

Evitare la cosiddetta sindrome della “mushy pipeline”

I cinque passaggi che portano a primi incontri proficui.

COMUNICAZIONE DI MARKETING | Gennaio 2023

La “mushy pipeline”

I semi della cosiddetta mushy pipeline vengono gettati al primo incontro. Troppi primi incontri vengono gestiti in modalità “destrutturata”. Molti consulenti ammettono di improvvisare: seguono la corrente, in base alla direzione che apparentemente sembra voler prendere il potenziale cliente.

TRE MOTIVI PER CUI LA MUSHY PIPELINE PUÒ ESSERE DANNOSA

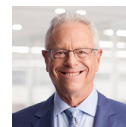
- 1** Può infliggere un duro colpo al vostro spirito. Se continuate a considerare l'evoluzione del rapporto sulla vostra pipeline, dove sembrava che i primi incontri fossero andati molto bene ma in base al quale ora sembrerebbe che i potenziali clienti siano disinteressati, può risultare deprimente.
- 2** Offre un falso senso di sicurezza riguardo alla misura in cui si chiuderà l'anno.
- 3** La gestione di una mushy pipeline darà fondo alla vostra risorsa più preziosa: il tempo.

Se doveste gestire i vostri primi incontri sempre nello stesso modo, non solo diventereste veramente bravi in questa fase dei primi incontri, ma sareste anche in grado di concentrare tutta la vostra attenzione ed energia sull'ascolto delle parole dette e non dette anziché disperdere energie all'inseguimento della vostra prossima mossa, della prossima “angolazione”. La vostra fase di ascolto “non sarà pianificata” e riuscirete ad acquisire molte più informazioni e a stabilire un legame molto più forte con i vostri futuri clienti.



ADVISOR INSTITUTE

AUTHOR

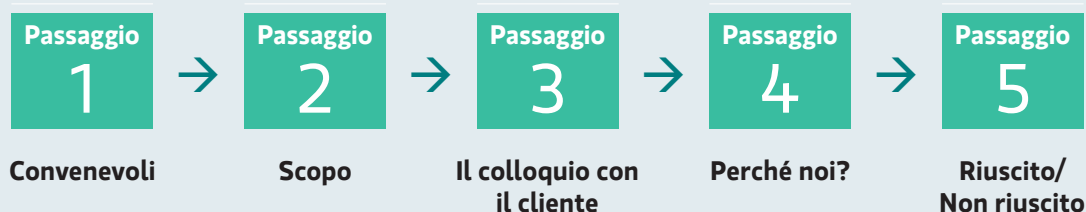


DAVID RICHMAN
Managing Director
Advisor Institute

I primi incontri ottimali...

... sono propositivi, coordinati e decisivi. Analizziamo lo svolgimento di un incontro di un'ora. Perché un'ora? Innanzitutto perché ci vuole un'ora per svolgere un "primo incontro ottimale". In secondo luogo, perché abitualmente le persone fissano i propri appuntamenti in incrementi di un'ora, sia quelli di persona che virtuali.

A prescindere dal fatto che il primo incontro si svolga al telefono, in videoconferenza o in una sala riunioni, per la gestione di primi incontri propositivi, coordinati e decisivi valgono gli stessi fondamentali. Per noi consistono in un processo in cinque fasi.



Passaggio 1: Convenevoli

A parte qualche rara eccezione, i primi incontri iniziano con i "convenevoli". I convenevoli devono dare il via alla conversazione, non diventare la conversazione stessa. Mettono in moto le cose e sono particolarmente importanti per instaurare un rapporto durante gli incontri virtuali.

La domanda è: per quanto tempo si dovrebbe andare avanti con la chiacchierata? Alcuni consulenti rispondono: "Tanto quanto serve." Non siamo affatto d'accordo.

Cinque minuti sembrano perfetti. Se vi preoccupa il fatto che cinque minuti non concedano abbastanza tempo per "sviluppare un rapporto", non preoccupatevi: offriremo ampie opportunità di sviluppare un rapporto nel passaggio 3.

