


# AGENZIA START

A vibrant blue background featuring a central illustration. At the top, a man in a blue suit and red cape flies over a globe, carrying a brown briefcase. To the left, a glowing yellow lightbulb is positioned above a blue and red rocket. In the lower-left, a man with a beard and headphones works at a laptop on a tripod stand. A large, thick red arrow curves upwards from the bottom center towards the right, symbolizing growth. The globe is decorated with various icons like gears and lines.

**DA FREELANCE AD AGENZIA,  
VELOCEMENTE E SENZA ERRORI**

## Premessa

Mi piacerebbe avere la macchina del tempo, hai in mente "Ritorno al Futuro"? Torno indietro da me stesso e mi avviso di fare una certa mossa per prendere quel grosso cliente, evitare di prendere quel collaboratore che mi farà solo casini, investire in quella tecnologia che diventerà super redditizia (a quel punto anche nei Bitcoin... ;)

Mi piacerebbe avere questa macchina non per le opportunità, ma per i casini che ho fatto. Tutto quello che ho imparato l'ho imparato facendo errori. Mi è costato davvero tanto in termini di stress, problemi personali e temo anche di persone che mi erano vicine.

In realtà la macchina del tempo adesso ce l'ho.

Nel tempo ho sviluppato metodi per garantirmi un tasso di chiusura elevatissimo in vendita, ho adottato un sistema scientifico di verifica delle attitudini che mi aiuta a non sbagliare nella selezione dei collaboratori e... be', sulle tecnologie utilizzo metodi che vanno dall'Agile alla pianificazione per decidere se sono in grado di avere un impatto in un nuovo ambito, e nel caso mi ci butto, ma in maniera ragionata.

Questo non vuol dire che non faccio più errori, ci mancherebbe. Ma almeno non faccio più le cose a caso e, quando sbaglio, lo faccio in maniera intelligente, imparando cose e riducendo il rischio alla dimensione che posso gestire.

## Una grande opportunità di mercato

In svariati punti di questo ebook -e in altri luoghi- mi sentirai spesso dire che dirigere un'agenzia di comunicazione è un lavoro complicato, per cuori e stomaci forti.

Ma è anche un lavoro che può dare grandi soddisfazioni, dal punto di vista umano, professionale ed economico.

Oggi il titolare di un'agenzia di comunicazione che fa anche solo 4-500mila euro di fatturato con un 20% di margini pre-tasse, sta già molto bene. Pochi giorni fa parlavo con uno che fa un milione e mezzo con quasi il 40%, immagina tu che utili. E ci ha messo tre-quattro anni a costruirla.

Relativamente ai ricavi, se il 53% per cento delle agenzie si ferma sotto i 100mila, solo 1.470 superano il milione di euro di fatturato.

Ma qual è il mercato per le agenzie? In Italia ci sono circa 38mila agenzie di comunicazione (tre anni fa erano meno di 37mila), quindi il mercato sta vedendo un maggior numero di competitor, per non parlare dei più di centomila professionisti, in continua crescita (difficile stimarne il numero esatto).

Tutti questi professionisti si dividono un mercato di sei milioni di partite IVA (il secondo d'Europa dopo la Germania) tra professionisti e imprese. Di queste, 250mila superano il milione di euro di fatturato.

Il mercato della comunicazione vale circa 8 miliardi (dati Nielsen relativo ai mezzi pubblicitari), difficile stimare il totale relativo ai servizi, ma non saranno spicci.

Si tratta quindi di un mercato enorme, a tua disposizione. Se poi sai l'inglese, puoi vendere i tuoi servizi in tutto il mondo.

Molti mi dicono "ma nella mia zona non ci sono tante aziende".  
Internet e una webcam ce li hai?

Altri dicono "In Puglia (ad esempio) non pagano tanto". Ti assicuro che in Brianza o in Veneto non buttano i soldi dalla finestra.

"Ma gli imprenditori non hanno cultura di comunicazione". A me sembra un'opportunità, sta a te educarli.

Guarda le opportunità.

## Differenze tra freelance e agenzia

C'è questa specie di mitologia del "grande è bello". Ho appena visto uno che ha una cosa tipo "consulting group" nel nome ed ha una Partita Iva nei minimi. Posto che mi piacciono le persone ambiziose, forse la stai facendo fuori dal vaso. Ma anche io quando ero giovane cercavo di vendere piume d'orso che manco avevo visto in foto (poi un giorno ti spiego la cosa delle piume d'orso, comunque spero si sia capito il senso).

Tornando al mondo delle agenzie di comunicazione, ti sei mai chiesto qual è la differenza tra un freelance (o un professionista) e un'agenzia?

I primi garantiscono la buona esecuzione con il loro nome, la propria dedizione e professionalità e il proprio tempo. L'agenzia è un animale diverso. L'agenzia è più complessa, spesso costosa. Ma garantisce il risultato con ruoli duplicati, un sistema di investimenti, competenze e abilità organizzative che il singolo professionista non riesce a garantire.

Facciamo un esempio. Se devo lanciare una campagna Facebook, mi basta un professionista, giusto? Mentre se devo fare un lancio di progetto complesso che prevede branding, posizionamento, analisi della concorrenza, strategia, copywriting, campagne Facebook, Google e LinkedIn, contenuti e piano editoriale social media su questi stessi canali, un nuovo sito, evidentemente non posso affidarmi ad un singolo professionista, corretto?

La vera agenzia di comunicazione mette in campo molte di queste competenze, che magari ha già in casa in maniera stabile, e le organizza in modo da arrivare al risultato richiesto dal cliente. E' ovviamente più costosa della somma delle singole parti, ma la sua abilità principale sta nella parte organizzativa, non solo in quella esecutiva e competenzaale. Inoltre, le agenzie più strutturate possono permettersi investimenti importanti, ad esempio presidiando gruppi e liste di clienti potenziali in ambiti specifici, accesso a tecnologie sofisticate e costose come il native advertising, cosa che i singoli professionisti farebbero fatica ad ottenere.

Quindi qual è la differenza tra un'agenzia e un freelance/consulente? Nel momento in cui rispondi a questa domanda, sei pronto ad aprire la tua agenzia.

## Chi sono

Ti risparmio la manfrina del mio percorso, qua e là in queste pagine ti racconterò di un po' di errori che ho fatto nel tempo, che sono il grosso della mia storia imprenditoriale. E' da pochi anni che ho imparato a gestire bene la mia attività, la svolta è avvenuta verso il 2016-2017 credo.

Voglio quindi dirti che cosa faccio oggi, che è magari qualcosa di diverso da quello che ti aspetti.

Ho un'agenzia relativamente piccola, meno di dieci persone, anche se siamo in forte crescita. I collaboratori storici sono assunti, mentre le nuove figure che stiamo inserendo sono in Partita Iva, cosa che ci consente di evitare di caricare i costi fissi ed essere più veloci a formare i team per i clienti, anche se ovviamente ci sono degli svantaggi.

Abbiamo clienti che vanno dalla PMI alle multinazionali e forniamo servizi che vanno dalla realizzazione di grafica e siti, fino alla consulenza formativa per organizzare i team marketing interni delle aziende.

La cosa importante è che io lavoro davvero poco in agenzia: faccio una giornata alla settimana di formazione e coaching al mio team, che aiuto a crescere e a prendere decisioni. Nel senso che fanno tutto loro: prendono i clienti, organizzano il lavoro, fanno i preventivi, selezionano nuovi software, trovano nuovi collaboratori. Io li aiuto a capire che cosa fare, non dico più come fare le cose, ormai sono indipendenti, anche quelli più giovani.

Ovviamente controllo tutto, dall'alto. I numeri in particolare, perché quelli mi dicono se le cose stanno andando bene.

Nel tempo che avanza? Seguo alcuni clienti strategici con cui abbiamo delle partnership, creo contenuti per l'agenzia e per il progetto Strategie per Agenzie (dove in realtà sono più occupato, almeno al momento), creo nuovi progetti perché se no mi annoio.

