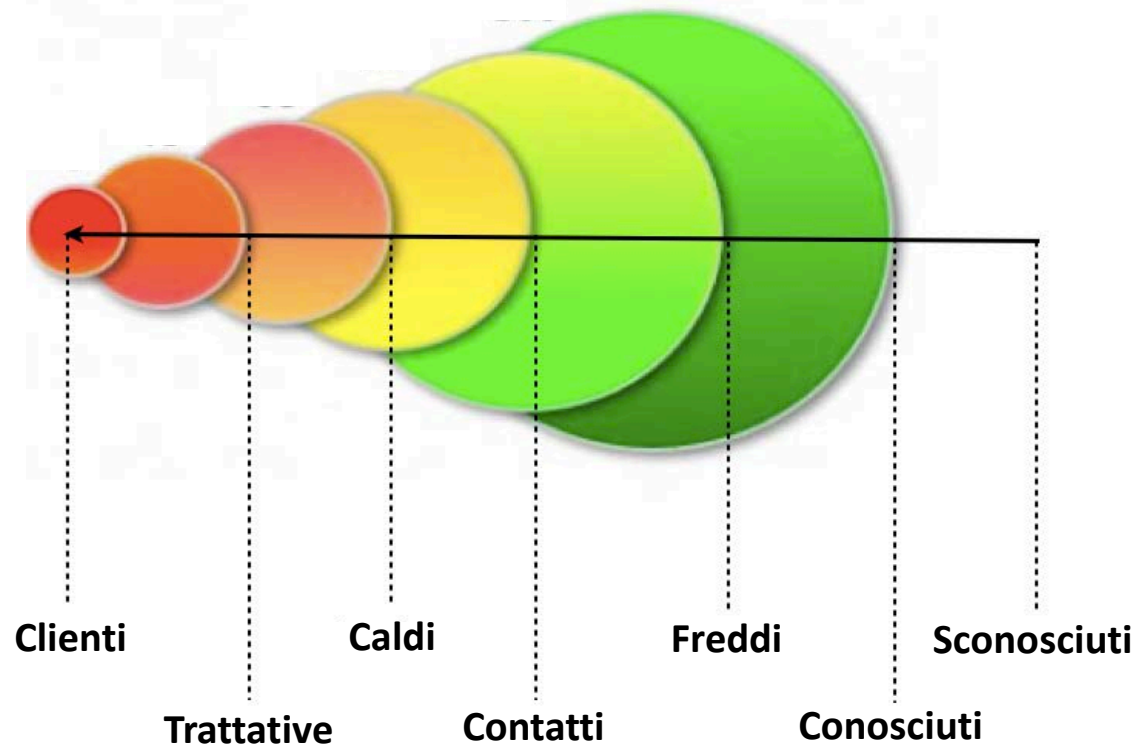
Piano di Comunicazione



Il Piano di sviluppo del Capitale Relazionale deve essere progettato in funzione degli ambiti: Mercato Potenziale, Portafoglio Clienti, Referral Program e degli obiettivi di breve e di medio-lungo termine che si intende perseguire.



Il Mercato Potenziale



Il mercato potenziale è stato storicamente sollecitato attraverso modalità considerate oggi (per lo più) desuete e/o inefficienti quali il telemarketing e il mailing.

L'evoluzione tecnologica ha introdotto gradualmente il "Social Networking" mentre i Professionisti hanno dimostrato sempre più interesse nel favorire lo sviluppo di nuovi contatti attraverso la frequentazione di Associazioni, Club e Circoli esclusivi.



WEB 2.0



Il social networking è basato sulle logiche del web 2.0 ovvero il web dinamico che ricomprende tutte quelle applicazioni online che prevedono un elevato livello di interazione tra il sito web e l'utente: blog, forum, chat, social network.



WEB 2.0



“In un certo senso, il Web è come il tuo agente di Hollywood: parla al posto tuo quando tu non sei in zona per commentare.”