L'importanza del coordinamento del team

Se in occasione dei primi incontri utilizzate un approccio basato sul lavoro di squadra, il coordinamento è essenziale. È opportuno mostrarsi come qualcosa di più di un ingranaggio ben oliato. Occorre mostrarsi come un tutt'uno. Decidete quali saranno i rispettivi ruoli e chi assumerà il comando in base ai diversi argomenti. Se l'incontro è virtuale, prendete in considerazione l'idea di chiedere a uno dei membri del vostro team di fungere da presentatore della videoconferenza che aiuti i potenziali clienti a connettersi, a disattivare l'audio dei partecipanti non impegnati a parlare, a condividere i documenti sullo schermo e a monitorare la qualità delle chiamate. È particolarmente importante concordare in anticipo chi terrà traccia della durata dell'incontro, chi fungerà da "metronomo", ossia la persona che penserà: "Sono circa cinque minuti di convenevoli, dobbiamo andare avanti".

Passaggio 2: Scopo

Poi, si passa al "motivo dell'incontro".

CONSULENTE: "Sono sicuro che potremmo andare avanti a parlare di golf per giorni. Per motivi di tempo, suggerisco di passare al motivo del nostro incontro..."

Quindi andare dritti al punto, ossia lo scopo dell'incontro.

CONSULENTE: "Lo scopo dell'incontro è capire se sia possibile collaborare proficuamente. È necessario valutare se ciò che si cerca in termini di esperienza cliente e di rapporto di consulenza sia in linea con il nostro approccio. Inoltre, valuteremo il fatto che lei possa essere o meno la scelta giusta per il nostro servizio, un buon cliente nel lungo termine del quale potremmo soddisfare le esigenze in modo ottimale. Desideriamo accertarci entrambi che tra di noi ci sia la "chimica" giusta. Lei preferisce instaurare relazioni di lungo termine e lo stesso vale per noi."

"Oggi valuteremo le nostre reciproche esigenze e alla fine dell'ora decideremo se concordiamo o meno sul fatto che per noi sia sensato fare il prossimo passo insieme. In caso contrario va bene comunque. Non significa che uno di noi due abbia qualcosa di sbagliato, significa solo che non siamo compatibili. Le assicuriamo che qualsiasi informazione ci fornirà resterà assolutamente riservata, che si scelga o meno di collaborare. Pensi a questo nostro incontro come a una visita dal dottore. È d'accordo?"

Affinché siano ottimali i primi incontri dovrebbero essere **propositivi** e **coordinati**. Nell'esempio sopra, il consulente è passato con disinvoltura dalla chiacchierata iniziale all'esposizione dello scopo della riunione e infine alla possibilità che il cliente concordi su ciò che si deve portare a termine. L'ultima fase è cruciale: i primi incontri ottimali vengono concepiti per essere **decisivi**. Non sono intesi per finire con uno sguardo perso nel vuoto mentre voi e il potenziale cliente pensate a quale potrebbe essere il passo successivo. Avete concordato con il potenziale cliente ciò che verrà realizzato in quest'ora.

Legami virtuali

Numerosi consulenti affermano che l'approccio utilizzato nei primi incontri proficui è altrettanto efficace durante le videoconferenze, e ciò non ci sorprende. Attraverso l'utilizzo di semplici best practice durante le videoconferenze, anche i primi incontri virtuali possono essere proficui quanto quelli in persona.

Considerate quanto segue per trarre il massimo dall'esperienza virtuale con i potenziali clienti:

- Allestite un ambiente professionale eliminando l'eventuale disordine sullo sfondo, scegliendo un'illuminazione che vi illumini frontalmente per eliminare eventuali ombre che potrebbero distrarre, e indossate gli abiti che indossereste in ufficio.
- Osservate un comportamento corretto durante le videoconferenze disattivando l'audio del vostro microfono quando non state parlando e spegnendo la telecamera se avete necessità di uscire dall'inquadratura per qualsiasi motivo.
- Esercitatevi prima dell'incontro e preparate i documenti che prevedete di condividere affinché i clienti possano godere di un'esperienza naturale, curata e professionale quanto quella che offrireste di persona.

La professionalità dimostrata in sede virtuale comunica ai potenziali clienti che per voi l'incontro virtuale è importante quanto un incontro di persona. Permette inoltre ai clienti di capire cosa significa essere un vostro cliente.

