

Antonio Panico

Coach ricco, coach povero

Come uscire dal mucchio e avere successo



Coach ricco, coach povero

Come uscire dal mucchio e avere successo

Antonio Panico

ISBN **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**

© 2023 - Antonio Panico

www.businesscoachingitalia.com

Tutti i diritti sono riservati. È pertanto vietata la riproduzione in qualsiasi forma, memorizzazione o trascrizione con qualsiasi mezzo, anche parziale, senza previa autorizzazione dell'autore.

Indice

Dediche e ringraziamenti	9
Prefazione	11
1. La necessità attuale	13
Le rockstar della formazione e del coaching	16
La precessione e il vero significato della vita	21
La ricchezza	24
A proposito di ricchezza: quanto si può guadagnare facendo il coach?	27
2. Coaching: cos'è e differenze tra coaching, consulenza, mentoring e formazione	31
Il consulente	31
Il mentore	32
Il formatore	33
Lo scopo di queste tre figure professionali	33
Il coach e il suo scopo	34
Il business coaching	37
Il cocchiere	40
3. Cosa ti renderà davvero un coach ricco	43
La reputazione	44
La responsabilità	45
Un'esperienza illuminante	47

Il coach parte dagli obiettivi	49
4. Specializzazione e altri fondamentali	55
per diventare un coach ricco	55
Il potere della specializzazione	59
How To	61
Strategia pozzanghera verde: non esagerare con la specializzazione e analizza il mercato	64
Altri elementi per una specializzazione a prova di bomba	67
Come posizionarsi come "me too brand"	68
Posizionamento: l'anti leader	69
Posizionamento: un-brand	70
Posizionamento: prezzo alto	71
Posizionamento: lo specialista	72
5. Le competenze del coach ricco	75
Le competenze hard	75
Le competenze soft	76
La leadership	78
L'empatia	79
La capacità di attendere e la sospensione del giudizio	81
Il caso di Lorenzo	83
Problem solving	85
Altre competenze importanti	85
6. Fidelizzare il cliente, il segreto della ricchezza	87
Il processo del cambiamento	91
Come comportarsi nelle varie fasi del cambiamento	94
Come comportarsi nella fase 2	94
Come comportarsi nella fase 3	98
Come comportarsi nella fase 4	100
Come comportarsi nella fase 5	102
Come comportarsi nella fase 6	104
Come comportarsi nella fase 7	105
Come assicurarsi una progressione della clientela	105
7. Il modello di coaching	109
Il modello di coach	110

Il modello di coaching di Business Coaching Italia	113
Perché questo modello funziona	117
Le fonti di autoefficacia	117
8. Case history	121
Caso 1: Azienda di abbigliamento	121
Caso 2: azienda di consulenza web marketing	125
Caso 3: start-up innovativa	128
Caso 4: da centro estetico ad azienda di successo	131
Caso 5: lo studio legale	136
Caso 6: il testina	139
9. Come vendere il coaching	143
Vendere coaching	143
Prevendita e postvendita	145
Il modello in 16 punti	147
L'importanza delle metriche o kpi	157
10. Il marketing	159
Il marketing del coach ricco	160
Un errore grossolano da evitare	161
Il funnel di marketing	162
Funnel con libro	163
Funnel corto	164
Funnel educativo	165
Strumenti utilizzabili per creare un funnel	166
Altre tattiche	166
La cosa più importante nel marketing: il messaggio	169
Survey	171
I focus group	171
L'auto valutazione	172
Come estrarre il messaggio	172
Conclusioni	175
L'autore	179



Dediche e ringraziamenti

Ho tante persone a cui dedicare questo libro. Sopra a tutti lo dedico a mia moglie Tiziana, perché la amo con tutto il mio cuore. Lei riesce a essere sempre presente con discrezione e a darmi un motivo nuovo ogni giorno per migliorarmi.

Ai miei figli Matteo e Marco. Dedico a loro questo lavoro perché sono la mia gioia più profonda. Sono fiero di voi.

Ai miei clienti. Ho iniziato questo lavoro come business coach sotto la spinta di tanti di voi e oggi dopo tanti anni insieme mi sento fiero del nostro rapporto di fiducia e grande stima. Non posso citare ognuno di voi, ma voglio che sappiate che siete tutti nel mio cuore.

Al mio team di business coach, persone speciali, imprenditori, professionisti o manager che hanno apprezzato il mio progetto e hanno deciso di farne parte. Il nostro obiettivo è aiutare almeno 1.000 imprenditori italiani ogni anno a prosperare rendendo migliore questo Paese. Grazie per aver creduto in me, siamo solo all'inizio di quest'opera e tutti insieme la realizzeremo.

Al Dream Team, ovvero la mia prima linea di coach, co-



loro che mi hanno spinto ad aprire la Business Coaching Academy, che mi ha poi permesso di sviluppare un team di business coach veramente competente. Senza di loro Business Coaching Italia S.r.l. non sarebbe mai nata e io sarei ancora solo un professionista invece che un imprenditore nel campo del coaching per le aziende. Voglio che sappiate che le volte che vi ho lasciati soli a risolvere le grane in cui vi avevo cacciato con i nostri clienti non è mai stato per disinteresse nei vostri riguardi, ma per la totale fiducia che nutro verso in voi.

Voglio poi dedicare questo libro a un mio caro amico Marco De Veglia, la massima autorità in Italia e una delle massime autorità al mondo nel campo del Posizionamento. Marco ha lasciato questo mondo in una calda notte di luglio del 2021. La sua competenza rimarrà per sempre a disposizione di tutti grazie al suo impegno nel divulgare la scienza del posizionamento di marketing. C'è un vuoto incolmabile che riguarda la sua onestà intellettuale nei lunghi confronti che avevamo sul marketing, sul posizionamento, sul business e sulla vita, ma soprattutto la sua amicizia che non dimenticherò mai. Grazie di essere stato un mio così buon amico.

Infine, voglio dedicarlo a Max Formisano: l'idea di Coach Ricco Coach Povero è sua e mi ha fatto l'onore di chiedermi di scrivere questo libro. Nutro una grande stima e un profondo affetto per Max e apprezzo il lavoro che sta facendo per migliorare la qualità della manualistica di settore in Italia.



Prefazione

Il mercato dei coach (e formatori), di cui faccio parte da vent'anni e che ho contribuito a creare, sembra non aver capito un punto. A furia di seguire corsi di massa sul coaching in cui gli hanno fatto credere che basta mettere qualche video on line e tutto diventa facile, semplice, veloce e redditizio, abbiamo tantissimi sedicenti coach che non si sono presi il disturbo di capire veramente le basi di un lavoro professionale e profittevole e stentano a far decollare il loro business. Questo libro è per loro. Ma è anche per i tanti coach professionisti, o chi lo volesse diventare, che vogliono contare non solo sul passaparola dovuto alla bravura con cui svolgono il loro lavoro, ma su strumenti più prevedibili e sistematici.

La storia è breve, un giorno ho avuto un'idea: spiegare in modo chiaro ed efficace la differenza tra un coach povero (la maggior parte) e uno ricco. Ho preso il telefono e ho chiamato Antonio, il primo business coach sulla piazza italiana, uno che ha esperienze di successo reali e pluriennali nel business coaching, non uno dei tanti che si definisce business coach (oltre a life, sport, career e chissà cos'al-



tro!). E prendendo spunto dal celebre libro di Robert Kiyosaki *Padre ricco padre povero*, gli ho chiesto: “Antò, vuoi scrivere un libro dal titolo *Coach Ricco Coach Povero?*”.

“Azz” – Antonio è di origini campane – “E me lo chiedi pure? Ci divertiremo...”.

E così è stato.

Antonio ha sfornato un libro superiore alle mie aspettative. Non perché mi aspettassi poco da lui... Anzi, ma perché ci sono veramente tutti i segreti del mestiere per creare un piccolo (o grande) impero basato sul far ottenere risultati ai clienti. Da come posizionarsi sul mercato all’imbuto di marketing, al colloquio per vendere in una sola telefonata migliaia di euro di coaching e affiancamento.

Sono davvero fiero di questo testo che hai per le mani e spero che ne farai un uso saggio.

Ah, credo anche che ti divertirai, perché il tutto è condito con la simpatia napoletana di “Antò”.

Max Formisano
Fondatore Max Formisano Training



1. La necessità attuale

Se sono qui a parlare di coaching e di come si può diventare un coach ricco, se tu sei qui a leggere i miei suggerimenti, è perché in questa società moderna vi è una necessità.

Come gli sportivi hanno necessità di ottimizzare le loro risorse fisiche e mentali, così come gli studenti inglesi dell'Ottocento avevano bisogno di un tutor per scegliere il miglior corso di studi (e chiamavano "coach" i tutori migliori), così oggi ogni persona ha la necessità di affrontare vari ostacoli nel campo lavorativo, nella vita e nelle relazioni.

Viviamo in una società altamente competitiva e in continuo cambiamento. Gli anni Ottanta sono un ricordo lontano, le tecniche di vendita o di business in genere sono cambiate radicalmente, i modelli di business si stanno evolvendo in maniera clamorosa, i rapporti umani sono mutanti clamorosamente, oggi per conoscere qualcuno vai su Tinder e non più in discoteca o in giro in centro; tutto è più veloce, a volte persino spietato nel mondo degli affari e nella vita in generale, e non possiamo più permetterci il lusso di uscire con la nostra borsa degli attrezzi e sperare o



tentare un qualsiasi risultato.

«*Follia è fare sempre la stessa cosa e aspettare risultati diversi*», diceva un certo Albert Einstein.

Oggi le regole della vita e del business sono cambiate.

Chi non conosce le regole attuali, o peggio ancora chi non ritiene importante conoscerle, può avere seri problemi.

Ecco allora che la figura del coach assume una valenza assoluta. Il coach aiuta a progredire, a scoprire la strada più corretta per il suo cliente in relazione ai propri obiettivi, accompagnando la persona o l'imprenditore al raggiungimento finale dello scopo. C'è una necessità, il coaching è la risposta.

Scegliere di far parte di questa categoria di persone, i coach, che aiutano fattivamente il prossimo a raggiungere le proprie mete, è una scelta saggia e intelligente sia in ottica presente che prospettica, perché ci sarà sempre più bisogno di coach.

È indubbio che stiamo affrontando un momento di crisi epocale, sia nei valori che nel mercato finanziario. Non è né la prima né l'ultima crisi, sia inteso.

Quando comprendiamo che ogni crisi è un momento di svolta, ecco che invece di deprimerci o sentirci inermi sapremo sfruttare questo momento di default come un'opportunità reale di crescita. Nelle fasi di crisi, di recessione, si deve vedere molto più avanti del momento contingente e in effetti è proprio in questi periodi storici che il mercato cambia e si delinea chi vince e chi perde; tutto ciò avviene a un ritmo più elevato e questo "salto quantico" costringe ognuno di noi ad adeguarsi o a soccombere.

Tu, che vuoi diventare un coach, o sei un coach e vuoi essere un coach ricco, hai il bellissimo compito di aiutare chi te lo chiede e traghettarlo verso una nuova crescita.



L'impatto che una crisi globale ha sul singolo è a 360 gradi, prende l'intera esistenza di una persona, a livello personale e a livello professionale.

Qualcuno avrà maggior bisogno di un supporto motivazionale, qualcun altro avrà necessità di gestire meglio lo stress, altri ancora vorranno affrontare un nuovo progetto imprenditoriale o far prosperare l'attività che hanno in corso, altri hanno bisogno di strutturare meglio l'azienda (organizzare i processi aziendali) o di sistematizzarla (organizzare l'azienda in modo che sia indipendente dalla presenza dell'imprenditore), altri ancora hanno bisogno di gestire meglio la propria leadership, altri hanno bisogno invece di affrontare i problemi della vita in maniera efficiente ed efficace; insomma vi sono varie situazioni, sia in ambito business, sportivo e di vita, in cui un coach può affinare le proprie capacità e rendersi utile ai propri clienti, e questo momento storico è ideale per farlo.

La pandemia in corso ha accelerato la consapevolezza del bisogno di ognuno di un aiuto, un supporto, per affrontare e superare i propri limiti, facendo venir fuori le debolezze strutturali preesistenti nascoste dallo *status quo* e dalla routine di tutti i giorni.

La pandemia ha costretto tutti a guardare negli occhi i propri limiti e a fare i conti con essi.

Le aziende, che andavano avanti grazie ai prestiti bancari, sono state o sono in procinto di chiudere.

Le coppie in crisi, che riuscivano ad andare avanti senza affrontare i propri problemi di coppia, sono state costrette a vivere insieme per mesi e ad affrontare i propri problemi.

Il venditore che non riusciva a vendere abbastanza, si è reso conto che questo è il momento giusto per darsi da fare e cambiare i propri risultati.



L'impiegato, che non amava il proprio lavoro, ha avuto modo di meditare sulla sua carriera.

Lo *status quo* è compromesso e le persone si rendono conto sempre di più che è arrivato il momento di cambiare azioni e risultati.

Sulla base di tutto ciò si può prevedere che tutti i lavori basati sulla relazione d'aiuto avranno nei prossimi anni un incremento della domanda e diventeranno sempre più richiesti.

Il rischio è che un incremento improvviso della domanda, come quello che stiamo osservando, porti con sé un peggioramento del servizio offerto.

Ecco perché è mia opinione che chi occupa questo campo debba fare qualcosa per migliorare l'offerta media, e questa nuova edizione di *Coach Ricco Coach Povero* vuole rappresentare un contributo, seppur minimo, in questo senso.

Le rockstar della formazione e del coaching

La crescita della domanda sta anche determinando ovviamente un aumento dell'offerta, offerta che spesso non tiene conto dello scenario attuale e del nuovo livello di consapevolezza che le persone hanno acquisito, soprattutto negli ultimi due anni.

Facciamoci una domanda:

***Cosa ha reso così famose
le figure del coach e del formatore?***



I primi grandi casi di successo si sono osservati negli Stati Uniti dove la figura del formatore è apparsa negli anni successivi alla Grande depressione. Uno dei più importanti formatori professionali, non accademici, in quel periodo è stato Dale Carnegie. In quegli anni l'americano medio doveva fare i conti con il cambio epocale del mercato del lavoro, così nacquero sempre più corsi di crescita, leadership, vendita, ecc.

Le persone avevano bisogno di nuove competenze, di migliorare la propria capacità di comunicare, vendere, gestire un team, la propria efficienza personale e quant'altro. Questo era un bisogno molto evidente a cui Carnegie e tanti come lui diedero una risposta professionale molto forte.

Le persone, che erano abituate ad una formazione accademica tradizionale, avevano bisogno di nuove competenze e ispirazioni, e questi imprenditori nel campo della formazione si diedero da fare per rispondere a questi bisogni del mercato.

Bisogni che allora come oggi rappresentano un mercato molto interessante e in continua espansione, anche perché oramai i cambiamenti sono molto più repentini e frequenti.

Nella seconda metà degli anni Settanta del xx secolo l'offerta in risposta a questi bisogni si arricchì grazie al contributo fondamentale del californiano W. Timothy Gallwey, allenatore della squadra di tennis dell'Università di Harvard, che per primo mise nero su bianco i suoi principi di base del coaching dando un grande contributo a questa nuova professione.

Questa nuova figura iniziò a svilupparsi anche nelle aziende negli anni Novanta grazie alle intuizioni di Sir John



Henry Douglas Whitmore. Come mai si sviluppò così fortemente questa professione?

Perché le persone, gli sportivi, ma anche manager, professioni e imprenditori, cercavano supporto per migliorare le proprie performance in scenari sempre più competitivi e per raggiungere obiettivi sempre più sfidanti.

Eppure, in quegli anni, dagli inizi degli anni Ottanta, negli USA queste due figure, il formatore ed il coach, iniziarono ad assumere sempre di più i contorni dello showman, uno strano mix di rockstar e intrattenitore.

Questa spettacolarizzazione del lavoro dei formatori e dei coach è avvenuta in un periodo di grande crescita economica, periodo in cui le persone hanno cercato sì un supporto per il proprio miglioramento personale, ma lo hanno fatto non badando tanto a quello che spendevano e cercando l'intrattenimento unito alle informazioni, accontentandosi spesso solo dell'intrattenimento.

Così i ruoli dell'esperto di settore, del formatore e del coach sono stati spesso soffocati dalla figura esteriore dello showman, del guru e del superuomo più attento ai propri interessi che spinto dalla volontà di aiutare gli altri a ottenere risultati. Cosa questa che può aver indotto tante persone a credere che per avere successo come coach bisogna fare "i fenomeni".

Ma questo lavoro è ben altro!

Il ruolo di un coach, anzi di un coach ricco, è quello di aiutare e servire le persone, non di essere riconosciuto come personaggio pubblico di spettacolo.

Voglio sottolineare questo punto sin da subito perché credo fortemente nella missione che ogni coach ricco ha da svolgere; la ricerca della notorietà, il marketing sterile a beneficio del proprio ego e tutte quelle forme di propa-



ganda del sé non aiutano un coach a focalizzarsi sulla sua vera missione.

Questo è il mio pensiero frutto di anni di osservazione:

***i professionisti che hanno
maggiore successo
in questo campo sono interessati
al successo altrui.***

Ecco il vero segreto del mio e del tuo mestiere, quindi: essere interessati sinceramente al successo altrui e lavorare affinché il nostro coachee (il coach è il professionista che fa coaching, il coachee è il cliente del coach) lo raggiunga grazie al nostro supporto.

Un coach è un alleato del proprio cliente e in questa alleanza si deve lavorare insieme per un unico obiettivo, finché non lo si raggiunge. Ma come Antonio? Parli di essere coach ricchi e poi mi dici che non devo puntare al mio successo personale?

Non ho detto questo, anzi.

Nella mia esperienza ho notato spesso che i grandi imprenditori, così come anche i migliori coach attuali o della storia di questo lavoro, non sono focalizzati esclusivamente sulla propria ambizione personale, ma anche sulla propria mission. Henry Ford, Steve Jobs, Elon Musk: il loro sogno non era fare più soldi il loro sogno era cambiare il futuro in meglio i soldi li hanno fatti perché avevano ragione.

Questo non significa dedicarsi in maniera esclusiva al successo dei propri clienti senza pensare al proprio benessere.

Ogni meta, qualsiasi essa sia, è composta di una porzio-



ne fisica e una spirituale, così anche tu avrai un'ambizione personale, importantissima da soddisfare e una missione spirituale che dovrai riconoscere e nutrire.

Sempre per la mia esperienza appena inizierai a ottenere risultati soddisfacenti, la tua ambizione personale non basterà più a motivarti, non sarà più in grado di nutrire la tua fame di successi, di lavoro, di nuovi clienti, ecc.

A quel punto, riconoscere e nutrire la propria mission spirituale sarà il fattore critico per continuare a svegliarti la mattina con una voglia matta di darti da fare e con una passione sfrenata.

Rimane un problema: come riconoscere la propria missione spirituale?

Per risponderti scomoderò niente poco di meno che Mr. Buckminster Fuller.

Buckminster Fuller è stato un inventore, architetto, designer, filosofo, scrittore, conduttore televisivo e professore presso la Southern Illinois University.

È stato il primo a diffondere un approccio sistemico al mondo, valutando l'impatto energetico delle lavorazioni del petrolio e mettendo al centro della sua ricerca l'efficienza energetica.

Tra le più importanti ricerche e invenzioni vanno sicuramente ricordate le cupole geodetiche, la creazione della prima auto a bassa emissione di anidride carbonica grazie a un'alta aerodinamica e della casa a basso impatto ambientale.

Fuller fu autore di numerosi saggi, tra cui *Critical Path*, uno dei suoi titoli più famosi.



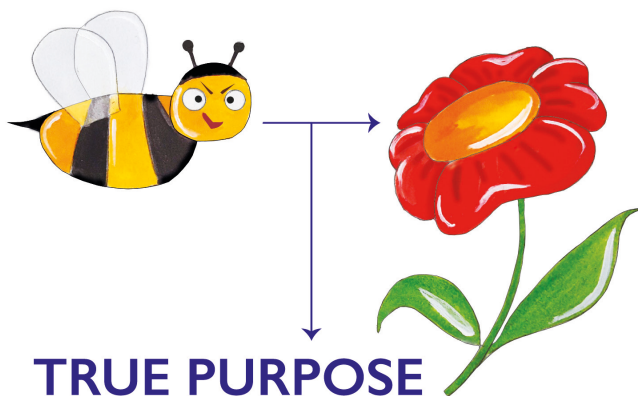
La precessione e il vero significato della vita

Bucky Fuller spiega come comprendere la propria missione spirituale e la sua importanza sfruttando un fenomeno della fisica degli astri, ovvero il fenomeno della “precessione”.

Questo è un fenomeno fisico che spiega il motivo per cui la Terra, per quanto sia attratta dal Sole, non precipita verso di esso ma vi gira intorno. La Terra non precipita verso il Sole perché non esiste solo l'effetto della gravità, ma anche quello della precessione che produce uno spostamento dell'asse terrestre di 90 gradi inducendo il moto di rivoluzione, ovvero la rotazione della Terra attorno al Sole. Bucky Fuller spiega ancora meglio questa teoria, e perché questo fenomeno è utile allo scopo dell'uomo, usando un esempio molto bello. La precessione, secondo Fuller, è un meccanismo della natura che assicura l'evoluzione e il sostegno della vita e la sua riproduzione.

La natura, nella sua evoluzione ha determinato che tutti gli esseri viventi abbiano uno scopo ben preciso, e quello scopo non fosse l'obiettivo del “movimento”, bensì un suo effetto secondario (perpendicolare) di cui gli esseri viventi non sono consapevoli.

L'ape, infatti, esce dall'alveare con l'obiettivo di trovare il nettare, ciò che non sa è che impollinerà con il suo comportamento gli altri fiori, svolgendo un'opera essenziale per il mantenimento della vita sulla Terra (alcune teorie sostengono che se le api morissero, il mondo morirebbe in un paio di anni a causa della non riproduzione della vegetazione).



TRUE PURPOSE

Allo stesso modo l'uomo ha costruito le spade per conquistare o difendersi, per poi capire che queste potevano essere usate come aratro per coltivare la terra (effetto perpendicolare).

Fuller sostiene che l'uomo si comporta in maniera analoga nella vita di tutti i giorni, infatti, ogni giorno l'uomo esce di casa per lavorare e ottenere soldi (il nettare) e tutto ciò dal punto di vista sistemico poco importa, ciò che importa è che nel suo movimento alla ricerca di denaro, l'uomo determini un effetto sul mondo e quest'effetto "precessionale" è l'obiettivo reale della sua vita sulla Terra.

Partendo da questa considerazione e dal presupposto che, in quanto uomini, siamo in possesso di capacità intellettive raffinate e di autoconsapevolezza, Fuller ipotizzò che se un uomo smettesse di lavorare per i soldi e iniziasse a lavorare per il suo vero scopo, per effetto della precessione avrebbe un sostegno della natura stessa sotto forma di grandi quantità di denaro.

Per verificare la correttezza di questa sua intuizione Fuller iniziò a operare a favore della natura per assicurare all'umanità macchine e strumenti ecologici e a basso impatto per l'ambiente.



Sembra che il suo esperimento portò risultati molto validi se pensiamo che Buckminster Fuller è stato un uomo di grande successo, straricco, famoso e uno dei più influenti filosofi, architetti, ingegneri della storia moderna.

Ricordo un'affermazione di Blair Singer:

«Volete fare qualche spicciolo o avere grandi somme di denaro e infinita abbondanza? Se focalizzerete la vostra attenzione verso i soldi, farete spiccioli. Se focalizzerete la vostra attenzione sul vostro scopo, l'abbondanza sarà la sua diretta conseguenza!».

Ora arriviamo alla terza domanda, ovvero: "Perché è importante che tu comprenda e agisca secondo i principi della precessione?". Perché se tutto quello che farai sarai allineato al tuo scopo, beh allora diventerai un coach ricco e niente, dico niente, sarà mai più come prima.

Come comprendere il tuo scopo?

Passa in rassegna tutte le cose che hai fatto nella vita di cui sei particolarmente orgoglioso e verificane l'effetto per il mondo intorno a te.

Verifica quali benefici hanno avuto gli altri da ciò che tu hai fatto. La risposta ti darà ottime indicazioni sul tuo scopo primario, la tua mission personale.

Ah! Un'ultima cosa su cui vorrei porre l'attenzione: il tutto funziona quando un corpo è in movimento... Quindi scegli una direzione e agisci!



Il coach ricco è colui che si concentra sull'effetto positivo che il suo lavoro ha sulle persone, sui gruppi, sui popoli e sul mondo intero, ed è per questo che diventa ricco.

La ricchezza

Ora, poiché conosco il meccanismo della mente umana, so bene che leggendo le righe sopra molti lettori hanno protestato in cuor loro. Magari facendo riferimento a qualcuno che a proprio modo di vedere non è uno stinco di santo eppure è ricco.

Però ci sono delle considerazioni da fare:

in primo luogo, non sempre l'immagine di un professionista, o di un imprenditore, rispecchia la sua vera natura profonda. Sono sicuro che dietro molte persone giudicate in malo modo dall'opinione pubblica ci siano intenzioni molto ma molto nobili.

In secondo luogo, devo assolutamente chiarire cosa intendo per ricchezza.

La ricchezza per me è un valore reale, espressione di un valore ideale importante: il successo.

Il successo però non si misura solo con i soldi, ma con una serie di altri parametri, di cui certamente la ricchezza economica è la più evidente.

Personalmente mi ritengo una persona ricca per vari motivi:



faccio un lavoro che amo, se non avessi bisogno di soldi per me e la mia famiglia, se vincessi alla lotteria (non ho mai comprato un biglietto della lotteria), domani mi sveglierei e continuerei a fare questo stesso lavoro.

Ho sposato una donna fantastica e abbiamo una bellissima relazione, mia moglie è la mia miglior amica, la mia amante, la persona con cui desidero passare il mio tempo libero, una mia supporter e una sfida continua a migliorarmi.

Ho due figli incredibili. Sono una continua sorpresa e una grande soddisfazione per noi due perché s'impegnano (quasi) in tutto e ottengono ottimi risultati in quello che fanno.

Ho molti amici sinceri e per bene, persone di cui mi fido ciecamente e su cui potrei sempre contare e che sanno di poter contare su di me.

Ho clienti fantastici, persone che quotidianamente s'impegnano a migliorare la loro condizione, quella dei propri dipendenti, a offrire prodotti e servizi sempre migliori, a dare valore aggiunto al mondo.

Tutti i clienti che io e i miei coach aiutiamo sono felici del servizio che offriamo, sono nostri sponsor, raggiungono tutti risultati e ci riconoscono il merito del loro miglioramento.

Viviamo in perfetta salute e nell'abbondanza di tempo e risorse che questo lavoro mi consentono di avere.

Guadagno più di quanto spendo per vivere e riesco ad accantonare soldi da investire.

Mi viene riconosciuto di essere un coach che porta risultati, che ha creato e divulgato un metodo efficace nel campo del business coaching tant'è che sono stato eletto Business Coach dell'anno dal ceo Management Consulting Award edizione 2021 e nel 2022, riconoscimento inter-



nazionale di cui sono molto felice.

Troppo spesso, infatti, facciamo l'errore di misurare la ricchezza esclusivamente con il profitto, ma personalmente sono convinto che la ricchezza e il successo di un'attività di qualsiasi tipo vada misurata con più parametri.

Certo, la capacità di generare profitto è fondamentale, perché senza profitto un'attività non sta assolutamente in piedi, però nella mia organizzazione ho deciso di valutare anche altri fattori. Detto questo, il profitto è solo uno dei sette parametri che io prendo in considerazione e non hanno priorità diversa, sono sette pilastri indispensabili a cui, penso, vada data pari dignità.

Il secondo parametro che considero sempre è il valore aggiunto per la clientela e la società: se un'attività non porta alcun valore aggiunto che senso ha portarla avanti?

L'attività del coach aggiunge valore alle persone perché le aiuta a raggiungere i propri obiettivi, e la felicità personale passa inevitabilmente per il raggiungimento di obiettivi e scopi.

Inoltre, se le persone e le aziende raggiungono i propri obiettivi, in particolare di business, possono assumere, investire, pagare le tasse, insomma tutto ciò ha un beneficio a cascata importante.

Il terzo parametro è misurare quanto questa attività entusiasma me e chi lavora con me. Quando nella mia carriera mi sono scoperto a fare cose che non mi piacevano, le ho mollate.

Il quarto parametro è rappresentato dalle persone che mi circondano, non farei mai un lavoro con persone che non condividono i miei stessi principi guida.

Il quinto parametro è rappresentato dal tempo libero che riesco a generare per me, francamente amo il mio lavoro, ma adoro anche viaggiare, passare del tempo con



mia moglie e con i miei amici, è una cosa a cui non voglio rinunciare.

Il sesto parametro ha a che fare con la mia crescita, il lavoro del coach ti mette nella condizione di imparare di continuo e migliorarti per essere in grado di affrontare problemi sempre più importanti.

Infine, l'impatto ambientale: credo che un business debba oggi valutare con molta attenzione quanti inquinanti crea per essere svolto, in questo sono fortunato perché fin dal 2012, quando ho iniziato da professionista, ho sempre preferito lavorare con gli strumenti di video comunicazione, cosa che non mi fa solo risparmiare tempo e denaro, ma che consente a me e al mio team, per quanto siamo un team ristretto, di limitare l'emissione di anidride carbonica.

Questa per me è la vera ricchezza.

A proposito di ricchezza: quanto si può guadagnare facendo il coach?

Quanto può guadagnare un coach?

In virtù di quanto appena detto, sarebbe assurdo e ingenuo stilare una scala di guadagni ricavandola esclusivamente da un calcolo matematico.

È indubbio che più persone aiuti, più guadagni otterrai, ma esistono altri fattori predominanti che possono sfuggire alla tua attenzione. Se la statistica pone una media di guadagni decisamente bassa (che si aggira sui 30.000 euro), la realtà ci dice che questo mestiere può portare a farci guadagnare anche milioni.

Dove si gioca questa differenza di cifre? Non certo nella matematica. Per la matematica, ipotizzando una media di 40 clienti, e un valore medio di 1.000 euro al mese per ogni



cliente (il che significherebbe che sei un coach già abbastanza quotato), occuperesti 40 ore settimanali di attività guadagnando presumibilmente 40.000 euro al mese. Ora, considerato che la soglia di ricchezza in Italia è superiore ai 200.000 euro l'anno, secondo questo calcolo dovrebbe essere abbastanza facile arricchirsi con questo lavoro.

Eppure, c'è gente che guadagna molto meno di 400.000 € l'anno (o meglio guadagna meno di 20.000 € l'anno). Com'è possibile? Di certo non puoi aumentare di gran lunga il numero dei tuoi clienti, perché il tempo a tua disposizione è sempre lo stesso.