Mi prendo cura del mio futuro, in qualche maniera.

## Che cosa farei se aprissi oggi?

La prima cosa è il posizionamento e la verticalità del business.

Sono uno smanettone. So disegnare, programmare, fare grafica, impaginare, 3D, video, costruire funnel, impostare CRM, mi metti davanti un software nuovo e in pochi minuti lo sto usando. Ma questo è un problema, se sai fare troppe cose non ti focalizzi su nulla e la tua agenzia diventa come te, un casino.

Quindi il primo consiglio è: trova una cosa che sai fare bene, che il mercato apprezza, e per il primo periodo investi solo su questo.

Può essere un'attività -ad esempio social media management-, meglio ancora se la collochi in una nicchia (avvocati, gelaterie, produttori food etc).

Questa verticalità ti permette di andare da un cliente e passare per esperto. Non farti fregare dall'idea che più cose fai e più guadagni, è falso. O meglio, è vero solo se hai già una solida struttura sotto, che crei verticalizzandoti.

L'altra cosa è l'aver una visione, un progetto. Alla fin fine ho aperto la mia agenzia perché mi ci sono ritrovato e pensavo di avere un'opportunità. Pensavo ai soldi, credevo fosse facile. Ma è una cazzata. Gestire un'azienda di qualunque genere, se vuoi avere successo, è complesso. Devi saper gestire i numeri, le tue persone interne, creare processi che ti rendano "inutile", devi saper acquisire clienti.

Insomma devi imparare a fare l'imprenditore, non fare il freelance con persone in spalla e costi fuori controllo. Il problema è che in Italia non esiste una scuola per imprenditori, almeno non tra le scuole ufficiali. Spero quindi che questo ebook ti aiuti in questa impresa.

E' una sfida affascinante, ma ti darà grandi soddisfazioni.

# Errori tipici all'apertura di un'agenzia

Non guardare i numeri (perché sai, sono un creativo), non tracci il tempo e la redditività del team

Margini bassi, perché “c'è la concorrenza e devo abbassare i prezzi” o “non è giusto far pagare tanto i clienti”

Non andare a vendere, o peggio vendere qualunque cosa a chiunque: se me lo chiedono lo faccio, poi ti ritrovi a erogare mille servizi differenti... meglio un solo servizio per iniziare, erogato impeccabilmente

Prendere clienti del cavolo: i clienti non sono tutti uguali, se un cliente non vuole pagare, ti incasina la vita, non ha rispetto del tuo lavoro, decisamente non è un cliente da prendere

Pensare ai clienti come rompimaroni: il nostro lavoro è complesso e i clienti non sempre capiscono che cosa stiamo facendo, ma il cliente è la tua più importante risorsa... se ti chiamo spesso, forse è perché si fida di te (certo, poi devi metterglielo in fattura).

Una volta che hai deciso di prenderlo come cliente, devi fare tutto quello che serve per dargli il miglior servizio possibile

Nessuno va a vendere: ti ritrovi con altri trentasette soci e fate tutti i grafici, prendete qualche primo cliente col passaparola e nessuno si preoccupa di andare a vendere... e tra un po' ti ritrovi senza lavoro

Soci inutili: uno impagina, uno manda le fatture, il terzo fa i video e comunque due su tre alle sei gli cade la penna... se si comportano come dipendenti e sono sostituibili da dipendenti, forse non ha senso dagli una fetta della società

Grandi investimenti poco utili e che non rendono: partire a farsi il CRM in casa, megasito, megaschermi, centordici collaboratori e non avere ancora in casa del lavoro (certo, se sei ricco di famiglia...)

Ufficio brutto, tanto lo cambio: dopo dieci anni sarai ancora lì

Sbagliare le persone: stagisti scarsi che costano poco, trascinapiedi, tossici, tecnici bravi ma che ti contestano davanti al resto del team, persone che mettono zizzania nel gruppo

Ma adesso vediamo come lanciarla bene quest'agenzia...

## **Subito clienti importanti e pochi compromessi**

Inutile dire che i primi clienti che prenderai faranno tutta la differenza del mondo. Se il tuo primo cliente sarà un opportunista scassapalle, ti ritroverai in breve depresso, senza budget, pensando di essere un fallito.

Se trovi subito un entusiastone, che ti passa altri clienti simili a lui, di quelli che vogliono pagare di più pur di avere un buon servizio, ovviamente la tua strada sarà in discesa.

Non scendere a compromessi con i primi clienti. Tanto il tempo che hai a disposizione è quello, viene occupato in egual misura da gente interessante o pessima, dipende solo da te.

Questo anche perché, se non sei ricco di famiglia, la tua nuova attività brucerà cassa molto velocemente, più velocemente di quello che immagini. I clienti buoni sono quelli che -tra le altre cose- ti pagano bene e velocemente, sostenendo la tua crescita.

I clienti migliori? Quelli con cui fai strada, non un singolo lavoro. Clienti che hanno progetti pluriennali e una rete di relazioni che ti mettono a disposizione.



## Subito numeri buoni

La differenza tra un'agenzia che prospera e una che arranca sta nel controllo. All'inizio devi guardare poche cose: vendite, fatturato, margini e liquidità. Se stai attento ai margini e sono sempre positivi sei sulla strada giusta.

Quando cresci la complessità aumenta: offerte, venduto, produttività e redditività del tuo team, margini di commessa, spese, finanziario... a quel punto avrai bisogno di più dati e dovrai controllarmi con maggior frequenza, fino a creare un vero e proprio controllo di gestione.

All'inizio basta semplicemente un programma decente per le fatture e un foglio di calcolo dove controlli fatturato, incassato, spese e margini per mese, possibilmente comparando questi dati con lo stesso mese dell'anno precedente. L'ideale è inserire anche la previsione dei prossimi mesi, dove inserisci le spese che sai già che avrai (i cosiddetti costi fissi) e il fatturato che ti è stato confermato dai clienti (quindi solo contratti in essere). Di solito il previsionale ti mette addosso abbastanza paura da farti correre a vendere, ma meglio così che ritrovarsi tra tre mesi senza lavoro.

Come fare numeri buoni? Vendere tanto, clienti ad alta marginalità e attenzione maniacale alle spese, ci metti un attimo a spendere più di quello che guadagni.

A che fatturato posso pensare di aprire la mia agenzia? Difficile dare una cifra esatta, varia molto in funzione dell'area geografica e altri fattori. L'approccio corretto è pensare -e fatturare- come se stessi già coprendo i costi della tua futura azienda. Spesso lo scoglio più grosso, passando da freelance ad agenzia, è che ti esplodono i costi senza che tu te ne renda conto. Se fatturi 80mila euro da solo e stai bene, fai il salto e in pochi mesi ti ritrovi con un ufficio e due assistenti, fatturando 120mila euro... le tue redditività si riducono drasticamente, per usare un eufemismo.

C'è poi una specie di mitologia attorno a strumenti come il business plan, ma trovo che siano delle perdite di tempo. Certo, se hai dei contratti, accordi, nel passato hai già ottenuto dei risultati ci sta che compili un foglio di calcolo con dei numeri di ipotetico fatturato, ma se inserisci dei numeri a caso perché "tanto poi il fatturato arriva", di solito arrivano solo i conti da pagare.

## Subito persone giuste

Tu sei bravissimo, lavori tanto e sei uno smanettone. A questo punto la tua testa dice “prendo qualche stagista, tanto ci sono io e poi che ci vorrò a impaginare con Indesign”. Dopo tre mesi sei schiavo di questo gruppo di junior, tu lavori anche sabato e domenica, di solito butti via il loro lavoro e lo rifai da capo, sei convinto di avere dei collaboratori, ma non è vero.