Alla fine dell'incontro non salteranno fuori altre sorprese né altro che vi possa far finire per aggiungere.

Definire lo scopo in questo modo presenta anche un'altra importante implicazione. Avete chiarito il fatto che deve esistere un "vantaggio reciproco". Questo significa che la "nostra ora insieme" è effettivamente un colloquio a due. State facendo capire ai potenziali clienti che se da un lato loro vi stanno intervistando per valutare se vi adattate o meno alla loro famiglia, dall'altro voi li state valutando per decidere se siano clienti validi per la vostra attività.

Verifica della durata

L'esposizione dello scopo dell'incontro dovrebbe richiedere circa due minuti, ma vi suggeriamo di prevederne cinque. Ammettiamolo: ci sono buone probabilità che i convenevoli iniziali superino i cinque minuti. Assicuratevi però che alla fine dei 10 minuti abbiate concluso i convenevoli, descritto lo scopo del primo incontro e ottenuto il consenso del cliente riguardo a quest'ultimo.

Cosa succede dopo?

Passaggio 3: Il colloquio con il cliente

Il colloquio con il cliente rappresenta il fulcro del vostro primo incontro ottimale. Questa fase richiederà circa 40 minuti.

I potenziali clienti vorranno fare affari con voi se:

- Vi dimostrerete impegnati in una ricerca di approfondimento ampio ed efficace.
- Cercherete di capire appieno le loro storie e cosa conta maggiormente per loro.
- Porrete domande pertinenti su elementi che i clienti non hanno mai preso in considerazione prima.
- Presterete effettivamente attenzione alle loro risposte.

Suggeriamo un approccio basato su quattro temi centrali. Se preferite un approccio alternativo, non esitate a utilizzarlo, ma ricordate di essere coerenti. I migliori consulenti che conosciamo gestiscono il primo incontro ogni volta nello stesso identico modo.

Non dimenticate l'obiettivo finale. Al termine del colloquio con il cliente, dovrete aver acquisito una prospettiva storica e degli spunti interessanti sul rapporto tra denaro e stile di vita passato, odierno e futuro del cliente potenziale.

Questo non è il momento di offrire una “proposta di valore” sterile con parole trite e ritrite come esaustivo, olistico o “esaustivamente olistico”. Questo è il momento di mettersi in luce di fronte al potenziale cliente, di diventare importanti e necessari. Esprimere questa visione in modo eloquente consente al potenziale clienti di iniziare a capire e apprezzare ciò che potrebbe significare nelle loro vite. In altre parole, questo non è il momento di tirare fuori la presentazione di marketing.

Parlate di **voi** nel contesto di ciò che riguarda **loro**.

L'approccio a quattro temi centrali

TEMA 1: COME?

Come è riuscito a costruire il suo patrimonio?”

A molti piace questa domanda. Di fatto, state chiedendo un racconto della loro storia.

TEMA 2: QUALE?

Quale è stata la sua esperienza di gestione del patrimonio?

Per molte persone questo è un tipo di domanda diverso. Si tratta del punto in cui si approfondisce il loro “circuit id investimento”. Come nel caso di un bravo dottore, la vostra abilità in quanto esperto in diagnosi dovrebbe aiutarvi a capire questi soggetti a un livello molto approfondito, offrendo nel contempo al potenziale cliente un chiaro segnale del fatto che non siete interessati semplicemente ai soli sintomi.

TEMA 3: RISCHIO?

“Cosa significa per lei il termine **rischio**?”

La “tolleranza al rischio” è spesso diagnosticata superficialmente nel nostro settore. Tutti possono completare un questionario sulla “tolleranza al rischio” e farlo rapidamente così come possono navigare in internet per diagnosticare la propria malattia. In entrambi i casi necessitano di aiuto professionale. Questa è un'importante area di approfondimento per un consulente consapevole.

TEMA 4: PERCHÉ?

“Qual è il vero motivo dell'incontro? Qual è lo scopo del suo patrimonio?”

Lo scopo tende a resistere nel tempo. Le “finalità” e gli “obiettivi” tendono a cambiare. Per gran parte dei vostri

potenziali clienti facoltosi, i relativi obiettivi sono sotto controllo. Aiutarli a capire e a esporre lo scopo del loro patrimonio sposta la conversazione su un livello completamente diverso.