Pertanto, dove sta la reale differenza?

La differenza di guadagno la fa il valore di un coach.

Il coach è una figura professionale e, come tale, acquisisce valore in base ai risultati concreti che ha maturato coi suoi clienti.

Il coach offre una prestazione intellettuale che ha come scopo finale il raggiungimento di un obiettivo, quindi, il prezzo entra in causa attraverso una dinamica di valore di mercato.

Ecco la vera equazione a cui rendere conto:

***il valore di mercato aumenta
con l'aumentare del valore del coach.***

Certamente nel corso del tempo aumenterà il numero di coach all'opera e, per la legge di mercato, il prezzo delle prestazioni potrà diminuire; eppure, i coach di grande successo e di rinomato valore saranno pagati anche dieci volte il prezzo medio di mercato.

Perché? Per l'equazione scritta prima, ovvero per il valore



reale di ogni singolo coach.

Comprendi bene, quindi, che per diventare un coach di valore – o meglio, un coach ricco – dovrai concentrarti sul successo del tuo cliente e sui risultati che gli farai ottenere; in questo modo – e solo in questo modo – il tuo valore aumenterà in modo esponenziale, altri clienti richiederanno i tuoi servizi e il prezzo dei tuoi servizi potrà aumentare senza essere mai messo in discussione.

Diversamente rimarrai un coach povero, o comunque nella media. Lo so!

Lo so cosa stai pensando! Mi sembra di sentire la voce di quanti stanno pensando questa storia che anche io ho sentito centinaia di volte.

Molti s'illudono, sì hai capito bene "s'illudono"! (Non crederai mica che scelga le parole a caso?).

Dicevo, molti s'illudono che il marketing sia l'unica strada per rendere un coach, un coach ricco, ma questa è semplicemente un'illusione, perché se è vero (ed è indubbiamente vero) che una buona campagna di marketing ti aiuterà a trovare dei clienti, il vero segreto dei coach ricchi è che un cliente rimanga un cliente fidelizzato per anni.

Personalmente questo è il segreto principale del mio successo. Ho iniziato con dei clienti alcuni anni fa vendendo programmi di coaching a 8.000 euro l'anno e oggi alcuni clienti spendono con me oltre 125.000 euro l'anno. Un salto incredibile.

Sì, perché gli imprenditori fanno così, se riscontrano del valore, continueranno a comprare per il raggiungimento del prossimo obiettivo e poi di quello successivo, e poi ancora e ancora.

Anzi, accadrà anche che lo stesso cliente ti chiederà di poter comprare coaching per il suo direttore commerciale,



responsabile marketing, per la moglie, il figlio, l'amante, e tutti coloro che per lui sono importanti.

Quindi sì, il marketing è importante, ma la cosa più importante è riuscire a sviluppare il cliente, ovvero riuscire a portarlo a ottenere abbastanza risultati per cui egli sarà disposto a investire ancora, e ancora, e ancora.

Quindi una variabile essenziale per un coach ricco è certamente la durata di un programma di coaching.

Per quanto ci siano programmi di lavoro relativamente brevi, solitamente gli obiettivi dei clienti che contattano un coach sono obiettivi ambiziosi e importanti che richiedono tempo, a volte persino anni.

Nel mondo del business, che è il mondo di cui mi occupo io in particolare, quando si raggiunge un obiettivo si procede all'obiettivo successivo e questo favorisce un percorso di coaching lungo ed elaborato. Ragione in più per lavorare con la massima serietà e scrupolosità sui risultati dei nostri clienti: se il cliente è soddisfatto dell'obiettivo raggiunto, se ha appurato sulla sua pelle la validità del nostro lavoro, allora non solo vorrà proseguire con nuove sfide professionali ma parlerà in maniera entusiasta della nostra professionalità ad altri potenziali clienti.

Ecco perché non mi stancherò mai di ripetere che la mission di un coach ricco è offrire valore vero, tangibile, dimostrabile. I guadagni saranno la naturale risposta alla nostra missione.



2. Coaching: cos'è e differenze tra coaching, consulenza, mentoring e formazione

Vorrei fare un passo importante e definire le varie differenze che intercorrono tra alcune attività che sembrano simili mentre nella realtà hanno funzioni e obiettivi diversi.

La gente comune magari non se ne rende nemmeno conto ma i termini *coach*, *consulente*, *formatore* e *mentore* non rappresentano la stessa categoria professionale e non lavorano per gli stessi obiettivi.

Il consulente

Iniziamo a comprendere il compito di un consulente, che è molto diffuso nel mercato dei servizi.

Cos'è un *consulente*? È l'esperto di una materia specifica che studia i dati, analizza la situazione dell'azienda o del cliente in questione, per poi esprimere un parere professionale, dando una "ricetta", ovvero una soluzione al problema grazie al suo *know how*; come un medico che propone la sua diagnosi, identifica il problema e prescrive un farmaco, il consulente è colui che emette la diagnosi di



una situazione specifica perché la analizza, la diagnostica per poi proporre una soluzione dal suo punto di vista personale consona al problema del cliente, col fine ultimo di indicarti cosa fare.

Il cliente riceve la consulenza per poi eseguire i suggerimenti del consulente. Diversamente, ovvero se il cliente preferisce che sia il consulente ad agire (il più delle volte è così), allora dovrà pagare un compenso professionale dedicato alla gestione dell'attività.

A pensarci bene, facendo un salto indietro nella storia, fin dall'antichità esisteva una figura diversa dal consulente, molto diversa, che era il mentore.

Il mentore

Cos'è il *mentore*? È una figura sorta nell'antica Grecia che aveva come scopo quello di aiutare la crescita e la formazione, in particolare dei giovani; era un educatore che si impegnava a far crescere questi giovani intellettualmente ed eticamente – paragonabile al consulente e mentore di un re, di un imperatore, di un personaggio politico o di rilievo di turno – e li accompagnava attraverso la saggezza e l'esperienza che lo caratterizzava.

Il mentore esprimeva e consigliava sul da farsi, quindi era un consigliere di vita volto all'educazione del giovane. Ne aveva facoltà e il motivo è semplice: il mentore molto spesso aveva già acquisito esperienza, aveva già compiuto i passi che suggeriva al suo allievo, quindi, sceglieva un programma che aveva già ottenuto successo nel campo specifico di applicazione.

Certo che il mentore prendeva sotto la sua ala protettiva il suo allievo, certo che indicava la strada corretta da seguire, ma non si poneva il problema della motivazione o dei valori del giovane; il senso del suo lavoro si racchiude-



va nel classico “si fa così”.

Questo è il tipico approccio del mentoring imprenditoriale che insegna a un neoimprenditore come diventare un buon imprenditore. Un approccio tecnico, che segue un percorso obbligato e lineare (da A a B a C), una relazione a uno a uno tra il soggetto con maggiore esperienza (mentore) e quello con minor esperienza (allievo).

Il formatore

Cosa fa, invece, il *formatore*? La formazione professionale, intesa con la logica che intendiamo oggi noi nel mercato della formazione mondiale, nasce in America negli anni Venti-Trenta; degno di nota, per comprendere bene il senso del lavoro di un formatore, è il già citato Dale Carnegie, autore di libri importanti come *Come trattare gli altri e farseli amici*, il quale può essere definito a ragione il primo formatore professionale, non accademico.

Di fatto, cosa implica questo ruolo? Si basa su un metodo unidirezionale tipico delle università e delle scuole e implica l'insegnamento, quindi, il formatore non è altro che un insegnante che spiega un processo solitamente non in modalità a uno a uno ma in modalità uno a più persone, laddove i clienti possono essere contemporaneamente numerosi e in attesa dell'insegnamento del formatore.

Lo scopo di queste tre figure professionali

Per capirci, lo scopo di un consulente è la soluzione del problema di un cliente attraverso la sua esperienza e competenza; lo scopo di un mentore è l'accompagnamento alla crescita, indottrinando e la guida per raggiungere infine il risultato; anche il formatore ha come scopo la formazione e l'indottrinamento, per quanto si rivolga in un solo



momento a più persone se non addirittura a folle di clienti.

Per tutti loro, quindi, il metodo è rappresentato da un indottrinamento basato sul classico “si fa così”, con grandi pregi ma con evidenti limiti.

Lo scopo dell’indottrinamento è l’azione competente. Quindi se io vado a fare un corso di formazione ne esco competente, almeno in teoria, e dovrò agire in maniera coerente con i dati appresi.

Questo è in sintesi lo scopo di queste tre figure professionali. Vediamo invece come si differenzia il ruolo del coach, ovvero il lavoro per il quale stai leggendo questo libro.

Il coach e il suo scopo

Il *coach* è una figura completamente diversa rispetto a quelle menzionate prima; certo, può adottare in alcuni casi gli strumenti tipici della consulenza, così come può utilizzare alcuni strumenti del mentoring e della formazione – laddove debba impartire delle indicazioni specifiche al cliente – però svolge un lavoro completamente differente.

Secondo la norma uni 11601:2015,

«Il servizio di coaching è finalizzato al potenziamento delle competenze utili a migliorare il benessere e i risultati che la persona che ne usufruisce intende perseguire nella vita professionale e personale».

Chiaro fin qui?

Devi tenere sempre bene in mente il risultato finale, aiutare il tuo cliente a raggiungere i suoi obiettivi:



«Nella pratica professionale il coaching è un programma di potenziamento e sviluppo delle risorse e delle competenze guidato dal professionista (coach) in partnership con la persona (coachee) che si avvale di modelli, metodi e tecniche di coaching e si sviluppa in un processo strutturato in fasi, tempi e piano di azioni».

Concetto molto diverso dalla formazione, dunque, nel coaching si interagisce attraverso lo sviluppo di un piano strategico, che tiene in considerazione le esigenze specifiche e i progressi in fase di realizzazione.

Nel patto di coaching si definiscono le basi dell'alleanza di lavoro, fondata sulla fiducia della relazione tra coach e coachee, sull'impegno e sulla responsabilizzazione nel processo per il raggiungimento degli obiettivi di coaching concordati.

Ancora la norma uni 11601:2015 spiega che «In sintesi, il coaching è un processo di partnership finalizzato al raggiungimento degli obiettivi definiti con il coachee e con l'eventuale committente».

La norma passa quindi a una classificazione delle più diffuse tipologie di coaching, che sono comunque accomunate dai risultati che il processo di coaching innesca e contribuisce a realizzare:

- maggiore consapevolezza dei propri comportamenti personali e relazionali;
- comprensione dell'impatto del proprio comportamento nelle relazioni professionali e personali;
- ampliamento della gamma di comportamenti, abilità e competenze;
- ampliamento della consapevolezza e gestione di sé e delle relazioni.



In coerenza con l'Accordo di Lisbona e con la Direttiva Servizi 2006/123/ec, la normazione del servizio di coaching offre un sostanziale contributo all'economia per un mercato senza confini e pone le basi per la definizione della professione.

Sottolineo nuovamente che a oggi la uni 11601:2015 è l'unica norma in Italia che abbia valore: chiunque decida di intraprendere la strada per diventare coach ha quantomeno l'obbligo di conoscerne i punti principali.

Il coaching è un supporto, è un'alleanza tra menti (quella del coach e quella del cliente), che ha come struttura portante del mestiere l'accompagnamento all'azione e come scopo il raggiungimento del risultato atteso da parte del suo cliente.

Ecco il punto cardine, la differenza sostanziale tra formazione – mentoring – consulenza e coaching: se i primi tre mestieri si concentrano sulla conoscenza per produrre solo come effetto finale un'azione, il coaching si pone il raggiungimento dell'obiettivo in modalità pratica.

Cerchiamo di essere ancora più chiari. Nella formazione vi è come base un indottrinamento (conoscenza): io formatore ti spiego o ti insegno cosa fare e come farlo, ti offro la conoscenza basata sulla mia esperienza e sui miei studi, per poi permetterti di attivarti, di agire. Quindi, se tu non sai cosa fare in uno specifico campo ti iscrivi a un corso (o chiedi consiglio a un consulente) e, dopo aver acquisito la conoscenza di quel campo, allora saprai cosa fare. Prima impari, poi agisci da solo.

Nulla da eccepire, sia inteso; i metodi adottati dai consulenti, dai mentori o dai formatori si fondano su basi solide e possono funzionare. Il punto debole di questo anello resta però il più complesso da risolvere, ovvero che la responsabilità e il lavoro pratico (l'azione) spettano solo al cliente dopo che lo stesso ha assorbito le informazioni.



Nessuno di questi lavori s'impegnano a implementare la capacità esecutiva del cliente finale.

Se tu cliente non hai compreso fino in fondo le informazioni, non saprai agire ottimamente e non raggiungerai il risultato finale.

Se tu cliente hai compreso bene le informazioni ma non hai poi la voglia o la forza di mettere in pratica tutta quella conoscenza acquisita, ugualmente non raggiungerai il risultato finale.

E non potrai attribuire nessuna responsabilità al mentore/formatore/consulente!

Invece il coaching non si concentra sulla conoscenza come principio di base.

Il coach valuta le risorse presenti sulle azioni da effettuare; l'impianto di un coach è quindi sulle attività e non sulla conoscenza, che il cliente acquisirà e consoliderà attraverso l'esperienza.

Il quesito cardine di un coach, in alleanza col suo cliente, è questo: cosa puoi *fare* per raggiungere l'obiettivo?

Lo scopo finale non è il raggiungimento dell'attività ma il raggiungimento del risultato. La differenza è enorme!

Il business coaching

Il business coaching è una specialità del coaching. Quando nel 2012 ho iniziato a vendere coaching non ero molto convinto che ne avrei fatto il mio unico lavoro, anzi, volevo vendere la formazione, avevo avuto un'importante esperienza con T. Harv Eker ed ero galvanizzato al pensiero di mettere mille persone in aula e tenere un mega corso all'americana.

Ma succedeva una cosa molto strana, per me, gli imprenditori che incontravo durante le mie presentazioni gratuite mi dicevano più o meno così: "Ok, mi hai convinto,



voglio che mi aiuti, ma non voglio comprare il corso, voglio che io e te ci sentiamo e che mi aiuti a sistemare i processi. Ho già fatto i corsi sul business, so cosa bisogna fare, ma non so da dove iniziare, mi devi aiutare sedendoti con me e facendo con me il lavoro!”.

Ricordo una volta un mio cliente di Padova che mi parlava di questa esigenza, così risposi: “Ho capito, vuoi che ti faccia del coaching!”. E lui: “Nooooooo, che coaching! Io sono già motivato e conosco bene i miei obiettivi, io voglio che mi aiuti nelle cose pratiche, a scalare il business, mettere a posto l’azienda, organizzarla!”.

E io: “Sì, sì, ho capito, vuoi del business coaching!”.

Quella fu un’illuminazione, capì in quel momento che la mia strada era fare coaching sul business.

Nel 2012 non ce n’erano di business coach specializzati quelli che c’erano erano supereroi, ovvero si definivano “life, business, mental e sport coach”, beati loro, io è tutta la vita professionale che mi dedico al business e sto ancora imparando...

Insomma, il punto è che non c’era nessuna specializzazione, almeno non dichiarata, nessuno o molto pochi aveva preso questa “parola” e l’aveva fatta sua.

Così decisi di “prendere” questa parola per indicare che facevo del coaching diverso dagli altri, non mentale, ma pratico sui processi aziendali.

La mia interpretazione del coaching in campo business è proprio questa, l’unione della consulenza di processo, di direzione e commerciale al coaching.

Lo so, stai arricciando il naso mentre leggi questa affermazione. So che molti sono ancorati alla definizione del coaching per la quale il coach deve sapere poco o niente del business del cliente, però ti faccio notare che è una



visione di una federazione di coaching, non la definizione di un testo sacro, quindi, può anche essere messa in discussione.

Per quanto sia importante questa federazione, e per quanto sia altisonante nella sua definizione, essa limita, a mio modo di vedere, il campo del coaching, nonché la sua applicazione.

Il coaching, lo abbiamo letto anche nella citazione della norma uni, è un'alleanza tra due persone in cui uno, il coach, aiuta l'altro a raggiungere gli obiettivi, e nel campo business questi obiettivi sono di solito più vendite, più organizzazione, più utile, migliore leadership, espansione aziendale.

Ora sfido chiunque a dare un reale contributo a un imprenditore senza entrare nel merito della faccenda.

Quindi, quando ti trovi a lavorare nel business sei costretto a farlo, chi non può farlo differenzia il coaching dalla consulenza, facendo dei ridicoli arzigogoli nello spiegare la differenza tra una sessione di coaching ed una consulenza. Io trovo tutto ciò molto poco utile e molto poco intelligente per due ragioni:

La prima è che al cliente frega pochissimo cosa tu stia facendo, i tuoi clienti giudicheranno il tuo programma di coaching con i risultati che li aiuterai a raggiungere. Se migliorano saranno contenti, se ti limiti e non dai loro un vero contributo non saranno contenti.

La seconda riguarda il cambiamento. Un vero cambiamento si ottiene quando abbinati la chiarezza degli obiettivi, alla chiarezza delle strategie e dell'operatività. Penso davvero che un cambiamento significativo si ottenga quando la mente, la strategia e le azioni sono tutte allineate tra di loro.

Spesso il cliente ha bisogno di chiarire, definire, rivalutare gli obiettivi, certo, ma molto più spesso ha bisogno di



cambiare modus operandi e se tu non sai di cosa parla non puoi aiutarlo.

Lavorare solo sulla parte dei processi cognitivi è limitato e limitante. Puoi non essere d'accordo con quest'ultimo punto, e ti rispetto per questo, il mondo è bello perché è vario, però voglio solo dirti che più avanti in questo libro approfondirò il concetto basandomi sugli studi del più grande cognitivista del secolo, lo psicologo prof. Albert Bandura, nel capitolo dedicato all'autoefficacia.

Il cocchiere

Ti racconto una curiosità, che è poi l'inizio storico dell'etimologia "coach".

Oggi, parlando di coach o coaching, intendiamo una professione. In realtà questa parola nasce come aggettivo, quando gli studenti universitari inglesi chiedevano l'aiuto di un tutor per raggiungere la laurea.

Il tutor non era altro che un professore, il quale supportava un gruppo di studenti, lavorandoci individualmente, fino al raggiungimento dell'obiettivo finale: la laurea universitaria. I tutor particolarmente bravi e capaci nel loro ruolo vennero definiti dagli stessi studenti come "coach"; di fatto la parola "coach" si traduce letteralmente in "carrozza" e a ben riflettere la traduzione riporta al vero senso che questi bravi tutor dovevano avere.

La carrozza deve trasportarti da un punto a un altro, per cui gli studenti universitari inglesi che volevano evidenziare i migliori tutor – ovvero coloro che sapevano portarti dal punto di partenza alla laurea – amavano definirli appunto "carrozza", coach.

Questo curioso esempio rende giustizia al vero output di un coach, raggiungere la meta del cliente.

A differenza di un formatore (o mentore/consulente) che



si fonda sulla conoscenza e ha come output l'indottrinamento,

***il coach si fonda sull'azione
e ha come output
il raggiungimento dell'obiettivo.***



3. Cosa ti renderà davvero un coach ricco

Non mi stancherò mai di inculcare questo concetto cardine del coaching: i coach ricchi lavorano per aiutare gli altri.

Vorrei che ti fosse ben chiaro questo punto prima di continuare, perché è metabolizzando questa etica professionale che il tuo lavoro si trasformerà in una missione soddisfacente e, come naturale conseguenza, remunerativa.

Ora, se questo è vero, uno dei feedback più eclatanti di un coach è il rapporto continuativo che egli ha con il cliente; quando un coach ha rapporti professionali continuativi con i suoi clienti, allora è da ritenere un coach valido.

Esiste tuttavia un altro feedback, ancora più importante, a cui prestare assoluta attenzione e ci ricollega all'introduzione di questo capitolo.

Voglio che sia un mantra per te che ti accingi a intraprendere questa professione: sei un coach ricco se possiedi una reputazione di ferro.



La reputazione

***Sei un coach ricco se possiedi
una reputazione di ferro.***

Un noto libro di Adam Grant, *Più dai più hai*, riporta le parole di un ricercatore, il quale afferma, su basi statistiche, che la reputazione vale più del denaro.

Chiaro?

Cosa implica tutto ciò? Molto, semplicemente significa che un coach ricco lavora con assoluta onestà intellettuale ed etica.

Per farti comprendere bene il punto, ti farò notare una differenza di approccio professionale e trarremo poi le nostre considerazioni finali.

Concentriamoci sul senso della parola *responsabilità* in ambito professionale.

È corretto affermare che sono i clienti ad avere principalmente la responsabilità del loro operato e dei risultati che vorranno raggiungere, eppure un coach ricco che non ha come meta unica il denaro, ma che vuole aiutare i suoi clienti in alleanza, prenderà a cuore le situazioni che gli sono state proposte e si sentirà responsabile dei risultati attesi.

Ecco, in questo caso possiamo affermare senza tema di smentita che questi coach avranno più successo di altri.



La responsabilità

*I coach ricchi si sentono responsabili,
i coach poveri no.*

So che questa frase lapidaria può far storcere il naso a qualcuno di voi, forse proprio a te che mi stai leggendo ora, eppure è talmente importante e delicato carpire il sottile meccanismo che si innesca in un coaching ricco che è giusto dedicarci qualche secondo ancora. Facciamo un passo indietro e chiediamoci: da dove deriva questo concetto di responsabilità altrui?

Nella psicologia spesso si propone una terapia continuativa, pur tuttavia senza prendersi la responsabilità del risultato, senza assicurare la risoluzione del problema per il quale si apre quella medesima terapia.

Detta in modo brutale (non uso molti giri di parole e già tu dovresti saperlo, amico mio), la terapia “dovrebbe” risolvere il problema – non è detto che lo risolva – allora si continua la stessa terapia finché non si otterrà la “guarigione” del paziente trattato.

Praticamente molti psicologi, non tutti, propongono sempre la stessa forma di terapia anche se il risultato tarda ad arrivare... Com'è quella frase di Einstein?

«Follia è fare sempre la stessa cosa aspettandosi un risultato diverso».

Questa la dice lunga, ma stendiamo un velo pietoso. È questo un approccio professionale, certo, ma manca



del senso di responsabilità che deve caratterizzare un coach ricco.

Il coach non è uno psicologo, il coach ricco soprattutto è una carrozza trainante e ha tutta la responsabilità di portare il suo cliente dal punto A al punto B, costi quel che costi (purché si rimanga assolutamente etici).

È vero che non esiste una responsabilità legale nei confronti del cliente e spesso viene sottolineato ciò nei contratti che si stipulano, ovvero dichiarando che il coach non si assume la responsabilità dei risultati del cliente.

Può essere, per certi versi, comprensibile e giusto questo approccio ma per altri versi stiamo sbagliando bersaglio, amico mio.

Tu vuoi diventare un coach ricco; tu vuoi quindi ottenere continuità professionale col tuo cliente; tu vuoi essere riconosciuto con una reputazione di ferro; tu vuoi lavorare in alleanza col tuo cliente; tu vuoi essere la sua locomotiva. Per ottenere tutto ciò devi inevitabilmente assumerti la responsabilità dei risultati dei tuoi clienti, non hai alternativa.

Lasciamo fare agli psicologi il loro mestiere e lasciamo ai coach poveri il loro lavoro, finché durerà.

Noi siamo e vogliamo rimanere coach ricchi, quindi al diavolo i giochi di parole sulle responsabilità legali e facciamoci entrare in testa che noi vogliamo assumerci una responsabilità reale, *morale ed etica*. Dobbiamo e vogliamo fare tutto ciò che è necessario e in nostro potere per raggiungere i risultati dei nostri clienti, per traghettarli al loro successo, perché il loro successo è il nostro successo!

Con questa presa di coscienza allora un coach potrà anche commettere alcuni errori professionali, potrà anche sbagliare qualche strategia, ma manterrà sempre una reputazione di ferro e il rapporto tra lui e il cliente non subirà mai uno stop.

D'altronde se il ruolo di un coach, per definizione, è quello



di aiutare il cliente a raggiungere il risultato, allora sentirsi responsabili dei risultati è la normale conseguenza.

Un'esperienza illuminante

Tempo fa dovetti prendere in mano una situazione molto delicata che stava cercando di gestire uno dei miei business coach.

Devi sapere che mi avvalgo di un piccolo gruppo di business coach, si tratta di un team selezionato, imprenditori che sono stati miei clienti e si sono appassionati a questo mio lavoro chiedendomi di formarli come business coach.

La mia prima esperienza è stata così bella, intensa e ricca di soddisfazioni che ho deciso di riaprire l'accademia dopo due anni a un numero di iscritti molto limitato e solo dopo selezione.

Pensavo che ci avrei messo due settimane per riempire i posti, invece con mio grande stupore dopo 48 ore dal lancio dell'accademia, avvenuta tramite una singola email, avevo riempito il corso. Comunque uno di questi coach si era trovato con un imprenditore che aveva più volte richiesto di posticipare la sua sessione di coaching. Da contratto prevediamo che un cliente possa spostare l'appuntamento solo per motivi importanti entro 24 ore dall'appuntamento, previo addebito della sessione in cui non si presenta.

Malgrado ci fosse qualcosa di questa regola che non mi convinceva, l'applicavamo così poco che non me ne ero mai preoccupato. Poi arrivò questo mio coach e mi disse: "Antonio aiutami, Andrea, mi ha spostato gli appuntamenti ogni settimana nelle ultime tre, e quest'ultimo appuntamento non mi ha risposto ed è saltato. Io gli ho detto che noi da contratto facciamo pagare gli appuntamenti saltati, ma lui ne ha spostati vari e adesso non si è presentato".



Ora so che molti coach sarebbero d'accordo su questo punto, ma io ebbi da ridire.

Il motivo per cui noi facciamo coaching è aiutare i nostri clienti a portare avanti programmi, attività, strategie ecc. che lo porteranno verso i suoi obiettivi.

Se lui non si presenta all'appuntamento viola un accordo professionale, questo è vero, ma la domanda è "perché lo fa?".

Nella mia esperienza mi è capitato spesso che alcuni clienti mi abbiano chiesto di spostare l'appuntamento, quando non si trattava di uno spostamento dovuto a una contingenza reale, lo hanno fatto perché non sono riusciti a rispettare il programma di attività e non volevano affrontare il confronto con il coach sul programma non svolto.

Quando questo accadeva io dicevo: "Non ti preoccupare se non hai fatto tutto, io sono il tuo coach, mica la tua maestra... Se c'è qualcosa che non sei riuscito a portare avanti capiamo insieme cosa ti ha inibito. Magari eri super indaffarato, allora dobbiamo alleggerire le attività, oppure ti manca qualche informazione, e allora le integriamo", e così via.

La cosa più bella che mi è successa è che solitamente due terzi dei clienti poi si presentano alla sessione puntuali e con le attività svolte. Perché l'alleggerimento della preoccupazione li ha motivati.

Così ho scritto un protocollo su questa singola possibilità, l'ho fatto per standardizzare la risposta dei coach e per assicurarmi che anche in questa situazione le nostre azioni siano allineate ai nostri scopi. Questo è un esempio molto importante che devi tenere a mente, e quindi riassumo qui: tutto quello che fai, che dici, che proponi deve essere in linea con la tua meta, con il tuo scopo spirituale, perché questo crea allineamento, le cose fluiscono dove tutto è allineato e il cliente si aspetta questo tipo di valore aggiunto da te.



Il coach parte dagli obiettivi

Se il lavoro di un coach è trasportare il proprio cliente dal punto A al punto B, evidentemente la prima responsabilità di ogni buon coach è quella di aiutare il cliente a fissare *l'obiettivo*.

Il cliente potrebbe contattarti per un bisogno, per definire ciò che non funziona, per chiederti aiuto su una mancanza. È tuo compito stabilire con il cliente l'obiettivo da raggiungere e aiutarlo a risolvere il bisogno o la mancanza nel percorso verso l'obiettivo stesso. Il tuo cliente conosce cosa gli manca ma se chiede il tuo aiuto è perché non conosce i passi da fare per sopperire a quella mancanza. Questo è un momento essenziale di ogni volta che inizierai a lavorare con un nuovo coachee.

Molti clienti non hanno in mente il proprio obiettivo chiaramente, sono confusi, giù di tono e senza alcuna chiarezza di ciò che vogliono. Sono solo confusi e impantanati in situazioni difficili da risolvere, almeno per loro in quel momento.

Non è detto che si debbano trovare in un momento di crisi profonda, potrebbero andare bene.

Sì, è proprio così. Potrebbero trovarsi in una fase di cambiamento della propria vita o della propria situazione professionale, ma non essere in crisi, soltanto essere confusi.

Beh, se così fosse, la prima cosa da ottenere è il diradarsi della confusione e il raggiungimento di una chiarezza mentale. E questa cosa dovrebbe accadere, preferibilmente alla prima o al massimo entro la seconda sessione.

Una volta ho ascoltato un'intervista di un cliente di un coach, che dopo un anno esatto di coaching dichiarava di avere le idee più chiare rispetto a dove dovesse andare il suo business, ma non si era ancora incamminato verso questa meta.



Pensai: molto male! Un anno per un obiettivo così ridicolo. Infatti, non è che ci voglia moltissimo a raggiungere una chiara idea di dove bisogna arrivare.

Il setting dell'obiettivo non può, e non deve mai essere la meta del coaching, la meta del coaching è il risultato finale, quindi, la chiarezza d'intenti dovrà essere un obiettivo minimo raggiunto entro le prime due/quattro sessioni. Punto.

Come farlo? Molto semplice snocciola tutti i fatti e falli mettere per iscritto, questo diraderà la confusione mentale del tuo cliente. In secondo luogo, il mio consiglio è quello di far partire il tuo coachee, iniziare a farlo lavorare in una direzione; spesso ho visto clienti chiarire la propria meta quando hanno smesso di pensare e hanno iniziato a intraprendere una qualche forma di percorso.

Ecco, quindi, che più tu sarai in grado di delineare l'obiettivo già dalla prima sessione col cliente, più sarà semplice poi perseguire le azioni da affiancare.

Ok, abbiamo definito un obiettivo tangibile, e abbiamo diradato la nebbia, cos'altro bisogna fare a questo punto?

A questo punto la cosa da fare è definire dei criteri di misurazione, e infine creare con il cliente un programma di attività.

Avere l'abilità di trasformare l'intero processo in una metrica misurabile e tracciabile ti permetterà di monitorare con successo il progresso del tuo cliente finché non sarà arrivato a destinazione.

Facciamo un esempio pratico.

Il cliente ti contatta perché ha paura di parlare davanti al pubblico. Probabilmente se ti contatta per questo motivo è perché, nell'ambito del suo lavoro, parlare al pubblico rientra in una delle sue mansioni.



Il cliente ti ha quindi portato all'attenzione il suo *bisogno*: parlare davanti al pubblico.