Come selezionare le persone giuste? Oggi usiamo i test attitudinali, faccio fare i colloqui al mio team e abbiamo un vero processo che è quasi un percorso a ostacoli, qualcuno addirittura si lamenta. Ma se passa tutte le prove che gli diamo, siamo abbastanza sicuri di aver trovato un buon collaboratore, dipendente o partita iva che sia.

### I soci

La stessa cosa potrebbe capitarti con i soci. Ho visto agenzie con cinque, sei soci. Che cazzo sei, l'ENI che devi avere tutti 'sti soci?! Poi uno vorrebbe vendere domattina, un altro pensa solo al surf e alle 17 gli cade il mouse come al peggiore dei dipendenti, uno addirittura ruba dalla cassa e fa qualche lavoro con la sua partita iva.

I soci sono importantissimi, non fraintendermi, da solo è tutto molto più pesante e difficile. Ma se vuoi un socio, devi essere sicuro al 100% che abbia la tua stessa visione, che le vostre abilità siano complementari e che non sia sostituibile da un dipendente.

Un passaggio importante è quello di fare un allineamento periodico su visione e obiettivi: se uno dei soci vuole vendere l'agenzia dopo tre anni, un altro si comporta come un dipendente e stacca alle 17 anche se c'è un mucchio di lavoro, un altro vuole diventare la più grande agenzia italiana in un determinato settore e gli altri non condividono, stai sicuro che prima o poi queste differenze di prospettiva faranno fallire il progetto.

Per concludere, l'attività più importante in assoluto per una nuova agenzia è VENDERE: se non hai chi vende (che lo faccia per relazioni, suonando i campanelli e telefonando di persona o facendo marketing) la tua agenzia è morta prima di nascere. Se sei l'unico socio, ora sai qual è il tuo ruolo.

## Ufficio dove?

Altro asset tipico dell'agenzia è lo studio. Ma serve davvero oggi? Se ti occupi di produzione e fai tutto in remoto magari se invece ti servisse uno spazio di rappresentanza ti consiglio di prenderlo subito bello.

Aiuta molto con i nuovi clienti e, prima di cambiare quando stai crescendo, ci metterai sempre tanto tempo.

Vale la pena comprarlo? O meglio affittarlo? Sono considerazioni che è impossibile generalizzare, ma ti racconto di quello che ha fatto un amico.

Loro hanno un business molto profittevole nell'ambito dell'IT, tecnologia e comunicazioni, e avevano già qualche cliente interessato ai servizi di comunicazione. Che cosa hanno fatto? Hanno comprato uno spazio arredandolo superfigosamente, l'hanno chiamato coworking ma sono stati ben attenti a selezionare le persone con cui facevano i contratti. Due ragazzi davvero forti sulla grafica, uno bravo col SEO, poi un paio di wordpressisti, poi social e via dicendo.

Lo sai dove andiamo a parare.

Alla fine si sono ritrovati con un'agenzia di comunicazione dove erano i collaboratori stessi a pagare per stare al tavolo, con l'ulteriore vantaggio che difficilmente ti faranno storie se c'è da lavorare fino a tardi, sono imprenditori anche loro.

A proposito di investimenti, una regola generale: qualunque spesa andrai a fare dovrà avere un ritorno. La macchina? Io sono stato uno di quei cretini che ha speso più per la macchina a ventotto anni che oggi. Perché l'automobile è un costo, e puoi spenderci solo se ti avanzano. La stessa cosa vale per i mobili, l'ufficio, i computer, i software, le persone. La prima domanda a fronte di una nuova spesa dovrà sempre essere "quanto mi rende"

## **Il commercialista**

La materia fiscale negli anni è diventata davvero complessa: il commercialista “passacarte” che prende qualunque cliente purché abbia la partita Iva non fa per noi. Vendiamo servizi complessi, il nostro costo principale è dato dalle persone. Il commercialista ideale deve parlare con te almeno un paio di volte l’anno e deve avere altri clienti nel tuo settore. Deve arrivare lui con le proposte su come ottimizzare il carico fiscale, o chiederti le previsioni sui mesi per capire come pianificare il tuo futuro. Se poi vi vedete una volta al mese ancora meglio.

Se lo vedi una volta all’anno, ti dice avresti dovuto fare delle cose mesi prima, non propone nulla o ancor peggio ti dice cose tipo “fattura poco che paghi meno tasse”, cambialo ora.

### **Come scegliere il veicolo societario**

Dipende da qual è il tuo obiettivo. Se devi prendere clienti piccoli in provincia va benissimo una società di persone come una Sas o Snc, se punti a grandi aziende e vuoi erogare servizi strategici con un team allargato è meglio una Srl con capitale sociale importante, anche se per qualche anno non sarai particolarmente interessante. Nel senso che alcune multinazionali, per policy, prendono fornitori che hanno fatturati e indicatori particolarmente sostanziosi, nell’ordine dei milioni di Euro talvolta.

Informati con altri imprenditori e parlane con il commercialista. Comunque si cambia in corsa, se serve.

## Trova un mentore

Non basterebbero dieci libri per trasferire tutte le competenze che servono ad un imprenditore. Imparate le prime cose (e puoi trovare molti approfondimenti in [agenzia\\_def](#)) Il mio consiglio è di trovarti un mentore, uno che abbia già costruito qualcosa di più grande di quello che hai tu ora (e magari che somigli a quello che sogni di ottenere un giorno) e che ti guidi. Ovviamente ci sono anche i consulenti, che sono un'ottima soluzione a patto che capiscano del tuo settore, ma la figura del mentore è impagabile.

Come trovarlo? Potrebbe essere il titolare di un'agenzia molto più grande della tua, con cui hai cominciato a collaborare. Potrebbe essere qualcuno nella tua zona che conosci e che contatti dicendo "mi piacerebbe che tu mi insegnassi". Può essere un cliente con una grande azienda con cui collabori e a cui chiedi consigli, mentre lui ti paga come fornitore.

Vedi, fare business è un misto tra fare cose coraggiose che funzionano ed errori gestibili da cui impari senza farti troppo male. Inoltre, nel tempo scoprirai che i problemi che hai da freelance non sono quelli di un'agenzia da cinque persone. E quando arrivi a venti, i problemi che avevi in cinque ti fanno ridere. Se arrivi a cento, la finanza pesa così tanto da dover avere figure dedicate. Ogni livello ha le sue peculiarità. Se trovi qualcuno che ha già quell'esperienza, trova un modo per aggrappartici a cozza.

## Le sei aree dell'agenzia di comunicazione

Nel tempo ho "distillato" tutto quello che ho capito, applicato e visto funzionare e ho infine canonizzato un modello, l'Agency Canvas, che da bravo ex grafico ho reso leggibile, semplice e bello (lo puoi vedere nel disegno che segue). Il principio è che un'agenzia di comunicazione si regge su sei pilastri fondamentali: vendite, marketing, processi, numeri, persone e visione. Ognuno di questi pilastri è sostenuto da una serie di elementi operativi e caratteristici dell'agenzia, perché queste sono le aree di intervento che contraddistinguono le agenzie che funzionano davvero.

Questo modello nel tempo si è trasformato in una piattaforma di autovalutazione dell'agenzia, collegata ad un sistema di formazione con video, checklist ed esercizi. Figurati che periodicamente lo riutilizzo anche io, perché quando cresci e cambi, anche le tue priorità cambiano e spesso ti dimentichi un pezzo indietro, meglio avere un modello oggettivo su cui contare.

Come ti dicevo un po' di pagine fa, visto che ho deciso di dare una mano al mio "me stesso del passato" -e a chiunque si trovi nelle mie condizioni di allora, o chi vuole semplicemente migliorare i propri risultati- ho reso gratuito l'accesso al modello e alle funzioni base, basta andare su **[academy.strategieperagenzie.com](https://academy.strategieperagenzie.com)** e registrarsi.

Che cosa contraddistingue le agenzie che "funzionano"? Ma poi che cosa vuol dire "funzionare"? Per me vuol dire che non sei più un freelance che paga stipendi ad altri individui poco produttivi e lavora il fine settimana per rimediare ai loro casini, ma hai delle persone che portano avanti il proprio lavoro in maniera organizzata e adulta.