Si dovrebbero assegnare 10 minuti per ognuno dei quattro temi. Non si tratta di molto tempo per cui sarà necessario essere particolarmente attenti ed estremamente precisi in merito alle domande di follow up. (Se gestite l'incontro con un collaboratore, questa è la fase in cui il coordinamento è essenziale.)

Una diagnosi accurata, professionale ed empatica da parte di un consulente sincero “in tempo reale” rappresenta la fase in cui si costruiscono i rapporti con i nuovi clienti.

Cosa succede dopo?

Passaggio 4: Perché noi?

Questo dovrebbe richiedere solo cinque minuti.

Non si tratta di voi o della vostra società

Molti consulenti ammettono di iniziare a parlare di se stessi e della loro società prima di avviare il colloquio con i clienti. Normalmente questo è un grosso errore. Il cliente si trova nella vostra sala conferenze fisica o virtuale. Perché dovrete iniziare a vendere?

Alcuni consulenti dichiarano: “Beh, sono riuscito a farli partecipare a questo incontro oggi, il minimo che posso fare è dedicare qualche minuto a parlare loro di me stesso. Mi sembra una cosa giusta.” No, è proprio sbagliato.

Altri pensano: “Se inizio a parlare per primo e a raccontare qualcosa su di me è più probabile che io riesca a far aprire i clienti.” Questo potrebbe funzionare in qualche raro caso, sfortunatamente è più probabile che abbia l'effetto contrario inducendo i clienti a richiudersi in se stessi. Potreste non avere l'impressione di aver fatto delle proposte, Forse date l'idea di essere proprio come il team che stanno valutando di licenziare.

Non illustrate “perché noi” o “perché me” finché non avrete concluso il colloquio con il cliente. Questo consente di mettere in luce le vostre competenze e prospettive uniche presso i vostri potenziali clienti correlandole al lavoro che

svolgete per famiglie simili alle loro, facendo ricorso a elementi specifici basati su ciò che avete appreso riguardo ai vostri nuovi potenziali clienti.

Ecco un esempio: “Grazie per aver condiviso con me tutte queste sue esperienze di vita e opinioni. Se ci ritroveremo a lavorare insieme, vorremo sicuramente approfondire alcuni degli aspetti di cui abbiamo appena discusso. Perciò questo è stato un ottimo inizio.

Ora vorrei dedicare qualche minuto per descriverle la nostra attività ed eventualmente fornire alcune informazioni su cosa potrebbe significare diventare un nostro cliente. Condivideremo inoltre la nostra visione sull'attualità, sulle nostre aspettative per il futuro e descriveremo le nostre linee guida per lei.”

Non dite: “Realizziamo piani di pensionamento”

Questa è una cosa che dicono tutti. Dite invece qualcosa del genere:

“Lavoriamo con una serie di famiglie come la sua che si stanno affacciando a un nuovo capitolo della loro vita.

Sembra che lei desideri smettere di lavorare il più presto possibile. Ci adoperiamo per fare chiarezza riguardo a come potrebbe presentarsi la sua vita al di là del lavoro. Il nostro processo va ben oltre il discorso del denaro poiché, insieme, cerchiamo di visualizzare come sarà la vita dopo il lavoro. Abbiamo acquisito un'ampia prospettiva. In un certo senso ci sembra quasi di essere andati in pensione 100 volte per via di tutti quei clienti che abbiamo aiutato ad affrontare questa nuova fase. Una volta sviluppata insieme una visione, la sottoponiamo a uno stress test sul piano finanziario. Questo è cruciale quando improvvisamente si arriva al punto in cui non si riceve più lo stipendio ogni due settimane e si deve vivere invece con i proventi distribuiti dagli attivi accumulati.”

“Perciò potremmo rimboccarci le maniche insieme e iniziare a visualizzare e a stabilire le priorità per il prossimo capitolo della vita. Non siamo qui per blandirla. Siamo qui per aiutarla a accertarsi di arrivare esattamente dove vuole. A volte occorre fare dei compromessi.”

“In base a ciò di cui abbiamo discusso oggi, la sua ‘lista dei desideri’ è lunga e dovremo condurre un ‘test della realtà’ nell’ambito della sua tolleranza al rischio.”