Ti ha anche messo a conoscenza della sua *manca*za: non parla davanti al pubblico perché ne ha paura.

Qual è quindi il risultato che tu dovrai avere in questo caso? Semplice: portare il tuo cliente a parlare davanti al pubblico con disinvoltura e autorevolezza.

Il tuo compito finisce qui? Ma nemmeno per sogno! Il tuo compito è appena iniziato e adesso ti tocca definire delle metriche, ovvero dei criteri di misurazione che ci aiutano a capire se stiamo progredendo verso il risultato ambito, e un programma di attività step by step, ovvero un *processo*, e infine va portato avanti questo processo con un monitoraggio continuo delle attività e dei risultati, per poter comprendere come si stanno evolvendo le cose e se c'è bisogno di qualche aggiustamento.

Questo processo potrebbe includere la preparazione di slide, con un ordine che tu riterrai più opportuno per il progresso del tuo cliente. Potrebbe includere conversazioni o ricerche insieme al tuo cliente per scovare strategie di memoria, oppure per imparare a parlare con un foglietto davanti appuntando i punti principali del discorso, oppure tecniche di rilassamento e visualizzazione prima di entrare in scena, oppure studiare insieme il modo per acquisire maggiore fiducia nelle proprie risorse.

Come vedi, è un processo che tu strutturi con il tuo cliente, che seguirai passo dopo passo finché egli non si sentirà pronto a salire sul palco e parlare in pubblico con naturalezza.

Se la definizione di questo processo tocca nervi scoperti del tuo cliente, allora saprai utilizzare la giusta empatia per incoraggiarlo e mai abatterlo.



Resta inteso, tuttavia, che affronterai la realtà senza remore e la tua abilità sarà proprio quella di chiudere un processo con successo e proseguire col secondo e col terzo processo finché il tuo cliente non avrà concluso il percorso di azione.

Quando tutto il percorso sarà terminato, il tuo cliente dovrà essere soddisfatto del risultato acquisito grazie al tuo aiuto.

Nel caso del nostro esempio, il tuo cliente sarà soddisfatto quando non sentirà più la mancanza per la quale ti aveva contattato e saprà parlare davanti a un pubblico con la naturalezza che cercava.

Ecco che entrambi, coach e cliente, sarete soddisfatti ed entrambi avrete vinto. Ecco il senso di responsabilità che pervade il coach ricco! Hai questo fuoco che ti brucia dentro, che ti fa ritenere responsabile alla pari del tuo cliente?

Hai questa certezza interiore di poter aiutare il tuo cliente e non abbandonarlo finché non avrà raggiunto il successo della sua missione? Sono domande toste, amico mio, scavano nel profondo della tua vera mission.

Io posso darti due suggerimenti.

Il primo suggerimento riguarda la tua capacità: più sarai capace nel ruolo che ti è stato affidato, più affronterai la tua responsabilità con sicurezza.

Come puoi diventare *capace*?

Semplice: studia, applicati, non perdere mai tempo e resta aggiornato sul tuo ruolo, impara più che puoi dal tuo cliente e impegnati più che puoi per la sua personale mancanza.

Nei prossimi capitoli saremo ancora più specifici a riguardo ma già da ora deve esserti chiaro che se non vuoi migliorare costantemente tu, figurati se sarai in grado di migliorare un tuo cliente.

Il secondo suggerimento riguarda la tua qualità interiore.



Ti ho parlato di un fuoco dentro e non a caso.

Tu devi sentirti pronto per l'incarico che ti è stato assegnato. Significa che devi riconoscere dentro di te che sei efficace, che sei assolutamente la persona giusta per raggiungere l'obiettivo del tuo cliente.

Non è una mera opera di convincimento. Tu devi essere un po' folle e valutarti come il coach perfetto per il ruolo che stai assolvendo.

Perché? Perché è provato scientificamente che chi si valuta in maniera positiva (anche in eccesso!) riesce a raggiungere gli obiettivi e le competenze prefissate; diversamente, chi è troppo realista di fronte ai primi ostacoli tende ad avere più sfiducia di se stesso, affrontando le proprie competenze col "freno a mano inserito", spesso fallendo.

Che sia chiaro, non ti sto dando licenza di crederti un coach ricco e valido. Ti sto dando gli strumenti per diventarlo.

Quando capirai che il vero coach non è una persona egoista ma lavora con la volontà assoluta di aiutare gli altri; quando capirai che il vero coach si mette in prima linea col suo cliente, si assume le responsabilità in alleanza con lui; quando capirai che il vero coach ha come proprio obiettivo personale il raggiungimento di una reputazione di ferro, allora sì che il passo naturale e successivo sarà trasformarti in un coach ricco.



4. Specializzazione e altri fondamenti per diventare un coach ricco

L'autorevole rivista «*Forbes*» riportava un dato impressionante: il settore della formazione produce ogni anno un fatturato indotto di oltre 100 miliardi di dollari!

Un dato del genere autorizza tutti gli aspiranti formatori a essere positivi e ottimisti ma, nella realtà, il ragionamento si fa più complesso. Il mercato si evolve, i professionisti diventano più esigenti, le aziende si informano e richiedono aiuti più decisi per il loro business.

Fino a qualche anno fa bisogna ammettere che per ottenere la qualifica di "formatore" bastava essere buoni intrattenitori (avere la famosa parlantina), preparare un corso e qualche slide da mostrare al pubblico, una bella sala conferenze e il gioco era fatto.

Le sale si riempivano di imprenditori e clienti, anche solo di curiosi che pagavano per sentire argomenti nuovi e promesse di successo. Già da alcuni anni però, a partire dagli Stati Uniti per poi arrivare a noi europei, la tendenza si è invertita. Il pubblico è più preparato ed esigente e non bastano più quattro frasi a effetto e due concetti teorici per rendere importante e appetibile una conferenza.



L'abuso di questi "formatori" intrattenitori sta invertendo l'interesse, e la risposta dei veri professionisti oggi è un'altra: vogliono risultati tangibili.

Io definisco questo nuovo periodo "la fine della fuffa", laddove per fuffa intendo la *teoria senza sostanza*.

Oggi la richiesta di competenza per i formatori si fa più stretta e per noi coach, e in particolare per te che vuoi essere in un coach ricco, questa è un'opportunità da non far scappare.

Nessuno – neppure io – mette in discussione l'importanza di una adeguata teorizzazione.

In qualunque campo, che si tratti di formazione o di qualsiasi altra attività professionale, lo zoccolo duro della teoria ha la sua utilità. Di fatto se prima non si conosce una materia, sarà impossibile e folle poterla applicare a livello pratico. Ma c'è un però.

La teoria è importante ed essere un esperto teorico non è una cosa negativa, tutt'altro, se però manca la sostanza – ovvero manca l'applicazione reale di ciò che viene insegnato – si crea un problema nel problema.

La differenza tra un coach destinato alla ricchezza e un coach povero risiede dunque nella strategia che adotta.

E per strategia si intende azione, non parole.

Il cliente si è stancato di spendere una montagna di soldi in formazione, corsi e consulenze per poi constatare che gli stessi formatori o consulenti non applicano nella realtà ciò che dicono; quel cumulo di teoria che non si trasforma mai in qualcosa di tangibile e di applicabile nella vita reale di una persona ha reso il cliente finale più diffidente e selettivo nella scelta dei suoi partner, a dimostrazione che là fuori il pubblico sta diventando sempre più maturo e preparato.

E per fortuna, aggiungo io!



È a questo punto che entra in gioco il nostro ruolo di coach. Perché? Perché, a differenza del formatore, il coach fa pratica ed entra in gioco nel momento in cui il cliente ha bisogno di un supporto reale e non di mera teoria.

Capiamo meglio il punto: il formatore parte dalla conoscenza per arrivare all'azione (quindi input = indottrinamento e output = azione), il coach invece parte dall'azione per centrare il bersaglio (quindi input = azione e output = raggiungimento dell'obiettivo). Sarò ancora più chiaro, perché voglio che questa differenza ti sia perfettamente definita.

Il formatore ti indottrina per poi dirti cosa fare (conoscenza per agire).

Il coach agisce per fare goal (azione per raggiungimento obiettivo). Secondo te, chi sarà più apprezzato dal cliente finale?

Se vuoi essere un coach, devi avere ben chiara in mente questa differenza; se non è chiara a te, non lo sarà per il tuo cliente che ti identificherà in un formatore (teoria) e non in un coach (pratica). Un formatore parte dalla teoria, dalla conoscenza, come base di argomento. Il suo scopo è fornire al cliente più informazioni possibili con la convinzione che, da quelle informazioni, si potrà estrapolare una strategia di successo per l'obiettivo prefissato.

Un coach ragiona esattamente al contrario, ovvero parte dall'azione, dalla pratica, producendo tecniche tangibili che il cliente può applicare immediatamente e gradualmente alla sua personale mission.

È chiaro che queste due strategie non solo si differenziano in modo abissale ma hanno anche applicazioni e raggi di azione diversi.

Se da un lato il formatore può trattare con un gran numero di clienti alla volta – ad esempio attraverso una conferenza, un corso, uno stage – dall'altro i risultati tangibili del



suo lavoro saranno nettamente inferiori a quelli del coach.

Il cliente tipo di un formatore è abituato a ricevere un gran numero di informazioni, di teorie, di conoscenze ma dovrà essere lui stesso pronto e capace a trasformare tutta quella teoria in pratica una volta terminato il corso.

Detta in soldoni, se al termine di una meravigliosa conferenza il cliente ha la testa piena di entusiasmanti idee teoriche ma non sarà in grado di tramutarle in azione, tutto il lavoro e i soldi spesi avranno la durata esatta della conferenza stessa.

Il cliente tipo di un coach, invece, è abituato a ricevere fin da subito un supporto tangibile, passa immediatamente all'azione e lascia guidarsi dal coach per tutta la durata del lavoro in comunione.

Il coach lo segue di persona – rapporto 1:1 – e le strategie adottate sono personalizzate al tipo di mission del cliente, non generiche e standard.

Direi che è una gran bella differenza!

È chiaro che un formatore può raggruppare un numero superiore di clienti alla volta, rispetto a un coach. È però anche evidente che il risultato finale di ogni singolo cliente darà credito a un coach, non certo a un formatore.

Il rapporto 1:1 limita il numero di clienti che un coach può seguire di persona, poiché è direttamente proporzionale al tempo a disposizione; tuttavia, è pur vero che il cliente sarà accompagnato sino al completo successo della mission stabilita in partenza, cosa non possibile per un formatore abituato alle masse.

Quanti clienti può seguire un coach ricco, ovvero un coach che vuole dare valore al suo cliente?

La mia risposta oscilla fra i 20 e i 30 clienti alla volta al massimo, stabilendo un lavoro continuativo mensile con tutti.



Il mio libro è dedicato a questa tipologia di coach – coach ricchi – laddove la ricchezza rappresenta l'abbondanza di esperienza reale e pratica che sarà offerta ogni volta a un cliente diverso, per spingerlo subito ad agire, a *fare*.

Entriamo quindi nel dettaglio di questo entusiasmante lavoro e scopriamo cosa serve per diventare una locomotiva in grado di trainare i nostri clienti al loro agognato obiettivo.

Il potere della specializzazione

Abbiamo già anticipato che il vero valore aggiunto di un coach ricco è quello di offrire esperienza reale, tangibile, attraverso un programma che conduca il cliente subito all'azione.

Se devi essere una locomotiva e trainare immediatamente all'azione, hai bisogno di un programma pratico ed efficace; per ottenere un programma efficace – ecco il punto focale – allora ti occorre una preparazione *specific*a.

Esiste un numero illimitato di corsi e di pseudo coach generici, facci caso.

Tutti sono esperti di tutto, professionisti del settore A, B, C e forse anche D! La mia prima domanda, quando mi imbatto in questi guru dalla sapienza illimitata è sempre la stessa: come fanno a sapere tutto di tutto? Fortunatamente questa domanda ora se la rivolge anche un gran numero di clienti scettici che hanno imparato ad aprire gli occhi e ad affidarsi a professionisti preparati e specializzati.

***Un coach ricco deve essere
preparato e specializzato!***

Il primo aspetto da valutare, se vuoi diventare un coach



degnò di questo nome, è proprio la *specializzazione*.

Più sei specializzato, più il cliente proverà sicurezza nella tua qualifica.

Ragioniamo insieme. Ti dà maggiore sicurezza un esperto di cucina in generale o un esperto di cucina, ad esempio, giapponese? Se ti servisse una consulenza nel settore "cucina giapponese", lo specialista avrebbe maggiori probabilità di essere valutato? Certamente!

Ti dà maggiore sicurezza un esperto di elettronica in generale o un esperto, ad esempio, di informatica per sistemi operativi xy? Se ti servisse una consulenza nel settore xy per la tua azienda, ti sentiresti più attratto da uno specialista oppure no?

Comprendi dunque l'importanza di scremare, nello stesso settore, una nicchia di specializzazione che ti metta in luce per meriti superiori agli occhi dei clienti?

Prendiamo, a titolo di esempio, il settore denaro.

Cosa significherebbe essere un coach esperto nel settore "denaro"? Significherebbe tutto e allo stesso tempo niente!

Proviamo a suddividere in settori specifici questo argomento generale. Nel titolo "Denaro" potrebbero rientrare queste categorie specializzate:

- Immobiliare (un coach specializzato che ti permette di produrre denaro attraverso la compra-vendita di immobili o la creazione di agenzie immobiliari)
- Finanza (un coach specializzato che ti permette di produrre denaro attraverso titoli azionari, fondi assicurativi o garanzie bancarie)
- Franchising (un coach specializzato che ti permette di produrre denaro attraverso la creazione di catene franchising o affiliati)



- Business (un coach specializzato che ti permette di produrre ricchezza attraverso la gestione strategica e operativa del tuo business per aumentarne il fatturato... Forse un business coach del genere lo conosci già, no?).

Ecco, sono solo esempi e l'elenco delle specializzazioni potrebbe continuare e ampliarsi ancora con un po' di fantasia e intraprendenza.

L'ultimo esempio ricalca proprio la mia esperienza personale, visto che ho deciso di specializzarmi in un settore ben definito e non generico.

Questa mia scelta ha portato i suoi frutti nel tempo poiché oggi sono riconosciuto come il primo Business coach in Italia e non come coach generico di chissà quale argomento.

Chiaramente la specializzazione richiede un forte impegno in origine: devi scoprire quali sono i tuoi argomenti predominanti, che conosci meglio e per i quali hai maggiore affinità; successivamente devi selezionare il settore in cui vuoi specializzarti e, in ultimo ma non per importanza, mantenerti aggiornato nella tua specializzazione per offrire sempre un'esperienza reale e concreta ai tuoi clienti. Sarà facile e automatico trovare clienti come se piovesse? Assolutamente no, perlomeno nel primo periodo, ma quando la tua reputazione ti posizionerà fra i coach specializzati, allora avrai un effetto domino strepitoso con una cascata di clienti accorsi attraverso il tuo curriculum specifico.

Ecco, dunque, che la specializzazione permette la scalata al cliente e il vostro business decolla per meriti acquisiti sul campo e non per un caso fortuito.

How To

Vediamo ora come poter fare una selezione della nic-



chia o del target a cui preferirai riferirti.

1. Fai un'analisi delle tue competenze:
 - Di cosa ti sei occupato negli ultimi dieci anni?
 - Quali sono le attività difficili per altri che a te sembrano semplici?
 - Per cosa le persone ti chiedono maggiormente consigli?
 - In quale area specifica hai ottenuto maggiori successi?
2. Qual è la nicchia di mercato della quale sei esperto?
 - Quale tipo di segmento di mercato hai presidiato negli ultimi dieci anni?
 - Suddividi i potenziali clienti che si sono rivolti a te negli ultimi mesi, a quale nicchia di mercato appartengono?
 - Quali sono le caratteristiche che accomunano la maggior parte dei tuoi clienti?
3. Ora vediamo il pricing, ovvero capiamo qual è il riferimento di prezzo a cui poter vendere:
 - Qual è la tariffa più alta a cui sei riuscito a vendere il coaching?
 - Qual è la tariffa più alta nel mercato?
 - Qual è il valore economico che il cliente dà al raggiungimento del suo obiettivo?

Il passo successivo è quindi la *scelta del cliente*.

Alcuni coach, soprattutto all'inizio della loro attività, si lamentano della "qualità" dei loro clienti.



È chiaro e anche comprensibile che inizialmente avrai clienti più o meno interessanti o importanti, ma anche questo fa parte dell'esperienza.

Di solito un coach alle prime armi vorrà iniziare dal basso, da piccoli clienti, per poi scalare via via verso clienti più grandi e articolati. Importante sin da subito, però, è riconoscere che i clienti si suddividono in 3 categorie ben distinte, che ora ti elenco:

1. clienti *innovatori*
2. clienti *ritardatari*
3. clienti *conservatori*.

Quando proporrà i tuoi servizi da coach avrai a che fare fin da subito con gli innovatori, per poi passare ai ritardatari, mentre i conservatori sono quelli che conquisterai dopo molto tempo, e se ti sarei fatto una bella reputazione.

La cosa importante è non accontentarsi dei primi clienti pensando che sia fatta. Non fare l'errore di tanti che presi i primi 20-30 clienti pensano di aver raggiunto l'apice della propria carriera e che oramai sono al sicuro per qualche anno.

Invece la cosa giusta da fare è continuare a promuoversi per rimanere alla ricerca di clienti del segmento superiore.

Infatti, ti interesserà sapere che gli innovatori sono clienti a basso tasso di fidelizzazione, sono persone che amano sperimentare e di solito conoscono tutti i coach, tutti i formatori e sono dei veri e propri collezionisti seriali di novità. Loro ricercano la novità, saranno i primi che compiranno i tuoi servizi e dureranno poco, dopo pochi mesi scapperanno via con qualche scusa per provare il nuovo coach, formatore, consulente, corso on line o "chissà cosa" che sarà appena stato lanciato.

I ritardatari mostrano un tasso di rotazione più basso e



quindi si fidelizzano di più, questi rappresentano tra il 50 e il 70% del mercato del tuo target, a seconda del tipo di mercato.

Questi clienti saranno coloro che ti consentiranno di crescere in maniera importante e di ottenere una vera prosperità per il tuo business. La cosa bella è che non solo manterrai a lungo questi clienti, ovviamente se continuerai a fare un buon lavoro, ma ti chiederanno anche di comprare servizi via via più impegnativi. Ad esempio, un cliente potrebbe chiederti di lavorare con i suoi manager o di lavorare con il figlio, la moglie, il fratello e così via.

Infine, ci sono i conservatori, i miei preferiti. Questi rappresentano tra il 15 e il 30% del totale target, e nessuno li corteggia. Sono coloro che prima di scegliere ponderano ogni cosa, che valutano tutto, sono attenti a scegliere perché una volta che scelgono vogliono averlo fatto per sempre.

Io ho alcuni clienti così: uno di questi all'inizio del 2018 mi ha proposto di aumentare il mio impegno prendendo in carico altri manager, mi ha fatto una proposta economica molto più alta di quanto mi aspettassi (sì, è stato lui a proporre a me e non viceversa) e mi ha chiesto un contratto di tre anni, dicendomi: "Poi si allunga sicuramente, ma per i prossimi tre anni non voglio perderti, mi raccomando!".

Io ricordo di averlo guardato a bocca aperta e di aver pensato: "E chi ti molla?!".

Strategia pozzanghera verde: non esagerare con la specializzazione e analizza il mercato

So che questo tema della specializzazione non è assolutamente l'unico da usare per posizionarsi.

Ma sono anche consapevole che su questo concetto molti ci hanno marciato nel tentativo di duplicare l'ottimo



lavoro di Marco De Veglia, uno dei massimi esperti al mondo sul posizionamento.

Ovviamente, poiché chi copia di solito lo fa male, è passato in giro nel mercato della formazione il concetto che l'*unico* modo per posizionarsi adeguatamente è quello di specializzarsi in una micro-nicchia.

Ne ho anche visti gli effetti dannosi, e alle volte sono rimasto stupito, sbalordito e sconcertato.

Ricordo una potenziale cliente, che aveva un centro estetico, che abbiamo aiutato a capire l'effetto della sua scelta nefasta sul suo business. Costei aveva studiato un corso di formazione comprendendo che non solo era fondamentale specializzarsi, ma doveva escludere tutte le clienti che non rispondevano alla buyer persona (l'identikit del target ideale).

Ora si dà il caso che il centro estetico generalista funzionasse bene, facesse fatturato e fosse tutto sommato ben organizzato.

Però dopo questo percorso di formazione decise di specializzarsi nel trattamento esclusivo della cellulite, per donne tra i 40 e i 50 anni, alto spendenti (i trattamenti erano ad alto costo).

Cambiarono il nome del centro estetico, ri-brandizzandolo (che è un modo fico di dire rinominare) e lanciarono il nuovo centro estetico super specializzato e pronto a fare miliardi di euro alla velocità della luce, e poi ci chiamarono per chiederci come mai, secondo noi, non stava funzionando nulla.

Una veloce analisi dei fatti fece emergere che nel paese dove il centro aveva aperto le persone in target erano probabilmente 30, lei aveva 25 clienti attive, si era infilata in una nicchia non significativa, un buco nero.



Quindi per come la vedo io la specializzazione è anche importante, ma stai attento a non fare cose ridicole, analizza sempre il mercato attentamente.

La specializzazione è importante, ma se decidi di specializzarti in qualcosa, assicurati che quell'attributo, mercato o nicchia sia significativa, altrimenti lascia stare. Se non c'è abbastanza mercato, se non ci sono abbastanza clienti per quella nicchia, evitala come la peste. Il famoso libro *Strategia oceano blu* dice che è meglio essere un pesce grande in un mare piccolo che non essere un pesce piccolo in un oceano grosso.

Facendo riferimento al fatto che è meglio posizionarsi in un mercato nuovo ma scoperto che in un mercato grande ma super concorrenziale, però è pur vero che la cosa fondamentale è l'esistenza di un mercato.

Come dire che se non c'è l'acqua le cose non funzioneranno, quindi il mio consiglio è: se non trovi il modo di essere un pesce grande in un mare piccolo, vai alla competizione con gli altri, tanto il mercato è vasto e la competizione è sempre meglio di trovarsi in una pozzanghera verde e putrida.

Se poi non ti piace dover competere, considera che i migliori risultati si ottengono lavorando in team, quindi puoi valutare di far parte di un gruppo esistente o mettere insieme un gruppo con altri colleghi coach, in modo da affrontare più efficacemente. Sono convinto che, considerando il lievitare continuo dei costi del marketing, il futuro nel nostro settore non è per chi si propone sul mercato da solo, ma per tutti coloro che riescono a fare squadra e ad affrontare il mercato insieme.

Ecco perché ho lanciato, dopo anni che lo facevo in sordina, la mia Business Coaching Academy, che ha come obiettivo quello di formare business coach e poi arruolarli nel mio team per crescere insieme. Ovviamente devi esse-



re disposto a condividere un sacco di cose. Io lo faccio, tra mille critiche, infatti c'è chi pensa che dovrei trasformare la mia accademia in una serie di corsi per vendere continuamente ai potenziali clienti qualche altro corso successivo, ma questo non è il mio obiettivo, il mio obiettivo è creare un grande gruppo di coach di valore per vincere insieme.

Altri elementi per una specializzazione a prova di bomba

Ci sono altre cose che concorrono a un buon posizionamento.

La prima è quella che il mio compianto amico Marco De Veglia, nonché il massimo esperto italiano e uno dei numeri uno al mondo riguardo al tema del posizionamento di marketing, definiva come "ingrediente magico".

L'ingrediente magico è quell'elemento unico ed esclusivo che rende il tuo servizio migliore degli altri in qualche modo.

Per esempio, nel mio caso ho inserito come primo elemento distintivo il fatto che il mio metodo è basato sui presupposti scientifici dell'Autoefficacia, di cui sono stato tra l'altro il primo (non accademico) a parlare e a fare un libro divulgativo al mondo (sì, prima di *Inarrestabile* non esistevano altri saggi, non accademici, su questo tema).

Il secondo è l'esperienza maturata: i clienti si sentono più sicuri nell'affidarsi a qualcuno che ha un'esperienza specifica in un settore. Ad esempio, se hai avuto una carriera in un'azienda di industria metalmeccanica, promuoverti presso questa tipologia di aziende ti darà un vantaggio competitivo.

Altro elemento può essere il primato. Io sono stato il primo



in assoluto a promuovermi come business coach, quando iniziai feci una ricerca e si parlava tanto di coach aziendali e di executive coach, ovvero coach generici che lavorano nelle aziende o specializzati con i dirigenti, ma non c'era una persona specializzata sullo sviluppo di un business.

Attenzione, non è che non ce ne fossero, sicuramente qualcuno che lavorava come coach seguendo clienti che volevano far crescere il proprio business c'era già, ma nessuno si era specializzato e aveva usato ancora questa parola.

Così mi sono preso questa nicchia, era vuota e l'ho fatto. Ovviamente ero competente su questo settore, molto più che in altri, però ho avuto la fortuna di trovare la nicchia scoperta.

Quindi se trovi una parola nuova, che abbia senso prendere sia dal punto di vista delle tue competenze che dal punto di vista del mercato, fallo senza preoccuparti troppo.

Come posizionarsi come “me too brand”

Come avrai capito sono dell'idea che la specializzazione sia un ottimo modo di posizionarsi. Però bisogna essere razionali e comprendere una cosa importante.

Ho già spiegato nei paragrafi precedenti che bisogna stare attenti a specializzarsi in nicchie riguardo alle quali si è competenti e stando attenti alla significatività della nicchia, dell'attributo e, aggiungerei a questo punto, anche dell'ingrediente segreto.

C'è quindi un limite oggettivo.

Se sei competente nel campo delle vendite potresti specializzarti come sales coach, ma a ben vedere esistono già dei sales coach in giro. Allora la strada potrebbe essere



quella di ricercare all'interno della categoria "sales coach" un'ulteriore sotto-nicchia, ad esempio sales coach nel settore dei servizi, oppure sales coach per i venditori telefonici.

Così facendo prima o poi si rischia di cadere nella mancanza di significatività.

Come fare?

La risposta è quella di posizionarsi come "me too brand", ovvero nell'inseguire il leader di mercato.

Può avere senso questa scelta? La risposta è: assolutamente sì.

Ti spiego perché: in primo luogo devi considerare che questo lavoro ha un limite, un bravo coach può gestire un numero limitato di clienti, quindi, la presenza di altri brand non è un grosso problema. In secondo luogo, puoi posizionarti usando altri elementi che ti possono differenziare in ogni caso dal primo del mercato. Insomma, essere un "me too brand" non è un grosso problema se la tua attività ti dà possibilità di generare profitto.

Ora vediamo quali elementi puoi utilizzare per differenziarti in qualità di inseguitore, nel caso in cui non riesci a trovare una specializzazione differenziante.

Posizionamento: l'anti leader

L'anti leader, o il secondo, è una posizione ugualmente importante al leader, perché la contrapposizione viene memorizzata molto bene dal mercato. Un esempio tipico è Avis che ha giocato usando la sua posizione di secondo per comunicare una motivazione per la quale acquistare da loro e non da Hertz.

La pubblicità negli anni Ottanta era: "Siamo solo secondi. Fidati di noi perché ci impegneremo di più!".

Questo messaggio arriva bene e crea una contrapposizione comprensibile nella mente di chiunque, acquisendo



tutti i “parzialmente soddisfatti” di Hertz, ma anche il cluster degli innovatori e degli anticipatori (circa il 50% del mercato) che vogliono sperimentare nuovi brand. Molti analisti pensavano che il successo di Avis fosse dovuto al fatto che “si impegnassero di più”, ma la verità è che ottenne risultati perché si comparò al primo e divenne memorabile. Posizionarti come il secondo può essere un vantaggio perché comparandoti al primo si comprende bene cosa fai e spiazzi la concorrenza.

Posizionamento: un-brand

Questo posizionamento può essere considerato una variante di quella precedente, la differenza è che non ha a che fare col secondo brand, ma con qualcosa di alternativo al brand leader.

Di fatto l’un-brand si posiziona nella mente come un’alternativa valida, ma apre una nuova categoria di brand, che vuole rivolgersi a chi non vuole il brand leader o i suoi “me too” brands.

L’esempio tipico è la 7 Up, che si posizionò come l’Un-Coke.

Consideriamo che negli anni Ottanta le bevande a base di cola venivano consumate due volte su tre. E ovviamente Coca Cola deteneva il primato di tutta la macrocategoria (bibite gassate) e non solo della nicchia bibite a base di cola.

All’epoca 7 Up emerse dicendo al pubblico, “Noi siamo la prima bibita gasata non a base di coca”.

Era vero? No! Esistevano altre bibite, tra cui il chinotto (brand italiano) e tanti altri, ma il chinotto cambiò colore per assomigliare alla Coca Cola e scomparve, mentre 7 Up creò una bibita chiara, senza sapore di Coca Cola, aprendo



di fatto una nuova categoria e posizionandosi terza come vendite tra bibite gassate, dopo Coca Cola e Pepsi. Questo dimostra una cosa importante: è errato attaccare il leader frontalmente, ma puntare su angoli vuoti, scorgendo punti deboli del leader. Infatti, Pepsi è stata l'eterna seconda, ma ha raggiunto il primato quando si è posizionata sulla nuova generazione, acquisendo una sotto-nicchia importante, e posizionandosi su un cluster differente, ovvero suoi consumatori in età giovanile.

All'inizio della mia carriera ho puntato molto sul posizionamento un-brand, spiegando che il tipo di coaching che propongo io è molto differente da quello della maggior parte dei coach e soprattutto dei leader di mercato, proprio per gli strumenti che utilizzo (il mio metodo si basa sui costrutti scientifici dell'autoefficacia a differenza della maggior parte dei coach che si limitano ad usare pnl o strumenti affini) e per il fatto che ho sempre unito la consulenza dei processi al modello del coaching, creando una cosa che in Italia nessuno faceva, o meglio nessuno dichiarava di fare.

Infatti, nel posizionamento l'importante è chi si posiziona per primo in un certo modo, e non chi faceva quel tipo di servizio prima. Ma di questo ne parliamo anche più avanti.

Posizionamento: prezzo alto

Per molti può sembrare controproducente, ma posizionarsi con il prezzo più alto può essere una strategia differenziante, da tenere in considerazione se significativa.

Esempio tipico è quello della birra Michelob, che raggiunge altissime quote di mercato in maniera efficiente posizionandosi come la birra nazionale ad alto costo.

C'è tutto un mercato del "high ticket" su cui competono marchi che sono diventati importanti, tra cui il Piaget oro-



logi francesi che hanno il primato di essere il più costosi al mondo.

Conosco una ghostwriter che si promuoveva dicendo a gran voce sul suo blog di essere la più cara del mercato, anche se allora non lo era affatto; oggi scrivere un libro con lei ha una base di costo di 50.000 euro.