Significa che non devi scendere a compromessi con i clienti, che hai le risorse -tempo e denaro- per seguire i tuoi progetti, lavorare serenamente o dedicarti alla tua famiglia. Insomma sei libero.

Dalla prossima pagina attraverseremo le sei aree di gestione dell'agenzia e condividerò con te quello che ho imparato in ogni area.



## Team

### Selezione

Fai selezione del personale in maniera scientifica

### Organigramma

Disegna le funzioni e i flussi della tua agenzia

### Formazione continua

Forma costantemente i tuoi collaboratori, soprattutto sulle soft skills

### Coaching

Fai crescere i tuoi collaboratori di punta: "allenandoli" come un mister



## Processi

### Project management

La funzione più importante dell'agenzia, chi gestisce il lavoro (non farlo tu)

### Time tracking

Il parametro più importante per capire la produttività e redditività della tua agenzia

### Mansionari

Crea i manuali di come si fa il lavoro date

### Gestione clienti

Crea uno standard (elevato) per la gestione del cliente

### Innovazione

Una volta al mese, dedicati a "innovare" per te e i tuoi clienti



## Vision

### Vision

Hai un grande progetto per te e il tuo gruppo?

### Leadership

Impara a guidare e motivare chi ti sta vicino, il tuo team e i tuoi clienti

### Formazione

Dedica almeno due giorni al mese alla tua formazione

### Coaching

Fatti seguire da uno bravo!

### Delega

Non fare il collo di bottiglia

### Gestione del tempo

Distingui le cose urgenti da quelle importanti e dedicati al 70% a queste



## Numeri

### Produttività

Verifica costantemente la produttività di persone, aree, tipi di lavoro, clienti

### Struttura costi

Crea un processo continuo di analisi e revisione dei costi

### Fatturato/margini/cassa

Fattura tanto, ma soprattutto margina tanto e soprattutto incassa prima possibile

### Pianificazione fiscale

Ogni quanto vedi il commercialista?

### Previsionale

Devi sapere quanto ricavi e spendi per i prossimi dodici mesi

### Modello di business

Vendi un prodotto, un servizio, un consulenza o un infoprodotto? E se ti combini? Vendi il tempo o hai flussi di reddito automatici?



## Marketing

### Proposta di Valore

Renditi unico agli occhi dei tuoi potenziali clienti

### Personas

Definisci con precisione chi è il tuo cliente ideale

### Value Ladder

Crea la "scaleria" che porta i lead a diventare dreamcustomer

### Lead generation

Attiva processi che portano costantemente nuovi clienti in automatico

### Community

Crea una community di fan sfegaiati attorno al tuo brand



## Vendite

### Vendere!

Impara a vendere "scientificamente" ed esci dal tuo ufficio!

### Statistiche

Metti le statistiche a tutti i passaggi delle vendite

### Onboarding

Disegna un processo standard di avvicinamento del cliente

### Staff

Trasforma in un venditore chiunque nel tuo team

### CRM

Usa un software per disegnare il processo e tracciare le statistiche



**Strategie+ Agenzie SA**

Formazione e consulenza per agenzie

# Visione

## **L'importanza della crescita personale. Perché le abilità che ti hanno portato fin qui non sono sufficienti a fare un salto di livello**

Questa è una delle aree più complesse e particolari, coinvolge tanti aspetti personali e relativamente poco tangibili, ma fondamentali.

Che cosa significa "crescita personale"? Non cresciamo già naturalmente? Ci accadono cose, impariamo lezioni, guardiamo gli altri, facciamo sbagli che cerchiamo di non ripetere: non è già questa una crescita?

Un giorno ho sentito una frase che in qualche modo, a mio avviso, spiega il senso della crescita personale: "per ottenere ciò che desideri, devi diventare la persona che ottiene i risultati che desideri.". Insomma, se vuoi pesare meno e vuoi essere in forma non puoi essere "uno che sta sul divano", devi diventare "uno che corre e mangia sano". Ma che cosa succede se applico questo concetto ad altri obiettivi più sofisticati, come l'aver successo, essere una bella persona, una grande imprenditore, un buon leader? Che poi, che cosa significano queste cose per me?

Insomma, se devo perdere peso so già cosa devo fare: smetterla con la vaschetta di gelato dopo cena, magari andare da un nutrizionista, cominciare a fare sport e fare queste cose con costanza per lungo tempo -o per sempre-, non solo la prima settimana dopo le feste di fine anno. Se dal semplice perdere peso vuoi ottenere risultati da triatleta, devi fare dei passi in più: trova un coach, seguire una dieta ferrea, un programma di esercizi studiato e testato, un sistema di KPI di controllo e costruirti una volontà di ferro. Insomma, la dimensione del tuo obiettivo determina l'ampiezza degli sforzi che devi fare.

Ma perché dovrei o cambiare? Perché le abilità che ho in questo momento mi hanno portato dove sono, ma difficilmente mi porteranno un livello più su.

Che cosa aiuta le persone a crescere? Non ho una ricetta universale, ognuno di noi è diverso e proviene da situazioni differenti -la vita, la



famiglia, gli amici e le circostanze-, ognuno ha le proprie abilità, paure, credenze, preconcezioni, idee. Con questo articolo ti racconto cosa è servito a me, cercando di estrarne delle indicazioni valide per più persone possibile.

Innanzitutto ti dico che “sapere” non è “saper fare”. Posso aver letto mille libri di management e avere un master, ma se poi ad esempio non guardo i numeri della mia azienda su base almeno settimanale perché sono troppo preso da mille urgenze, sto mettendo a repentaglio la prosperità e il futuro del mio business. Mi è successo con svariati libri di management, ad esempio Tom Peters, “ovvio, che banalità, io elogio quei somari dei miei collaboratori”. Avevo letto, pensavo di aver capito.

La prima cosa che mi ha consentito di cambiare è stata imparare ad avere “assenza di giudizio” ed eliminare i pregiudizi (lo so che la frase fa schifo ma non me ne vengono di migliori). Che cosa sono il giudizio e il pregiudizio? Sono varianti dello stesso atteggiamento, ad esempio giudicare un comportamento senza indagarne le cause, trarre conclusioni su persone e azioni senza averne compreso i perché, o anche solo dirsi “se questa persona ha compiuto questa azione è perché aveva le risorse per fare solo questo”. Se un mio cliente mi fa richieste che ritengo stupide non è uno stupido, semplicemente non ha la mia stessa competenza delle complessità del mio lavoro (soprattutto, se tanti clienti mi dicono la stessa cosa forse è anche colpa mia che non mi spiego bene ;).

Un secondo passaggio è relativo alla consapevolezza: sono dove voglio essere, sto facendo ciò che desidero o mi ritrovo in situazioni che non desidero e non controllo? Sono presente a me stesso, agisco secondo la mia volontà o sono in balia degli eventi, delle emozioni o delle decisioni di altri? So chi sono, cosa desidero, che cosa sono bravo a fare e che cosa non so fare, sia in termini professionali che di comportamento o di interazioni nella vita quotidiana?

A questo punto si entra nell’ambito dell’orientamento agli obiettivi. Non diventi un buon gestore d’azienda se non sei orientato agli obiettivi. Ho passato anni a reagire di stomaco alle cose, a rispondere per orgoglio, emotivamente, senza pensare ai miei interessi e obiettivi. Magari tu che stai leggendo sei un po’ più opportunisto di me -nel

senso buono del termine-, ma ti assicuro che per me è stata una zavorra per anni, ho perso grandi occasioni e buttato soldi e risorse con risposte orgogliose o fatto azioni stupide tipo acquistare la macchina più grossa di qualcuno che conoscevo quando non potevo permettermelo. Come dicono ai costi di formazione, “se non hai obiettivi tuoi, porti avanti gli obiettivi di qualcun altro”.