Questo non sembra forse più interessante dell'espressione: “Realizziamo piani di pensionamento”?

Possibilmente avete chiesto al potenziale cliente di portare degli estratti conto degli investimenti all'incontro di persona o di inviarli tramite email prima di un incontro virtuale. Questo sarebbe il momento nel corso dell'incontro di aprire questo file.

Avete appena illustrato ciò che rende voi e il vostro team speciale, il motivo per cui le persone fanno affari con voi e che cosa potreste fare per la loro famiglia, inoltre avete rivisto la vostra ideologia o le vostre “linee guida”. Quando analizzate la vostra visione del mondo e di ciò che può riservare il futuro, restate sul semplice. Utilizzate frasi a effetto, non paragrafi. Utilizzate un linguaggio normale, non il gergo dei consulenti, degli economisti o degli analisti.

Ora siete pronti a mettere gli estratti conto sul tavolo riunioni o a presentarli dal vostro desktop in una riunione virtuale. Restate in silenzio qualche minuto per esaminare gli estratti conto. Se si tratta di un documento “fai da te” vi potrebbe sembrare di guardare una collezione di francobolli. Pensate a questo momento come se foste un medico, dopo aver fatto la visita e aver affisso la radiografia sul pannello retroilluminato a parete. Se fosse il vostro ginocchio ad essere esaminato, mettereste fretta al medico? Sicuramente no. Rimarreste con il fiato sospeso in attesa del referto. Lo stesso faranno i vostri potenziali clienti dal momento che vi siete chiaramente affermati come dei professionisti.

Non suggeriamo di fare un'analisi accurata in questa fase, basta dare uno sguardo per qualche minuto. A questo punto potreste dire: “A prescindere dal fatto che scelga o meno di lavorare con noi, vedo alcuni problemi che richiedono un'attenzione immediata in base a ciò di cui abbiamo discusso.” Mettete in evidenza due o tre questioni: Ad esempio:

“La durata del suo investimento obbligazionario potrebbe essere un problema.”

“Ha valutato la possibilità di limitare il ricorso a strategie a elevato turnover ai suoi piani previdenziali?”

Preparatevi a un rifiuto di presentare gli estratti conto

Spesso, i potenziali clienti fanno resistenza al telefono riguardo alla presentazione dei loro estratti conto.

POTENZIALE CLIENTE: “Non so se voglio farle vedere i miei estratti conto al primo incontro.”

Non è una cosa irragionevole. Questo potrebbe essere il momento buono di fare ricorso a un'analogia medica:

CONSULENTE: “Se andasse da un medico per una seconda opinione per il suo ginocchio e avesse già fatto una risonanza magnetica, porterebbe il disco della risonanza al medico affinché lo analizzi sul suo computer?”

POTENZIALE CLIENTE: “Beh, naturalmente. Perché non dovrei?”

CONSULENTE: “E se non fosse soddisfatto del medico dopo i primi minuti di colloquio, probabilmente non gli farebbe nemmeno vedere il disco, giusto? Naturalmente, se le piacesse, vorrebbe fare in modo che il tempo trascorso dal medico fosse il più produttivo possibile e gli farebbe dare un'occhiata all'esito della risonanza proprio davanti a lei, giusto?”

POTENZIALE CLIENTE: “Sì.”

CONSULENTE: “Anche se potremmo non arrivare nemmeno ad esaminare i suoi estratti conto, perché non li porta con sé in modo da sfruttare al massimo il tempo a disposizione se necessario? Va bene?”

“Dovrebbe avere alcuni attivi ‘non correlati’ in essere per contribuire a ridurre il rischio di ribasso.”

Soprattutto, NON vi suggeriamo di utilizzare la tattica della paura. Questa rapida diagnosi dovrebbe essere offerta con un atteggiamento “da medico”: “In quel ginocchio la cartilagine è consumata e occorrono attenzioni particolari.”

“Ovviamente abbiamo necessità di fare un'analisi più accurata. Queste sono solo le mie perplessità preliminari. Naturalmente questo è solo dal punto di vista degli investimenti. Il nostro lavoro dovrebbe riguardare anche l'analisi di tutta la sua pianificazione successiva, della situazione assicurativa, della posizione degli attivi, delle passività, in definitiva del suo intero bilancio.”