***Chris Brogan e Julien Smith
consulenti di marketing, giornalisti e
scrittori
scrittori di: “Trust Agents: Using the Web to Build
Influence, Improve Reputation, and Earn Trust”***



Social Networking

7 IN 10

FINANCIAL ADVISORS ARE ALREADY USING SOCIAL NETWORKS FOR BUSINESS PURPOSES



9 IN 10

FINANCIAL ADVISORS WHO USE SOCIAL NETWORKS TURN TO LINKEDIN



TOP USES DIFFER BY NETWORK

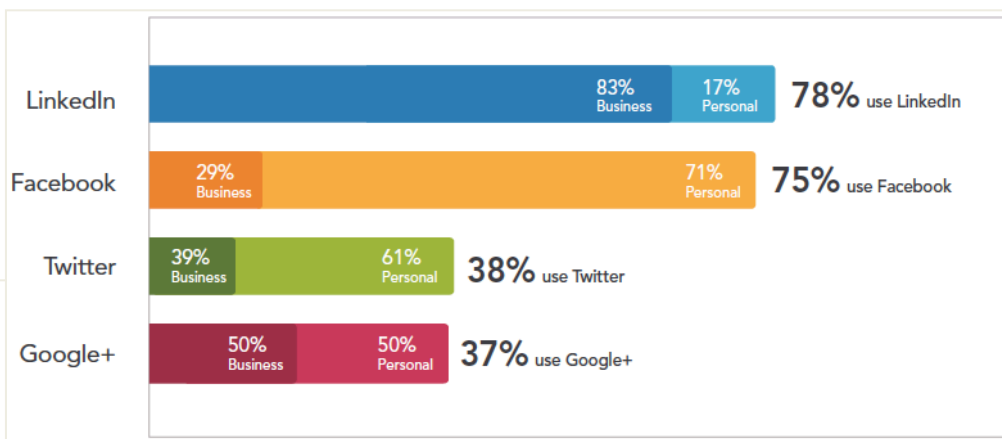


66%

of LinkedIn users use it to prospect for new relationships

69%

of Facebook users use it to sustain relationships



Nei Mercati Finanziari più maturi, come dimostrano alcune indagini effettuate per il mercato USA, il social (“financial”) Networking è sempre più diffuso come sistema per ampliare la base clienti. Il social network preferito dai Financial Advisor e che risulta più adatto per lo sviluppo del business risulta essere LinkedIn mentre Facebook viene alternativamente utilizzato per sviluppare e sostenere principalmente le relazioni private e/o professionali.



LinkedIn

The screenshot shows the LinkedIn homepage for a user named Chris. The header includes the LinkedIn logo and the tagline "Your network is bigger than you think". Navigation tabs for "Connections", "Network", "Requests", "Profile", and "Search" are visible. The main content area is divided into two sections:

- Your Network:**
 - Members in network: 12
 - Top industries:
 - Internet (80%)
 - Computer Software (20%)
 - Top regions:
 - San Francisco Bay Area (100%)
 - Job seekers: 2
 - Contractors: 2
 - Deal makers: 6
 - Average number of connections: 11
 - Most connections: 12
- Action Items:**
 - Invite Connections:** New connections means a more powerful network — and better resources for you and everyone you invite. Invite connections now! You have 12 connections. New connections this week: [Anna Bruce](#)
 - Update your Profile:** Write a short introduction about yourself — [add](#)

Fondato nel Dicembre del 2002, **LinkedIn** vede ufficialmente la luce (nel web) il 5 Maggio 2003.

- **Nel 2006 raggiunge i 20 milioni di iscritti nel mondo**
- **Nel Luglio 2013 arriva a 178 milioni di utenti iscritti attivi di cui 66 nei soli Stati Uniti**



LinkedIn



Nel 2014 LinkedIn raggiunge lo strabiliante numero di 300 Milioni di utenti. Gli Stati Uniti fanno da padroni con **119.000.000** di users; segue **l'Europa** con i suoi **78.000.000** di registrati



LinkedIn

1.	<u>United States</u>	111 541 003	35.19%
2.	<u>India</u>	29 204 302	2.30%
3.	<u>Brazil</u>	19 675 256	9.79%
4.	<u>United Kingdom</u>	17 454 851	27.39%
5.	<u>Canada</u>	10 795 718	30.71%
6.	<u>France</u>	8 701 462	13.26%
7.	<u>Italy</u>	7 727 351	12.57%
8.	<u>Mexico</u>	6 863 916	5.86%

In Italia sono oltre 7 Milioni gli utenti iscritti con una penetrazione del 12,5% sull'intera popolazione italiana.



LinkedIn



I Fondatori di LinkedIn sono diversi, ma il personaggio più importante è sicuramente **Reid Hoffman (in foto)**, un uomo d'affari statunitense.