Le abilità relazionali servono più delle competenze (e immagina a metterle assieme). Per anni ho pensato di essere un grande professionista e che i clienti dovessero inchinarsi davanti alle mie capacità e competenze. Ti racconto questa, così se vuoi chiudi ora questa pagina. Tanti anni fa -il mio amico Davide è testimone- andiamo assieme da un prospect e questo tutto contento mi fa vedere il suo nuovo biglietto da visita, intruppato di informazioni e IN COMIC SANS. Se hai avuto un brivido, tu ed io ci capiamo. Infatti gli ho detto una cosa del tipo “bella merda, te lo rifaccio meglio” Due cose ti dico ancora. Primo, io non fatturavo un accidente e lui era nell’ordine dell’equivalente odierno del paio di milioni di euro. Secondo, non ci ho mai lavorato, né mi hai mai più voluto rivedere. Stupefacente, vero?

Ora non ti dico di indossare una falsa maschera sorridente e opportunista ad ogni incontro professionale, ma c’è una via di mezzo in tutto. “Le persone dimenticano cosa hai detto ma ricordano come le hai fatte sentire” diceva Maya Angelou.

Insomma l’ascolto interessato dell’altro, le abilità relazionali, il credere nelle persone e nelle loro abilità differenti dalle mie... mestiere difficile e affascinante :)

In tutto questo si intersecano dinamiche più tecniche come PNL, ascolto attivo e abilità di vendita, tutte cose che sembrano nate per rifilare qualcosa al tuo interlocutore ma che, se usate bene, ti diranno molto su te stesso e ti apriranno un mondo meraviglioso, quello dell’“altro”.

Certo, è importante rimanere con i piedi per terra ed essere sempre orientato all’obiettivo. Se sei “molle” farai sempre fatica a chiudere... aspetti che ti richiami il cliente perché fa brutto pressarlo? Non lamentarti se il lavoro lo prende qualcuno più insistente (e meno capace) di te. I tuoi collaboratori staccano alle diciottozerozero e tu devi correre per tappare i loro buchi? Chiediti perché nelle grandi

agenzie fanno la notte e da te no.

Aggiungi a tutto questo che ogni tanto nella testa ti dici “vabbè”, “questo non era necessario vincerlo”, “ma sì qui hanno un po’ ragione anche loro”... e poi qualcuno più determinato di te si porta a casa budget e premi. Non dico comportarsi male, ma se hai obiettivi importanti una sana competizione nella vita ci vuole.

E vogliamo parlare di quella vocina nel retrocranio tipo “fai uno sconto”, “chiedi di meno”, “è troppo non te lo meriti”... le tue credenze sul denaro e la prosperità possono condizionarti più di quanto non immagini, e puoi finire per sabotarti.

“Tu sei la media delle cinque persone che frequenti di più”, diceva Jim Rohn.

Ti è mai capitato di chiederti perché nel tempo hai frequentato certe persone con cui oggi non hai nulla da spartire e tantomeno te le porteresti dietro in qualche attività complicata e rischiosa? Forse tu sei cambiato e loro no?

Se frequenti dei lamentosi cazzoni che passano le giornate al bar a spiegare al prossimo come avrebbero allenato e diretto la loro squadra del cuore nell’ultimo fine settimana -mentre nel loro quotidiano sono dei falliti imbarazzanti-, non chiederti perché non hai successo. Non ti sto dicendo di far fuori su due piedi amici, partner e parenti per andare a cercare un imprenditore di successo e vivere abbracciato a lui, ti chiedo di fare una riflessione sulle persone che frequenti e che influenzano la tua esistenza. Chi ti motiva e ti esorta? Chi ti dice “non ce la farai mai, che cazzo ti sbatti a fare”? Hai qualcuno che crede in te e ti supporta nella tua cerchia di amici? Soprattutto, hai qualcuno che ha già raggiunto almeno uno dei tuoi obiettivi e può raccontarti come ha fatto, guidandoti nelle scelte quotidiane?

Insomma, come imparano le persone? Il grosso lo imparano fuori comfort, quando sono in imbarazzo, nei casini o in difficoltà. Tutto questo senza dimenticarti dell’etica (se non hai un quadro di valori forti rischi che quello che costruisci non stia in piedi a lungo) e della tua energia, perché alla fine sei il motore della tua agenzia, del tuo gruppo e spesso anche del tuo circolo di conoscenze, non puoi permetterti di non essere carico anche per loro.

Per concludere, quante sono le cose che devi imparare per diventare la persona che vuoi essere, quella che raggiunge gli obiettivi che hai in mente, anche quelli più folli che non hai il coraggio di raccontare a nessuno?

Millemila probabilmente, e non si finisce mai, quindi comincia ORA.

# Vendita

Diciamocelo, a chi non è capitato di trovarsi in difficoltà durante una trattativa commerciale? Ritrovarsi ad un appuntamento inutile, non saper come gestire un'obiezione, perdere una trattativa quando pensavi che ormai era conclusa, fare svariati preventivi e proposte allo stesso cliente senza concludere, essere comparato a degli incompetenti?

Le soluzioni vengono dall'esperienza, dalla pratica e dall'imparare da chi ha già risolto questi problemi?

Diventerà tutto semplice per magia? No, però la tua vita migliorerà di colpo, ti sentirai sicuro e comincerai ad avere il controllo della situazione e ridurrai drasticamente le perdite di tempo, aumentando la tua autorità e, di conseguenza, gli incassi e i margini.

Quando ho iniziato la mia attività imprenditoriale pensavo di saper vendere, me la tiravo ma i risultati non arrivavano... niente metodo, nessun KPI e sicuramente troppa boria nel presentarmi come un superfigo, una volta persino da un cliente che fatturava almeno cento volte me.

Un giorno, finalmente, un colpo di fortuna! Dopo aver preso un mucchio di mazzate (anche questa una fortuna, ho incontrato le persone giuste, mi son messo a studiare e mi sono sbloccato). Molte nozioni utili le avevo ma, come capita con le cose che credi di sapere, e che in realtà non capisci, c'è voluto qualcuno che mi aiutasse e mi facesse riflettere davvero.

Il resto è stato esercizio, lavoro duro, crearsi dei parametri e, qualche volta, fare esperimenti un po' azzardati.

In questo corso condivido le esperienze che mi hanno fatto crescere, se le avessi comprese quando avevo vent'anni avrei creato la più grande agenzia di comunicazione d'Italia.

## **1. La vendita è una tecnica e si impara**

La mitologia del venditore naturale è una fesseria: certo avrai incontrato qualcuno più dotato di altri ma, come tutte le tecniche, la vendita si impara (da quelli bravi) e va esercitata continuamente.

Insomma, può impararla anche uno come me.

## **2. Nella vendita B2B le persone sono più importanti delle aziende**

Nel B2B i clienti non comprano i tuoi prodotti e difficilmente comprenderanno la tua azienda a meno che tu non sia un brand riconosciuto. Nella vendita B2B il cliente compra la fiducia nel fatto che tu per primo ti occuperai di fare in modo che il servizio sia consegnato impeccabilmente, che li seguirai se capitano casini, che sanno dove abiti e quindi possono venire a cercarti se non gli consegni quanto pattuito.

## **3. La vendita non è una presentazione di catalogo**

Ormai lo sanno anche le pietre: è inutile andare da un cliente e sciorinare un infinito elenco di prodotti e servizi... nella vendita ciò che conta è l'ascolto delle esigenze, anche non esplicite, soprattutto nella vendita di servizi complessi o prodotti custom.

Anche se un catalogo di prodotti pronti "in basso" può aiutare a vendere uno non tanto bravo.