Il vostro principale concorrente

Che cos'è, non chi è, il vostro principale concorrente?

Risposta: L'inerzia. E qual è il motore dell'inerzia? Il compiacimento.

Spesso, la causa dell'inerzia è semplicemente il temporeggiamento. Lo status quo è comodo per la maggior parte delle persone. Per convertire queste persone in clienti è importante che si interrogino su questo status quo anziché metterlo su un piedistallo. Tenete presente che molte persone non considerano il mantenimento dello status quo come una decisione. Il fatto che vedano il **cambiamento** come una decisione, e per giunta difficile. Ecco perché un primo incontro ottimale non risulta completo se non si crea un “ambiente stimolante” in cui i consulenti e i clienti si sentano a

proprio agio e più ricettivi in termini di ascolto reciproco. Fornire una diagnosi preliminare è un esempio da manuale di un ambiente stimolante.

Aiutate i vostri potenziali clienti a capire che lo status quo è una scelta. Spesso, questa è la prova definitiva per il consulente consapevole in quanto “ispira le persone a scegliere di fare quello si augurano di aver fatto, in particolare quando non sono inclini a farlo.”

Lo status quo è spesso un sintomo, mentre il temporeggiamento in genere è la malattia.

Passaggio 5: Riuscito/Non riuscito

Siamo arrivati all'ultimo passaggio: solo cinque minuti per capire se l'incontro è riuscito o non riuscito.

Supponendo che abbiate deciso di convertire queste persone da potenziali clienti in clienti effettivi e che abbiate gestito l'incontro con un collaboratore, questo potrebbe essere il momento di fare cenno al vostro collaboratore. Uno di voi potrebbe quindi dire: “Penso che potremmo fare un ottimo lavoro insieme. Siamo impazienti di rimboccarci le maniche e di metterci al lavoro per suo conto e per quello della sua famiglia. Se la sente di passare alla fase successiva?”

Usiamo di proposito la frase: “Se la sente di passare alla fase successiva?” Non chiedete mai alle persone cosa ne pensano. Pensano che hanno mal di testa, pensano che devono parlare con il loro commercialista o pensano che devono rifletterci.

Se lo fate è molto probabile che abbiate appena rafforzato la vostra sindrome della mushy pipeline.

Chiedere alle persone cosa **provano** in merito le trasporta su un altro piano, a un livello più profondo. Ora capirete se il vostro potenziale cliente ha percepito un forte legame con voi. Se la loro risposta è incerta, provate rapidamente a capire cosa potrebbe trattenerli. Non esiste momento migliore di questo per affrontare eventuali obiezioni o riserve sottostanti che potrebbero avere i potenziali clienti. L'alone che si è creato intorno a voi grazie all'appassionato colloquio con il cliente dovrebbe emanare un bagliore molto forte.

POTENZIALE CLIENTE: “Non mi piace pagare molte commissioni e suppongo che ve ne siano parecchie. Non mi ha ancora parlato di questo.”

CONSULENTE: “Ottimo. Parliamo della nostra retribuzione. Siamo assolutamente trasparenti. In genere esaminiamo attentamente le nostre commissioni quando ci presentiamo con una proposta specifica. Desidera parlare dei nostri costi tipici adesso?” Quindi potreste esporre la vostra politica sui prezzi. Nello specifico, perché venite compensati, come venite pagati e in che modo potrebbe configurarsi il tutto per questo particolare potenziale cliente.

Quindi potreste esporre la vostra politica sui prezzi.

Nello specifico, perché veniamo compensati, come veniamo pagati e in che modo potrebbe configurarsi il tutto per questo particolare potenziale cliente.

Nota: dal momento che per molti potenziali clienti le commissioni in genere sono una delle questioni prioritarie, potrebbe essere opportuno riservare un minuto del segmento “perché me (noi)” dell'incontro sulle “modalità di retribuzione per i servizi offerti”.

CONSULENTE: “C'è altro che potrebbe venirle in mente dopo questa riunione oggi? Ci sono altre domande che vorrebbe fare prima di decidere se ha senso che facciamo il prossimo passo?”