È una strategia che va considerata perché il concetto di caro ed esclusivo vanno di pari passo e in questo mercato si nota sempre più la tendenza dei consumatori a esporre il brand, piuttosto che lo stile del prodotto, proprio per comunicare l'esclusività di quanto posseduto come fosse uno status symbol.

Lo sanno bene i grandi marchi di abbigliamento che da anni ormai fanno capi con il logo in evidenza. Come dire: "Non importa che sia bello o buono, è di Gucci e costa più di tutto il resto, io ce l'ho e sono ricco, tu sei un barbone".

Quindi posizionarsi come molto caro ed esclusivo può favorirti perché ti va a inserire in un segmento di clientela molto interessante. Certo meglio che posizionarsi come economico, ho visto che ci sono coach che propongono sessioni per 100 euro l'ora, ma se ci si fa due conti è facile verificare che a quei prezzi difficilmente crei utili, visto i costi del marketing, oltre al fatto che il coaching è da sempre percepito come un servizio caro.

Posizionamento: lo specialista

Per alcune figure o aziende, la specializzazione è ritenuta molto affidabile: basti pensare ai medici o agli avvocati specializzati in un settore preciso.

Anche in questi casi c'è la possibilità di posizionarsi come leader o come inseguitore, o di posizionarsi nella nicchia specialistica in modo differenziante.

Ad esempio: il primo chirurgo gastroenterologo in Italia



esperto di chirurgia laparoscopica (la specializzazione sta nella tecnica usata), il primo avvocato tributarista in Italia esperto nei ricorsi per le cartelle esattoriali (due specializzazioni, tributarista specializzato nelle pratiche contro Agenzia delle entrate e riscossione che riguardano cartelle esattoriali e avvisi di accertamento). Tutto ciò a patto di rispettare la regola della significatività.



5. Le competenze del coach ricco

Il lavoro del coach è un lavoro complicato, e la sua difficoltà dipende dal fatto che necessita di una serie di competenze hard e soft molto complesse. Alcune di queste non sono molto diffuse, e questo è il motivo per cui molti coach falliscono nel tentativo di espandere la propria attività perché perdono di continuo clienti. La buona notizia è che queste competenze sono acquisibili con un buon programma formativo e un po' di pratica.

Questo è il motivo principale per cui nella mia accademia di business coach dedichiamo molto tempo all'acquisizione di questa competenza, con esercizi pratici che hanno l'obiettivo di sviluppare completamente tali competenze e migliorare l'efficacia del coaching.

Ma torniamo alle competenze, ne esistono di due tipi, le competenze hard e quelle soft.

Le competenze hard

Le competenze hard sono le competenze tecniche, ad esempio se sei un commercialista avrai un background



nella gestione del conto economico, se sei un medico avrai una serie di competenze scientifiche tipiche di questo lavoro.

Quindi per quanto riguarda queste categorie di competenze intendiamo semplicemente le competenze tecniche, siano esse acquisibili dalla formazione accademica, sia acquisibili attraverso la pratica. Capisci bene che le competenze hard sono fondamentali e possono essere determinanti nella scelta del tipo di nicchia sulla quale vorrai lavorare. Se sei un esperto di controllo di gestione, potresti creare un percorso di coaching per aiutare i piccoli imprenditori a farsi un controllo di gestione in maniera autonoma.

Ovviamente il coaching ha la sua specificità nelle competenze soft, quindi, vediamo cosa sono e perché sono utili in questo lavoro.

Le competenze soft

La prima fondamentale competenza è riuscire ad affrontare le situazioni. Se sai fare questo, tutto il resto è semplice. Questo perché stare fronteggiare le cose da fare è la cosa più complessa per chiunque.

Le persone hanno bisogno di te perché non riescono a stare di fronte alle loro cose. Fanno di tutto per evitare la realtà, scappano, nascondono la verità, inventano storie, s'ingannano, mentono, distorcono la realtà dei fatti, ecc.

Tu, invece, come coach, sei uno che analizza i fatti e fronteggia le situazioni. Prendere di petto la realtà fa tutta la differenza del mondo. Lo sai bene se hai fatto formazione o coaching a qualcuno che doveva imparare a parlare in pubblico.



Il primo problema di parlare in pubblico è riuscire a stare di fronte a un pubblico senza sudare, balbettare, farsi venire mille tic, mille pruriti o farsi prendere dal panico e scappare.

Quando la persona riesce a stare di fronte al pubblico, il più è fatto.

Tu in quanto coach devi assumere questa sottile competenza, molto critica perché ha un effetto sistemico su tutto. Devi gestire i momenti di demotivazione del tuo cliente, la sua paura, le sue preoccupazioni, la sua voglia di scappare, o semplicemente la sua inettitudine di fronte ai problemi o la sua insofferenza di fronte alle necessità di iniziare un lavoro e di finirlo.

Saper affrontare le crisi di nervi di una persona sotto pressione, lo sfogo di frustrazione, ma anche i momenti di rabbia, inoltre saper gestire le bugie, le storie che il cliente si racconta e ti racconta per evitare di sembrare ai suoi e ai tuoi occhi responsabile della sua situazione.

Rimanere confidente di fronte a emozioni negative, frustrazione, rabbia, paure del tuo cliente oltre che non farsi prendere da paura o demotivazione, fa la differenza tra essere un coach ricco e un poveraccio senza clienti.

D'altronde uno degli elementi di maggior valore aggiunto che un coach dà a un'azienda, un team o al singolo cliente è quello di rimanere calmo, lucido e analitico quando tutti sono preda di ansia e preoccupazione.

Certo, nella posizione di coach sei assolutamente favorito, se il tuo cliente ha un matrimonio che non va, a te questa cosa non tange più di tanto, quindi, sarà più semplice per te fronteggiare questa situazione, ma posso assicurarti che molte volte ho visto coach perdere la lucidità perché si sono messi nei panni del cliente e sono entrati in crisi,



o semplicemente perché non hanno saputo affrontare la reazione emotiva del proprio cliente.

Stare di fronte è la prima competenza, la più importante.

La leadership

La seconda competenza più importante è la leadership.

Lo so, questa parola è molto fraintesa in giro, la confusione deriva da fatto che non è una parola italiana, sembra non esserci una traduzione efficace (in realtà esiste la traduzione dei leader), a questo aggiungi tutta la confusione creata in anni di storia della formazione su questo termine che ha assunto tante sembianze, talvolta ridicole, molto spesso accessorie.

Infatti, molto spesso ho letto definizioni di leadership che avevano a che fare con il carisma o il magnetismo.

Ma essere un buon leader non significa essere carismatico o magnetico: conosco tanti leader che non sono carismatici, il carisma è un accessorio della leadership, utile certamente, ma non indispensabile. Allo stesso modo leadership non ha a che fare con la capacità di visione.

Avere la capacità di immaginare un futuro e crearlo è molto utile per gli imprenditori, ma per un leader non fa molta differenza.

Steve Jobs era un pessimo leader, nessuno amava lavorare con lui, ma aveva un grande progetto e ha visto il futuro della tecnologia, anticipando i tempi e creando un grande brand.

Essere leader non significa saper persuadere, anche questo è un accessorio molto utile, ma non indispensabile.

Ma allora cos'è la leadership e come si traduce in italiano?

La parola italiana che più di tutte traduce il significato di leader è "condottiero".

Infatti, in latino il leader veniva chiamato "*dux*", in plurale



“*ducis*” e veniva dal verso “*ducere*” che significa, appunto, “condurre”. Ecco perché noi italiani abbiamo un problema atavico con la parola leader che in italiano dovrebbe tradursi con “duce”, la nostra storia ci limita nell’uso di questa parola. Però non c’è nulla di male nel condurre qualcuno, anzi, se ci pensi, la capacità di condurre un team o una persona all’obiettivo è l’essenza dell’aiuto, e aiutare gli altri rappresenta un valore molto importante per il genere umano. Per me è tutta qui la seconda competenza più importante di un coach, ovvero avere la capacità di portare le persone a raggiungere i propri traguardi.

Poi se lo fai con carisma, se hai capacità previsionali va benissimo, ma l’importante è condurre il tuo cliente al successo.

La mia definizione personale di leadership è questa:

***La leadership è la capacità
di condurre un team o una persona
a essere autonomamente produttivi
e a raggiungere traguardi predefiniti.***

L’empatia

Ecco un’altra competenza molto importante, ho visto alcune volte coach non rendersi conto di quello che stava accadendo al cliente dal punto di vista emotivo. Talvolta il coach era così preso da quello che stava facendo e da quanto fosse lui al centro dell’attenzione, altre volte semplicemente ho visto coach compatire il cliente nel tentativo di sembrare empatici.

Per il primo errore non dico altro, ho già spiegato troppo spesso che questo lavoro si fa mettendosi a servizio degli altri e non facendo la star.



Il secondo errore, quello di compatire, credo che derivi da un'incomprensione delle parole "compassione" ed "empatia".

Tra l'altro ho constatato che il verbo compatire è molto usato nelle religioni asiatiche, e credo che abbiamo più il significato di comprendere e non di compatire.

Comunque, visto che ne sto parlando approfondiamo le differenze. Compatire significa "patire insieme", è un'attività dal tono emotivo molto basso.

Nel mio primo libro *Inarrestabile. La via dell'autoefficacia verso il tuo sviluppo personale* ho riportato una scala di frequenza emotiva, in cui si vede la compassione molto in basso.

Quando penso all'atto di compatire mi vengono in mente quelle signore anziane che dalle mie parti si riunivano dal medico di medicina generale e rimanevano lì per ore, aspettando il loro turno pazientemente. Alcune di loro si intrattenevano raccontandosi le disavventure e malattie reciproche. Si compativano, appunto.

Però il nostro cliente non cerca questo, e un coach ricco, o potenzialmente tale, non può permettersi di farlo, sarebbe un errore eclatante. I nostri clienti cercano uno sprono, un alleato che li aiuti a tirarsi su e a darsi da fare.

La compassione non porta all'azione, ma alla tristezza, le persone che ti compatiscono scendono di tono emotivo insieme a te e soffrono con te, senza aiutarti a trovare una soluzione ai tuoi problemi. Te lo immagini il coach di un boxer che tra un tempo e un altro compatisce il suo atleta: "Oh povero, santo cielo, ti ha spaccato il sopracciglio, quel brutto!".

Ahahahahah! Certo magari tu non faresti così come coach, ma hai capito il senso del mio discorso sicuramente.

Un cliente ha bisogno di qualcuno che lo conduca alla vittoria.



E l'empatia ci consente di comprendere cosa sta passando il nostro cliente, ma senza infognarci nelle sue stesse emozioni.

L'empatia è la competenza che ci consente di comprendere le emozioni altrui, senza provarle e, rimanendone distaccati; consente al coach di rimanere analitico, freddo e a far riconoscere al proprio cliente la fonte della sua emozione negativa per gestirla o risolverla.

La capacità di attendere e la sospensione del giudizio

Lo so, come coach probabilmente ti sei trovato a pensare di avere la soluzione in tasca per il tuo cliente, o di aver capito quale fosse il vero problema che lo stava frenando, così, è probabile che tu abbia tirato delle conclusioni. Avrai potuto dire al tuo cliente: io credo che il tuo problema sia questo, e che tu faccia a, b e c, ecco perché non riesci ad avere z.

Bene, voglio svelarti un segreto, se fai così, sei sulla strada giusta per essere un coach povero.

L'ho visto accadere tante volte, ho visto fare questo errore a numerosi coach. All'inizio della mia attività di formazione di un team di business coach, passavo dal corso alla pratica, selezionando alcuni clienti e facendo loro pagare una tariffa più bassa, così da giustificare la juniority del coach. Dopodiché facevo un incontro con ogni coach per raccogliere informazioni su come era andato il lavoro; all'epoca non sarei riuscito a supervisionarli e pensai che questa fosse una buona soluzione, ma mi sbagliai.

Infatti, ricordo che un coach mi disse che era entusiasta per come era andata la sessione di coaching e che era stato due ore col cliente e gli aveva spiegato per filo e per segno il perché delle sue inefficienze e tutto il piano di atti-



vità che avrebbe dovuto fare da lì a due anni. Il cliente era contentissimo, a sentire il coach.

Ovviamente le cose non stavano così, il cliente era spaventato, umiliato e atterrito dalla grande quantità di cose che avrebbe dovuto fare. Quando lo sentii, cercai di recuperarlo, ma non ci fu verso; il cliente scappò e io decisi di ridargli i soldi indietro. Non ho mai più fatto questo errore, da allora, nel programma della mia accademia c'è un serrato piano di affiancamento (il coach junior affianca quello senior) e successivamente una stretta supervisione (ovvero il coach junior fa coaching al cliente supervisionato dal vivo dal coach senior), almeno fino a quando il coach non fa sessioni perfette.

Può sembrare troppo, ma lo standard minimo è una sessione di coaching perfetta, ovvero standard.

Ma qual è il punto?

Il punto è che questo coach, alle prime armi (ora è diventato bravissimo e ha anche lui il 100% dei clienti soddisfatti con risultati positivi) commise alcuni degli errori più grandi che un professionista possa permettersi di compiere e li fece tutti insieme.

Dapprima espresse un giudizio, mai giudicare una situazione o un cliente. Oltre al fatto che è sbagliato anche dal punto di vista relazionale, molto spesso il tuo giudizio sarà errato. È veramente difficile capire il perché di una situazione di un cliente, e infine il coach non deve fare questo.

Lasciamo la diagnosi delle miserie umane agli psicologi e ai guru spirituali, noi facciamo altro.

Un coach ricco si allea col cliente per aiutarlo a progredire lungo linee programmatiche e attività, sospendendo il giudizio e creando le condizioni migliori nel mondo esteriore per fare in modo che lui progredisca.



Nessun coach ricco si dovrebbe permettere di fare considerazioni sulla natura del cliente, su quello che è o che dovrebbe essere, ma lo aiuta esclusivamente a trovare la strategia più adeguata alle sue capacità e risorse presenti.

Il secondo errore fu quello di non attendere, la capacità di rimanere in attesa è fondamentale.

La mancanza di questa capacità può essere davvero deleteria. Dire a qualcuno, che non è ancora pronto, quello che deve fare è una forzatura che spesso non ottiene nessun risultato.

Io avevo il nonno contadino, era una persona buona e pia, con un'energia incredibile e un'esperienza lunghissima nel suo lavoro. Eppure, non l'ho mai visto far niente per far maturare i frutti, restava lì, presente e aspettava che i frutti fossero pronti per il raccolto. Nessun contadino può anticipare i tempi di maturazione di un frutto e qualsiasi intervento faccia è deleterio per la salute della pianta e per le sue tasche.

Devi avere la capacità di attendere che il cliente giunga alle proprie conclusioni e sia in grado di capire o fare ciò che c'è da fare. Ogni tanto una spintarella gli farà bene, ma solo in alcune condizioni, ovvero quando dopo un successo iniziale potrebbe abbassarsi di frequenza emotiva (vedi change curve nel prossimo capitolo), nelle altre situazioni è importante fare domande al cliente e aspettare che egli comprenda, senza forzare.

Il caso di Lorenzo

Tempo fa ebbi un cliente che si trovava in una brutta condizione. Aveva perso tutti i venditori che lavoravano nella sua agenzia di telefonia e da un mese non fatturava alcunché. Era a zero fatturato da un mese, le casse erano quasi vuote e lui era a terra.



Facemmo la prima sessione di coaching, chiarimmo la situazione attuale e quella desiderata: lui era competente, sapeva cosa avrebbe dovuto fare a grandi linee, ma non si dava da fare. Era fermo.

Gli chiesi: "Quali sono le tre cose più semplici che puoi fare questa settimana per raccogliere del fatturato immediato?".

La sua risposta fu: chiamare il cliente X, affiancare il call center e fare tre visite già pianificate.

Erano tre azioni misere, ma rappresentavano una quantità enorme di lavoro rispetto alle precedenti quattro settimane.

Ci accordammo per portare avanti questo programma, e qualcosa si smosse, nella prima settimana di coaching raccolse 2.000 euro di contratti, non era molto, ma molto di più di niente.

La settimana successiva era galvanizzato, questo risultato, purché piccolo, aveva convalidato le sue capacità e gli diede speranza per il futuro.

A quel punto gli chiesi come avrebbe potuto fatturare 10.000 euro a settimana e lui s'inventò di sana pianta un modo per avvicinare le grandi aziende del suo territorio. La settimana successiva raccolse 12.000 euro di fatturato e quella dopo ancora 13.000 euro di fatturato. In tre settimane aveva fatto 30.000 euro, il triplo di ciò che la sua agenzia faceva con un team di quattro venditori (sì, era veramente basso come risultato).

Questo stesso risultato non sarebbe stato possibile se gli avessi detto al primo incontro: "Rivolgiti alle aziende grandi del tuo territorio e vedrai che guadagnerai tre volte tanto!".

Non si sarebbe mosso se gli avessi indicato la strada, perché avrebbe visto troppi ostacoli di fronte a sé. Invece così, iniziando da piccole cose e smuovendo la sua apatia, salì di tono emotivo e alzò, da solo, la posta in gioco.



In sole tre settimane uscì da una terribile crisi e rimise in sesto la sua azienda.

Sappi attendere, sii saggio e mai irruento. I coach ricchi fanno così.

Problem solving

Risolvere problemi, anche questa è una bella competenza degna di nota.

Quando ho iniziato a fare il lavoro del coach, l'azienda mi diede il compito di ingaggiare un professore dell'Università per la formazione mia e dei miei colleghi, nacque così una collaborazione con una professoressa dell'Università di Firenze, da cui ho imparato tantissime cose.

Una delle cose che mi sorprese di più fu la comprensione di questa competenza così complessa a cui io davo un significato quasi mistico. La professoressa mi spiegò che il problem solving è una competenza complessa perché è composta da tre ulteriori capacità: la capacità di analisi, di sintesi e la creatività.

Se ci pensi è proprio così, per risolvere dei problemi o aiutare il tuo cliente a risolverli, la prima cosa che dovrai fare è aiutarlo ad analizzare tutti gli elementi che compongono il problema stesso, successivamente saper sintetizzare tali elementi in gruppi o in insiemi assimilabili per poter scomporre il problema in parti e successivamente aiutarlo a trovare una soluzione con creatività.

Anche queste sono capacità acquisibili, con un po' di formazione ed esercizio.

Altre competenze importanti

Ovviamente le competenze che ho descritto finora sono le più importanti, ma non certo le uniche. Più sarai ricco di



competenze, meglio saprai gestire il tuo ruolo di coach, e più velocemente diventerai un coach ricco.

Non si può non citare la capacità comunicazionale, se non risulti chiaro nella comunicazione, non puoi essere in grado di gestire una relazione fruttuosa col tuo cliente.

L'ascolto e l'osservazione, altre competenze essenziali, senza la quale non si può essere davvero empatici.

L'orientamento ai risultati, per il modello di coaching che propongo io questa è una competenza importante. L'orientamento ai risultati è quella capacità di spingersi e spingere il cliente sempre un po' più avanti verso il risultato ambito, ha molto a che fare con la mentalità, ma molti la considerano una competenza vera e propria, quindi la cito.

Altro aspetto importante è la flessibilità, che consente al coach di non essere rigido nelle varie situazioni, ma di sapersi adattare alle varie situazioni e contesti.



6. Fidelizzare il cliente, il segreto della ricchezza

Appurato che la specializzazione di settore ci permette di selezionare una tipologia di clienti ben definita e renderci leader di quello specifico campo, resta da risolvere la questione più spinosa: *come facciamo a fidelizzare i clienti?*

La risposta si trova, come sempre, nell'etica che imprimiamo al nostro lavoro.

Abbiamo competenze specifiche, quindi abbiamo studiato e formato esperienza reale sul campo; chissà quante ore abbiamo dedicato per diventare leader di un settore, chissà quanti libri abbiamo comprato e studiato, quanti corsi abbiamo seguito e quanti investimenti abbiamo fatto.

Eppure, di tutto questo lavoro personale il nostro nuovo cliente non sa un bel nulla.

Certo, può credere a ragione che noi siamo preparati, può aver letto qualche bella recensione del nostro operato, ma fondamentalmente ancora non ci ha messi alla prova.

Possiamo dunque affermare senza timore di smentita che il processo di fidelizzazione non avviene finché non ini-



ziamo la vera e propria attività insieme al nostro cliente.
Seguimi in questo ragionamento, per favore.

Il cliente ci ha contattati per un bisogno. Il cliente ci spiega l'obiettivo che vuole raggiungere. Il cliente, insomma, ci fa intendere che sarà soddisfatto solo al raggiungimento della sua meta. Bene.

Fino a questo momento nulla ci permette di fidelizzare questo cliente.

Possiamo essere simpatici, possiamo dimostrare a parole di essere competenti, possiamo anche creare un feeling personale con lui, ma non abbiamo nessuna garanzia che questo cliente sarà fidelizzato a noi.

Perché?

Perché non gli abbiamo ancora *dimostrato* nulla.

Detto in soldoni, un coach perde il suo cliente se non riesce a esaudire ciò che gli è stato richiesto.

Comprendi, dunque, che quando definisco un coach povero non mi riferisco meramente alla sua condizione economica, più che altro alla povertà di risultati che raggiunge coi suoi interlocutori.

***Se tu non riesci ad aiutare il tuo cliente
a progredire, sarai un coach povero.
Se tu riesci ad aiutare il tuo cliente
a progredire, sarai un coach ricco.***

Se non aiuti, non avrai fidelizzato il cliente. Se non concludi, avrai col tempo una reputazione sempre peggiore.

Se non aiuti davvero portando differenza, i clienti nuovi



non arriveranno. Ecco perché sarai un coach povero.

L'unico segreto quindi per fidelizzare i clienti e trasformarti in un coach ricco è raggiungere con loro gli obiettivi accordati. Punto. Ora vediamo come:

1. il primo aspetto da spiegare al nostro cliente è la differenza tra l'organizzazione e l'obiettivo finale. Questa differenziazione rassicura il cliente, perché saprà da subito che esiste una prima fase di semina e una seconda fase di raccolta dei frutti.
2. Il secondo punto a cui badare, direttamente legato al primo, è produrre dei feedback costanti col cliente. Ciò significa che andremo a fare il punto della situazione con lui secondo delle scadenze che noi avremo stabilito.

È un aspetto da non sottovalutare questo, poiché è solo in tal modo che sapremo sempre cosa soddisfa o no il nostro cliente e quali sono gli obiettivi intermedi raggiunti.

A titolo di esempio, potremmo stabilire un briefing mensile col cliente in cui si monitora il risultato finale da raggiungere, ma soprattutto tutto ciò che è già stato raggiunto sino a quel momento. Può essere un briefing strutturato oppure più informale – è una tua scelta, coach – ma resta uno strumento potente per misurare i risultati intermedi rispetto all'aspettativa finale.

Alcune domande che ho riscontrato utili in fase di briefing coi miei clienti sono:

- Cosa sta funzionando in questo percorso?
- Cosa non sta funzionando?
- Cosa non ti piace?



- Cosa hai imparato finora da questo periodo di coaching?
- Quali risultati specifici hai ottenuto?

Il trucco, in queste fasi intermedie, è di non lasciare nulla al caso. È una tua responsabilità tenere traccia di tutto perché solo un diario chiaro e dettagliato può permettere di mostrare i progressi raggiunti sino a quel momento.

È indole umana dimenticare i piccoli progressi, soprattutto se si è focalizzati su un obiettivo finale grande.

Non possiamo permetterci di perdere per strada il nostro cliente. Soprattutto nelle fasi intermedie, il nostro cliente potrebbe avere dei cali di concentrazione (non essere sempre focalizzato), oppure dei cali di rendimento o un vero e proprio scoraggiamento perché vede la meta finale lontana e ardua.

Nulla di più tonificante, come una bevanda fresca d'estate, che mostrare tutti i passi già compiuti, tutti i piccoli e medi progressi già raggiunti.

È in questo momento che il nostro cliente deve riconoscere la nostra guida, la nostra strategia, il nostro schema e niente è più efficace della dimostrazione pratica di una curva di cambiamento in positivo.

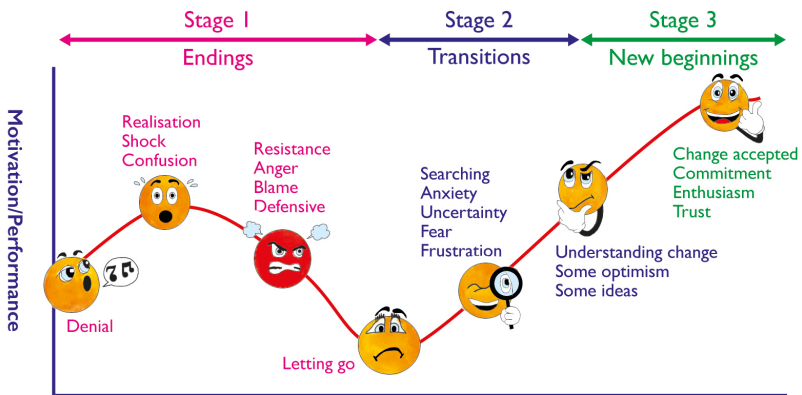
In questo modo si fidelizza il cliente, perché i risultati scritti sono un memorandum di quel che è successo fino a questo punto e ciò consente di rimanere ancorato al processo e non mollarlo perché consapevole dei progressi raggiunti grazie a esso.

Eppure, può capitare, anzi spesso capita che il cliente a un certo punto voglia mollare il coaching, pur consapevole dei progressi che ha fatto e di quanto tu l'abbia aiutato a progredire. La domanda è perché mai capita? E cosa fare per superare questo momento?



Il processo del cambiamento

Alcuni ricercatori hanno verificato che qualsiasi cambiamento passa per delle fasi specifiche, che vanno dalla negazione iniziale alla confusione, alla voglia di mollare per poi passare via via verso l'accettazione del cambiamento e un nuovo livello di competenza raggiunto. Queste fasi sono delicate e il coach deve saper gestirle con competenza.



Ma vediamo insieme in cosa consiste questa curva del cambiamento e quali sono le cose da fare a ogni stadio.

Sulle ordinate, la linea verticale di questo grafico troverai il rapporto tra i livelli di motivazione e la performance.

Questo perché il tono emotivo sale all'aumentare della performance, ma anche le performance (i risultati e i progressi) sono alimentate dal tono emotivo, in un circolo virtuoso sapientemente spiegato dalla psichiatra svizzera Elisabeth Kübler-Ross negli anni Sessanta.

Sulle ascisse, la linea orizzontale, trovi il tempo, quindi semplicemente lo scorrere del tempo.



Di fronte a un cambiamento in atto solitamente il tuo coachee negherà l'esistenza stessa del cambiamento, succede spesso.

Ad esempio, se un dirigente di azienda vede che il team di vendita sta calando le performance, solitamente come reazione, nega che questo stia davvero accadendo.

Succede anche alle mamme e ai papà che negano la crescita dei propri figli, vorrei aver guadagnato un euro ogni volta che mia moglie mi ha detto: "Ma rimane pur sempre il mio piccolino!". Sì, come no!

Spesso il cliente distoglierà lo sguardo nel tentativo di non affrontare quel tipo di problema o cambiamento. Questo tipo di comportamento ovviamente ti sarà palese per un cliente che già stai seguendo e che deve gestire un cambiamento durante il percorso. Diversamente è possibile che tu venga ingaggiato da un cliente nelle fasi successive della curva.

La fase due è la confusione. Ogni persona, dopo aver negato il cambiamento che si palesa, cerca di fare qualcosa. La motivazione e le performance aumentano, si ottiene qualche risultato, dovuto più all'azione che non alla comprensione del cambiamento stesso. La persona risulta confusa e non sa che cosa fare di preciso. Questo le genera incertezza e dubbi.

La fase tre è la resistenza e la rabbia di fronte al cambiamento. In questa fase la persona perde la lucidità, si arrabbia, può mostrarsi irascibile e distruttiva nelle sue azioni. Le performance calano così come la sua frequenza emotiva.

La quarta fase è detta "letting go" o anche "quit", ovvero il momento di tono emotivo più basso in cui il cliente è tentato di mollare, di lasciar perdere.

Questa fase è anche detta "La valle della morte" proprio



perché è una fase giù di tono in cui la maggior parte delle persone decide di mollare il progetto e di smettere, appunto.

Se la persona in questione non molla, ma riesce ad andare avanti si passa alla quinta fase.

In questa fase la frequenza emotiva risale, la persona inizia a capire qualcosa, cerca soluzioni, la demoralizzazione lascia il posto ad altre emozioni come la paura, poi la frustrazione (che è più alta sulla scala del tono emotivo) e inizia una fase di ricerca delle soluzioni. Questa è una fase altrettanto critica, perché il soggetto, se non trova soluzioni e non ottiene dei miglioramenti, può ricadere nella fase di demoralizzazione. Diversamente, piccoli progressi lo spingono ancora più in alto nella scala del tono e si passa alla fase sei. La fase sei è quella delle realizzazioni, non abbiamo ancora ottenuto un'emozione e una performance stabile, ma vengono idee, si ottengono buone comprensioni della faccenda e la persona inizia a essere ottimista. In questa fase le performance tornano abbastanza alte e la persona riesce a sentire una nuova speranza per il suo futuro.

La fase sette è quella dell'entusiasmo. Non ci sono più dubbi, la persona è determinata, anzi autodeterminata, accetta il cambiamento, diventa competente nella gestione della sua condizione e sa che può progredire ancora. Questo la porta ad avere una rinnovata fiducia in sé (una rinnovata autoefficacia) e un *commitment* tutto nuovo. *Commitment* significa impegno, la persona si impegna con slancio e fiducia nel far progredire la sua condizione e a ottenere dei risultati.

Spiegata la curva del cambiamento, la cosa interessante è ora capire come comportarsi in qualità di coach nelle varie fasi, perché un coach ricco sa adeguare il proprio comportamento a queste differenti fasi e questo gli assicura un livello di fidelizzazione del cliente che i coach poveri non sognano nemmeno.



Come comportarsi nelle varie fasi del cambiamento

Iniziamo dalla fase 1, la negazione

Difficilmente ti troverai a lavorare con un nuovo cliente che attraversa questa fase, negando il cambiamento: di solito le persone non chiedono aiuto a nessuno, ma si “intanano”, nascondendo la verità ai propri occhi per assicurarsi di non doverla affrontare, ovviamente si comportano così invano.

Però ti capiterà che un cliente con cui già lavori attraversi questa fase. Tu vedrai il cambiamento, ma lui lo negherà.

Qual è la cosa giusta da fare?

Porre domande, cercare gentilmente di mettere sotto ai suoi occhi ciò che sta accadendo, ma senza essere irruente e facendo grande attenzione alla relazione. Qui devi mettere in atto tutta la tua capacità di attendere, dovrai farlo fiducioso.