In una intervista Hoffman ha dichiarato:

“Si deve pensare a LinkedIn come uno strumento di Business che permette di stringere affari in un modo che non esisteva prima, il problema è che la maggior parte dei Businessman non è in grado di capirne le potenzialità e quindi sfruttarlo”



Linkedin



Gli obiettivi del portale sono molteplici, di cui i **più importanti** sono:

- Entrare in contatto con persone **interessanti** per la nostra **attività**
- Creare opportunità di **Business**

**DI FATTO E' IL BIGLIETTO DA VISITA VIRTUALE PIU'
IMPORTANTE DEI NOSTRI TEMPI**



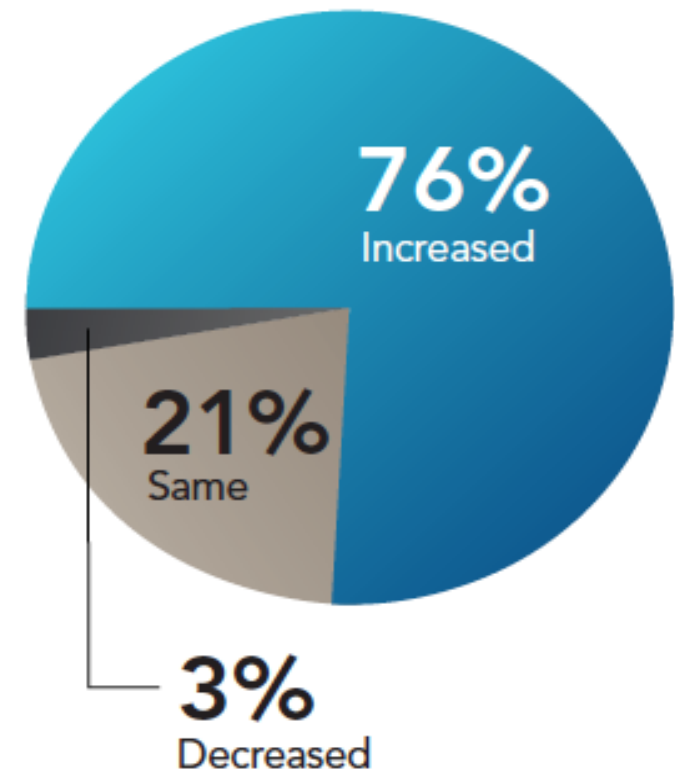
Le analisi effettuate in merito all'efficacia/efficienza di LinkedIn per lo sviluppo di relazioni di business possono comportare tre principali vantaggi per il Financial Advisor:

- **Incremento diretto del Capitale Relazionale attraverso l'aumento dei contatti prospect;**
- **Incremento indiretto del Capitale Relazionale attraverso la conoscenza dei contatti dei clienti in network e relativa richiesta di referenza;**
- **Aumento dell'immagine professionale attraverso la segnalazione/discussione/appartenenza a gruppi di opinione.**

Usage of LinkedIn

Among financial advisors who have gained clients & increased use

Has your business use of LinkedIn increased over the past year?





Associazioni ed Eventi



La frequentazione di Associazioni prestigiose e/o l'iscrizione a Club esclusivi di concerto con l'organizzazione di Eventi (Salotti) rappresentano oggi le alternative più valide alle classiche tecniche (Telemarketing e Mailing) di approccio al mercato dei Prospect.

Dal punto di vista della gestione dell'immagine del professionista risultano essere le modalità più coerenti con il proprio profilo ed il mercato target di riferimento.

Per contro qualche volta il ROI dell'investimento può risultare non soddisfacente rispetto alle risorse economiche e non messe in gioco.