POTENZIALE CLIENTE: “Bene, cosa comporterebbe il prossimo passo?”

A questo punto dovrete delineare il vostro processo di onboarding, ossia di integrazione dei nuovi clienti, magari inviando per e-mail una brevissima sintesi di descrizione delle fasi e delle tempistiche tipiche. Sugeriamo di non sovraccaricare “il paziente” a questo punto. Date una visione d'insieme e concentratevi sul passaggio successivo.

CONSULENTE: “Questo incontro è iniziato alle 14.00 di mercoledì. Abbiamo programmato un incontro alla stessa ora fra due settimane in modo da poterle fornire una proposta molto preliminare in base alle informazioni che ci ha dato oggi e alle questioni di cui abbiamo discusso. Lei sarebbe disponibile anche fra due settimane, sempre alle 14.00?”

Se il potenziale cliente risponde in questo modo: “Bene, probabilmente esaminerò la sua proposta”, credete che sia sufficiente? Volete davvero investire 12 ore del tempo del vostro team per qualcuno che dice che forse esaminerà la nostra proposta? Probabilmente no. Quante volte avete lavorato per preparare delle proposte in base a questo tipo di risposta e poi il potenziale cliente ha annullato l'incontro all'ultimo minuto o non si è proprio presentato? Il tempo è l'unica risorsa di cui disponete. La “chiusura dell'affare” non avviene nella proposta. La chiusura per il consulente consapevole si è già verificata... durante il colloquio con il cliente, durante l'approfondimento, creando un forte legame e sviluppando un'ottima chimica.

Questi incontri tendono a finire con una dichiarazione del potenziale cliente di questo genere:

“Ci farebbe molto piacere ricevere la vostra proposta.”

Quindi potete concludere l'incontro di persona o la riunione virtuale dicendo:

“Siamo davvero impazienti di rimboccarci le maniche e di metterci al lavoro per suo conto e per quello della sua famiglia.”

Anche se i potenziali clienti lasciano l'incontro senza aver firmato alcun documento, a voi interessa che si sentano come se vi avessero effettivamente assunto.

AD USO ESCLUSIVO DEI CONSULENTI FINANZIARI. VIETATI L'UTILIZZO CON IL PUBBLICO E LA DISTRIBUZIONE.

EMEA

Il presente materiale è destinato all'uso dei soli clienti professionali.

Nelle giurisdizioni dell'UE, i materiali di MSIM ed Eaton Vance vengono pubblicati da MSIM Fund Management (Ireland) Limited ("FMIL"). FMIL è regolamentata dalla Banca Centrale d'Irlanda ed è una private company limited by shares di diritto irlandese, registrata con il numero 616661 e con sede legale in The Observatory, 7-11 Sir John Rogerson's Quay, Dublin 2, D02 VC42, Irlanda.

Nelle giurisdizioni esterne all'UE, i materiali di MSIM vengono pubblicati da Morgan Stanley Investment Management Limited (MSIM Ltd), autorizzata e regolamentata dalla Financial Conduct Authority. Registrata in Inghilterra. N. di registrazione: 1981121. Sede legale: 25 Cabot Square, Canary Wharf, London E14 4QA.

Italia – MSIM FMIL (Sede Secondaria di Milano) con sede in Palazzo Serbelloni, Corso Venezia 16, 20121 Milano, Italia. **Paesi Bassi** – MSIM FMIL (filiale di Amsterdam), Rembrandt Tower, 11th Floor Amstelplein 1 1096HA, Paesi Bassi. **Francia** – MSIM FMIL (filiale di Parigi), 61 rue Monceau, 75008 Parigi, Francia. **Spagna** – MSIM FMIL (filiale di Madrid), Calle Serrano 55, 28006, Madrid, Spagna. **Germania** – MSIM FMIL filiale di Francoforte, Große Gallusstraße 18, 60312 Francoforte sul Meno, Germania (Gattung: Zweigniederlassung (FDI) gem. § 53b KWG). **Danimarca** – MSIM FMIL (filiale di Copenhagen), Gorrissen Federspiel, Axel Towers, Axeltorv 2, 1609 Copenhagen V, Denmark.

