

# Da lead a cliente, e il gioco è fatto

C'era una volta il contatto-prospect interessato a interagire con l'azienda. Oggi il potenziale cliente - che ha confermato di voler essere contattato - è una preziosa opportunità di business, se gestito come lead. A patto che Marketing e Vendite siano in accordo sulla strategia da seguire.

---

ELISA FONTANA

---

Il patrimonio di ogni azienda è rappresentato innanzitutto dai suoi clienti. Fidelizzare e mantenere il cliente è fondamentale per assicurare la sopravvivenza dell'impresa. Conquistare nuovi clienti è invece necessario per la sua redditività.

Le attività di acquisizione, però, hanno un costo molto elevato: acquisire un nuovo cliente costa infatti tra le 5 e le 10 volte in più che mantenere un cliente esistente. L'attuale contesto economico sta inoltre contribuendo ad accrescere ancora di più gli sforzi commerciali delle imprese: secondo i risultati di una recente inchiesta pubblicata a maggio 2012 dall'Osservatorio Giornalistico Mediawatch, infatti, il costo medio di acquisizione di un nuovo cliente per un'azienda rispetto al 2009 è aumentato del 120%. Diventa quindi fondamentale sfruttare tutti i canali con i quali l'azienda entra in contatto con i suoi prospect: dal call center al sito web, dalle iniziative di marketing al personale di vendita.

Sembrerebbe banale a dirsi: i processi di gestione del potenziale cliente dovrebbero essere ottimizzati per assicurare la massimizzazione della conversione in vendita dei lead. In realtà, le aziende presentano grandi inefficienze sia nell'ottimizzazione delle iniziative di Lead Generation, sia nella gestione di tali contatti.

## Lead, chi è costui?

Facciamo un passo indietro. Che cos'è un lead? Il lead è un'opportunità di vendita. È un contatto di un potenziale cliente che ha rilasciato il suo consenso e i suoi dati e può essere ricontattato dall'azienda. Un lead può essere più o meno "caldo", a seconda del livello di interesse che ha manifestato nei confronti del prodotto o servizio che gli è stato

proposto. Si parla di "hot lead" quando il potenziale cliente manifesta un'elevata propensione all'acquisto. Questa propensione sarà misurata secondo criteri propri a ogni azienda e consentirà di concentrare gli sforzi commerciali sui contatti di maggiore interesse.

## Come si generano i lead

Le attività che contribuiscono a trasformare contatti e liste di prospect in potenziali opportunità di vendita sono identificate come iniziative di Lead Generation. Il Marketing ha un ruolo fondamentale nella generazione di leads: le campagne marketing che spingono i potenziali clienti a cui si rivolgono a profilarsi rilasciando informazioni su chi sono e cosa desiderano, forniscono all'area vendite ulteriori contatti su cui concentrare i loro sforzi e quindi un valido supporto commerciale.

Tuttavia, per generare lead qualitativi occorre considerare due aspetti fondamentali:

1. La definizione di lead dovrà essere concordata dalle varie funzioni aziendali coinvolte nei processi di Lead Generation. È infatti necessario che l'azienda stabilisca una definizione di lead condivisa, coinvolgendo sia l'area Marketing che le Vendite, affinché entrambe le funzioni siano responsabilizzate nella fase a monte (Lead Generation e Lead Nurturing) e a valle (Lead Management).

Se, per esempio, i contatti che si sono iscritti a un concorso vengono considerati lead dal Marketing, con molta probabilità il personale di vendita lamenterà lo scarso rendimento del follow up su tali contatti, verosimilmente più interessati alla vincita del premio del concorso che all'acquisto del prodotto promosso tramite l'iniziativa. È invece fondamentale che l'area Vendite riconosca il supporto dell'area Marketing e il valore dei contatti che questa le trasmette.

2. La meccanica della campagna dovrà contribuire a massimizzare la Lead Generation, consentendo però di misurare la propensione all'acquisto dei lead. L'obiettivo dell'iniziativa sarà di spingere un elevato numero di prospect a qualificarsi, rispondendo a una call to action. Tuttavia occorrerà studiare una modalità di profilazione che permetta sia di acquisire i dati di quei prospect con maggior propensione all'acquisto, sia di distinguere il grado di interesse per i prodotti o servizi proposti, in modo da trasmettere al personale di vendita solo quelli maggiormente "caldi" (hot leads).

Anche il contact center ha un ruolo importante nella generazione dei lead, ma spesso le aziende non riescono a sfruttarne le potenzialità. La chiamata del potenziale cliente che richiede informazioni su un determinato prodotto o servizio a cui

è interessato, dovrebbe generare un lead da trasmettere con tempestività al personale di vendita. Spesso, però, il ruolo del call center è limitato alla corretta gestione della chiamata: l'operatore fornisce le informazioni richieste, ma non stimola un'eventuale disponibilità del prospect a essere contattato da un venditore, o non è in grado di gestirla. I processi o i sistemi tecnologici a disposizione dei contact center presentano frequentemente dei limiti alla Lead Generation.

### La conversione in vendita dei lead

Quanti dei lead generati si trasformano in vendite effettive per l'azienda? In genere, il tasso di conversione varia tra il 3 e il 10%: fatto 100 il numero di potenziali clienti che si sono qualificati (lead), tra i 3 e i 10 diventeranno nuovi clienti.