Raccogli dati, fatti dare informazioni dal cliente ponendo domande circoscritte per mettere alla luce la questione. Ma aspetta fiducioso che il cliente comprenda cosa sta accadendo, senza creare situazioni di frustrazione. Solitamente se raccogli dati, fatti e circostanze e li analizzi con lui vedrai che comprenderà il cambiamento in atto, diversamente lascia sedimentare, capirà nel giro di poco tempo.

Nella mia esperienza questa fase dura un paio di sessioni, però ho visto persone perseverare nella negazione della condizione esistente.

Come comportarsi nella fase 2

La seconda fase è quella della confusione, il cliente realizza che c'è un cambiamento e bisogna fare qualcosa, ma non sa bene cosa. Ovvero se non ha mai affrontato



una situazione simile non sa da dove iniziare. In questa fase si mostra confuso e vuole agire d'impulso, in questa fase si perde facilmente la razionalità, ma non è quello che un coach ricco deve fare.

Qui bisogna mantenere la calma e la lucidità, evidenziare i fatti e pianificare con il cliente azioni, pur semplici, che vadano nella direzione di recuperare la situazione critica.

Chiedi al cliente: cosa possiamo fare di concreto in questo momento per risolvere la questione?

Ma non aspettarti una singola risposta, fanne uscire tante, il più possibile, e scrivile in modo da poterle analizzare una dopo l'altra. Infatti, la seconda cosa da fare a questo punto è analizzare le proposte che ti ha fatto, di solito ho notato che le prime soluzioni che emergono sono irrazionali e non risolutive, a mano a mano che il cliente esplora nella propria mente soluzioni successive, emergeranno delle buone idee.

A questo punto bisogna invalidare le soluzioni distoniche e convalidare quelle più opportune, però non bisogna commettere l'errore di dare delle proprie considerazioni, ma altresì si passeranno in rassegna tutte le strategie ipotizzate per valutarle insieme al cliente. Io faccio così, scrivo tutte le ipotesi descritte dal cliente e poi le passo in rassegna iniziando dalla prima verso l'ultima citata (dalla a alla z) e chiedo:

- Se facciamo A, cosa accadrà? Che impatto avrà sulla tua situazione? Che reazione possiamo aspettarci dal mercato/ clienti/team/ moglie ecc.?

Attenzione: ovviamente la domanda va personalizzata a seconda della situazione in essere. Ad esempio, se il problema è che è uscito un nuovo competitor chiederò: "Che reazione ti aspetti dal competitor e dal mercato?".



Se invece si tratta di un problema che coinvolge la moglie chiederò:

- Come reagirà tua moglie di fronte a questo comportamento?

A quel punto avrò depennato le scelte che il cliente comprende essere distruttive e avrò validato le soluzioni considerate più opportune.

Così potrò valutare le risorse presenti per scegliere le strategie più opportune.

Mi spiego meglio, molti credono che esista un'unica soluzione a un dato problema, ma questo è semplicemente sciocco, le strategie che si possono attuare di fronte a un problema o cambiamento sono sempre molteplici, alcune più efficaci di altre.

La scelta di quella più opportuna però non è determinata alla validità della strategia, ma piuttosto dalla presenza o meno delle risorse necessarie ad attuare la strategia stessa.

Faccio un esempio: mettiamo il caso che una persona si trovi sulla vetta di una collina e abbia necessità di passare sulla vetta della collina di fronte. Le strategie valide che si potranno applicare sono molteplici, ad esempio il cliente potrà chiedere l'intervento di un elicottero per farsi trasportare, potrà decidere di costruire un ponte tra le due cime, o semplicemente potrà scendere nella valle e risalire la collina successiva.

Queste tre strategie possono essere tutte valide, ma per scegliere qual è la migliore bisognerà definire attentamente se esistono le risorse necessarie e qual è il ritorno dell'investimento, ovvero se il gioco vale la candela.

Quindi, in questo esempio, se il cliente non ha soldi per



chiamare un elicottero, evidentemente questa strategia sarà da scartare.

Valutate le risorse in campo, va considerato quale ritorno dell'investimento ci sarà, e questo tipo di analisi va sempre fatta. Ricordati, tu sei un coach ricco, non vuoi seguire semplicemente l'istinto, ma analizzare la scelta più coerente per il cliente, quindi, anche se il tuo intuito ti dirà che la soluzione a è migliore della b, devi far capire questa cosa al cliente, e assicurarti che la tua intuizione sia valida in assoluto e lo sia per il tuo cliente.

Quindi riassumendo, in questa fase occorre:

- verificare possibili strategie
- validare quelle più intelligenti
- verificare le risorse
- verificare il ritorno dell'investimento.

Ora capisci bene che se riesci a ottenere questo risultato il cliente passa dalla confusione alla chiarezza in pochi minuti, una sessione in cui si mette giù un piano del genere può durare dai 30 minuti alle due ore.

E questo è un buon risultato.

Capisci anche la mia critica quando sento che dopo un anno di coaching il cliente dichiara di avere le idee molto più chiare sul da farsi, un coach ricco ottiene questo risultato in una/due sessioni. A questo punto il cliente avrà le idee chiare sul da farsi, avrà un piano ordinato e la comprensione delle attività, con tanto di previsione delle risorse necessarie e ritorno dell'investimento atteso. Dovrebbe andare tutto liscio, no?

Eppure, non andrà così, inevitabilmente il cliente passerà nella terza fase. Vediamo come ci si deve comportare nella fase tre.



Come comportarsi nella fase 3

La fase tre.

Anche detta fase delle bestemmie.

Non mi piace ammetterlo, ma anche la persona migliore quando arriva in questa fase si comporta come un troglodita impazzito. Certo non è sempre così, ma spesso ho sentito gente urlare, alle volte arrabbiarsi, altre cercare di resistere al cambiamento a tutti i costi, anche a costo della rovina più totale, pur di resistere, e in quelle rare occasioni le bestemmie le avrei quasi quasi volute dire io (ma non bestemmio mai!).

Insomma, questa è una fase critica, il cliente è molto suscettibile, pronto ad andare in escandescenza.

Allora cosa fare?

Sostanzialmente sono due le cose che faccio io, la prima è ascoltare. So che il mio cliente mentre attraversa questa fase ha bisogno di dare sfogo alla sua irritazione, e glielo lascio fare. Sì, qualche volta avrei avuto voglia di dirgliene quattro, anche perché era proprio lui a essersi volontariamente cacciato nei pasticci, ma... ho sempre mantenuto la calma perché ho riconosciuto questa fase e ho aspettato che il mio cliente si sfogasse.

Ogni tanto un momento del genere ci sta, e quindi rendersi conto che il coachee sta semplicemente attraversando questa fase ti può aiutare a rimanere distaccato e a non prenderla sul personale, perché potrebbe anche prendersela con te.

E con chi altro se la può prendere? D'altronde, prima di incontrare te, magari ha già gridato a qualcun altro, e se non l'ha fatto, meglio che lo faccia con te che con la moglie, il marito, i figli o il suo team. In questa fase sfogarsi fa bene, l'importante è non prendere decisioni, non passare all'azione portando avanti decisioni stupide.



Mettiamo il caso che un cliente sia furioso per qualcosa che gli sta capitando col suo team e dica: “Ho deciso, domani torno in azienda e dico a tutti di inviare curriculum perché io seleziono un nuovo team!”.

Cosa fai?

Ascolti, sì, ma poi bisogna lasciar spazio alla ragione.

Io in alcuni casi do corda alla cosa, per poter mettere in luce quello che accadrà di fronte a questo comportamento. Ricordo di averlo fatto con un cliente che mi disse: “Da domani faccio un nuovo team nella sede di Torino e dico a tutti di cercarsi un lavoro”.

E io risposi: “Sì, sono d’accordo con te, selezioniamo un nuovo team, però facciamo una cosa, non lo diciamo al team attuale, se minacci qualcuno, quello si prepara. Creiamo un nuovo team e poi, quando questo funziona, se funziona, chiudiamo la sede attuale e spostiamo l’azienda a Torino, a sorpresa. Certo ci costerà una milionata, però se ne sei convinto io sono con te, fino alla morte. L’alternativa è che risolviamo la questione!”.

Ahahahah! Fece una faccia. Realizzò che l’aveva pensata e detta grossa e mi chiese: “Secondo te come possiamo risolvere?”.

Così passammo alla ricerca della soluzione e il team non l’ha mai spostato, oggi fattura il doppio di quella volta, il team è forte e autonomo e le cose vanno molto bene.

Ora, non ti sto dicendo di fare come ho fatto io, provocare un cliente non è la cosa più saggia da fare, io conoscevo bene il mio cliente e sapevo che ci avrebbe ragionato su.

Però la questione è quella di farlo ragionare, la prima cosa da fare è farlo sfogare e la seconda è farlo ragionare per cercare una soluzione. Non è detto che ci metterà molta energia per portare avanti una soluzione razionale, ma a quel punto è l’unica cosa da fare.



Infatti, la terza parte di questo protocollo è: assicurati che porti avanti il programma.

In questa fase dopo averlo fatto sfogare e dopo aver ragionato con lui sulle cose razionali da fare, dovrai controllarlo un pochino, assicurandoti che porti avanti il programma, perché la sua mente tenderà a farlo resistere al cambiamento, e lui potrebbe cascarci. Quindi il controllo rigoroso è molto opportuno.

La buona notizia è che dopo la sfuriata, dopo aver passato questa fase di resistenza e nervosismo, si calmerà. La cattiva notizia è che si demotiverà e tenderà di mollare. E allora cosa fare nella quarta fase? Vediamolo insieme.

Come comportarsi nella fase 4

Hai presente i film sui college americani in cui si gioca a football e ci sono le cheerleader?

Ecco, in questa fase tu dovrai fare la cheerleader.

Lo so, lo so, la cosa ti disturba. A me disturbava l'idea di dover fare il motivatore del mio cliente, però in questa fase in cui lui è scoraggiato e vorrebbe mollare, c'è bisogno di un sostegno motivazionale, c'è bisogno di una cheerleader. Uso questa immagine della cheerleader perché mi mette di buon umore, un po' perché mi fa ridere pensare a me come cheerleader (t'immagini?), un po' perché l'immagine mi rende meglio l'idea del motivatore alla Tony Robbins che ti sostiene. Comunque, il punto è che qui, nella valle della morte, c'è bisogno di un sostegno, di incoraggiamento.

Io spesso passo in rassegna tutti i successi ottenuti fino a quel momento, per rimarcare il fatto che lui ha le capacità per uscire da questo momento difficile e può rifarlo ancora una volta.

Un'altra cosa che faccio spesso è quella di mostrare l'im-



magine della curva del cambiamento, spiegandogli che quella che sta attraversando è solo una fase e che la fase successiva è il successo. Questa strategia funziona molto.

Però il concetto è quello di sostenere il tuo cliente. Un coach ricco è pronto a fare anche questo, è pronto a tenere su il morale della squadra a qualsiasi costo.

Proprio in questi giorni, mentre sto scrivendo, ho incontrato in sessione un cliente che seguo da qualche mese, con ottimi risultati. Però è capitata una situazione brutta, un cambiamento brusco che sta rallentando i nostri piani.

Così quando l'ho sentito lui era giù di tono.

Ho passato in rassegna i successi già ottenuti, ricordandogli la curva del cambiamento che già conosce e lui mi ha risposto: "Io non ho più fiducia in me, voglio mollare!".

La mia reazione è stata impulsiva e ho risposto: "Io ho fiducia in te, e questo basta! So che ce la fai, vedi di non contraddirmi che la cosa mi farebbe girare molto le scatole!".

È stata una reazione immediata, un'intuizione.

Eppure, in questi casi lo stato emotivo è giù e una bella iniezione di fiducia gli avrebbe fatto bene, perciò ho risposto così e la sua reazione mi ha dato ragione.

Un'iniezione di fiducia anche esterna aumenta la responsabilità delle persone e può essere davvero una bella strategia da usare.

C'è una ragione se questo accade.

In accordo con la teoria dell'autoefficacia di Albert Bandura, la prima fonte di autoefficacia è la persuasione. Quindi persuadere il tuo cliente che ce la può fare, e provare tutti i mezzi per ottenere questo risultato è cosa buona e giusta. Un coach ricco è pronto a dare queste iniezioni di fiducia!

Fallo!



Come comportarsi nella fase 5

Se sarai stato abbastanza bravo nel motivare il tuo cliente, quest'ultimo dovrebbe molto facilmente passare alla fase 5, ovvero la fase in cui migliora il suo stato emotivo, passando dalla demoralizzazione alla frustrazione, dall'ansietà alla ricerca attiva di soluzioni. In questa fase potrai dare sfogo a tutte le tue competenze tecniche da coach.

Fai domande!

Questa è fondamentalmente la cosa più importante da fare qui, lui cerca una soluzione, ha una certa speranza e tu la devi alimentare aiutandolo a mettere giù un piano definitivo.

L'uso della razionalità e della creatività sono fondamentali, dedicati al tuo cliente non più per sostenerlo con iniezioni di fiducia, ma con uno spirito di collaborazione nel trovare con lui soluzioni utili. In questa fase potreste trovare varie soluzioni valide. Io personalmente, pur potendone preferire alcune, porto avanti un metodo che mi insegnò il mio primo direttore generale: faccio dei test.

Ricordo ancora la chiacchierata con il mio boss, allora lavoravo nel marketing di un'azienda farmaceutica, avevo una teoria, ed ero convinto che per lanciare alla grande il farmaco che mi era stato assegnato avremmo dovuto lavorare secondo una strategia specifica.

Il corporate aveva dato però una lettura a quel farmaco completamente diversa. Il posizionamento dell'antipertensivo che avrei dovuto lanciare era basato sull'unicità di essere il più rapido della categoria, ma secondo me il medico non avrebbe apprezzato questo tipo di posizionamento.

Proposti un posizionamento "Best in class" ovvero il migliore di quella specifica classe di farmaci.



Feci un progetto, gli studi scientifici erano dalla mia, ma il posizionamento di marketing scelto dal corporate e dalle aziende partner era tutt'altro.

Quando presentai la mia strategia il direttore generale mi guardò sbuffando e disse: "Panico! C'è una linea sottile che divide una genialata da una sciocchezza..." – per inciso non disse sciocchezza, ma sto scrivendo un libro, il turpiloquio non credo sia concesso! – "...E né io né tu possiamo sapere se hai ragione tu, quindi siamo di fronte a un dilemma!".

E io: "Ma dottore, io penso che...".

Lui: "Panico, al mercato della tua opinione non gliene frega niente!" (Anche qui ometto il turpiloquio!). "La tua opinione l'ho capita, ora cerca di capire quella dei medici, è l'unica cosa importante!". Ricordo che ero frustrato. Ma facemmo dei sondaggi, incontrammo medici, li intervistammo e a ogni incontro capii che avevo ragione, avevo colto nel segno. Tornai in ufficio con i risultati del sondaggio e partimmo con la strategia proposta, facemmo il miglior lancio al mondo di quel farmaco.

Da allora ho imparato che ogni volta che ho un'idea devo fare un test, certo alle volte la fortuna aiuta gli audaci, ma verificare con un test, con un sondaggio o con dei tentativi molteplici, ci assicura il miglior risultato ottenibile.

Così quando mi trovo di fronte a più scelte sensate, metto su un test con il cliente, oppure un sondaggio, e verifico cosa dà i migliori risultati. Una volta trovata la strada migliore, investo col cliente tutte le energie in quella strada, evitando errori e dubbi che possono accompagnare il cliente nella fase esecutiva. Questa è la soluzione migliore che ho incontrato.

Questo è un metodo scientifico, d'altronde nella vita e nel



business di oggi si vedono centinaia di persone all'arrembaggio naufragare miseramente, però il nostro cliente ci ha assoldati per aiutarlo a vincere e noi, noi vogliamo aiutarlo a farlo.

Quindi io sono per un metodo scientifico, da coach ricco. Le armate Brancaleone andavano bene negli anni Ottanta, oggi chi va all'arrembaggio senza verificare prima la propria strategia è destinato a farsi del male a danneggiare il proprio cliente e a essere un coach povero.

Lo so, molto spesso ci troviamo di fronte clienti che vogliono sicurezze, cercano da noi la conferma di un'intuizione e se ci pensi testare la soluzione è il servizio migliore che tu gli possa fornire.

Se fai questo il cliente schizzerà nella fase successiva, lì dove tu diventerai ricco e lui sarà fidelizzato a te.

Come comportarsi nella fase 6

Sì, perché la fase sei è quella della comprensione. In questa fase ti ricordo che il cliente ottiene una serie importante di realizzazioni su ciò che deve fare, sul come correggere il tiro o implementare il lavoro, su di sé, ecc., ecc.

Cosa fare qui?

Semplice: mostri apprezzamento continuo per i progressi, verifichi col cliente le attività da continuare a fare e lo aiuti a correggere il tiro. Punto.

Sì, è un lavoro semplice. Ho clienti con cui faccio sessioni anche di 15 minuti.

A questo punto del processo, infatti, abbiamo creato il momentum, il cambiamento è quasi del tutto gestito, la persona è sbloccata, va spedita verso i propri obiettivi ed è pronto a superarli, tu devi soltanto continuare il processo. Ogni tentativo di fare qualcosa di diverso che facilitare l'esecuzione dei progressi è una follia da parte del coach. Ne ho visti molti incasinarsi la vita tentando di inserire qualche



cambiamento inutile, giusto per fare qualcosa, e tutti sono rovinosamente crollati. A questo punto il cliente ha fiducia in te, sta progredendo e vuole soltanto che tu lo accompagni verso il traguardo, non devi fare altro.

Come il coach che guarda la partita e applaude, senza intervenire. A questo punto puoi goderti un bel momento, hai gestito la situazione perché tutto vada liscio e così sta andando, non cambiare nulla.

Come comportarsi nella fase 7

Eccolo, il tuo cliente si è trasformato da una persona confusa e scoordinata a un guerriero irrefrenabile. Ha fiducia, è impegnato. Stargli vicino e goderti questa meta celebrando con lui il successo è un must.

Ma non preoccuparti, egli sa che tu hai creato le condizioni affinché lui arrivasse qui.

E poiché vinta una battaglia c'è sempre un'altra meta da raggiungere, un altro obiettivo sfidante da ottenere è molto probabile che lui ti chieda di continuare il programma di coaching.

D'altronde avere una persona al proprio fianco che lo aiuti a progredire lungo le linee programmatiche della propria vita o del proprio business non è semplicemente un lusso, ma un investimento con un ritorno pazzesco e raramente le persone si concedono di perdere un alleato prezioso come un coach ricco.

Come assicurarsi una progressione della clientela

Se vogliamo lavorare nel mondo del coaching serve conoscere il modo di fidelizzare un cliente a lungo termine.

Come fidelizziamo, dunque, un cliente a lungo termine? Attraverso l'unico sistema etico che ho voluto battezzare



col nome “scambio di risorse”.

In cosa consiste?

Anche in questo caso ti prego di seguire il mio ragionamento.

Il nostro cliente ci dona tutte le risorse in suo possesso per raggiungere l’obiettivo accordato.

Non mi riferisco solo alla risorsa economica e alla fattura che pagherà per il nostro servizio.

Le risorse che ci offre sono il suo tempo, la sua persona, a volte anche la sua dignità, il suo impegno e tutto ciò che noi gli richiederemo per vincere.

Tu pensi che non si accorgerà della nostra risposta? Cre-di che non si accorgerà se vogliamo scambiare le nostre risorse con le sue, a qualunque costo pur di raggiungere la meta comune?

Il coach ricco non si ferma su ciò è scritto sul contratto – che serve solo per tracciare una linea guida di ciò che si eseguirà assieme – ma dimostrerà di usare tutte le risorse in suo possesso pur di aiutare il cliente a raggiungere la mission definita.

C’è uno scambio di energia attraverso le risorse comuni e il cliente si accorge assolutamente quando il coach sta lavorando perché deve o perché vuole.

Dobbiamo dare al cliente più di quanto abbiamo promesso, perché per noi coach ricchi la cosa più importante è la soddisfazione finale del nostro cliente attraverso il raggiungimento dell’obiettivo comune.

Lo scambio di risorse crea un senso di fiducia e rassicurazione che è il trampolino della fidelizzazione.

Hai l’ambizione di diventare un coach ricco?

Per ottenere questo traguardo devi studiare un tuo programma di lavoro e di competenza che ti permetta di gestire un tariffario variabile per un determinato periodo,



soprattutto nel primo periodo. Personalmente sono stato ispirato dal libro *Ricco non per caso* dell'autore Brendon Burchard, in cui l'autore racconta in prima persona quando ebbe la sua prima richiesta da parte di un cliente per divenire suo coach personale.

L'autore non aveva idea del costo da richiedere; fu il cliente stesso a dare l'informazione secondo cui un bravo coach chiede 500 dollari l'ora, ragion per cui l'autore adottò quel tariffario e iniziò la sua prima esperienza. Poi cosa fece? Al cliente successivo chiese 700, a quello dopo 1.000 finché non raggiunse il suo personale tariffario perché i clienti erano soddisfatti del suo operato.

Stiamo parlando di un professionista che conosceva il suo campo ed era competente!

Invece spesso accade (spero che sia solo un dato del passato, a dirla tutta) di avere a che fare con presunti coach, autoreferenziali, i quali non hanno mai nemmeno svolto un corso o una conferenza o un programma di lavoro strategico.

Non è questo un approccio etico e serio al mestiere di coach. Serve competenza assoluta e una forma di umiltà che permetta di crescere (anche con le tariffe) nel tempo, attraverso la dimostrazione di ciò che abbiamo prodotto.

Posso descriverti quale è stato il mio approccio a riguardo. Ho iniziato ad alzare i prezzi gradualmente.

Ritengo che la gradualità di crescita del proprio tariffario consenta di acquisire feedback sempre più positivi e accrescere il proprio bagaglio di esperienza, che si tramuta in specializzazione e reputazione. Io scelsi questo sistema: ogni due clienti aumentavo il prezzo delle mie prestazioni, fino al raggiungimento di 1.000/1.200 euro mese per singolo cliente.

È un metodo che permette di avvicinarti con maggiore fiducia anche alle tue capacità e ti fa sentire a tuo agio via via che il prezzo cresce col passare del tempo.



Credimi: il cliente si accorge se non sei a tuo agio al momento della tua richiesta economica.

Avrai quindi *tariffe basse* all'inizio della tua professione.

In questa fase i tuoi clienti saranno più che altro della tipologia "innovatori" (li abbiamo menzionati precedentemente), ovvero clienti che amano iniziare un percorso per poi cambiare e buttarsi in altri percorsi. Questi clienti possono restare con te anche solo tre mesi e poi lasciarti, perché sono volubili e cercano sempre la novità. Col tempo le tue tariffe aumenteranno – *tariffe medie* – e i tuoi clienti saranno prevalentemente della tipologia "ritardatari", ovvero clienti che ti seguiranno anche per un anno o più, che potrebbero concludere il loro percorso anche prima ma preferiscono essere gestiti dal coach finché non si sentiranno pronti a camminare con le loro gambe da soli.

Infine, arriverai a consolidare la tua richiesta economica con *tariffe alte* e i tuoi clienti saranno di un'altra tipologia, i "conservatori"; questi clienti sono grandi imprenditori, catalogati della fascia alta della loro professione, e sono disposti a pagarti di più poiché conoscono la tua reputazione e per loro tu sei un investimento, una risorsa.

Come avrai potuto notare, tutto segue un percorso lineare e logico e la gestione del tuo tariffario non si esime da questa regola.

Esiste un'etica, una professionalità, una specializzazione, una competenza e una reputazione professionale ma queste qualità devono essere accompagnate da una forma di modestia che permetterà ai tuoi clienti di riconoscersi in te, e quando chiederemo il prezzo dei nostri servizi saremo coerenti con quanto proposto fino a quel momento.



7. Il modello di coaching

Esiste un semplice metro di misura per distinguere un coach ricco da un coach povero.

Comprendere questa sostanziale differenza di approccio lavorativo ti farà annoverare nella schiera dei coach ricchi.

Di cosa si tratta?

***Il coach ricco lavora
attraverso un modello collaudato;
il coach povero lavora improvvisando.***

“Non sono d’accordo con te, Antonio. A mio parere un coach bravo è in grado di improvvisare sulla base del cliente che ha di fronte”. Posso comprendere la tua diffidenza, ma questo capitolo ti farà ricredere e comprenderai il vero lavoro che si cela “dietro le quinte” di un coach ricco.

Abbiamo già accennato, in precedenza, all’importanza della specializzazione.



Il coach povero non presta particolare attenzione a questo aspetto e si autodefinisce “esperto” di un settore quando quel settore potrebbe inglobare tantissime specializzazioni.

Ma soprattutto è troppo fiducioso del suo intuito, lasciando le cose al caso e senza strutturare un processo che accompagni il cliente alla realizzazione dei suoi obiettivi.

Ecco, dunque, che viene a mancare il primo tassello di un vero coach: il modello di coaching.

Il modello di coach

Ora che abbiamo ben chiaro non solo il valore etico del nostro lavoro ma anche l'onere di volerlo adempiere nel miglior modo possibile – laddove il miglior modo possibile rappresenta la piena soddisfazione del nostro cliente al termine del percorso che farà con noi – ecco che ci resta da analizzare il come adempierlo.

Certo, abbiamo già descritto alcune procedure e vari trucchi di mestiere per aiutare noi stessi e il nostro cliente a lavorare in piena armonia di intenti; abbiamo analizzato alcune strategie e soprattutto l'ordine di precedenza da attuare per raggiungere prima e meglio l'obiettivo prefisso dall'incarico.

Resta da capire, tuttavia, se e come è possibile procedere “a occhi chiusi” o, come amo dire io, col pilota automatico per ogni incarico. Innanzitutto, chiariamo subito che è possibile lavorare *sempre* col medesimo standard e il mio – e quindi il tuo – standard devono essere elevati, intesi?

Se è possibile, come lo è?

Attraverso un *modello di coaching*.

Definiamo in primis il significato di *modello*: un modello è una procedura, un insieme di azioni necessarie all'assi-



curazione del massimo risultato, raggiungibile in maniera efficiente.

Se vuoi essere un coach ricco sappi che devi possedere un modello standardizzato che ti permetta di affrontare ogni progetto col medesimo criterio di azione.

Sarà un metodo definito in principio, ordinato, metodico, preciso e pratico.

Non sto certo scoprendo l'acqua calda con questa raccomandazione. Ogni settore lavorativo viene affrontato, consapevolmente o inconsapevolmente, attraverso un modello prestabilito.

Se andiamo da un medico, ci accorgeremo che il suo modus operandi rispecchia un modello: prima ti farà un check up, poi analizzerà i dati in suo possesso, poi inizierà il suo lavoro di controllo e infine, in base alle risposte che otterrà dal suo controllo, effettuerà una o l'altra diagnosi per procedere con una cura.

Ma è solo il medico a seguire questo modello di lavoro? Direi proprio di no. Guardiamoci attorno e noteremo che ogni professionista segue il medesimo schema.

Andiamo da un meccanico? Ecco il medesimo modello (ovviamente applicato al suo ramo di attività): check up, analisi dei dati, lavoro di controllo e diagnosi finale con cura.

Se un medico esercita il suo modello di lavoro su una persona fisica, un meccanico lo esercita su un'auto, così come un idraulico lo esercita sulle tubature da ispezionare e riparare, pur sempre il medesimo modello sarà seguito!

Persino un lavoro che in apparenza può apparire banale e semplice come quello delle pulizie, segue il medesimo schema lavorativo:

- Check up: l'impresa di pulizia controlla lo stato della



sporczia da rimuovere;

- Analisi dei dati e delle risorse: l'impresa di pulizia ora conosce la tipologia di sporco e analizza la soluzione (ad esempio quali detergenti utilizzare e quali macchinari adoperare);
- Lavoro di controllo: l'impresa di pulizia procede ai test con gli strumenti che ha ritenuto più idonei per quella tipologia di sporczia;
- Diagnosi finale e cura: l'impresa di pulizia indica gli interventi da effettuare per ripristinare il pulito e procede con la soluzione del problema.

Hai notato? Qualunque sia il settore lavorativo, il modello che questi professionisti seguono è tutto sommato identico!

Che sia importante un modello, un metodo, non è Antonio Panico a dimostrarlo ma lo stesso fatto che esistono Certificazioni di modello/metodo (ti dice niente, ad esempio, la certificazione iso?). Se le aziende sono disposte a spendere molti quattrini pur di rientrare in una schiera di società certificate con un modello standard di lavoro, allora qualcosa vorrà pure significare!

Certo, significa che un modello di lavoro standard e comprovato è una *garanzia*.

Tanto più noi coach, allora, necessitiamo di un modello.

Il nostro modello deve basarsi sulle teorie del nostro campo di applicazione, sulle esperienze che tracciano uno schema consolidato e di successo e su un metodo di lavoro che ha dimostrato di portare frutto ogni qual volta venga proposta.

Ecco quindi che un metodo, per definirsi tale, deve essere *replicabile*: con lo stesso schema produco gli stessi risultati.

Non solo. Quando tu coach sarai in possesso del tuo mo-



dello, esso dovrà essere spiegato al cliente in maniera rapida e chiara. Se non sei in grado di spiegare il tuo modello di successo in modo chiaro e rapido, amico mio credimi: probabilmente il tuo metodo o non è chiaro nemmeno a te stesso o nasconde lacune che usciranno più avanti.

Il modello di coaching di Business Coaching Italia

Voglio portare alla tua attenzione il mio personale modello. Lo adotto da sempre, produce risultati positivi a ogni processo e soprattutto è pratico e chiaro anche per i miei clienti.

Ho creato anche un Framework: c.o.s.ì.s.i.a!

Il framework identifica i 7 passi che identificano il mio personale piano di coaching, consequenziali e ordinati come qui sotto descrivo:

1. **Concreti obiettivi:** nel mio primo step definisco col cliente gli obiettivi tangibili e specifici. È una fase di preparazione e importante per tutto il processo perché serve a definire cosa vuole raggiungere concretamente il mio cliente. Concretezza e misurabilità consentono inoltre di definire sin da subito i kpi da raggiungere.
2. **Ostacoli:** nel secondo step passo a identificare gli ostacoli, reali o presunti, che separano il mio cliente dal suo obiettivo finale. Questa fase è spesso di analisi, poiché analizzo col mio coachee i numeri fino a quel momento in nostro possesso e l'attuale situazione.
3. **Sentimenti:** le emozioni sono una fonte di autoefficacia molto rilevante in un processo di costruzione, pertanto, in questo terzo step mi preoccupa di valutare i sentimenti e le emozioni che sono alla base del



mio cliente. Ci sono preoccupazioni latenti da dover gestire? Quali sono i sentimenti o le emozioni che il mio cliente prova rispetto all'obiettivo che si è prefisso? Sono domande utili a comprendere molte cose del mio coachee poiché, laddove esistano emozioni negative associate al traguardo da raggiungere, sarà necessario prima riconoscerle ed eliminarle. In questa fase per esempio individuo le preoccupazioni, i dilemmi e gli ostacoli emotivi da risolvere per ottenere una progressione. Ma questa fase mi consente anche di capire quali sono le emozioni positive associate al suo lavoro, agli obiettivi e al raggiungimento degli stessi.