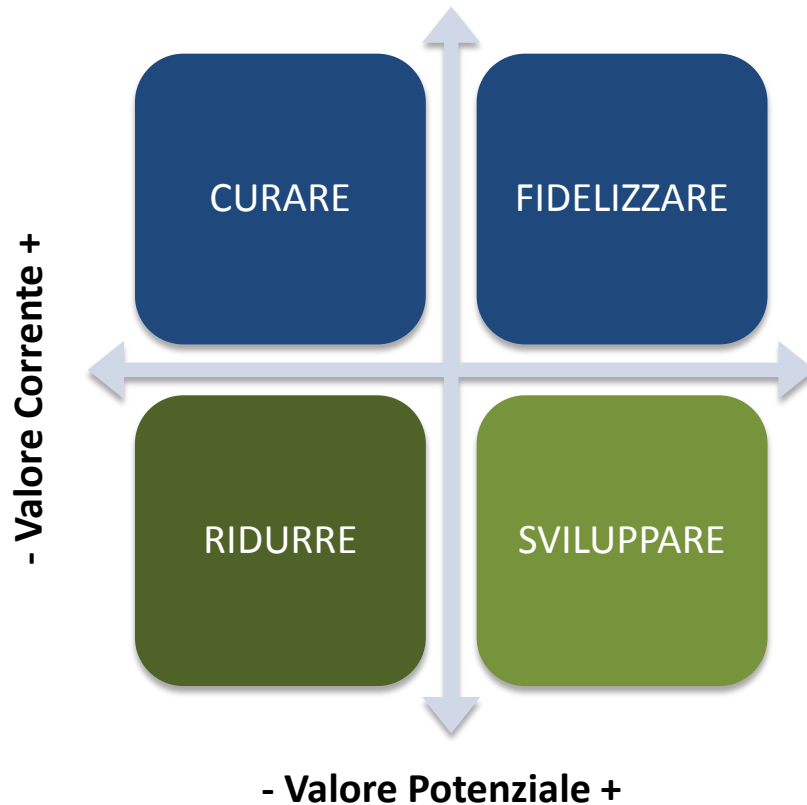
Il Portafoglio Clienti



Il Portafoglio Clienti rappresenta l'ambito in cui il professionista può sviluppare maggiormente le proprie abilità relazionali curando il rapporto fiduciario con i propri clienti, approfondendo la conoscenza dei nuclei familiari, progettando e coinvolgendo i clienti in attività/evento.



La Segmentazione



Segmentare il Proprio portafoglio consente di definire al meglio l'investimento di risorse (materiali ed immateriali) da dedicare allo sviluppo del Capitale Relazionale (interno).

Segmentare il Proprio portafoglio permette di definire un piano di azione in funzione delle esigenze relazionali del singolo Cluster di clientela:

- **Ridurre:** può significare rendere autonomo o gestire a distanza
- **Curare:** può significare coinvolgere o informare e monitorare (piano di assistenza)
- **Sviluppare:** può significare fare ulteriori azioni commerciali (Campagne; Up/Cross selling)
- **Fidelizzare:** può significare investire e gratificare (eventi; iniziative; esclusive...)



Referral

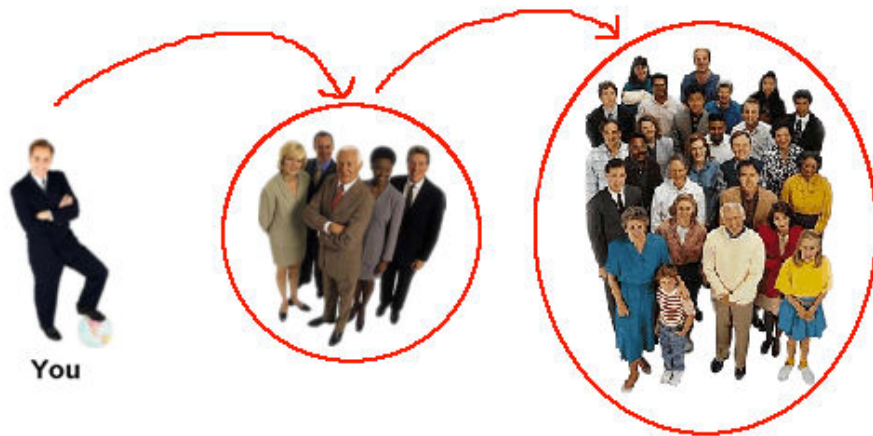


Le principali relazioni di affari oggi si sviluppano attraverso i Referral.