La performance di una campagna di Lead Generation, però, dipende da numerose variabili. Tra queste, il target selezionato, il messaggio e l'offerta, il canale utilizzato, la meccanica della campagna, il follow up da parte della forza vendite. La conversione in vendita sarà più o meno elevata in funzione di come questi elementi sono combinati tra loro.

### Il Lead Nurturing, coltivare il prezioso orto dei contatti

I lead generati che non hanno acquistato nell'immediato, costituiscono comunque un'importante fonte di potenziali clienti nel medio-lungo termine. Il processo di acquisto di un prodotto o servizio può durare anche diversi mesi: il lead che ha risposto a una campagna, ma non è diventato un cliente, non deve essere archiviato nel database, ma andrà seguito e coccolato; gli dovranno essere forniti strumenti (newsletter, promozioni, ecc.), potrà essere invitato a eventi, contattato per la proposta di nuovi prodotti o offerte.

Le attività di Lead Nurturing hanno come obiettivo proprio quello di "coltivare" i lead nel tempo, contribuendo a identificare il momento più opportuno in cui i clienti potenziali sono pronti per un contatto commerciale da parte del venditore, finalizzato alla formulazione di un'offerta.

È importante identificare un percorso strutturato e automatizzato di Lead Nurturing, programmando attività scadenze nel tempo e personalizzate in base al profilo del lead.

È interesse dell'azienda investire in attività di Lead Nurturing rivolte in primis a quei potenziali clienti che hanno maggiori probabilità di diventare buoni clienti e che non costituiranno un inutile costo o perdita di tempo per l'area marketing e il personale di vendita.

### Come gestire i lead: l'importanza del change management e della tecnologia

Gli investimenti in iniziative e processi di Lead Generation rischiano di essere vanificati se l'area Vendite non assicura un follow up capillare e tempestivo dei lead generati.

Anche nell'attuale contesto economico, in cui le aziende hanno aumentato, come visto sopra, del 120% i costi di acquisizione di nuovi clienti, accade spesso che la richiesta del lead di essere contattato per avere ulteriori informazioni su un prodotto al quale è interessato, o addirittura un'offerta commerciale, non abbia seguito. Perché? Le ragioni sono principalmente tre: cultura, tecnologia e processi.

1. **Cultura:** in passato, il processo di acquisizione di nuovi clienti era stato dominio prevalente della funzione Vendite. Era il venditore che doveva ricercare, acquisire e poi convincere i clienti potenziali ad acquistare. Negli ultimi anni, si sono verificati dei cambiamenti: il compratore vuole vedere il venditore in una fase molto più avanzata del ciclo d'acquisto, perché il suo bisogno di conoscenza, nelle prime fasi, è soddisfatto ampiamente da Internet, social network, ecc.

Il ruolo del Marketing nei primi stadi del ciclo d'acquisto è diventato quindi fondamentale, ed è necessario che l'area Vendite ne capisca e condivida il contributo e gli sforzi. In tutto il processo di Lead Management, Marketing e Vendite devono quindi lavorare assieme e collaborare strettamente. L'aspetto formativo e di change management sul personale di vendita è di grande importanza per far capire ai venditori il lavoro a monte dei lead che sono loro trasmessi.

2. **Tecnologia:** è fondamentale che il personale di vendita abbia a disposizione strumenti di Crm adeguati (Lead Management o Sales Force Automation) per gestire in modo efficace ed efficiente i lead ricevuti dal Marketing o che lui stesso ha «coltivato» nel tempo. Il Crm gli consentirà di tenere traccia di tutti gli scambi con il potenziale cliente e di formulare quindi un'offerta più mirata e incisiva, nel momento più adeguato.

3. **Processi:** da ultimo, essendovi più attori e funzioni aziendali coinvolte, è necessaria una chiara definizione dei processi che coinvolgono le aree aziendali responsabili della Lead Generation, del Lead Nurturing e del Lead Management. Gli strumenti tecnologici dovranno essere a supporto di questi processi e quindi personalizzati in base ai bisogni di business delle funzioni aziendali interessate.

### Misurare per conoscere e agire

I KPIs (Key Performance Indicators) delle iniziative di Lead Generation aiutano l'azienda a capire se gli investimenti di marketing e commerciali sono allocati correttamente. I principali indicatori che andranno monitorati nel tempo sono relativi al numero di lead generati dalle singole iniziative, agli hot lead trasmessi al personale di vendita, al follow up da parte dei venditori e infine alla conversione in vendita di tali contatti.

Marketing e Vendite dovranno valutare congiuntamente i singoli indicatori per capire da un lato come migliorare le iniziative di marketing per generare lead più qualitativi, dall'altro come aumentare l'efficacia commerciale per assicurare una conversione in vendita maggiore.



**Elisa Fontana,**

Amministratore Delegato C-Direct Consulting Srl, si occupa di CRM, Social CRM, Programmi Loyalty, Marketing Relazionale, Lead Management, Customer Experience e Brand Positioning.

È docente di corsi di formazione organizzati sia presso enti di formazione che direttamente presso le aziende.