- 4. Intenzioni e valori:** le intenzioni, intese come motivazioni, e i valori del mio cliente sono un importantissimo piano di battaglia in mio possesso. Dedico una sensibile parte del mio lavoro di analisi a questo quarto step, perché se lavorassi inconsapevole dei valori e delle intenzioni del mio cliente potrei colpire bersagli sbagliati o non raggiungere mai il traguardo del mio lavoro. Quali sono le vere motivazioni che spingono il mio cliente a raggiungere il suo obiettivo finale? Quali valori sostengono il mio cliente ad agire – o non agire – in un determinato modo? Quando avrò trovato la risposta a queste due importanti domande, allora avrò una bussola emotiva e pratica per indirizzare la mia strategia di successo col cliente. Questo perché nella definizione di un piano di lavoro è fondamentale comprendere fin dove si spingerà il mio cliente e cosa invece non sarà mai disposto a fare. Infatti, i valori sono una guida fondamentale per ognuno di noi, ed è importante comprenderli per evitare di proporre o pianificare attività in contrasto con la sua integrità.



5. **Strategia:** solo al mio quinto step inizio a valutare, assieme al mio cliente, quale strategia affrontare. Lo farò basandomi sulle risorse attuali e, soprattutto, valutando la stessa strategia a intervalli di tempo regolari. Gli step intermedi diventano parte della strategia stessa ora. Abbiamo maggiori e migliori risorse rispetto a prima? Abbiamo superato qualche problema e, se sì, come ci siamo riusciti? Quali problemi abbiamo ancora da affrontare e quali risorse ci servirebbero ora per superarli? Ecco alcune domande che analizzo e riporto per iscritto su un documento per essere compreso anche dal mio cliente e lasciare traccia del lavoro svolto.
6. **Immagine ideale:** il mio sesto step serve a tramutare la percezione che il mio cliente deve possedere su se stesso e sul suo obiettivo finale. Lo potrei anche definire "focus", ovvero mi serve per ancorare l'immagine ideale che il mio cliente dovrebbe avere ben impressa, slittando la sua scena di vita a quando avrà già raggiunto il suo traguardo. Non è un semplice giochino di psicologia spicciola ma mi aiuta a notare in che modo il mio cliente si vedrà e quindi in che modo ora, che ancora non ha raggiunto l'obiettivo, è pronto per mettersi in gioco. Siamo due alleati, vogliamo raggiungere lo stesso traguardo, vogliamo entrambi uscirne vincenti. Infine, avere la comprensione profonda della sua scena ideale mi consentirà di pianificare con lui al meglio le attività da fare. Se per lui la scena ideale è avere tempo libero, fin da subito lo aiuterò a strutturarsi in modo tale da poter delegare i lavori a qualcuno consentendogli di avere tempo libero.
7. **Azione:** il mio settimo step è un mantra. Agire. Agi-



re. Agire. Ora che abbiamo un piano di azione chiaro e pronto da essere messo in pratica, io agisco in sinergia col mio cliente in modo da ottenere continui e progressivi successi. È l'azione il centro del nostro lavoro comune adesso, e continuerà per tutte le successive settimane del programma, con azioni congruenti e consistenti, con verifiche costanti e aggiustamenti di rotta, insomma con tutto ciò che sarà necessario per raggiungere la nostra meta.

Come hai potuto constatare, questo framework raccoglie tutte le fasi di una sessione ideale di coaching.

È un protocollo ideale che mi permette di avere un quadro completo delle attività da svolgere e, soprattutto, consente al mio cliente di avere lucidità e chiarezza di pensiero e di intenti sin dalla mia prima sessione.

Ti consiglio questo mio metodo comprovato oppure, se necessario per la tua attività nello specifico, ti suggerisco di prendere spunto da questo framework e adattarlo al tuo modello personale.

Leggo spesso testimonianze di clienti di alcuni miei colleghi che recitano pressappoco così: "Dopo tre mesi di coaching ho finalmente le idee più chiare su quello che voglio".

Io rabbrivisco. "Dopo tre mesi"?

Mi domando come questo possa essere ritenuto un risultato di cui vantarsi!

La chiarezza è la base che un coach deve fornire entro due/tre sessioni al massimo, e il mio protocollo garantisce esattamente questo. Sei libero quindi, amico mio, di "rubare" il mio framework e applicarlo al tuo modello specifico di coaching.

Scoprirai che non solo il tuo lavoro seguirà un binario registrato e sicuro ma che la tua unica preoccupazione sarà



lavorare col tuo cliente al successivo step di successo!

Perché questo modello funziona

Ora mi interessa spiegarti quello che ancora non ti ho detto, ovvero perché questo modello di coaching funziona così bene.

La risposta è molto semplice, funziona perché si basa su una scienza molto specifica che viene definita Autoefficacia o self efficacy. Cerchiamo di capirne di più.

L'autoefficacia è stata definita da Albert Bandura «l'insieme delle convinzioni di riuscire a svolgere un compito specifico con successo».

È una sensazione, un insieme di convinzioni. Quell'impulso emotivo che ha il tuo cliente quando di fronte a un determinato obiettivo afferma dentro di sé: "Ce la posso fare!" oppure "Non ce la farò mai!".

Beh, ovviamente nel primo caso avremo un senso di autoefficacia molto alto, nel secondo evidentemente basso.

Ma la cosa che devi sapere è che questa convinzione di autoefficacia è modificabile, si può migliorare, con dei passi specifici, ed è quello che facciamo seguendo questo metodo.

Le fonti di autoefficacia

Bandura ha studiato attentamente come sviluppare l'autoefficacia e come fare in modo che i singoli, le organizzazioni e le società possano sentirsi autoefficaci nella gestione dei rischi, della gestione dei problemi sociali e per gli obiettivi di sviluppo.

Pensa che il professore fu insignito nel maggio del 2016,



un anno dopo l'uscita del mio libro sul tema (ma non certo grazie al mio libro), della medaglia d'oro alla scienza (National Medal of Science) per il suo contributo alla gestione del fenomeno dell'aids nella società americana.



Prof. Bandura insignito della National Medal of Science.

Insomma, questo signore, professore emerito, il massimo esponente mondiale della psicologia cognitiva, ha cambiato il mondo con questa teoria, ed è il caso di citarlo adeguatamente. Grazie Professò! Ma torniamo a noi, Bandura spiega attraverso i suoi studi che le fonti di autoefficacia sono essenzialmente 4.

Il primo è la persuasione, già citata nelle pagine precedenti. La persuasione è quel meccanismo comunicazionale attraverso il quale una persona esercita su un altro un incoraggiamento nelle sue capacità. Ovviamente nel caso di un persuasore positivo, questi alimenterà l'autoefficacia del proprio interlocutore, nel caso in cui la persona scorag-



gerà l'interlocutore si parlerà di persuasori negativi.

La seconda fonte sono gli stati emotivi. Le persone che vivono stati emotivi alti, entusiasmo, interesse, felicità, ecc. hanno maggiore percezione di autoefficacia delle persone con basse frequenze emotive. La terza fonte sono le strategie vicarie, ovvero l'apprendimento di tecniche e strategie più o meno efficaci. Quindi se un coach o un formatore spiega tecniche efficaci alimenterà l'autoefficacia del proprio interlocutore, diversamente avrà un effetto negativo su di essa. Infine, ci sono le esperienze di successo. Le persone che fanno esperienze di corretta gestione acquisiscono maggiore autoefficacia di chi fa esperienze negative o fallimentari.

Avrai già capito perché questo modello funziona, perché ripercorre tutte e quattro le fonti. Da un lato il coach deve assolutamente essere un persuasore positivo, dall'altro aiutare il cliente a superare le crisi emotive, sostenendolo e facendolo concentrare il più possibile su ciò che si può fare per raccogliere dei successi.

Inoltre, deve essere tecnicamente preparato e competente, per aiutare il proprio cliente a identificare le giuste strategie, e se necessario introdurne di nuove e corrette.

Ora probabilmente è più chiaro il motivo per il quale continuo a dire che un coach non può non entrare nel merito della pratica, non può non conoscere le strategie. In accordo con gli studi del compianto professor Bandura l'autoefficacia si sviluppa in presenza della conoscenza di strategie efficaci.

Infine, si deve assicurare di portare avanti dei progressi, deve assicurarsi che il proprio coachee ottenga risultati continui, al fine di alimentare l'autoefficacia con l'ultima e la più potente e duratura fonte di autoefficacia, le espe-



rienze di successo, appunto.

Ecco spiegato in breve perché questo metodo funziona così bene e perché dovresti impararlo anche tu.

Però, come accennato, queste fonti posso funzionare anche da dissuasori.

Su come risolvere i principali dissuasori dell'autoefficacia ci ho scritto un intero libro e fatto un corso on line, e infine è anche uno dei temi affrontati nel percorso per i business coach.

Nel mio precedente libro, *Inarrestabile*, parlo di 18 dissuasori o inibitori dell'autoefficacia, che vanno dai persuasori negativi, alle preoccupazioni, ai dilemmi, ai sensi di colpa, ai vampiri psichici, fino ad arrivare ai dati falsi e alla gestione dei fallimenti, solo per citarne alcuni.

Un coach ricco deve saper dominare delle tecniche efficaci per risolvere questi dissuasori in poche sessioni, dominando queste capacità, avrai un set di strumenti assolutamente fondamentali insieme alle competenze tecniche per diventare un coach di successo.



8. Case history

Ritengo utile, a questo punto del nostro percorso, inserire alcune case history per mostrarti come un bisogno specifico possa essere analizzato, trattato e risolto. Ho notato che nella formazione delle persone l'analisi dei casi studio creano un impatto molto positivo, nella mia accademia di formazione Business Coaching Academy, dopo aver analizzato e studiato a fondo ogni protocollo facciamo degli esercizi prendendo spunto da casi come questi che ti ho riportato qui, quindi, ritengo che ti sarà molto utile leggerli attentamente.

Ho scelto appositamente alcuni casi di tipologia differente in modo che tu possa estrapolare da ogni episodio il metodo e il sistema che ho adottato.

Caso 1: Azienda di abbigliamento

L'azienda in questione, capitanata dal dr. Luca Valoti, iniziò il suo programma di business coaching nell'estate del 2014, attraverso un processo di formazione ben strutturato.

All'epoca l'azienda soffriva di un calo nelle vendite e di un



atteggiamento arrendevole da parte del team; la richiesta dell'imprenditore fu quella di dar seguito a un programma continuativo per raggiungere gli obiettivi prefissi. Di seguito ti spiego come:

1. **Il cruscotto:** il primo impegno fu definire un cruscotto di misurazione dei risultati e proporre un obiettivo specifico di crescita, senza intervenire con ulteriori investimenti. Il cruscotto creato consentiva di misurare le performance dell'azienda in termini di fatturato totale, fatturato medio, media scontrini, tasso di conversione, ingressi, ecc. Questo primo passo si dimostrò estremamente utile poiché i soggetti in causa non erano avvezzi a valutare le performance con un'analisi attenta dei numeri. Fu quindi da subito possibile individuare le falle del sistema, comprendere cosa non funzionava e avviare un programma per far crescere i numeri analizzati.
2. **Piano promozioni:** il passo successivo, e logico, fu ridefinire i protocolli promozionali che stimolassero il cliente ad aumentare lo scontrino; una strategia di crossell (vendita incrociata, ovvero quando si propone l'acquisto di qualcos'altro oltre a quello che il cliente sta già comprando. A titolo di esempio: vado a comprare la macchina fotografica e il negoziante mi propone l'acquisto della borsa, del flash o di un teleobiettivo) ci garantì un aumento sensibile delle vendite del primo trimestre svolto insieme (+29% in tre mesi rispetto al medesimo periodo del precedente anno).
3. **Riorganizzazione:** partendo da una realtà imprescindibile – ovvero che sovente i risultati di un team non arrivano per mancanza o scarsità di leadership – la successiva decisione fu riorganizzare l'azienda nel



team di vendita, definendo nuovi ruoli e garantendo l'applicazione capillare delle direttive aziendali. Nacquero, pertanto, due figure professionali nuove: lo store manager e il capo area, ovvero un responsabile per ogni negozio e un supervisore che recepisce le direttive, le tattiche e le strategie aziendali da riprodurre sul campo, monitorando le attività attraverso feedback immediati rilevabili dai risultati. L'esito di questo nuovo schema lavorativo contribuì, insieme alle altre attività descritte, alla forte crescita nei due anni successivi (+22,5% nel 2015 e un bel +10% costante da quando si adotta il nuovo programma, con ulteriori aperture di negozi).

4. **Sistema premiante:** era necessario responsabilizzare le oltre 100 commesse del gruppo dei risultati raggiunti, così si definì un piano di incentivi per ogni figura professionale in modo da ottenere il massimo da ogni elemento aziendale. Non mi soffermo sull'impatto positivo che tale scelta ebbe su tutti i componenti dello staff, resta il fatto che la motivazione è sempre costante e il gruppo è focalizzato sul proprio obiettivo personale perché a ogni obiettivo corrispondono premi in denaro (che non fanno mai schifo a nessuno!).
5. **Metodo di vendita:** il mio background manageriale mi impone di non lasciare nulla al caso o alle capacità individuali, ragion per cui si lavorò a un modello di vendita ad hoc con il supporto dello store manager. Il risultato fu una crescita del tasso di conversione, tale da diventare il più alto nel mercato di riferimento.
6. **Campagna marketing:** nell'arco del 2015 si avviò uno sviluppo di attività marketing per comunicare ai potenziali clienti in target la proposta dell'azienda. La campagna marketing iniziò da attività operative che



da subito produssero risultati tangibili e positivi, ai quali si affiancarono campagne marketing strategiche (on line e off line) per aumentare la conoscenza del brand e la diffusione capillare del brand.

7. **Visual:** dal 2016 si iniziò lo sviluppo del reparto visual, valorizzando alcuni dipendenti che avevano mostrato nell'esposizione della merce il loro punto di forza. Una vetrina ben fatta attira l'attenzione di più persone, ragion per cui questa nuova funzione aziendale assunse un ruolo più strategico per la crescita dell'azienda.

Risultati: oltre una sensibile crescita di fatturato – nei primi due anni l'azienda è cresciuta di oltre il 50% a dati costanti, superando i 12 milioni di euro annui – i risultati più significativi sono stati:

- il titolare di azienda non è più la persona maggiormente impegnata del gruppo; ognuno ha i propri incarichi, obiettivi, mansioni e deleghe. L'impegno dell'imprenditore ora è concentrarsi sulle attività strategiche monitorando periodicamente il lavoro e i risultati – attraverso i cruscotti – di 4 reparti diretti. Questo cambiamento gli ha consentito di concentrare la sua attenzione sull'espansione del marchio all'estero, sull'ampliamento della gamma di prodotti offerti, oltre che a un miglioramento qualitativo della sua vita e del suo tempo familiare.
- L'azienda si è ampliata sul territorio attraverso l'apertura di nuovi punti vendita in centri commerciali strategici; ha inoltre rilevato negozi di franchisee che non performavano, salvaguardando dipendenti, brand e presenza sul territorio.
- Vi sono state nuove assunzioni, nello specifico 20



nuove figure professionali sia per i nuovi negozi sia per il potenziamento dei reparti in deficit.

- La brand awareness è aumentata: più persone, in Italia e all'estero, riconoscono il marchio di azienda.
- Vi è stato un aumento significativo delle visite nei negozi; attualmente i punti vendita registrano un aumento delle visite totali del 40%, un risultato eccellente se confrontato col precedente calo di visite che si era imbattuto nei negozi prima di avviare il nostro programma.

Caso 2: azienda di consulenza web marketing

Ho scelto di condividere questo caso perché, a differenza della maggioranza dei miei clienti, qui il problema non riguardava la sfera commerciale; i due titolari sono molto efficaci da questo punto di vista e già introdotti nel mercato di appartenenza. Il loro problema era di tipo organizzativo.

L'azienda, capitanata dai dr. Francesco Porri e Claudia Guerri, si occupa di consulenza web per grandi aziende.

Il nostro primo incontro fu nel dicembre del 2015 e in quella occasione mi fu spiegato che la loro crescita, potenzialmente molto forte, era limitata dalla capacità di delivery nel loro reparto produttivo. Gli head dei reparti avevano costituito dei team di lavoro, necessari a evadere il crescente numero di progetti, ma non riuscivano a delegare le attività più importanti.

Il risultato naturale di questo gap era che essi rappresentavano il collo d'imbuto di tutti i progetti, così si registravano ritardi significativi e potenzialmente dannosi, tanto che i proprietari e gli account commerciali erano frenati dal finalizzare nuove commesse. Come procedemmo per



risolvere questa lacuna che rappresentava un inutile freno a mano in una azienda dall'enorme potenziale? Ecco di seguito la descrizione della procedura adottata:

1. **Organigramma:** la prima analisi riguardò l'organigramma aziendale. Per la struttura stessa della loro attività, l'organizzazione risultava molto complessa e laboriosa; i vari reparti erano connessi su diversi progetti. Fu necessario lavorare con ogni reparto e gli head ricevettero chiari input sulle loro mansioni specifiche e sui singoli obiettivi.
2. **Business coaching** sulla leadership: nel secondo step di ristrutturazione organizzativa, ogni head fu seguito in un programma di business coaching atto a sviluppare le loro capacità di coordinamento, delega e controllo. I risultati furono sorprendenti e immediati, a dimostrazione che con le dovute informazioni e dietro una guida mirata chiunque può acquisire le caratteristiche di un ottimo leader.
3. **Metriche:** il passo successivo fu definire le metriche per ogni operatore e per ogni reparto. La creazione di metriche (aspetto nuovo nella loro gestione strutturale) e la dimostrazione della loro applicazione agli operatori, ha significativamente accresciuto la loro responsabilità nei confronti del lavoro con un aumento sensibile dell'autonomia produttiva.
4. **Piani incentivi:** ridefinire il piano di incentivi si dimostrò una mossa indovinata. Per quanto esistesse già un piano incentivi, esso risultava poco chiaro e scarsamente misurabile. Attraverso l'ausilio delle metriche – già inserite nel programma – furono definiti obiettivi misurabili e tangibili. Si lavorò con ogni head affinché ognuno di loro fosse impegnato in un pro-



getto speciale, un programma atto ad aumentare il valore aggiunto in azienda.

5. **Project manager:** un passaggio significativo di questa ristrutturazione organizzativa interna fu l'introduzione di una figura nuova, il responsabile di progetto. Questa nuova mansione fu ricoperta da una persona selezionata che, supportata dal business coach, tenesse le fila della programmazione di tutte le attività interconnesse e assicurasse la massima efficienza delle ore lavorative di ogni dipendente. Fu una soluzione utile poiché questa figura standardizzò alcuni processi lavorativi misurandone per ognuno la media di ore necessarie per concluderli. Questo step, così, aumentò l'efficienza dei reparti e fece saving.
6. **Procedure operative:** furono definite, testate e implementate nuove procedure operative per guidare i collaboratori nella gestione di attività standard; questo step ha contribuito ad aumentare l'efficienza lavorativa di ogni singolo componente del gruppo.
7. **Formazione e crescita del personale:** in questa fase conclusiva del programma si è lavorato su programmi di formazione per head e per dipendenti con l'obiettivo di eliminare errori nella comunicazione, nell'organizzazione, nella leadership e nelle relazioni interpersonali in azienda.

Risultati: la velocità con cui gli head sono stati capaci di migliorare la loro capacità di delega ha consentito agli account di chiudere contratti importanti, portando nuovi progetti in azienda che sono stati puntualmente evasi; il 2016 ha riportato un incremento del fatturato del 93% rispetto al 2015, senza assumere nuovo personale nel reparto di produzione.



Nell'anno successivo, l'azienda è cresciuta del 73%. Ovviamente nei successivi due anni è stato assunto più personale e oggi il team è bello nutrito.

Oltre questo dato incontrovertibile, elenco gli ulteriori progressi e benefici che questo nuovo programma ha infuso nell'azienda:

- il clima aziendale oggi è energico e propositivo; i collaboratori sono "sul pezzo" e concludono ogni ciclo produttivo aperto, senza perdite di tempo o infruttuose esitazioni.
- Gli head hanno avuto tempo e modo di impegnare le loro risorse implementando attività e progetti ad alto valore aggiunto, con un futuro impatto diretto sul fatturato d'azienda.
- Vi è stata una riorganizzazione strategica di ogni reparto, con riduzione drastica di sprechi e perdite.
- Sono stati assunti due nuovi account commerciali sul territorio che operano sulla gestione di progetti presso clienti acquisiti e prospect (prospetto, ovvero potenziale cliente).
- I titolari di azienda hanno potuto delegare varie responsabilità; ciò ha consentito di dedicare energie a nuovi progetti e alle loro famiglie, con una migliore qualità di vita.
- Nuovi uffici, più spaziosi e belli, sono stati realizzati per lo sviluppo e crescita della struttura, migliorando vivibilità, produzione e fatturato.

Caso 3: start-up innovativa

Francesco Scalise è il nome dell'imprenditore che ho se-



guito nel 2016. Scalise ha realizzato un progetto innovativo incentrato sulla analisi e supporto delle flotte aziendali e dei veicoli elettrici.

Il suo sistema (hardware, software e analisi) consente di misurare l'impatto economico della conversione di una flotta di auto aziendali in auto elettriche.

È un progetto molto ambizioso e innovativo che certamente avrà un forte riscontro nei prossimi anni.

Scalise è un imprenditore di successo ma con diverse questioni irrisolte nelle precedenti attività aziendali, che lo portano a esaurire le sue forze per gestirle al meglio. Ecco perché inizialmente le sessioni di business coaching rilevarono seri dubbi sulla reale possibilità di vendere tale tecnologia, seppure utile e innovativa; le problematiche da risolvere con l'altra azienda di cui Scalise era socio impegnavano l'imprenditore in maniera eccessiva. Con tali premesse analizziamo le fasi di business coaching che ho applicato in questa realtà imprenditoriale.

1. **Preoccupazioni:** prima di tutto gestimmo le preoccupazioni dell'imprenditore, che gli stavano impedendo di progredire. Identificammo ogni preoccupazione reale, presunta, presente e prospettica che lo logorava emotivamente. Ne uscì un ottimo piano d'azione; bisognava solo attuarlo.
2. **Prendere il toro per le corna:** in questo step ci impegnammo a risolvere da subito i problemi risolvibili – prendendo, appunto, il toro per le corna – analizzando ogni problematica e la relativa soluzione, per poi dedicarci nella definizione di un piano che evitasse problemi futuri che stavano incombendo sul progetto.
3. **Business model:** in questa fase definimmo dettagliatamente il target di questo business e soprattutto il



business model, realizzato in previsione di una clientela corporate internazionale.

4. **Business plan:** i motivi per cui si creò un business plan del progetto in questione sono due. Il primo motivo fu per definire gli obiettivi strategici e i kpi; il secondo fu per raccogliere i fondi economici necessari allo sviluppo di tale tecnologia.
5. **Presentazione:** da questo momento fummo pronti per dare vita a una presentazione del progetto, con lo scopo di informare le aziende, gli investitori e i potenziali clienti.
6. **Contatti:** munito di un pacchetto di slide, di un pc e di un'auto aziendale, l'imprenditore iniziò, dietro mio suggerimento, a presentare il progetto ad aziende in target, oltre che a potenziali investitori italiani ed esteri.
7. **Valutazione azienda:** nel giro di poche settimane il progetto (esistente soltanto sotto forma di uno slide kit) fu presentato a potenziali investitori e, contro ogni aspettativa dell'imprenditore, valutato 500.000 euro. Ancora mi emoziono ricordando la telefonata di Francesco Scalise mentre mi informava della prima valutazione offerta alla sua società; allora gli suggerii di non fermarsi e di presentarlo ad altri investitori e potenziali clienti.
8. **Primi clienti:** il valore del progetto è cresciuto anche grazie all'acquisizione dei primi clienti business, con due contratti importanti per l'analisi di flotte aziendali di grandi dimensioni.
9. **Valore 4x:** le settimane successive ai primi contratti siglati, il progetto del nostro Scalise fu valutato da altri investitori in prima battuta 1 milione di euro per



poi arrivare a 2 milioni di euro. Praticamente, in pochi mesi, il valore era quadruplicato!

10. Tim #wcap: a seguito dei primi contratti siglati e delle incalzanti proposte dei nuovi investitori, il progetto fu presentato a tim Working Capital, vincendo la fase di selezione su oltre 1300 start up, e diventando di fatto un progetto finanziato, con un piano e un team dedicato allo sviluppo e all'accelerazione dell'intero business, oltre a una prima immissione di liquidità.

Risultati: l'evidente successo del suo progetto ha portato il nostro Scalise a divenire un imprenditore dalla mentalità vincente. Vi è stata un'iniezione di liquidità finanziaria che ha alimentato la sua fiducia personale e il suo ottimismo per futuri progetti. Tale cambiamento di atteggiamento manageriale lo ha aiutato ad affrontare le problematiche della prima azienda di cui è socio con rinnovata energia, risolutezza e determinazione.

Caso 4: da centro estetico ad azienda di successo

Premessa

Tengo particolarmente a questo caso, perché si tratta del primo cliente gestito in autonomia da uno dei miei business coach, il dr. Marco Cappelletti.

Marco iniziò il suo percorso con me quando faceva il venditore e guadagnava circa 30.000 euro l'anno, poco più di 2.500 euro al mese, partecipò a un corso on-line sull'autoefficacia dopo aver comprato il libro Inarrestabile. Dopo qualche mese dal corso aveva raddoppiato il fatturato, guadagnando circa 5.000 euro al mese. Così decidemmo di iniziare il percorso di coaching e attraverso questo percorso raggiungemmo il risultato di circa 15.000 euro al mese. Poi Marco mi chiese di entrare nella mia ac-



cademia di business coaching, in realtà quell'accademia esisteva solo nei miei sogni, e fu resa possibile grazie a lui e all'altro nostro business coach Mario Giglio. Oggi Marco fa il consulente e il coach, guadagnando molto più di quanto non facesse da venditore, ha messo su famiglia e investe i suoi soldi in attività ad alta resa.

È un ottimo business coach, e questo caso è solo una delle numerose dimostrazioni.

Voglio citarlo e ringraziarlo per questa case history e per aver sposato al massimo la mission di questa nostra attività.

La case history

L'azienda si rivolse al coaching nel gennaio 2016 dopo un periodo di quattro mesi di calo di fatturato e uno smarrimento da un punto organizzativo, l'attività fu aperta nel 2006 come solarium e successivamente evolvette in direzione di centro estetico specializzato sui trattamenti corpo.

Il centro aveva un'ottima reputazione da parte della clientela, ma qualcosa comunque non funzionava, gli impegni e gli investimenti non producevano gli utili desiderati in fase di progettazione dell'attività. Di seguito ti spiego come siamo riusciti a passare da essere il titolare dipendente della sua azienda a indipendente:

1. **Cambio strategico:** il primo intervento fu in un cambio radicale di strategia, l'azienda vantava più di 1400 clienti a database, ma nonostante il forte passaggio, lo scontrino medio era troppo basso e questo era portato dal fatto che il personale non aveva tempo di relazionarsi con il cliente e... non aveva una strategia commerciale chiara che portasse risultati di vendita rapidi. Il titolare Luca Desideri, una volta segmentata la clientela, ha investito in un percorso formativo che portasse il personale dal servire il cliente a vendere,



attraverso una miglior gestione dell'agenda che prevedesse più tempo da passare con il cliente e delle tecniche di vendita più persuasive contenute in "fatturati da Panico". Subito i risultati si convertirono in un minor passaggio attraverso una selezione della clientela ma con una resa nettamente superiore. Avevamo alzato la qualità del servizio e questo ha permesso di alzare progressivamente i listini.

2. **Cruscotto:** il passo successivo fu quello di uniformare le performance in quanto divenne subito palese che il personale non produceva nello stesso modo. A questo punto definimmo un cruscotto semplificato dove ogni operatore aveva un obiettivo da raggiungere in termini di fatturato, i passaggi, i pezzi di rivendita venduti, fatturato rivendita prodotto, consulenze chiuse, cosicché abbiamo identificato due parametri fondamentali: il tasso di conversione e lo scontrino medio suddiviso per operatore. In questo modo è stato possibile individuare un piano formativo comune e degli interventi personalizzati sulle singole difficoltà.
3. **Riorganizzazione:** i fatturati salivano costantemente e i risultati sempre crescenti portavano il personale ad avere sempre più consapevolezza della capacità di performare, cosa che diede a Luca più serenità finanziaria e la consapevolezza che la maggior parte dei problemi allora arrivava dalla poca chiarezza di compiti e mansioni nell'azienda. A questo punto si introdusse l'organigramma che dava un'idea precisa di chi faceva cosa e a chi rivolgersi nel momento di bisogno. In concomitanza di ciò nacque la necessità di fermare l'azienda per fare un punto di sviluppo settimanale, quindi, da quel momento la riunione setti-



mandale di un'ora divenne un appuntamento irrinunciabile dove veniva condiviso l'andamento personale e generale, e venivano verificati i flussi di comunicazione per prendere le decisioni organizzative migliori per il momento in essere. Le riunioni erano necessarie per definire i protocolli procedurali e operativi, che vennero poi raccolte in un mansionario vero e proprio.

4. **Mktg Marketing (sempre per i non addetti ai lavori):** a questo punto le cose andavano molto bene, tutto era più o meno organizzato, il clima aziendale era buono e nacque la necessità di presentarsi al mercato con una immagine più consona. Iniziò un forte impegno sui social grazie a una collaborazione con un'agenzia che si occupava della produzione e dell'editing dei materiali, e incominciammo a monitorare gli investimenti in relazione ai clienti nuovi. L'aumento di clienti a target ha richiesto un successivo ampliamento del personale oramai saturo e una ristrutturazione estetica della struttura. Seguirono collaborazioni in co marketing con aziende attinenti, tra cui una palestra che portarono un miglioramento ulteriore del servizio e dei risultati estetici e che aumentarono ulteriormente l'immagine e la reputazione del centro estetico.
5. **Scambio di potere:** a questo punto tutto funzionava per il meglio e il desiderio di Luca era quello di andare a vivere in un posto più adatto alle sue esigenze: la magica isola Ibiza: da lì la preparazione di un manager, scelta tra le più meritevoli, che potesse sostituire Luca con la serenità di portare continuamente i risultati prestabiliti in sua assenza. Quindi abbiamo protocollato tutte le mansioni e successivamente af-



fiancato nello scambio delle mansioni fino a completa delega di tutto.