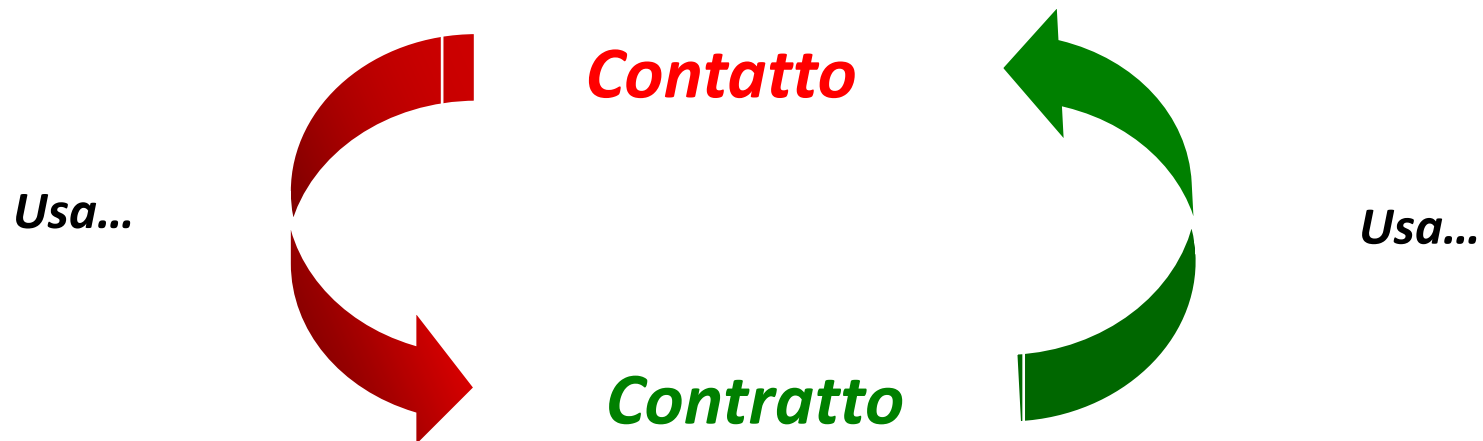
Ogni Professionista dovrebbe conoscere l'alberatura referral del proprio portafoglio (ovvero i clienti che sono disponibili e/o indisponibili a fornirli);

ma la differenza sta nel predisporre un vero e proprio Referral Program ovvero rendere sistematico il processo di ricerca.

Referral Program



È un programma per lo sviluppo delle relazioni di affari basato sul miglioramento della pianificazione del proprio lavoro....



Referral Program



Bisogna Chiedere...

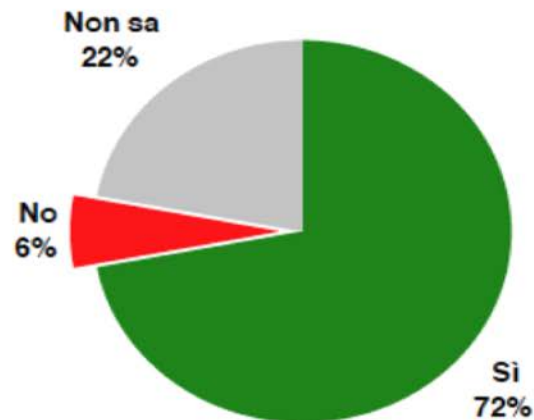
...e perchè c'è timore nel chiedere?

Referral Program

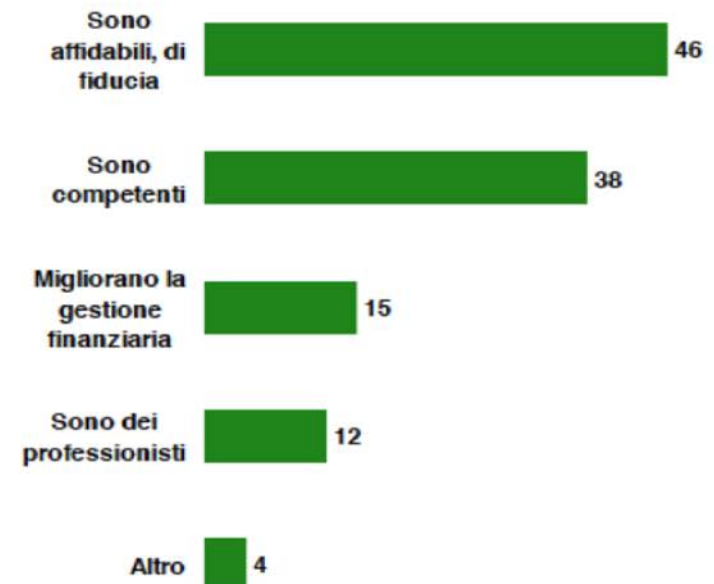
Tre clienti su quattro raccomanderebbero il promotore finanziario: affidabilità e competenza confermano la loro importanza

La raccomandabilità del proprio promotore finanziario
tra i clienti di promotori finanziari (5% del campione)

Raccomanderebbero...



I motivi della raccomandabilità



TESTO DELLA DOMANDA: "Lei consiglierebbe il suo promotore finanziario ad un familiare/conoscente? Se sì, perchè?".