ASIA-PACIFICO

Hong Kong – Il presente materiale è distribuito da Morgan Stanley Asia Limited per essere utilizzato a Hong Kong e reso disponibile esclusivamente agli "investitori professionali", ai sensi delle definizioni contenute nella Securities and Futures Ordinance di Hong Kong (Cap 571). Il suo contenuto non è stato verificato o approvato da alcuna autorità di vigilanza, ivi compresa la Securities and Futures Commission di Hong Kong. Di conseguenza, fatte salve le esenzioni eventualmente previste dalle leggi applicabili, questo materiale non può essere utilizzato, diffuso, distribuito, indirizzato o reso disponibile al pubblico a Hong Kong. **Singapore** – Il presente documento è diffuso da Morgan Stanley Investment Management Company e non può essere trasmesso o distribuito, direttamente o indirettamente, a soggetti di Singapore che non siano (i) "accredited investor", (ii) "expert investor" o (iii) "institutional investor" ai sensi della Section 4A del Securities and Futures Act, Chapter 289 di Singapore ("SFA") o (iv) altri soggetti, in conformità e nel rispetto delle condizioni di qualsiasi altra disposizione applicabile emanata dall'SFA. Il contenuto di questa pubblicazione non è stato verificato dalla Monetary Authority di Singapore.

Australia – Il presente materiale è fornito da Morgan Stanley Investment Management (Australia) Pty Ltd ABN 22122040037, AFSL No. 314182 e relative consociate e non rappresenta un'offerta di partecipazioni. Morgan Stanley Investment Management (Australia) Pty Limited provvede affinché le consociate di MSIM forniscano servizi finanziari ai "clienti wholesale" australiani. Le partecipazioni verranno offerte unicamente in circostanze per le quali non sia prevista l'esistenza di informative ai sensi del Corporations Act 2001 (Cth) (il "Corporations Act"). Qualsiasi offerta di partecipazioni non potrà intendersi tale in circostanze per le quali sia prevista l'esistenza di informative ai sensi del Corporations Act e verrà proposta unicamente a soggetti che si qualificano come "clienti wholesale" secondo le definizioni indicate nel Corporations Act. Il presente materiale non verrà depositato presso la Australian Securities and Investments Commission.

Giappone – Il presente materiale non può circolare né essere distribuito, direttamente o indirettamente, a soggetti in Giappone che non siano (i) investitori professionali secondo quanto definito dall'Articolo 2 della legge Financial Instruments and Exchange Act ("FIEA") o (ii) altri soggetti, in conformità e nel rispetto delle condizioni di qualsiasi altra disposizione applicabile della FIEA. Il presente materiale è distribuito in Giappone da Morgan Stanley Investment Management (Japan) Co., Ltd., n. di registrazione 410 (Director of Kanto Local Finance Bureau (Financial Investments Firms)), aderente a: Japan Securities Dealers Association, The Investment Trusts Association, Japan, Japan Investment Advisers Association e Type II Financial Instruments Firms Association.

MEDIO ORIENTE

Dubai – MSIM Ltd (ufficio di rappresentanza, Unit Precinct 3-7th Floor-Unit 701 and 702, Level 7, Gate Precinct Building 3, Dubai International Financial Centre, Dubai, 506501, Emirati Arabi Uniti. Telefono: +97 (0)14 709 7158).

America Latina (Brasile, Cile, Colombia, Messico, Perù e Uruguay)

Il presente materiale è destinato unicamente agli Investitori istituzionali o qualificati. Tutte le informazioni del presente documento sono riservate e a uso esclusivo del destinatario e non possono essere trasmesse a terzi. Questo materiale viene fornito a solo scopo informativo e non è da intendersi come un'offerta, una sollecitazione o una raccomandazione pubblica per l'acquisto o la vendita di prodotti, servizi, titoli o strategie. La decisione di investire deve essere presa solo dopo aver letto la relativa documentazione e aver condotto una due diligence approfondita e indipendente.

Le note di cui sopra sono state utilizzate per tutti i materiali dei consulenti in Italia, come convenuto con EMEA Compliance. Poiché i materiali dell'Adviser Institute sono di natura didattica, non occorre seguire la procedura di conformità ed è possibile utilizzare la dicitura sopra riportata per tutti i materiali relativi ai consulenti.