## **4. La vendita si fa prima di incontrare il cliente**

Se entri in una sala riunioni e non sanno chi sei, tanto vale che tu vada a mare a rilassarti perché sarà tutta in salita. Delle volte basta una email (ma devi essere davvero bravo) delle volte serve un brand forte, sempre e comunque funziona la tua autorità personale: prova a immaginare se tu fossi identificato come il massimo esperto italiano dei giunti per pavimentazioni industriali e ti chiamassero per risolvere un problema così specifico, magari dopo aver visto dei video e letto i tuoi articoli sulle riviste di settore... la tua vendita diventa una passeggiata.

## **5. Devi essere preparato, ma le soft skills e l'empatia fanno il grosso del risultato**

Da sempre l'empatia, le competenze trasversali ma soprattutto l'ascolto attivo servono più della competenza tecnica. Quante volte mi sento dire da un cliente tecnico "i nostri prodotti li può vendere solo un ingegnere"... gli rispondo che hanno ragione e poi gli piazzi alle vendite un ex animatore turistico (scherzo, anche se prima o poi ci

provo e ci riesco)

## **6. La tua etica e l'attitudine nei confronti della prosperità sono fondamentali per avere il successo che meriti**

L'etica è fondamentale nel lavoro -spero tu sia d'accordo- ma se non ci credi puoi vederla come una strategia di lungo periodo: se freggi un cliente, o anche solo non consideri il suo bene, prima o poi ti ritorna indietro male.

Per quanto riguarda la prosperità, soprattutto noi italiani abbiamo un mucchio di preconcetti (ogni tanto mi piacerebbe essere cresciuto in una cultura protestante): questo "stato mentale", assieme all'incapacità di chiedere ciò che meriti, può allontanarti dal benessere.

Mettendo insieme questi due aspetti ti rendi conto che puoi generare una vera prosperità solo se impari a vendere ciò che è meglio sia per te sia per il tuo cliente.

## **7. È difficile trovare commerciali per la tua azienda, ma nel tuo ufficio anche i tecnici possono diventare venditori**

È più facile prendere un tecnico e metterlo a vendere o spigare al famoso animatore turistico come funzionano le tue macchine? Sono semplici entrambe se sai come farle, ma la prima è decisamente più veloce. Prendi un tecnico un po' socievole, allenalo sulle soft skills (ascolto attivo, negoziazione, PNL, etc) e dagli degli obiettivi che siano di suo interesse (oltre al denaro, intendo) e mandalo dai clienti: in pochi mesi ti ritroverai con aumenti di ordini da parte di quei clienti che a te apparivano un po' stanchi.

## **8. I clienti non sono tutti uguali, e alcuni non sono clienti anche se da fuori somigliano tanto**

Soprattutto nei servizi, non è che se uno ti commissiona un lavoro lo puoi chiamare cliente. Un cliente è uno che ti contatta con una certa frequenza, non che ti dà quel singolo lavoro perché gli hai fatto un prezzo più basso del preventivo del concorrente che lui ha avuto buona cura di mostrarti. E poi è uno che ti aiuta a crescere, non che ti fa impazzire. Insomma, se anche somiglia a un cliente, parla come un cliente, odora di cliente, magari è un pacco.

## **9. La vendita sarà sempre più consulenziale e meno transazionale**

Lo so, ogni tanto sembro un intellettuale. Ma non mi dire che non ti sei accorto che negli ultimi anni la formazione, l'interazione e l'esperienza sono diventati più importanti del prodotto stesso.

## **10. Non devi sfornare preventivi, devi studiare il budget assieme al tuo prospect**

Se ti senti una stampante impazzita che produce preventivi inutili, forse è ora che tu riveda il processo di vendita. Dopo qualche anno a lamentarmi che mi chiedevano preventivi e poi sparivano, ho risolto creando un processo, che scopriremo assieme con #noalpreventivo.



# Processi

A seguire alcune delle cose che ho imparato -sulla mia pelle- sull'organizzazione dell'agenzia... se penso che anni fa facevo queste fesserie mi vengono i brividi!

## **Project management**

Il project management è una delle funzioni meno considerate nelle piccole agenzie, di solito visto come un costo e gestito -spesso a cazzo- personalmente dal titolare, che in realtà si trasforma in un collo di bottiglia invece che generare valore. Bene se passa in mano ad un account, ancor meglio se se ne occupa una figura specifica, con l'attenzione di metterla in conto ai clienti.

## **Formazione delle persone**

In qualunque agenzia -in particolare in quelle piccole-, le persone sono al centro di tutto, praticamente il motore vero dell'impresa. Se loro crescono, cresci anche tu, se loro stanno al palo, tu va a fondo. E le soft skills sono più importanti delle competenze tecniche. Quanto aiuti i tuoi collaboratori a crescere?

## **Delega**

Poco sopra ti parlavo di valore: tu dove generi valore? A scrivere qualche riga di codice, impostare una campagna o disegnando un logo perché "i miei non sono bravi come me"? Primo, se i tuoi sono tanto meno bravi di te preoccupati. Secondo, se rimani concentrato su attività dove non porti valore, sei tu quello che fa da tappo allo sviluppo della tua azienda, quindi non lamentarti se non cresci. La delega inizia dalla testa, dall'accettare che chi farà il tuo lavoro merita la tua fiducia e magari non farà le cose come le faresti tu (magari meglio), così il lavoro si sbloccherà e finalmente potrai dedicarti alle funzioni che danno vero valore alla tua impresa: relazioni, strategia, formazione (o alle tue passioni, decidi tu).

## **Gestione del tempo**

La risorsa deperibile in assoluto: se questa sera non hai venduto la tua

giornata, non è che domani ne vendi due. E se per un mese non vendi le giornate di un tuo grafico, non è che a fine mese ne vendi trenta tutte assieme come fossero pezzi di ricambio che aspettano in un magazzino. Impara a gestire il tempo, che è la tua risorsa più preziosa, mille volte più del denaro.

## **Produttività e KPI**

Quanto ci mettete in agenzia a realizzare un sito? Qual è il tuo collaboratore più produttivo? Quali sono le aree dove guadagni e dove margini poco, o perdi? Se conosci i tuoi numeri, sai come sta andando la tua azienda. Quali numeri devi guardare? E attento ai numeri "finti", quelli che raccogli facilmente, che riconfermano quello che pensi e non ti danno nessuna indicazione reale su come stai andando e su come migliorare.

## **Organigramma**

Altro elemento poco considerato nelle piccole agenzie: "ma siamo solo in cinque"... certo, infatti tutti fanno tutto e appena succede un casino non è responsabilità di nessuno. Ci metti poco a disegnarlo, devi riempire una decina di caselline, e dopo diventa tutto (un po' più) facile.

## **Manuali**

Se in una multinazionale elimini un dipendente, in brevissimo tempo viene sostituito e il business continua come prima, è una cosa che ha del kafkiano. Perché, nella tua piccola agenzia, se se ne va "quellochesafarequellacosasololui" rischi il collasso? Perché non hai il libretto di istruzioni della tua agenzia. "Ma è complicato", "Non facciamo mai due volte la stessa cosa", "Nessuno li legge", queste sono scuse, non motivazioni. E, se ci pensi bene, sono i motivi per cui non cresci. Hai una checklist di come creare un sito? Hai un manuale per spiegare ad un grafico esterno come impostare i file in Indesign? No?! Ok, ora sai da dove partire.

## **Previsionale**

"Nella mia agenzia come faccio a prevedere cosa succede tra tre mesi? Manco so cosa capita domani". Appunto, se non sai prevedere il tuo andamento sei nei guai, anche perché evidentemente non hai

contratti, non hai marketing e vendite strutturati, soprattutto non hai la coda fuori dalla porta. E, se capita qualche casino, te ne accorgi troppo tardi. Fatti un bel previsionale a dodici mesi -basta un semplice foglio di calcolo-, guarda cosa succede in tre mesi e chiediti che cosa puoi farci, è un grande esercizio.