Valori percentuali - Base: clienti di un promotore finanziario (36 casi)

Referral Program - 1 Step: Analisi



- ***Sono affidabile per chiederle?***
- ***So chiederle nella maniera giusta?***

La Fiducia: a che livello è?

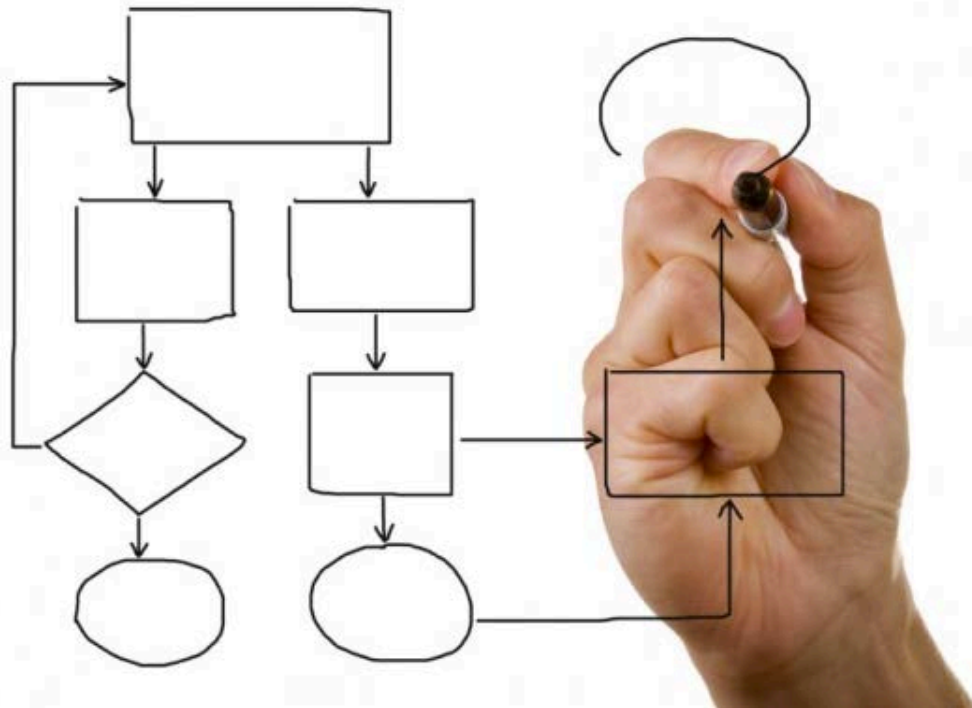


- Intensità della «**frequentazione**» del cliente
- Livello di **conoscenza delle sue esigenze**
- **Dialogo** su argomenti diversi dai prodotti/servizi
- Grado di “**intimacy**”

Misurare la Fiducia

Azioni	Negativo	In Media	Positivo
Frequento il Cliente...	Quando è necessario	1/2 volte all'anno	Almeno una volta ogni 3 mesi
Il Cliente mi chiede assistenza...	Solo per questioni di lavoro	Qualche volta per questioni extra lavoro	Affrontiamo in tutti gli incontri temi che riguardano questioni di lavoro ed extra lavoro
Il cliente misura il livello di servizio...	Esclusivamente dal rendimento di portafoglio	Secondo il rapporto costo-qualità (offerta-percepita)	Valuta il mio operato in funzione del ruolo e del valore professionale generato nel tempo
Conosco del Cliente...	Solo le informazioni relative al patrimonio in gestione	Un set informativo che va oltre il patrimonio in gestione	Un set informativo completo in relazione alla sua situazione Patrimoniale e Personale
Il rapporto con il Cliente è caratterizzato da...	Un eccessivo peso emotivo rispetto all'andamento dei Mercati	Un equilibrio emotivo rispetto all'andamento dei Mercati	Indipendenza emotiva rispetto all'andamento dei Mercati
Il Cliente è disponibile a presentarmi referral...	Non è disponibile	Qualche volta e solo nell'ambito familiare	Sempre e anche al di fuori dell'ambito familiare
Conosco il suo nucleo familiare...	Quando mi capita di andare a casa sua...	In occasione di cointeressenze e/o cointestazioni	Conosco molto bene il nucleo familiare e/o ho parlato con il cliente di passaggio generazionale
Il Cliente ha patrimoni allocati presso altri Intermediari...	Non me ne ha mai parlato	Me ne parla di rado o quando si trova in difficoltà	Conosco molto bene la situazione patrimoniale presso Terzi
Ruolo del Consulente e gratificazione...	Non riconosce il mio ruolo e mi gratifica solo quando obbligato	Riconosce il mio ruolo e mi gratifica	Ha stima di me e mi considera il suo punto di riferimento
Livello di autonomia del Cliente...	Il Cliente è quasi sempre autonomo nelle decisioni	Il Cliente si confronta con ed insieme prendiamo le decisioni	Il Cliente si confronta con me e mi riconosce delega nelle decisioni