- 6. Apertura seconda attività:** giunti a Ibiza, abbiamo aperto il secondo centro e replicato gli stili di vendita, il modello organizzativo, la protocollazione, i cruscotti e i sistemi di marketing e adattato il tutto ai dati e alle esigenze della seconda attività, seguendo la prima attività a distanza e con l'obiettivo una volta pronti di aprire una terza attività.

Risultati: in meno di tre anni siamo riusciti a raddoppiare i fatturati con un notevole incremento degli utili, siamo riusciti a svincolare l'imprenditore dalle mansioni stesse dell'attività, abbiamo costruito un manager generale e dei responsabili di reparto per ogni dipendente, abbiamo automatizzato tutta la parte relativa alle risorse umane e del marketing e tutto ciò gli ha consentito di concentrarsi sulla partenza della seconda attività.

Ho voluto condividere con te, che ti accingi a diventare un coach ricco, queste esperienze lavorative con il preciso intento di mostrarti quanto sia dinamica la nostra attività di coach.

Avrai certamente intuito che ogni caso è a sé, per quanto vengano rispettate sempre le basi che abbiamo già analizzato, ovvero l'analisi:

- dell'obiettivo
- degli ostacoli
- dei valori
- delle risorse
- della strategia più congruente



- e lo sviluppo di un piano d'azione.

Questi passi creano lo schema di partenza che dovrai personalizzare secondo le esigenze del singolo cliente che gestirai.

Avrai clienti con scarsa disponibilità finanziaria, oppure con scarsa organizzazione lavorativa, oppure con un team demotivato, oppure con disordine commerciale; qualunque sia la difficoltà emersa, la tua capacità sarà proprio quella di affrontarla secondo uno schema, un modello (ricordi...?) prestabilito, fino al raggiungimento dell'obiettivo prefisso.

È arrivato finalmente il momento di mostrarti, in tutti i suoi punti, il modello di vendita che ti permetterà di accrescere la tua competenza e il tuo fatturato.

Caso 5: lo studio legale

L'avvocato Francesco Cacciola si è rivolto a noi di bci a ottobre 2020 perché si sentiva bloccato, non riusciva ad aumentare il numero di clienti mensile e di conseguenza il fatturato, nonostante stesse investendo molto in azioni di marketing, inoltre per mantenere questi risultati era costretto a lavorare anche 14 ore al giorno in quanto non aveva un sistema di delega efficace delle attività interne dello studio e aveva grande difficoltà trovare persone giuste da inserire in organico. Quindi il suo obiettivo principale era l'aumento del numero dei clienti mensili e il suo fatturato, automatizzando la sua attività, delegando parte dell'operatività per poter liberare tempo da dedicare alla sua famiglia.

Al tempo il suo studio era costituito da lui e dalla moglie Elvira oltre ad una segretaria, peraltro per poter avere un fatturato importante era impegnato in altri business che lo



distoglievano dal suo business principale.

La prima cosa fatta è stata quella di valutare se la sua struttura avesse potuto sostenere un aumento del numero di clienti e ci siamo resi subito conto che se avesse raggiunto i suoi obiettivi numerici non avrebbe più avuto una vita e quindi siamo partiti nel seguente modo:

1. **Funzionigramma:** la prima cosa fatta è stata quella di mettere mano alla struttura dell'azienda costruendo un funzionigramma che ci ha permesso di identificare in maniera chiara le funzioni necessarie, le attività che andavano svolte le responsabilità che ogni funzione doveva assolvere, il prodotto che ogni funzione ci si aspettava che portasse e soprattutto quali figure erano mancanti e andavano ricercate.
2. **Flussogramma:** la fase successiva è stata quella di costruire un flusso per ognuna delle attività identificate e grazie al quale abbiamo identificato le falle che non avevano permesso fino a quel momento di avere un lavoro agile e che si tramutava in eccesso di attività o attività svolte male con conseguente mancanza di risultato.
3. **Procedure:** subito dopo, grazie ai dati ricevuti dai flussi di attività, abbiamo costruito il manuale delle procedure interne che sarebbe poi diventato il percorso di formazione e di inserimento delle funzioni che in seguito avremmo ricercato per ampliare l'organigramma e strutturare il sistema di delega efficace.
4. **Sistema di ricerca del personale:** a questo punto abbiamo strutturato un sistema interno di ricerca, selezione e inserimento del personale. Abbiamo identificato le funzioni mancanti e in base alle attività che avrebbero dovuto svolgere e al prodotto richiesto,



abbiamo identificato le skills che avremmo dovuto cercare e le abbiamo inserite in un file, dando un ordine di importanza e assegnando ad ognuna di esse un coefficiente che ci avrebbe poi permesso di identificare l'indice di adeguatezza rispetto alla figura ideale ricercata di ogni candidato. Abbiamo quindi:

- identificato i criteri di esclusione che ci potessero permettere di eliminare rapidamente i curricula non in linea con la ricerca
- scritto l'annuncio di ricerca
- identificando inoltre la migliore piattaforma sul quale pubblicarlo
- poi abbiamo costruito il foglio di intervista con una serie di domande che ci avrebbero permesso di valutare la maniera oggettiva il valore di ogni skill identificata. Abbiamo poi strutturato il programma di formazione e inserimento delle nuove risorse.

5. Cruscotti di misurazione: utilizzando le metriche identificate per ogni funzione e per ogni flusso di attività abbiamo costruito dei cruscotti di misurazione dei risultati e grazie a questi comprendere in tempo reale la qualità delle azioni svolte e dei risultati ottenuti dandoci modo di lavorare costantemente sul miglioramento delle performance di ogni funzione.

Risultati ottenuti: i risultati non sono tardati ad arrivare infatti, già dopo 8 mesi, il numero dei clienti è passato da 33 a 130 clienti al mese con un sostanziale aumento del fatturato. Un aumento dei contratti generati da inizio anno pari al 250% e un aumento notevole dell'effettivo incassato (+ 433% in un anno).

Ovviamente per sostenere questi risultati abbiamo do-



vuto aumentare il numero di collaboratori in organico, in 12 mesi la struttura è passata da 2 a 9 persone, grazie ad un sistema di recruiting e selezione a prova di bomba, cosa questa che ci ha consentito anche di delegare molte attività, liberando il tempo dell'avvocato, che si è potuto dedicare ad attività strategiche e all'espansione dell'azienda.

Infine lo studio ha ricevuto un ambito premio come studio legale dell'anno nel mercato del debito bancario.

Caso 6: il testina

Questo è il caso di una azienda di ristorazione milanese colpita duramente durante il primo lockdown per il Covid-19 capitanata da una giovane coppia di imprenditori Massimo ed Erika. Il loro obiettivo era innanzitutto uscire dalla situazione Covid indenni, attraverso l'organizzazione aumentare il giro di affari e fare in modo di non lavorare nell'azienda ma sull'azienda, creando un sistema di controllo che permettesse loro di potersi prendere del tempo per la famiglia o altro.

1. **step 1:** impostazione della strategia. Il primo passo è stato studiare i dati in possesso per capire che direzione prendere in un mercato che è stato bloccato dal lockdown. Quei mesi di non operatività hanno portato una mancanza di liquidità che ha impedito di poter avere un ventaglio ampio di soluzioni, ma attraverso una politica di uscita dalla crisi e attraverso un calcolo più attento del food cost e della distributiva di acquisto, abbiamo identificato quei dati chiave che hanno permesso di impostare un programma di vendita a distanza che poteva, se non compensare *in toto*, almeno tamponare la situazione. La strategia adottata è stata quindi di individuare la domanda del mercato, offrire quei prodotti a mo' di test, per ve-



dere se c'era una possibilità di espansione. Utilizzare anche dei sondaggi sulla clientela esistente, per trovare dei punti fermi da poter comunicare, per poter organizzare una pubblicità massiccia, anche low cost data la mancanza di liquidità. Lo scopo era essere presenti sul mercato e poter raccogliere quei clienti che in modo differente ora cercavano il servizio di ristorazione.

2. **step 2:** una volta ripartiti, abbiamo creato dei cruscotti per monitorare gli andamenti di crescita, il più importante è stato il marketing, ma anche un cruscotto vendite meglio organizzato, un business plan ben programmato sul breve/medio termine, con i budget ben assegnati per poter sfruttare al massimo le risorse rimanenti. Attraverso questa nuova comunicazione sono arrivati nuovi partner, nuove idee; il fatto di non dover stare fermi, ma di sfruttare il blocco per creare una opportunità, ha permesso di raggiungere più di mille nuovi clienti che non erano mai venuti a mangiare nel ristorante. Così è ripartita l'azienda con sicuramente non i ricavi degli anni precedenti ma con molti meno costi e con la possibilità di espansione che prima non poteva essere realizzata. Prima l'azienda era legata al territorio, non si riusciva a vendere oltre al quartiere di Milano, ora si apriva la possibilità di vendere su tutto il territorio italiano e più avanti anche in Europa.
3. **step 3:** il nuovo progetto cresceva di mese in mese, l'idea ormai si era consolidata, la pubblicità produceva crescite costanti di clientela e di ordini sempre più grandi. Ora si poteva costruire qualcosa di più organizzato e si poteva pensare finalmente anche al margine. In questa fase, si è lavorato per migliorare



il servizio, la spedizione, affinare la logistica e la produzione, attraverso nuovi prodotti, nuove comunicazioni; sfruttando l'esperienza maturata nei mesi precedenti, abbiamo sviluppato un servizio più efficiente, un prodotto più stabile e a un prezzo più contenuto, un sempre crescente numero di vendite e un ritorno di investimento che era cominciato come un sogno e che finalmente è diventato realtà.

- 4. step 4:** il passo successivo è stato di organizzare l'azienda attraverso un organigramma impostato sui ruoli, sulle responsabilità, sugli obiettivi e sui cruscotti ben chiari in modo che ogni collaboratore raggiungesse quella chiarezza di ruolo che permettesse al team di produrre in autonomia senza un continuo controllo. Il risultato di questo percorso è stato quello di aver mantenuto una situazione finanziaria stabile senza peggioramenti, di aver affiancato un business locale e off line a un business esteso e on line, in modo da avere con la stessa produzione due tipi di prodotti venduti in due canali diversi e complementari. Abbiamo rafforzato la comunicazione, e abbiamo raccolto più di 2.000 clienti nuovi a cui abbiamo proposto i nuovi e vecchi prodotti. L'organizzazione ottenuta ha cambiato lo status mentale, quei problemi che prima erano pesanti attraverso i processi e protocolli ora sono più leggeri. Quello che prima sembrava impossibile ora invece è una nuova sfida.



9. Come vendere il coaching

A vendoti già dimostrato che un sistema, un *modello*, è il modo migliore per produrre risultati concreti nel tuo lavoro di coaching, è arrivato il momento di descriverti il modello di vendita che io adotto.

Vendere coaching

È un modello applicabile alla vendita di servizi e non ai prodotti, dei quali tratteremo in un altro libro (forse).

Il *modello di vendita di servizi* è fondamentalmente ciò che ti occorre per produrre risultato nella tua attività di coach, poiché questo mestiere non è altro che la vendita di un *servizio*.

Il tuo servizio si conclama nell'offerta di strategie pratiche rivolte a clienti che hanno un bisogno da soddisfare, per cui i tuoi clienti devono essere consapevoli e convinti che ciò che tu venderai a loro sarà il miglior servizio che possono acquisire per ottenere successo.

Il mio modello di vendita è il frutto di anni di experien-



za “sul campo”¹, maturati anche attraverso alcuni errori di percorso che mi hanno permesso di performare il mio sistema sino a renderlo efficace e pratico in tutta la sua forma. È un metodo che ho suddiviso in vari step; in prima battuta ti potranno apparire troppi, nella realtà ho appositamente scelto una suddivisione di tanti piccoli passaggi che nella loro semplicità ti indirizzeranno alla meta, ovvero alla vendita del tuo servizio.

A volte sono proprio i piccoli accorgimenti a cambiare radicalmente i risultati di un processo e sono proprio questi piccoli particolari che rendono il mio metodo infallibile e stabile.

A dimostrazione che pochi e semplici accorgimenti possono rendere il lavoro da difficoltoso a semplice, spesso la semplice omissione di alcune procedure o modi di pensare potrà aiutare il tuo cliente a raggiungere prima il suo obiettivo.

Mi ricordo di un caso specifico nel quale a un mio cliente (un venditore) bastò omettere dal suo vocabolario alcune frasi, parole e concetti per rendere il flusso del suo lavoro più avviato e produttivo; attraverso il metodo che ora ti descrivo, in quella occasione mi fu abbastanza semplice scoprire quali fossero i limiti del mio cliente (in questo caso mentali, frutto di convinzioni limitanti) e lavorare *in primis* sulla ristrutturazione del suo modo di ragionare, per poi ottenere risultati tangibili e consolidarsi nella sua attività attraverso consigli più tecnici.

Con l’esperienza che maturerai nel corso del tempo, saprai discernere tu stesso se e quando applicare tutti gli step che ti propongo oppure se eliminarne in corsa alcuni poiché non necessari.

È chiaro che se il tuo cliente, dopo i primi convenevoli,

¹ Questo modello è stato applicato anche alla vendita di servizi di diversa natura e ha prodotto un tasso di conversione pari al 77,78% su un campione di 7 aziende con servizi da 500 a 100.000 euro.



fosse già pronto e certo di acquistare il tuo servizio di coaching, che senso avrebbe perdere tempo ed energia per rispettare come un rosario tutti i grani che ti ho suggerito?

Discernimento è la parola chiave, a questo punto del nostro percorso.

Pertanto, non preoccuparti se leggerai tanti step; alcuni dei passi indicati possono esaurirsi nell'arco di trenta secondi durante il tuo incontro col cliente, ma descriverteli in maniera così minuziosa mi permette di mostrarti tutto il processo con maggiore precisione.

Prevendita e postvendita

Questo mio metodo è stato suddiviso in 16 punti, con la doverosa premessa che il metodo di *vendita* è solo uno dei tre modelli da me trattati, che includono anche il modello di *prevendita* e quello di *postvendita*.

La *prevendita* e la *postvendita* sono passaggi fondamentali; ricoprono la stessa importanza della *vendita*, perché creano le basi per vendere il tuo servizio (*prevendita*) e consolidano il rapporto col tuo nuovo cliente acquisito (*postvendita*).

Voglio solo accennarti alcuni aspetti, a conferma di quanto appena detto, per poi concentrarci del tutto sul modello di *vendita*.

Prima di avviare la *vendita* del tuo servizio (*prevendita*) sarà fondamentale da parte tua pre-qualificare il tuo potenziale cliente.

Cosa intendo per prequalifica di un cliente?

Intendo che il primo lavoro lo devi fare tu, analizzando se quel particolare tipo di utente rientra nella tua lista di potenziale cliente. Può accadere, invece, che valutando i



parametri di una richiesta, tu possa riscontrare incompatibilità tra chi ti richiede il servizio e il valore del tuo servizio.

Facciamo un esempio.

Il tuo servizio è la vendita di consulenza aziendale. Il costo del tuo servizio è stabilito in 20.000 euro (è una cifra a puro titolo di esempio). Il tuo cliente, attraverso il tuo servizio, si propone di raddoppiare il suo fatturato annuo. Il suo fatturato attuale è di 30.000 euro annui. Anche raddoppiando il suo fatturato e portandolo a 60.000 euro annui, e ipotizzando che abbia ampi margini di utili (30%), questo cliente non può essere compatibile col valore del tuo servizio poiché il tuo servizio ha un costo superiore alla sua resa e perderebbe di valenza.

Diversa è l'ipotesi di un cliente con la stessa richiesta di servizio ma con un fatturato ad esempio di 800.000 euro. Chiaramente il costo del tuo servizio non solo sarà accusato in modo positivo, ma la percezione del valore del tuo lavoro sarà di certo migliore.

Vi sono altri parametri da valutare in sede di prequalifica del cliente, così come vi sono alcune accortezze in sede di postvendita che ti permetteranno di fidelizzare il tuo cliente (una di queste accortezze ha a che vedere con i famosi kpi – indicatori di performance – che ancoreranno il tuo cliente ai tuoi servizi) e ti invito a conoscerli attraverso il mio sito, in modo che tu possa prepararti alla vendita con tutti gli strumenti necessari.

Alla base della vendita, non sono certo io a doverlo spiegare, vi è la mentalità che tu imprimi dall'inizio alla fine della trattativa.

L'equazione secondo cui in una vendita il 50% è dettato dal metodo e il restante 50% è opera della tua mentalità resta un dato a cui dovrai sempre rendere conto, soprattutto a te stesso.

Proporsi a un cliente col giusto atteggiamento – ovvero



con l'assoluta certezza che la vendita andrà in porto – è la base per la buona riuscita del tuo lavoro.

Non amo fare filosofia spicciola e non sono il tipo che ti indottrina sul potere mentale e chissà quali altre diavolerie, ma è ormai conclamato dalla scienza e dalla psicologia che l'assoluta certezza del proprio valore si riflette sulla modalità di comunicazione verbale e soprattutto non verbale che offriremo agli altri; il nostro interlocutore avrà una percezione immediata – di istinto – del nostro valore proprio perché noi in primis ne saremo coscienti.

Una cosa è certa: se di fronte a un cliente non avremo la convinzione di chiudere la nostra vendita, stai sicuro che la vendita non si chiuderà. Con la convinzione di riuscirci, per lo meno avremo un 50% di probabilità di chiudere in positivo; fosse solo per il calcolo di probabilità, non ci conviene presentarci all'appuntamento con la certezza di farcela?

Il modello in 16 punti

Passiamo ora a elencare i 16 punti che formano il modello di vendita per servizi.

Sono elencati in ordine cronologico, sequenziale, e dovrai rispettarli (tutti o in parte) seguendone la scaletta con cui li ho tracciati. Eccoli:

1. Creazione della relazione immediata
2. Analisi del problema
3. Analisi degli effetti del problema (A-B-C)
4. Perdita derivante dal problema
5. Valore della soluzione
6. Accordo sulla soluzione ideale
7. Proposta perfetta



8. Accordo sull'adeguatezza della proposta
9. Permesso a procedere
10. Valore della soluzione e prezzo di riferimento
11. Proposta economica
12. Offerta immediata + bonus 1-2-3
13. Anticipazione all'obiezione
14. Modalità di pagamento
15. Contratto
16. Bonus a sorpresa.

Ora ti dimostrerò che, per quanto possano sembrare numerosi, questi passaggi sono naturali e consequenziali e alcuni di questi step spesso durano meno di un minuto.

Li affronterò a uno a uno simulando una vendita, fermo restando – come già anticipato – che sarà il tuo discernimento durante la trattativa a farti trattare tutti gli step o solo alcuni.

Di fatto una vendita può durare da un minimo di trenta minuti a un massimo di tre ore; la variabile è dettata dal convincimento che il cliente avrà ottenuto durante il processo di vendita, oltre che dalla tipologia di servizio venduto.

Se a metà processo il tuo cliente ha già stabilito di acquistare il tuo servizio, allora non ha senso concludere il modello di vendita e i tempi di chiusura saranno ovviamente più brevi.

È però di fondamentale importanza che il cliente abbia sempre ben chiaro il tuo messaggio e lo accetti, prima di continuare con lo step successivo.

Vediamo come.

Siamo di fronte al nostro potenziale cliente; innanzitutto, la cosa più naturale è creare una relazione immediata con lui (1).



Attenzione a non dedicare tutto il tuo tempo a questo primo step. Molti venditori hanno il vizio di dilungarsi troppo, forse perché ritengono che più si entra in sintonia con gli interessi personali del cliente più la vendita avrà successo. Non è necessariamente così, anzi non è proprio così.

Ricordati che il tuo cliente ha una soglia di attenzione di circa 45 minuti e se dedichi mezz'ora a parlare della sua famiglia, non avrai tempo a discutere degli aspetti più importanti per i quali tu sei lì, ovvero la vendita e il pagamento del tuo servizio.

Quindi concediti un paio di minuti per entrare in relazione col tuo interlocutore, sono abbastanza credimi. E non serve essere esperti di pnl, o chissà quale forma di pseudo psicologia, per entrare in relazione con una persona; un sincero interesse e un sorriso non di circostanza possono già bastare per entrare in buona relazione col tuo cliente.

Ecco allora che sei pronto a entrare nel cuore dell'incontro. La domanda diretta che porrai ora al tuo futuro cliente è: "Qual è il problema che vuoi risolvere? Qual è il problema per il quale mi hai chiamato? Qual è il problema nella tua società?" (2).

Ora devi ascoltare attentamente e analizzare il motivo per cui il cliente ha richiesto il tuo intervento. Ha bisogno di fatturare di più? Ha bisogno di organizzare meglio il suo team? Qualunque sia il suo problema, ne prenderai nota e passerai alla domanda successiva certamente più importante.

Ovvero: quali sono gli effetti che questo problema causa al tuo cliente? (3).

Questo passaggio ha davvero molta importanza ed è giusto che tu, nel ruolo di coach, lo comprenda appieno. Fermarsi solo alla conoscenza del problema non ti porta da nessuna parte, non ti aiuterà del tutto a raggiungere l'obiettivo stabilito col tuo cliente.



Perché? Perché di fatto il problema non è di per sé il vero problema. Sembra un gioco di parole ma non lo è. Spesso il problema è una questione di equilibrio e, in una situazione di equilibrio, non si ha la determinazione di cambiare.

Ti faccio un esempio pratico: supponiamo tu sia in sovrappeso. Il sovrappeso è il tuo problema, quindi. Nella realtà dei fatti, però, se questo “problema” ti pone in equilibrio con te stesso – cioè se stai bene col tuo rotolino di ciccia, se addirittura chi hai attorno consolida la tua simpatia perché sei “rotondo”, se insomma l’estetica non influisce per niente sul suo equilibrio – ecco che allora questo problema è un non-problema.

Per lavorare alla sua soluzione dovrai concentrarti sugli *effetti* che questo problema produce.

In questo caso specifico, ad esempio, gli effetti potrebbero essere ipertensione, oppure marcata stanchezza, mancanza di energia; questi primi effetti (A) potrebbero produrne altri a cascata (B), ad esempio minore performance nelle varie attività, anche lavorative; questi secondi effetti ne potrebbero produrre altri (C), ad esempio minor fatturato e quindi problemi economici e familiari.

Ecco che dall’analisi degli effetti del problema (A+B+C) hai un quadro più realistico e uno stimolo vero a intraprendere azioni nuove per risolvere il tuo caso.

Ed è su questo che devi puntare, perché ti assicuro che qualche chilo in più al cliente da meno fastidio della fatica di dimagrire, almeno che tu non riesca a far riferimento agli effetti negativi che questo problema produce.

Facciamo un esempio su un altro settore e vediamo gli altri punti. Mettiamo il caso che tu sia un coach specializzato sul marketing on line.

Supponiamo che il tuo cliente, che si occupa di consulenza informatica, abbia un problema di scarso fatturato. Ti contatta e ti chiede di aiutarlo a posizionarlo nelle prime li-



ste tra i motori di ricerca alla voce “consulenza informatica”.

Ti ha espresso il suo problema ma analizzando la sua richiesta – posizionamento top nei motori di ricerca – non abbiamo la certezza che tale soluzione porti a un reale aumento di fatturato. Il posizionamento sui motori di ricerca potrà generare traffico, oppure indurre gli utenti a cercarlo per altri motivi (ad esempio perché cercano un corso e non una consulenza informatica) ma quella soluzione non produrrà il risultato sperato. Ecco, dunque, che spetterà a te professionista in primis vagliare la reale soluzione al suo problema e agli effetti che procura.

Per procedere, tuttavia, lo step successivo ti porta a domandare al tuo cliente se ha analizzato la perdita derivante da questo problema (4). Nel nostro caso, ad esempio, gli chiederai quanto ritiene di perdere per il fatto che non è contattato da un numero più alto di utenti per le sue consulenze informatiche. Il cliente avrà certamente una stima (più o meno esatta lo valuterete assieme). Supponiamo che, stando alle sue stime, il cliente ritenga di perdere almeno

100.000 euro di guadagno annuo (margine lordo). Ecco che ora, e solo ora, tu sei in grado di recepire il valore che il tuo servizio offre alla soluzione del suo problema (5).

A questo punto hai ben chiaro che, se il tuo servizio ha un costo ipotetico di 50.000 euro, per il tuo cliente sarà un vantaggio assumerti come coach (ecco il valore implicito della tua soluzione), poiché il tuo lavoro produrrà un aumento di guadagno di 100.000 euro e per di più ogni anno!

Cosa fare ora?

Devi cercare un accordo col tuo cliente (6). Su cosa? Sulla soluzione ideale per il raggiungimento del suo obiettivo. Ritornando all'esempio di prima, è a questo punto (dopo che avrai inteso il suo reale bisogno, la perdita derivante dal suo problema e il valore della soluzione a questo pro-



blema) che analizzerai la soluzione più opportuna.

Avevi già stabilito che il posizionamento top sui motori di ricerca non fosse la reale soluzione (al limite rappresenta un plus), per cui ora proporrai la soluzione ideale facendo domande specifiche che ti portino ad avere la conferma del tuo cliente, ad esempio: "Sei d'accordo che la soluzione ideale è la ricerca di maggiori clienti, di clienti in target col tuo business e di clienti caldi che vogliono la tua consulenza informatica?", "Sei d'accordo che la soluzione più diretta è trovare la modalità per convertire il tasso di clientela e aumentarlo?", "Sei d'accordo che il mio lavoro sarà aiutarti a migliorare il tuo settore vendite, in modo da produrre più clienti e quindi più fatturato nel tuo business?".

Quando il tuo cliente risponderà in modo affermativo alla tua proposta e accetterà la tua soluzione ideale come unica soluzione al suo reale problema, ecco che avrete raggiunto un accordo e un punto su cui iniziare.

**Nota bene: se il tuo cliente,
a questo punto del percorso,
non è convinto della tua soluzione
e del tuo ragionamento,
non avanzare al prossimo step!**

Perderai solo tempo ed energia. Il tuo cliente deve sempre essere d'accordo con quanto gli proponi per non dover ritornare indietro e spiegare nuovamente il tutto quando sarà il momento di trattare il pagamento del tuo servizio.

Se il cliente ha inteso e accettato la tua soluzione, allora sei pronto a declinare la tua proposta perfetta (7).



Questo step può avvenire subito – laddove tu abbia già tutti i dati necessari per produrre la tua proposta – oppure in un secondo momento, chiedendo al tuo cliente del ragionevole tempo per deliberare la tua migliore offerta. In questo settimo step, quindi, tu metterai ordine a tutti i punti già discussi e approvati col tuo interlocutore, ovvero: “Abbiamo inteso qual è il reale problema da affrontare insieme?”. Sì. “Abbiamo analizzato quali sono gli effetti A-B-C che questo problema induce?”. Sì. “Abbiamo quantificato la perdita che deriva dal problema attuale?”. Sì. “Abbiamo accordato la tipologia di soluzione ideale e il valore che essa ha nel business trattato?”. Sì. “Abbiamo trovato un accordo comune sul tipo di soluzione ideale da adottare per raggiungere l'obiettivo?”. Sì. Perfetto.

La domanda successiva è il cardine della nostra trattativa: “Caro cliente, appurati tutti i punti precedenti, ritieni adeguata la proposta che ti sto offrendo?” (8). Il cliente deve rispondere “sì” per poter procedere.

Se il cliente esita o addirittura non è d'accordo sull'adeguatezza della tua proposta, non puoi certo andare avanti. Dovrai quindi tornare a rivalutare con lui i punti 5, 6 e 7 del tuo modello, affinché comprenda appieno il valore della soluzione offerta, la soluzione ideale proposta e il tipo di lavoro che andrai a fare con lui per risolvere il suo problema.

Ha inteso? Ha accettato? Bene, ora puoi quindi chiedere al tuo cliente il permesso a procedere (9) nella descrizione della tua offerta economica.

Ribadisco questo concetto che ritengo assoluto: il cliente deve aver già accettato tutti i punti precedenti perché solo in questo modo non potranno essere messi in discussione da questo momento in avanti, quando cioè andrai a discutere di soldi con lui. E se li metterà in discussione, allora sarai in diritto di ricordargli che fino a quel momento aveva dichiarato di accettarli. Ecco l'importanza di domandare



sempre la sua conferma, step by step.

Appurato che il cliente è pronto a ricevere la nostra offerta, ecco che arriva il momento di analizzare il valore della soluzione proposta e il prezzo di riferimento (10).

Nel nostro esempio avevamo definito un valore di 100.000 euro, ovvero il margine che il tuo cliente riteneva di perdere non lavorando come si dovrebbe. Potresti sviscerare questo concetto con lui, ad esempio ponendo una domanda furba ma interessante: "Se riuscissi, caro cliente, attraverso la soluzione che ti ho proposto, a farti fatturare 200.000, tu saresti disposto a riconoscermi il 50% di quel valore aggiunto?". È una domanda retorica – è naturale che il tuo cliente risponda affermativamente, perché grazie a te sta aumentando in modo esponenziale il suo fatturato – ma questa domanda livella il prezzo di riferimento (il valore) della tua offerta. Di fatto, anche se implicitamente, il tuo cliente ti ha appena confermato che sarebbe disposto a riconoscerti 100.000 per il tuo lavoro! Hai lavorato sulla psicologia indotta e nella sua mente ora ha un riferimento monetario del valore che assume il tuo servizio per la sua azienda.

È il momento ideale, quindi, per analizzare la tua proposta economica (11) e lo farai seguendo un ragionamento – step by step – che il tuo cliente ha già accettato inconsciamente. Ecco di seguito un esempio di ragionamento da attuare:



“Abbiamo capito, caro cliente, che la mia proposta perfetta ti permetterà di raddoppiare il tuo fatturato, portandolo a 100.000 euro annuo. Abbiamo accettato il fatto che il fatturato sarà costante, anno dopo anno, dopo la soluzione ideale che andremo ad adottare insieme.

Hai dimostrato di essere disposto addirittura a dimezzare con me il tuo fatturato extra, consapevole del valore che questa proposta ha per il tuo business.

Quindi di fatto saresti disposto a pagare il mio servizio dai 50 ai 100 mila euro. Ora ti mostro a quanto il mio servizio viene solitamente venduto alle aziende del tuo settore.

Il servizio è valutato sul mercato attuale 40.000 euro. La mia offerta invece è di 30.000 euro”.

Questa cifra rappresenta la tua offerta economica, che ha già dimostrato di essere appetibile e concorrenziale ma che tu suggelli attraverso una offerta immediata (12) con una serie di bonus.

La tua offerta immediata non deve necessariamente configurarsi in uno sconto; potrebbe essere una dilazione di pagamento oppure una serie di programmi che tu offrirai in abbinamento al tuo servizio. I bonus che andrai a inglobare alla tua offerta saranno quantificabili da subito, in modo che il tuo cliente ne comprenda il valore intrinseco e si renda conto dell'affare che sta facendo accettando ora la tua offerta.