### **Indicatori economici e finanziari**

Fatturato e margini, liquidità, produttività oraria, fatturato procapite, markup sui servizi esterni, incidenza dei costi fissi, redditività della commessa, del cliente, dell'operatore e del reparto... sei un creativo e ti pare complicato, o brutto? Spero che guadagni davvero tanto, oppure impara a leggere tutti questi dati, ti aiuta a controllare la tua impresa e a crescere.

### **Scalabilità e modelli di business**

Replicabilità, scalabilità, ricorsività, infoprodotti, revenues passive... se capisci di cosa parlo puoi ripensare il tuo modello di business -passando dalla vendita delle ore alla vendita di valore e delle informazioni- e arricchirti, o almeno compensare i momenti più difficili

# Numeri

I numeri sono creature strane: sembrano oggettivi e freddi ma ti parlano, presentano sfaccettature emotive, delle volte sfuggono, delle volte fan troppo rumore e ti confondono.

In un'agenzia di comunicazione fondata da un grafico-creativo questa confusione può aumentare, soprattutto se questi numeri non sai riconoscerli e non sai parlarci, e puoi metterti nei guai.

Anni fa non avevo idea di cosa fosse un bilancio, non sapevo dove acquisire i numeri della mia agenzia e, anche quando li avevo, non sapevo quali fossero i dati importanti da leggere. Nel tempo ho imparato a dialogare, a farmi sussurrare cose, a leggere tra le linee di un grafico cosa succede per davvero.

Che cosa succede con i numeri nelle agenzie di comunicazione?

Succede che alcune agenzie non hanno nessun numero e vanno alla cieca, spesso finendo sbattere in malo modo. Ad esempio, capita quando ti fai dire dal tuo commercialista come va la tua azienda o com'è andato l'anno precedente.

Ma capita anche di vedere troppi numeri: esasperato dal dettaglio, hai costruito un mostro di foglio di calcolo che solo per aprirlo ci vogliono tre minuti di rotella della morte. All'interno hai parametrizzato qualunque cosa, ma non riesci a trarne una visione d'insieme.

Ancora delle volte capita di avere numeri finti, belli da guardare ma tra i comunque le conclusioni che hai in testa, come ad esempio un fatturato elevato che nasconde margini risicati, o statistiche che giustifichi.

E i numeri non sono solo numeri: se scendono le statistiche -tue personali, del tuo team o della tua azienda- è perché sei distratto o fuori focus, insomma ti dicono come stai con la testa e con il cuore.

I numeri ti parlano di redditività delle persone e dei clienti, dei margini, del rapporto costi fissi e variabili, del valore a ciclo vita di un cliente o del costo di acquisizione, ma anche della tua abilità e competenza: se non ottieni il risultato che desideri spesso è perché non ci hai provato nella maniera giusta, non perché non ci hai provato abbastanza.

I numeri ti dicono come vai rispetto ai competitor o alla media di settore delle agenzie di Milano o d'Italia o nel Mondo. Ti dicono a quanto fatturare un'ora, un logo o un sito. Ti dicono che c'è chi fattura migliaia di euro l'ora, insegnandoti che si possono ottenere risultati impensabili.

Siamo creativi e quindi non possiamo usare i numeri?

Tutto può essere associato ad un valore, pensa alle recensioni di Tripadvisor o al numero di proposte che devi produrre mediamente prima di farti approvare un lavoro. Hai visione della media sui clienti, sulle aree e sui tuoi collaboratori, così da stabilire uno standard?

Hai mai guardato il grafico del fatturato della tua azienda per capire se è solo una retta spezzata o se ti sta dicendo come stai con la testa e sei sei sulla strada giusta?

## Team

Staff, team collaboratori, dipendenti, “quelli là”, “i miei ragazzi”, “le nostre risorse” o altre definizioni... se gestisci un gruppo di persone avrai scoperto, qualche volta anche duramente, che si tratta di uno dei lavori più complessi al mondo.

Negli anni sono passato dal pensare a “loro” come persone che facevano o non facevano ciò che mi aspettavo, chiedevo o pretendevo, al considerarmi causa delle loro performance, anche quando non fanno qualcosa che chiedo. Con grandi miglioramenti allo stato del fegato, delle finanze e del clima aziendale.

Che cosa ha fatto cambiare atteggiamento al mio team e a me e, quindi, risultati?

La prima considerazione è che le persone non sono tutte uguali, ognuno ha talenti differenti e devi capire chi mettere in quale ruolo. La famosa frase “se giudichi un pesce dalla sua capacità di scalare un albero...”, hai in mente? Inoltre, la maggior parte delle persone tende a fare ciò che riesce e capisce, non è che fa casini per cattiva volontà. Di solito.

Ho imparato anche che le attitudini sono più importanti delle competenze: se ti metti in staff uno davvero competente ma di pessimo carattere, che demotiva te e il tuo team, la tua impresa andrà col freno a mano tirato ad andar bene. Hai in mente quelli che sbuffano, “nonsipuòfare” e poi lo fanno comunque, ti riportano solo notizie sgradevoli. La cosa divertente è che queste figure, che sembrano fondamentali per il tuo business, quando se ne vanno liberano spazi ed energie e l'azienda ti decolla.

Una grande scoperta è stata quella della “selezione scientifica” delle persone: smetterla di andare a sentimento, prime impressioni o per indicazioni di amici. Sinceramente non mi ritengo particolarmente bravo a comprendere le persone e l'utilizzo dei test attitudinali durante la selezione mi ha risparmiato un bel po' di mal di testa.

In tutto questo si incardina la mia capacità di esercitare la leadership sul gruppo, che non vuol dire sbraitare dietro alle persone, ma “ottenere che venga eseguito quello che chiedi”. Boom! Bella definizione, eh? Quando l'ho sentita la prima volta ho cominciato a

capire che la mia idea di leadership faceva acqua ;)

La maggior parte delle persone non si incarica della propria crescita e formazione, è forse uno dei migliori investimenti che puoi fare per farli crescere. Non sto parlando di formazione tecnica, spero che Illustrator lo sappiano usare e comunque si impara usandolo. Ci sono tutta una serie di competenze informali -le famose soft skills- che nella vita aiutano a dialogare, crescere, vendere e, se le condividi con i tuoi, ti ritrovi con un esercito inarrestabile. Oppure puoi rimanere con un branco di pecore che, se va bene, fanno giusto-giusto quello che chiedi e, nella peggiore delle ipotesi, ti fan tornare i casini sul tavolo e ti tocca rifare il loro lavoro da capo.

Imparare a gestire le persone comporta anche delle responsabilità: come gestire ritardi, assenza di disciplina, disordine, scorrettezze, scarsa voglia di lavorare o addirittura situazioni poco etiche? Ti è capitato di avere collaboratori sempre in ritardo o persone che durante l'orario di lavoro si facevano lavoretti per loro clienti?

Delle volte queste persone vanno formate, delle volte gestite e motivate, altre volte sanzionate o allontanate. Non è una cosa facile, ma ormai dovresti sapere che i veri risultati si portano a casa se fai le cose che ti mettono fuori comfort.

La prima cosa però è stata -come ti dicevo all'inizio- il mio personale cambio di prospettiva, l'eliminazione del giudizio e un forte lavoro sull'ascolto delle persone, delle loro esigenze, del non detto. Capire come stanno, se sono a loro agio, capire chi sono i campioni e chi invece ti sta solo mettendo i bastoni tra le ruote, fa tutto parte di un mestiere molto difficile, forse quello più difficile nella gestione di un'agenzia, ma che è anche quello che può portarti i maggiori benefici.

# Marketing

Per un imprenditore -di qualunque settore- il marketing è una delle competenze più importanti da sviluppare. Se sai fare marketing -e parlo di strategia- puoi gestire e far crescere qualunque impresa, puoi cavartela in qualunque situazione. Saper fare marketing vuol dire comprendere come pensano gli altri e come prendono le loro decisioni, capisci che puoi conquistare il mondo?!