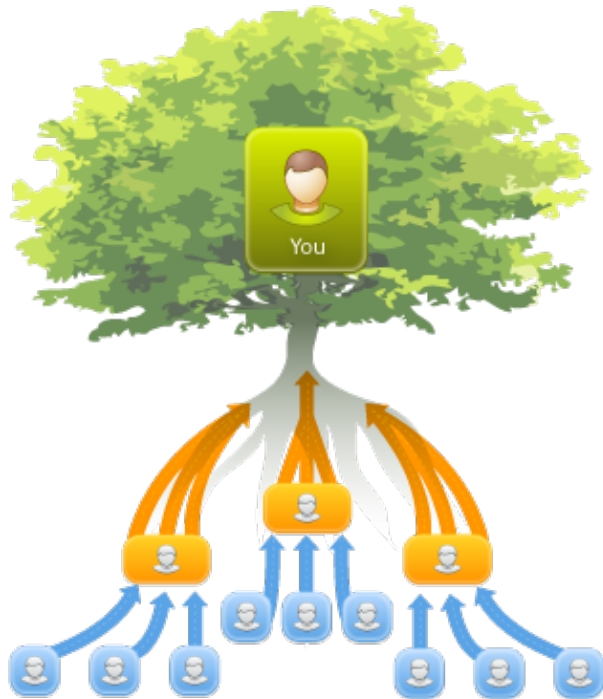
Referral Program : Il Piano



Bisogna Chiedere...

***A CHI?
QUANDO?
COME?***

Referral Program - 2 Step: Chi?



- **Clienti vecchi (soddisfatti o meno)**
- **Clienti nuovi**
- **Altri Professionisti**
- **Vostri Fornitori**
- **Conoscenti**
- **Amici**
- **Parenti**
- **...**

Referral Program - 3 Step: Quando?



- **In alcune occasioni programmate:**
ad es. nelle visite di assistenza
- **Spesso:**
in tutte quelle circostanze che lo permettono
- **Sempre:**
a fine trattativa

Referral Program - 4 Step: Come?



...in modo specifico

- **Nomi o Nominativi (?)**
- **Clients Probabili o Potenziali**

Referral Program - 5 Step: decidere uno Stile

La scelta dello “stile” è sempre funzione della tipologia di Cliente, del livello di relazione e del momento, anche se ci sono dei passaggi da rispettare

Una Modalità (come esempio):

1. Verificare la fiducia

“la soluzione che le ho proposto (o ... a cui ha aderito tempo fa) ha già avuto molto gradimento da parte di chi l’ha sottoscritta, credo che lei lo abbia già percepito (o sperimentato), è così?”

2. Chiedere i referral

*“i vantaggi che le ho illustrato (o di cui ha beneficiato), a quali persone che conosce (che ancora hanno una situazione simile alla sua) potrebbero essere proposti?”
(eventualmente aggiungere “Mi piacerebbe dare la stessa opportunità ad altri così come lei ne ha usufruito, visto che è stato contattato grazie ad una referenza”)*

3. Gestire le obiezioni in maniera positiva

(vediamo come)

Gestire le obiezioni



sono prevalentemente
Reazioni emotive!

- **L'istinto porta a reagire in modo impulsivo verso tutto ciò che viviamo come contrasto...**
- **...di solito l'impulso è quello di ribattere con tono "amplificato"...**
- **...ciò comporta un contrattacco o una chiusura totale!**

Gestire le obiezioni

*...per cui, prima di tutto ...
...attenzione alla relazione!*

connect listen
mirror
identify respect
rapport relate
explain build

- Calma e comprensione
- Silenzio e Ascolto attivo
- Rispecchiamento

Gestire le obiezioni



B. PASCAL

“Quando si vuole correggere utilmente qualcuno e mostrargli che sbaglia,

conviene prima osservare da quale lato egli considera la cosa, perché di solito da quel lato è vera, e riconoscergliene la verità,

ma al contempo mostrargli per quale aspetto è falsa.

