

TECNICHE DI VENDITA : CUSTOMER MARKETING E FIDELIZZAZIONE DEL CLIENTE

Parte I : Il Customer Marketing

Il customer marketing, non è molto di più di quello che la traduzione dall'inglese significa ossia fare marketing mirato, su misura per il cliente. Questo approccio non considera i clienti come fossero un unico blocco, ma li segmenta in blocchi omogenei secondo alcuni parametri tipo fatturato, frequenza d'acquisto, dimensione eccetera. Questa metodologia, utilizzata da molte imprese in Europa e in USA, è in grado di fare migliorare i risultati di vendita e di profitto dell'impresa.

I temi che svilupperemo nel corso di questa esposizione sono i seguenti:

- il cliente
- il patrimonio clienti
- la piramide dei clienti
- la migrazione
- la conduzione del team di vendita

1. Il cliente

Sappiamo molto bene che i mercati di oggi costringono tutte le aziende per sopravvivere a mettere il cliente al centro dell'azienda. Sono finiti i tempi in cui l'azienda era guidata dal prodotto- ossia produceva ciò che era in grado di fornire un buon profitto e il cliente era obbligato ad acquistare, anni 60- o, successivamente dal mercato –il mercato richiedeva un certo prodotto e l'azienda lo produceva. Con l'avvento dell'era digitale, si parla sempre di più di cliente e sempre meno di mercato (inteso come fruitore de nostri prodotti o servizi).

Dunque in questa fase è il cliente stesso a definire le sue aspettative su i prodotti e i servizi e le aziende devono essere pronte a soddisfare le sue esigenze. Con l'utilizzo di Internet il processo di acquisizione di informazioni è estremamente semplice per il cliente, dunque possiamo dire che il customer

marketing è diventato specialmente ora, che ci muoviamo nei mercati digitali, una tecnica fondamentale di vendita.

Il cliente è dunque al centro della nostra azienda, dunque un punto di partenza molto importante è il saperlo ascoltare; non è necessario intrattenere con lui lunghi discorsi, spesso egli ci parla attraverso le sue scelte di prodotto o servizio che evidentemente ritiene sufficientemente consoni alle sue esigenze da acquistarli. O in alternativa ci fornisce un feedback negativo, quando esprime qualche lamentela sul prodotto o un altro tipo di servizio che gli abbiamo offerto. In questo senso i questionari di valutazione sono sempre dei validi strumenti per capire il grado di soddisfazione della clientela e le sue aspettative; per mezzo di queste immagini riusciremo anche a cogliere l'immagine che il cliente ha della nostra azienda, del nostro prodotto e del nostro modo di fare pubblicità e promozione. Questo processo di analisi del cliente e delle sue reazioni è fondamentale nel mercato competitivo poiché l'azienda in grado per prima di comprendere cosa si aspetta il cliente, sarà quella in grado di proporglielo, guadagnandosi così un grosso vantaggio sui concorrenti.

Dunque le informazioni raccolte devono essere analizzate, interpretate e servire di base per nuovi sviluppi aziendali e modifiche operative, che possono spaziare dalla produzione alla vendita, al customer care, alla logistica. Non pensate che sia facile analizzare il feedback datoci dal cliente e partire verso una serie di modifiche operative. L'orientamento dell'azienda nelle sue scelte, deve essere sì trainata dal cliente, ma occorre omogeneizzare queste informazioni e definire quali sono i minimi comun denominatori che uniscono le varie fasce di clienti e agire di conseguenza. Dovremo anche assegnare delle priorità e accorpate la nostra clientela secondo tipologie ben precise.

Questo discorso riguarda certamente la direzione aziendale, ma anche chi con il cliente è in più diretto contatto, ossia chi vende. Una volta acquisite informazioni sulla tipologia a cui appartiene un dato cliente, è possibile formulare la migliore offerta, fatta appunto "su misura", che sarà indubbiamente la migliore per prezzo condizioni e contenuto.