È incredibile quante agenzie di comunicazione non sappiano fare marketing (è successo anche a me :) : defocalizzate, affidano l'acquisizione di nuovi clienti a passaparola, relazioni e fortuna. Insomma non hanno un metodo strutturato e automatizzato. Avere un metodo significa tante cose: meno sforzi, prevedibilità del risultato, persino la selezione del tipo di clienti -alto spendenti invece che scappati di casa-che andrai ad acquisire. Incredibile vero?

Il marketing non è creatività o la sola comunicazione, è una cosa più sofisticata e complessa. Come ti dicevo, fare marketing strategico è capire come acquista il tuo potenziale cliente e andare a prenderlo di conseguenza nei posti e modi corretti, influenzando il suo modello decisionale.

Perché un potenziale cliente sceglie in maniera sempre più complessa (oppure si fida di chi ha più vicino). Se riesci a capire come decide, secondo quali fattori, dove si informa, di cosa ha paura, che cosa desidera, diventa facile avvicinarlo, influenzarlo e infine acquisirlo.

Questo è il motivo per cui continuo a ripetere che un imprenditore -tipo te che dirigi un'agenzia di comunicazione, non sei un grafico o un creativo, sei un imprenditore- deve saperne di marketing.

Potremmo dire che esistono vari sottotipi di marketing: dal mass market (quello dei brand che trovi sugli scaffali di mezzo mondo per intenderci), mercati consumer locali, retail e B2B. Tu, come agenzia di comunicazione sei nel marketing dei servizi e nel B2B. Vendita da persona a persona di un servizio o prodotto non standard, costruito sulla base della richiesta del cliente. Roba complicata, auguri ;)

La maggior parte delle agenzie di comunicazione sono defocalizzate, fanno troppe cose in funzione di quello che richiedono i clienti, spesso diluendo la propria visibilità (e i margini).



Esistono però anche agenzie superfocalizzate, ad esempio del design del packaging settore food, nel supporto alle vendite su Amazon, negli ecommerce moda. Come cliente, a parità di condizioni esterne, preferirò un partner specializzato in una nicchia di cui ho bisogno e spesso per questo sarò disposto a spendere di più.

Nel marketing i numeri sono fondamentali, quindi lascia da parte la creatività per un attimo. E' vero che un messaggio ben costruito può aumentare le vendite, ma per prima cosa devi capire come stanno andando le cose, insomma devi saper leggere i numeri: qual è il tuo costo di acquisizione cliente (detto CAC)? Hai calcolato sia costi che tempi? Quante vale un cliente a "ciclo vita" nella tua agenzia (questo è l'LTV)? Ci sono miriadi di numeri, variabili e KPI da valutare quando fai marketing, ma se hai sotto controllo CAC e LTV sei già a buon punto.

Come gestire il tuo budget? Forse avrai sentito parlare di Robert Kiyosaki e del concetto di "intelligenza finanziaria": puoi mettere il denaro al tuo servizio, di fatto puoi farlo "lavorare". Come puoi applicare questo principio al marketing? Semplice, creando un ciclo virtuoso in cui il denaro lavora per generare altro denaro, in cui il marketing è un ingranaggio controllato e il risultato sono nuovi clienti e nuova generazione di reddito costante e continua.

Sempre sul budget, come decidi quali media utilizzare? Le opportunità oggi sono tantissime, dai social al paid, dall'online all'offline... Insomma che cosa scegliere, cosa funziona? Be', se tieni traccia dei numeri e scopri da dove provengono i risultati e calcoli il ROI (ritorno sull'investimento), sai sempre su che cosa investire (se ti dicessi che una tua campagna deve rendere almeno venti volte il tuo investimento come la vedi?).

Una delle armi più potenti del marketing è la Value Ladder, quella "scala" di prodotti che conduce il cliente da un prodotto a basso o nullo costo fino ai prodotti ad alto margine, magari ricorsivi. Ti faccio un esempio: se entri in un Autogrill, generalmente lo fai per andare in bagno, giusto? Poi ti vien voglia di caffè e alla cassa ti propongono di prenderlo con "unaspremutauncornettoilmuffinlatrippa" e chiudono dicendo "sono SOLO X euro in più" e tu spesso comperi. Poi se hai dei bimbi, se hai bisogno di un cavetto USB o della schiuma da barba li trovi, così come il salame al pepe che dove cavolo lo hai mai visto da altre parti?! Ce l'hanno solo loro e tu almeno una volta nella vita l'hai

comprato, ammettilo! Poi ci sono i vini in offerta, la stecca di Kinder lunga un metro... Ecco, sei entrato per far pipì, hai speso 73 euro. Ho reso l'idea? Come puoi applicarlo ai tuoi clienti?

Qualche consiglio sul sito: spesso non genera particolari risultati, difficile che ti contatti qualcuno perché lo ha visto (a meno che tu non abbia una strategia molto precisa).

E non fartelo in casa, ci metti una vita e ci smeni un mucchio di soldi (in particolare in ore uomo del tuo team che non fatturi ai clienti). Fallo realizzare all'esterno, le ore che risparmi sul tuo team rivendile ai tuoi clienti che vedrai che guadagnerai di più.

Che cosa serve a un'agenzia per acquisire nuovi clienti? Di sicuro la focalizzazione, poi un processo di lead generation costante e performante. Una Value Ladder ben disegnata. Rendersi visibili, in particolare rendere visibili le persone e il titolare prima ancora del brand e fare eventi, anche online, soprattutto se operi localmente al di fuori dalle grandi città.

La cosa importante è che il marketing -inteso sia come strategia, sia come lead generation- è una risorsa straordinaria anche se la tua agenzia si occupa di attività più tradizionali come grafica o branding, servirà a te e potrai rivenderlo ai tuoi clienti.

# Pronto a fare il grande passo?



**[strategieperagenzie.net/](https://strategieperagenzie.net/)  
[agency\\_def\\_ordina-la-tua-copia](https://strategieperagenzie.net/agency_def_ordina-la-tua-copia)**

**Ordina ora Agenzia\_def, il manuale operativo  
della tua (nuova) agenzia di comunicazione**

**180 pagine di indicazioni, schemi, metodi per  
creare -o migliorare- la tua agenzia**

# Grazie!



Rimaniamo in contatto!

Scrivimi a **stefano@stretegieperagenzie.com**

oppure unisciti alla community sul **gruppo Facebook:**  
[www.facebook.com/groups/StrategiePerAgenzie/](http://www.facebook.com/groups/StrategiePerAgenzie/)



## Cosa dicono di Strategie per Agenzie

“E' tra i migliori corsi che ho seguito in questi anni, ti permette di portare tantissimo valore in agenzia trasmettendoti da subito un metodo efficace da mettere subito al lavoro, lo consiglio!”  
Stefano Ferrè, Circle



“Il programma mi ha incuriosito subito. Unico. Mai sentito di altri corsi specifici per la gestione dell'agenzia, delle relazioni fra persone del team, strategie, numeri e trucchi che vengono, evidentemente, dall'esperienza vissuta in prima persona, non dalla teoria. Sto crescendo. Grazie S\*A!”

Lorenzo Visci, MeP



“S\*A è stato una grande scoperta! Un percorso specifico ma allo stesso tempo tocca tutti gli argomenti veri della vita d'agenzia. Stefano e il suo team stanno facendo un lavoro fantastico! Finalmente un percorso di formazione che sta portando un valore reale e tangibile alla mia realtà! TOP!”

Andrea Amaglio, A2 Lab



“...e poi ti comunico che oggi ho applicato alla lettera i concetti della vendita in digitale e ho venduto un sito + processo di raccolta testimonianze ad un cliente via Skype”

Simone Puliafito, Taeda Communication

Strategie per Agenzie è un Brand di Stefano Ferranti

© Copyleft Stefano Ferranti 2019-2021 – I contenuti di questo smartbook sono liberamente divulgabili, discutibili, migliorabili e copiaincollabili, parzialmente o per intero, a patto di citarne la fonte e possibilmente apportare migliorie