Di ciò sarà contento perché vedrà che non si ingannava e che il suo errore stava solamente nel non vedere tutti gli aspetti della questione”.

Gestire le obiezioni: una tecnica, “5R”



R - ispetta (ascolto ed accettazione)

R - ispecchia (empatia)

R - ichiedi (chiarimento)

R - ispondi (soluzione)

R - imuovi (muoversi verso il passo successivo)

Gestire le obiezioni: “5R”

R - ispetta (ascolto ed accettazione)



- **Silenzio (!) ed Ascolto attivo**
- **Riconoscimento ed Accettazione dello stato d'animo**

Gestire le obiezioni: “5R”

R - ispecchia (empatia)



- **“Verbalizzazione” dei pensieri**
- **Ponte con la nostra esperienza**

...capisco...mi rendo conto....

Gestire le obiezioni: “5R”

R - ichiedi (chiarimento)



- **Domanda!**
- **se l’obiezione é un pretesto, sarà necessario fare domande di approfondimento per comprendere qual è l’obiezione “vera”.**

Gestire le obiezioni: “5R”

R - ispondi (soluzione): alcune tecniche utili

Tecnica della Chiarificazione:

Se l'obiezione nasce da una informazione lacunosa, occorre ri-spiegare utilizzando una comunicazione più semplice e chiara

Tecnica della Dimostrazione:

Se l'obiezione nasce da un'errata conoscenza, è utile dimostrare i fatti senza urtare il cliente.

Avvalersi di articoli, documenti interni, analisi di mercato... come “riscontro oggettivo” di quanto dimostrato.

Tecnica della Ristrutturazione:

Se l'obiezione scaturisce da informazioni corrette o un ragionamento fondato, occorre prima di tutto ammetterne la veridicità.

Solo dopo, si passa a suggerire un altro aspetto della questione, in modo tale che il cliente assuna una percezione diversa rispetto all'obiezione.

Gestire le obiezioni: “5R”

R - rinuovi (passo avanti)



Ora puoi proseguire

Se lo si reputa opportuno, si può chiedere il permesso per andare avanti ... (una ulteriore cura della relazione).

Gestire le obiezioni: proviamoci!

Quali potrebbero essere le obiezioni del cliente?

Referral Program - 5 Step: decidere uno Stile (segue)

4. Limitarsi a scrivere solo i nomi

in questa fase è meglio lasciar concentrare il nostro cliente sui nomi

5. Aiutare il cliente (d. chiuse esemplificative)

“...e qualcuno tra gli iscritti al circolo che lei frequenta?”

6. Chiedere informazioni sui nomi

bisogna qualificare i nomi e trasformarli in nominativi, portarli da clienti probabili a potenziali

7. Ringraziare e chiedere di avvertire il prima possibile le persone referenziate che saranno presto contattate

Referral Program - 5 Step: decidere uno Stile (segue)

8. Concordare cosa dovrà dire alle persone quando le avvertirà

l'efficacia del contatto dipende molto da cosa riferirà loro

9. Ringraziare ancora e promettere di tenerlo aggiornato sugli sviluppi (e gli esiti) dei contatti con quanti segnalati

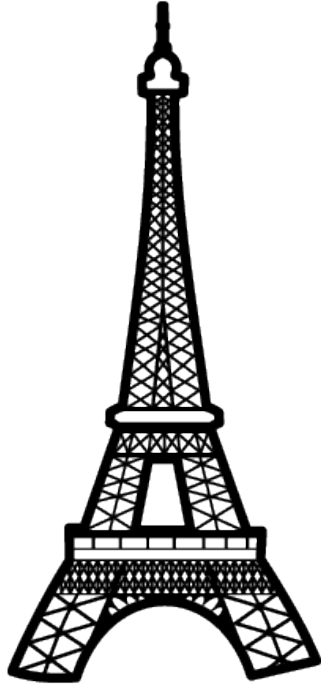
...ed una volta “lavorati” i contatti...

10. Ri-contattare per informarlo sugli esiti, ringraziare vivamente e...

CHIEDERE ALTRI NOMINATIVI!



Conclusioni



“Se hai successo una volta, può essere un caso.

Se ti succede due volte, può essere la fortuna.

Se ti capita una terza volta, è il frutto del tuo duro lavoro, della tua abilità e delle tue competenze”

Proverbio Francese