Probabilmente, a questo punto del tuo percorso di vendita, avendo il cliente conosciuto anche la parte economi-



ca, potrebbero sorgere domande o obiezioni.

Abituati ad anticipare queste obiezioni (13), poiché così facendo dimostrerai di essere in totale sintonia di pensiero col tuo interlocutore. A titolo di esempio, ecco un'anticipazione di obiezione: "Probabilmente, caro cliente, ora ti chiederai se questi 30.000 euro tu li debba pagare subito e in un'unica soluzione. Ti anticipo subito e ti dico assolutamente di stare tranquillo, perché questa mia offerta la puoi dilazionare mensilmente per un intero anno". Ecco come il timore legittimo di un cliente si trasforma in un nostro plus.

Esauriti i dubbi o le obiezioni, il passo naturale che ne consegue è stabilire le modalità di pagamento (14) della tua offerta, firmando il contratto (15) che avrai già pronto.

Quando il tuo cliente pensa di aver concluso l'affare – e ha già raggiunto un certo grado di soddisfazione se ha firmato il contratto, perché ha recepito il valore reale del tuo servizio e il vantaggio della tua offerta immediata – ecco che gli offrirai un finale a sorpresa regalandogli dei bonus (16) che non aveva preso in considerazione.

Nota bene: siamo al termine della tua vendita; il cliente ha già accettato e firmato il contratto. Quello che tu ora gli stai offrendo è realmente uno bonus a sorpresa, che non si aspetta, e che dimostra il tuo interesse incondizionato per lui. Potrebbe essere un corso, una prima lezione di marketing o consulenza, o qualunque bonus attinente alla tua sfera di competenze che solitamente è quantificata con un costo già definito e che il tuo nuovo cliente riceve come omaggio.



Hai finalmente chiuso il tuo primo contratto. Hai offerto il tuo servizio seguendo un modello di vendita lineare che ti ha portato a definire col tuo cliente ogni singolo dettaglio del suo problema, del suo obiettivo, della strategia da adottare e del valore del tuo lavoro. Che te ne pare? Non è stato poi così complesso, vero?

Il segreto sta nel suddividere un sistema in tanti piccoli e semplici step – questo è il mio mantra e il segreto del mio successo che voglio condividere con te – e ora spetta a te allenarti e perfezionare il mio modello alle tue esigenze di vendita, al servizio che offrirai ai tuoi clienti. Come ti ho già anticipato all’inizio di questo capitolo, la vendita è solo uno dei tre aspetti che completano il tuo rapporto col cliente. Dopo la vendita, sarà tua cura e interesse concentrarti sul raggiungimento dell’obiettivo definito nel contratto, impegnarti a produrre più di quanto scritto e soprattutto lavorare sul postvendita.

L'importanza delle metriche o kpi

Voglio solo accennare qui all’utilità dei kpi (Key Performance Index) in sede di postvendita, poiché è luogo comune per un cliente (soprattutto nel settore dei servizi) dimenticarsi subito del reale valore che hai mostrato nello sviluppo del suo business. È un’indole umana: quando tutto inizia a girare per il meglio, ci si dimentica di tutto ciò che ci ha portati a quel meglio.

Per ancorare il tuo cliente, pertanto, sarà tuo compito monitorare con lui – a scadenza di tempo che stabilirete insieme (mensile/trimestrale/semestrale) il lavoro svolto e i risultati raggiunti passo per passo. Attraverso i kpi offrirai al tuo cliente degli indicatori analitici di performance. Quando il tuo interlocutore leggerà nero su bianco i livelli raggiunti dall’inizio del vostro percorso insieme sino a quel



momento, ecco che avrà un motivo valido per proseguire con te e aumentare le sue performance lavorative.



10. Il marketing

Ho lasciato il marketing come ultimo capitolo, anche se logicamente il marketing viene prima delle vendite, l'ho inserito a questo punto per dargli la giusta importanza.

So che può sembrare strano, ma ho notato che la fine di un libro funziona un po' come l'inizio, gli argomenti in queste due specifiche parti del libro sono quelle che rimangono più in mente.

Ho già spiegato che per essere un coach ricco il marketing non è l'unica cosa importante, ma è certamente una parte fondamentale del lavoro, e quindi è giusto dedicargli un intero capitolo.

So bene che ci sono persone molto esperte che si occupano di marketing, e infatti questo capitolo non vuole essere un trattato sul marketing, questo argomento è così ampio che merita un intero manuale o un corso di formazione dedicato.

Però in questo capitolo voglio condividere con te alcuni punti critici che devono essere tenuti bene a mente.



Il marketing del coach ricco

Abbiamo già parlato di posizionamento e specializzazione come due cardini fondamentali per diventare un coach ricco.

Marco De Veglia diceva che il posizionamento è tutto, e io sono assolutamente d'accordo con lui.

Nella mia esperienza come responsabile marketing di una linea di prodotti farmaceutici ho potuto constatare con assoluta certezza che questo punto è critico.

Conosco prodotti che non hanno ottenuto il successo che meritavano per un problema di posizionamento di marketing e non per la bontà del prodotto stesso.

Personalmente ho gestito due prodotti molto importanti per l'azienda presso la quale lavoravo e in entrambi i casi gran parte del successo è stato il posizionamento che avevamo scelto.

Allora se l'aspetto critico è il posizionamento, il marketing a che serve?

Beh, intanto c'è da chiarire che il posizionamento è una materia specifica del marketing.

Ma, detto ciò, possiamo definire il marketing come quell'insieme di attività che promuove il posizionamento del prodotto o servizio. Il posizionamento ha a che fare con ciò che il prodotto o servizio fa, il marketing è il megafono che usiamo per farlo sapere al target. Il coach ricco è molto attento al marketing del proprio servizio perché sa che lavorare bene non basta, deve fare in modo anche che il proprio target lo venga a sapere.

Quello che ci interessa capire qui è quale mix di strategie si può applicare per ottenere una campagna di marketing efficace.



Quindi vale la pena passare a rassegna una serie di strumenti e strategie efficaci.

Ma prima di farlo c'è un punto fondamentale da valutare, un errore che troppo spesso vedo fare a molti imprenditori e coach.

Un errore grossolano da evitare

Quando ero un giovane pm (product manager, ovvero responsabile marketing di uno o più prodotti) il mio direttore in occasione della presentazione del piano marketing che avevo redatto, mi disse: "Antonio, quando fai un piano marketing l'obiettivo non è fare l'investimento maggiore possibile, ma identificare qual è l'investimento minimo che porta il massimo risultato".

Questa frase fa tutta la differenza tra un coach ricco e un coach povero. Oggi il marketing va di moda, è un bene che si studi tanto questa materia, e io sono d'accordo che vada fatto.

Eppure, per far bene il marketing non bisogna assolutamente stare dietro le tendenze. Non è sempre necessario.

Esistono varie attività possibili, appunto il marketing mix non è altro che il mix di tutte le attività di marketing che decidi di mettere in atto per acquisire clienti. Eppure, fare tutto o il più possibile è quantomeno stupido.

Vedo gente passare i giorni sui social, fare una quantità di video spropositata, senza valutare il reale ingaggio del proprio target.

In questi giorni parlavo con un mio cliente che ha messo in atto una serie di strategie molto efficaci, se vendesse servizi di formazione on line, ma questo è un grosso studio odontotecnico, una seria valutazione delle argomentazioni chiave e una semplice ads (pubblicità a pagamento) darebbe sicuramente molti più risultati di un video al giorno,



tre post all'ora, o un funnel super strutturato di marketing con 100 email.

Personalmente ho sperimentato molto, poi ho scalato la mia attività con una semplice ads che chiede al target di prendere un appuntamento. Niente email, niente video, niente di niente, la strategia più efficace per me è stata una ads che propone un appuntamento per approfondire il servizio che offro. Tutto molto semplice, molto efficace ed efficiente.

Questo perché il mio target non ha interesse, né il tempo, di guardare video, leggere email ecc. Basta un buon messaggio e una call di approfondimento.

Quindi prima di qualsiasi cosa stai attento a verificare il ritorno dell'investimento che dovresti avere, valutando per ogni attività di marketing che sperimenterai il ritorno in termini di numero di clienti e non badare ai like, che solitamente non si possono monetizzare.

Il funnel di marketing

Il funnel di marketing, o imbuto di marketing, è una strategia di conversione dei prospect in clienti via via più alto spendenti.

Parte dal presupposto che la campagna di marketing effettuata colpisca un numero elevato di potenziali persone in target, proponendo una prima esperienza con il coach a basso rischio.

Questo è un punto cardine.

All'inizio il potenziale cliente non ti conosce, quindi per lui qualsiasi euro investito su di te è un investimento ad alto rischio, ecco perché l'obiettivo deve essere quello di creare un'esperienza a basso rischio e ad alto valore.


Ecco che potrai sviluppare dei materiali come corsi, estratti, libri o call a basso costo, o meglio a costo zero.



In questa fase, infatti, l'obiettivo non è quello di guadagnare soldi, ma di trasformare un potenziale cliente in cliente. Niente di più. La fase successiva invece sarà vendergli un servizio a un costo ragionevole, ad esempio potrai vendergli un servizio di coaching per un mese, oppure un corso on line dove spieghi alcune delle procedure da te usate per risolvere le principali problematiche dei tuoi clienti. Così, fatta la prima esperienza con te, potrà scegliere se continuare con un programma di coaching da tre, sei o dodici mesi.


Funnel con libro

Quando ho lanciato il mio primo libro *Inarrestabile* ho scelto questa strategia che avevo visto applicare a Brandon Bruchard e poco dopo al noto esperto di autorevolezza on line Valerio Fioretti. Poiché per me non avrebbe avuto molto senso imparare tutti gli strumenti necessari per applicare questa strategia, ma ne avevo capito la portata, chiesi a Valerio di aiutarmi e lui curò il mio lancio, che funzionò molto bene. Il funnel era così costruito:



Avrei regalato il mio libro in formato cartaceo a fronte delle spese di spedizione, regalando in aggiunta il formato digitale del libro stesso e un corso on line di approfondimento sul team del libro.

Il passo successivo del funnel fu l'invito ad acquistare il coaching con me. I risultati furono molto interessanti, su 2.000 copie vendute in poco meno di 4 settimane, circa 40 divennero clienti del mio percorso di coaching, nei tre mesi successivi, e ancora oggi scopro persone che acquistano il coaching e avevano avuto come primo approccio verso di me la lettura del libro.





Puoi utilizzare la stessa strategia usando un ebook o un corso gratuito a cui iscriversi per ottenere la soluzione a uno specifico problema. Il funnel funzionerà se avrai usato le giuste argomentazioni, avrai fatto un buon lavoro e condiviso dei contenuti realmente utili ed efficaci.

Funnel corto

Come hai visto nell'esempio di prima non ho sviluppato tante attività tra il libro e la proposta del coaching.

Faccio così perché sono un sostenitore dei funnel corti, anche perché il nostro cliente in target è un imprenditore o un professionista che solitamente non ha tanta voglia di perdere tempo, ma vuole andare al sodo e conoscerci per capire se gli ispiriamo fiducia.

Tant'è che il mio funnel attuale di acquisizione dei clienti è così composto:

1. pubblicità sui social
2. video di pochi minuti in cui spiego cosa si ottiene con un business coach
3. appuntamento telefonico gratuito con un business coach
4. vendita del programma.

Punto.

Quattro passi, semplici semplici.

Questo tipo di funnel genera conversioni molto alte se identifichi bene il target e scegli con cura le argomentazioni da usare nella campagna e durante la vendita.

Il passo successivo che uso fare è quello di vendere a chi non compra il coaching un programma formativo in downsell, per far sperimentare al potenziale cliente l'efficacia dei miei protocolli.



Così facendo ho notato che alcune persone, dopo aver rifiutato l'offerta di coaching, hanno comprato un corso e dopo averlo seguito hanno deciso di acquistare il percorso di coaching.

È un metodo poco ortodosso di applicare il marketing, di solito nei funnel troverete sempre delle offerte crescenti, nel mio caso ho sperimentato questo sistema e ne sono davvero felice.

Prima propongo il servizio high ticket, se non compri propongo un servizio formativo a costo minore.

Funnel educativale

Però il funnel di marketing ti darà moltissime opportunità di generare profitti anche se lo usi per condividere informazioni o corsi di formazione a valore crescente.

Ho avuto delle belle esperienze in tal senso, avendo anche la possibilità di farmi aiutare con Mik Cosentino, mio cliente e amico, a cui chiesi di aiutarmi a lanciare il mio corso "Fatturati da Panico", con risultati incredibili.

Il sistema è molto semplice, la difficoltà è nello sviluppo di tutta l'attività di content su cui Mik e il suo team sono davvero incredibili.

Identificato il target adeguato, il primo passo è effettuare dei video gratuiti che risolvono specifici problemi specifici e invogliano il cliente ad acquistare il corso.

Poi ci sarà l'offerta per l'acquisto del corso X.

A quel punto ai clienti che hanno acquistato il corso X puoi proporre un'offerta speciale per acquistare il corso Y.

Successivamente puoi passare alla vendita del coaching.

Il funnel funziona, e il lancio di questo corso ha generato molti profitti, anche se ho deciso di non promuoverlo più come prodotto di front end (ovvero prodotto di contatto con i prospect) per evitare di confondere le idee al mio



target sul mio lavoro, che non è quello di formatore, ma bensì di coach.

È una scelta, né giusta né sbagliata, semplicemente una scelta che magari non mi consente di riempire le sale di persone, ma nemmeno sarebbe coerente con il mio scopo e con il mio ruolo di business coach. Quindi per me va bene così. Tu dovrai fare la scelta più giusta per te.

Strumenti utilizzabili per creare un funnel

Creare un funnel può essere molto difficile tecnicamente, almeno che tu non decida di usare degli strumenti che semplificano il lavoro.

Per le pagine web esistono vari prodotti a costi ragionevoli, ad esempio clickfunnels oppure leadpages, sono strumenti consolidati, efficaci e ad alte conversioni.

Per l'invio delle email potrai decidere di usare i servizi già integrati di email marketing che queste piattaforme propongono, oppure acquistare dei servizi ad hoc, che si possono integrare in tali piattaforme, ad esempio Drip, oppure Active Campaign. Esistono molteplici servizi di email marketing, il mio suggerimento è quello di non scegliere il servizio sulla base dell'aspetto economico, risparmiare nell'uso di questi servizi non è la scelta migliore.

Infatti, l'obiettivo deve essere la delivery delle email. Solitamente servizi di email marketing più economici non danno alte performance di delivery, ovvero la percentuale di email che raggiungono realmente il cliente, questo è un aspetto a cui fare attenzione.

Altre tattiche

Negli anni ho visto le cose evolversi molto, notando una crescente declinazione della solita strategia di marketing,



ovvero contenuto gratuito, vendita servizio a basso costo, vendita servizio ad alto costo.

I video content

I video, ad esempio, spopolano sempre di più e sono uno strumento fantastico per farti conoscere dal tuo target, spiazzando dalla classifica gli ebook tanti di moda fino a qualche tempo fa, anche perché le piattaforme di condivisione dei contenuti come YouTube, Facebook ecc. sono sempre più usate dagli utenti.

Eppure, ci sono cose che funzionano sempre molto bene e possono farti ottenere un bel numero di clienti con investimenti veramente bassi.

Special guest

Spesso colleghi, amici o clienti mi invitano a parlare come ospite ai congressi, convegni o eventi al pubblico. Non essendo in competizione con nessuno dei formatori nei campi del marketing hanno piacere di arricchire la loro offerta formativa con un intervento mio, il che crea anche molta autorevolezza e migliora l'esperienza del cliente.

Molti miei colleghi si rifiutano, chiedendo un compenso per un intervento in pubblico. Io non mi rifiuto mai, anzi sono ben contento di partecipare ai corsi, congressi ed eventi altrui per un semplice motivo: sono un'occasione di visibilità.

Ovviamente non partecipo all'evento di chiunque, ma seleziono con cura gli eventi a cui partecipare e non chiedo mai una tariffa. Mi assicuro soltanto che il pubblico sia in target per il mio programma di business coaching, poi chiedo al padrone di casa qual è il loro problema, che lui



non affronta, più importante.

Mi spiego, se m'invita un amico che si occupa di marketing, io non parlerò mai di marketing, ma chiedo al collega qual è il problema più diffuso nella platea. Se non mi sa rispondere gli propongo di fare una survey (sondaggio), sono pronto anche a scriverlo io, anzi, lo scrivo quasi sempre io, proprio per assicurarmi di capire quale problema posso risolvere loro.

Poi quando partecipo al corso do il 700% per aiutare i clienti del mio amico al massimo, spiegando che io non sono un formatore, ma un coach e che di solito non insegno alle persone, ma li aiuto a fare affiancandoli. Ci metto tre secondi, dico proprio così: "Sapete io non sono un formatore, sono un business coach, di solito mi siedo al fianco del cliente e lo aiuto a fare queste cose, ma nel vostro caso farò un'eccezione, ho preparato del materiale per condividervi i migliori protocolli che conosco per risolvere il problema in questione. Spero di aiutarvi con questi contenuti, poi sta a voi metterli in pratica. Poiché ho preparato tanto materiale e ho poco tempo, vi raccomando di prendere appunti".

Con questa semplice frase ho catturato la loro attenzione e quello che succede è sorprendente ai loro occhi, quando finisco hanno molti appunti e tante cose da fare, un programma preciso di attività per risolvere il loro problema.

Ora non c'è bisogno che io gli dica che per portare avanti quel programma possono chiedermi del supporto, all'inizio lo facevo, vendevo proprio, ora non lo faccio più. Dico solo che se vogliono poi una mano io e il mio team siamo disponibili e possono contattarmi, e tac... Vendo. Succede sempre.

Una volta ero da un mio amico come special guest al suo evento, si tratta di Marco Scabia, un vero fenomeno



dell'Internet Business. A un certo punto un imprenditore dagli spalti mi chiese quanto costasse il mio programma di business coaching. Gli risposi: "Che ti frega quanto costa? La domanda è quanto ti rende!".

Feci una bella risata, spiazzandolo.

Poi dissi: "A parte le battute, ho promesso al mio amico Marco di portarvi del vero valore e non voglio parlare del mio programma, ma voglio concentrare sul tema di oggi, però sono disponibile a rispondere a questa e ad altre domande sulla mia attività quando finisco, magari dopo alla pausa ci fermiamo, ti offro una cosa e ti spiego tutto, ok?!".

Feci tre vendite, 30.000 euro. Non male per uno speech di due ore. Un coach ricco è generoso, partecipa sempre agli eventi in cui lo invitano come special guest! E vende, sempre!

La cosa più importante nel marketing: il messaggio

Veniamo ora a un argomento veramente importante rispetto al marketing, come hai visto non mi sono dilungato affatto sugli aspetti esecutivi del funnel di marketing, perché a mio modo di vedere non sono cose veramente importanti.

Spiego meglio questo concetto. La tecnica la puoi comprare, cerchi un'agenzia, la paghi e ti fai costruire il funnel. Oppure compri uno di quei software per creare le pagine, ci smanetti un po' e impari a farti il tuo funnel di marketing on line. O magari puoi anche usare del materiale cartaceo da inviare al tuo target, in cui spieghi contenuti di valore. Ma tutto ciò può essere vano se non identifichi la cosa più importante, ovvero il messaggio di marketing.

Il messaggio è tutto. Ed è la cosa a cui dovrai prestare maggiore attenzione.

Il marketing è una materia molto affascinante e tutti ul-



timamente fanno l'errore di concentrarsi sui meccanismi esecutivi, i soliti video 1, 2 e 3, poi il video di vendita, il cross sell e la vendita del servizio di punta ad alto costo. Tutto bello, ma cosa muoverà il tuo potenziale cliente?

All'inizio di questo libro ti ho parlato dell'importanza di evitare di fare il fenomeno mettendoti al centro dell'attenzione. Quando questo accade i messaggi di marketing diventano auto-referenziali e autocelebrativi. Ciò attira un certo tipo di persone, ma se vuoi essere un coach ricco non dovresti davvero puntare a questo tipo di fan e diventare una celebrità, quanto trovare il giusto target e fidelizzarlo a te con programmi di coaching di lungo periodo e dal valore immenso.

È un errore che ho commesso anche io, a dire il vero, può capitare, però dovresti sempre evitare.

A nessuno dei tuoi potenziali clienti gliene frega niente di quanto bravo, competente, bello o cool sia tu. A nessuno.

Il tuo target ha solo bisogno di capire se tu sei la persona giusta per aiutarlo nel suo percorso verso i risultati che tanto auspica per sé, il suo business, la sua famiglia, le sue relazioni o la sua salute. Devi cogliere nel segno. È qui tutta la differenza.

Ora la domanda è: come fare?

Esistono vari strumenti per capire come comporre il messaggio, quali parole usare. Quali sono i temi, le parole e le situazioni di cui parlare nella tua campagna marketing per interessare il target e farlo diventare un cliente.

Il primo e più efficace è l'uso delle survey.

La seconda strategia è quella dei focus group, un po' più faticosi e dispendiosi da applicare, ma molto utili.

Il terzo è l'identificazione dei punti caldi che potrai identificare tu da solo, a rischio di essere meno efficace.



Survey

La survey o sondaggio è una tecnica di interrogazione dei clienti o dei potenziali clienti. Ha la bella caratteristica che può essere fatta al telefono, senza incontrare il tuo cliente o potenziale cliente e ha come scopo quello di identificare i trigger point o punti caldi che dovrai usare nei tuoi materiali di marketing.

Ultimamente l'avvento degli strumenti on line consente di fare survey anche a distanza e senza chiamare il cliente, che risponde a un sondaggio on line.

Esistono piattaforme dedicate per la creazione dei sondaggi, quelli più usati sono SurveyMonkey e Typeform, entrambi molto efficaci. Personalmente prediligo questo strumento, perché è affidabile, si può fare su un alto numero di persone, e perché lo applico da quando ero responsabile marketing di prodotto e avevo meno di 30 anni, quindi lo so usare molto bene.

I focus group

I focus group funzionano in modo simile ai sondaggi, con la differenza che ai clienti, messi tutti insieme in una stanza, viene dato il prodotto e gli viene chiesto di fare delle considerazioni sul suo utilizzo, i benefici, l'aspettativa che hanno sul prodotto o servizio. Ci sarà bisogno di qualcuno che faccia da moderatore del focus group, per evitare pericolose perdite di tempo o uscite fuori tema. Ora come coach non puoi dare in mano il prodotto, ma puoi fargli sperimentare delle sessioni di coaching e poi chiedergli di incontrare gli altri tuoi clienti per fare un focus group. Un'alternativa è quella di fargli valutare i materiali di marketing che hai creato, però il rischio è di finire fuori strada con le loro considerazioni o dover rifare tutto da capo.



L'auto valutazione

Nel caso in cui tu sia un coach esperto e abbia già gestito numerosi clienti potrai rispondere in maniera autonoma alle domande del sondaggio identificando in autonomia i trigger point. Ovviamente potresti commettere parecchi errori, ma avrai una mappa abbastanza precisa delle cose da dire.

Come estrarre il messaggio

Veniamo ora al tema caldo, ossia a come estrarre il messaggio di marketing da usare.

Che tu decida di fare un sondaggio o un focus group le cose a cui devi fare attenzione sono le seguenti:

1. il tuo obiettivo di posizionamento. Dovrai capire bene se l'obiettivo di posizionamento che ti sei dato è congruente con quello che i tuoi clienti pensano di te.
2. Identificare la tua nicchia obiettivo. Capire precisamente qual è la tua nicchia, facendo attenzione al tipo di lavoro che fa, le caratteristiche demografiche, la capacità di spesa e le abitudini di acquisto (per esempio il mio target è già abituato a comprare formazione o coaching).
3. La loro situazione attuale. Dovrai capire qual è la loro situazione attuale mediamente. Quali problemi hanno e con quali situazioni si scontrano mediamente nella loro vita/lavoro.
4. Qual è la loro situazione desiderata. Comprendere cosa desidera il tuo target è fondamentale per par-



lare in maniera congruente. Esistono una serie di filoni formativi nati soltanto rispondendo a questa domanda. Ad esempio, tutto il filone della libertà finanziaria nasce dalla consapevolezza che la massa delle persone vuole guadagnare mentre sta sdraiata al mare, senza darsi da fare. Da qui sono nati tutti i corsi sulla libertà finanziaria e sul potere della legge d'attrazione, "potenza della mente" e follie simili.

5. Gli ostacoli che trovano lungo il loro cammino. Quali sono le cose che li fermano a raggiungere quello che vogliono. Identificarli e dare loro dimostrazione che tu conosci i loro ostacoli li farà sentire molto rassicurati sulla tua competenza.
6. Quali sono i dati falsi e le bugie a cui hanno creduto finora e perché. Questo tema è molto caldo. Comprendere la loro frustrazione per gli errori commessi ti consente di polarizzare l'attenzione sul tuo servizio. Ricordo il lancio dell'antipertensivo che feci nel 2006 fu improntato svelando il dato falso sull'efficacia di questa categoria di farmaci. I medici pensarono che se noi ne parlavamo apertamente non temevamo problemi di efficacia, e noi non li temevamo davvero.
7. Quali sono gli aspetti più importanti per i tuoi clienti che tu soddisfi. È importante capire quali sono le cose per le quali i tuoi clienti hanno stima di te.

Rispondendo a tutti questi quesiti avrai abbastanza argomentazioni per comunicare congruentemente col tuo target attirando la sua attenzione in maniera efficace.

Un coach ricco dedica molta attenzione a scegliere bene il suo messaggio di marketing.



Conclusioni

Ho scritto questo libro per aiutare chi vuole essere un coach, e in particolare un coach ricco, a diventare tale. Come hai visto in questo libro riporto dei passi pratici per avere successo come coach.

Certo non c'è tutto, non avrei potuto condensare in un libro tutto lo scibile su questa professione, ma qui ci sono i fondamenti. Alcuni sono di tipo spirituale, altri di tipo etico, altri metodologico (gestione del processo di cambiamento, modello di coaching, ecc.) e infine pratico (la vendita, il marketing, l'aumento graduale del fee). Il successo di questa professione passa, nella mia esperienza, attraverso questi fondamenti.

Se li attuerai tutti, il successo sarà la tua meta, diversamente vivrai di alti e bassi, fino a quando non sarai demotivato e cercherai altro. Ovviamente farai degli errori, anche io ne ho fatti, tanti. È normale in un processo di cambiamento fare degli errori, interpretare male alcune regole, prendere una svista, confonderti nei momenti di difficoltà.

Per evitare tutto ciò ho previsto un corso di formazione on line che approfondisce il libro in oggetto.



Mentre sto scrivendo non ho ancora deciso a quale prezzo lo venderò, ma credo probabilmente tra i 297 e i 497 euro, perché in questo corso ho approfondito molto le tematiche espresse in questo libro, e ne ho inserite delle altre, e chi lo ha già visionato dice che è un corso di enorme valore.

Però io sono un coach ricco, e voglio rimanere tale, quindi, so che per ricevere valore in termini di soldi, amicizia, seguito, clienti e amore devo, e voglio, aiutare gli altri.

E so anche una cosa: ogni coach può gestire agilmente 20 clienti al mese, non è il massimo che si possa fare, ma una media agevole. Se questo corso verrà studiato da 100 coach, e contribuirà ad aiutarli a diventare coach più efficaci, alla fine avrò aiutato in maniera indiretta 2.000 persone al mese. Se questo corso sarà studiato da 1.000 coach, aiuterò in maniera indiretta 20.000 persone al mese. C'è qualcosa di spirituale nella condivisione di contenuti, ed è l'impatto che si può dare al mondo intorno a noi.

Ecco perché ho deciso di condividere il corso gratuitamente con tutti coloro che avranno letto questo libro.

So che ci sono tre tipi di lettori, quelli che arrivano in fondo al libro, quelli che invece dopo un po' mollano e smettono di leggerlo, quelli che dopo averlo comprato lo mettono in libreria e aspettano un giorno di essere pronti a leggerlo.

Ecco perché in nessuna altra pagina ho citato il corso gratuito di cui ti parlo solo qui.

Per averlo ti basterà andare su www.coachriccocoachpovero.net e inserire il coupon `coachricco2022`, a quel punto potrai ritirare il tuo corso spendendo zero euro.

Successivamente, se vorrai, potrai approfondire varie pratiche e studiare altri fondamenti utili che condivido con gli studenti selezionati della mia Accademia di Business



Coaching. Io ti ringrazio di aver acquistato e letto questo libro. Ti auguro ogni bene, e che tu possa aiutare col tuo contributo migliaia di clienti a raggiungere le proprie mete e vivere una vita migliore.



L'autore



Antonio Panico, classe 1977, laureato in Farmacia, matura una lunga carriera nel settore farmaceutico dove si occupa di vendite, successivamente di marketing e infine di formazione sia in ambito nazionale che internazionale. Nel ruolo di responsabile della formazione per una nota multinazionale farmaceutica ha partecipato a numerosi corsi di formazione, organizzando anche progetti formativi col supporto di importanti docenti dell'Università di Firenze.

Nel 2011 partecipa come speaker al primo Congresso internazionale in Italia sull'intelligenza emotiva, mostrando i risultati ottenuti in azienda grazie alla formazione sull'autoefficacia e sull'intelligenza emotiva.

Nel 2012 decide di lasciare il ruolo di manager e di coronare il suo sogno di mettersi in proprio e inizia la sua carriera divenendo il primo business coach in Italia.

Nel 2015 pubblica, in auto-pubblicazione, il suo libro *Inarrestabile. La via dell'autoefficacia verso il tuo sviluppo personale*, in assoluto il primo libro non accademico che divulga l'Autoefficacia come strumento di sviluppo personale per gli imprenditori e non solo. Nel 2018 fonda Business Coaching



Italia S.r.l., azienda che opera esclusivamente nel campo del business coaching e che grazie alla sua accademia ha già formato un nutrito team di Business Coach con cui aiuta decine di imprenditori, professionisti e manager.

Nel 2020 lancia in modo ufficiale la Business Coaching Academy, unità di business dedicata alla formazione di business coach, l'accademia ha l'obiettivo di formare imprenditori e professionisti che vogliono diventare business coach al corretto uso del modello di coaching, attraverso l'applicazione dei 35 protocolli creati per gestire un progetto di coaching per il business. Ai partecipanti dell'accademia viene anche data la possibilità di lavorare in partnership acquisendo clienti selezionati dalla società a cui fa capo il progetto. Nel 2021 viene eletto "Business Coach of the year" dal ceo Today Management Consulting Awards 2021.

A giugno del 2022 viene rieletto "Business Coach of The year" Dal ceo T Today Management Consulting Awards 2022.