Ascoltare la voce del cliente è dunque fondamentale per il team di vendita che saprà coglierne le aspettative e portare il corretto

feedback in azienda; questo lavoro deve essere fatto con la clientela già acquisita con lo scopo di fidelizzarla ma anche con i prospect in modo da assicurarci un maggiore successo nella vendita.

Una buona abitudine consiste nel riunire almeno settimanalmente il team di vendita e discutere le motivazioni all'acquisto o al rifiuto per la tipologia e classe dei clienti: ascoltate i vostri venditori, ed utilizzate quelle informazioni da essi ritenute fondamentali. Avrete così modo di appurare quanto l'azienda è in sintonia con la clientela, quanto sono noti i suoi bisogni e le sue aspettative, e la qualità della nostra relazione con lui.

Dopo avere raggiunto un chiaro quadro dell'importanza strategica del cliente per lo sviluppo del nostro fatturato, dobbiamo configurare un piano d'azione che effettivamente tuteli quello che a tutti gli effetti possiamo considerare il nostro patrimonio fondamentale: la clientela. Questo valore per la nostra azienda è- come tutti i valori- di tipo qualitativo e quantitativo. La clientela è la fonte di profitto per l'azienda ora, e la potenzialità di sviluppare il proprio business nel futuro. Dunque quanti sono i nostri clienti, e come sono. Abbiamo infatti due possibilità per aumentare il fatturato: incrementare il numero, o incrementare le vendite agli stessi clienti. Dunque possiamo assicurarci più vendite con il best selling oppure con il cross selling, accrescendo o diversificando la nostra offerta. Il cross selling ha ovviamente un notevole impatto nella ripartizione dei costi di struttura del team di vendita. Un altro parametro qualitativo è la frequenza d'acquisto, ed il valore unitario di ognuno di essi. Gli indicatori che usiamo, sono denominati RFM, ossia Recency, Frequency, Monetary, ossia il tempo che intercorre tra un acquisto e l'altro, la frequenza d'acquisto e il valore unitario per ordine. Dal punto di vista dell'analisi quantitativa, dovremo associare alla numerosità dei clienti gli indicatori degli acquisti ripetuti e il grado di fidelizzazione (parametri della soddisfazione), mentre la frequenza d'acquisto starà a significare la nostra capacità di proporre prodotti o servizi che integrano il progetto d'acquisto della clientela.

In conclusione, il patrimonio clienti deve essere tutelato con la massima attenzione, affinché non si estingua ma continui a

crescere nel tempo; dobbiamo dunque utilizzare un sistema informativo che organizzi i parametri quantitativi e qualitativi con sistematicità e ordine, e orientare l'azienda e l'organizzazione di vendita al cliente, motivando e costantemente trainando i venditori.

2 II DATA BASE

Le informazioni associate alla vendita devono essere inserite in un database con lo scopo di ottimizzare ogni parametro con cui si analizzano le performance di vendita. Dunque le informazioni da inserire puntualmente e da aggiornare con frequenza, in base alle osservazioni della rete di vendita e dal risultato dei questionari valutativi proposti al cliente, saranno:

- tipologia del cliente
- classe di appartenenza
- prodotti acquistati
- frequenza d'acquisto
- tempo intercorso tra un ordine e l'altro
- reclami eventuali
- richieste particolari

Il data base dovrà inoltre possedere la sufficiente flessibilità e permetterci di estrapolare se necessario anche uno solo dei parametri ed essere in grado di quantificare e qualificare anche i prospect, ossia coloro che non sono ancora diventati nostri clienti. Dovrà inoltre permetterci di aggregare le informazioni, ossia costruire delle classi di clienti per omogeneità, ad esempio, raggruppare i clienti in una classe di fidelizzati, piuttosto che di "one time buyers" o di "scontenti".

L'anagrafica del cliente oltre a contenere tutte le informazioni strettamente necessarie per contattarlo e per definirlo dal punto di vista formale (ragione sociale, numero di dipendenti ecc), deve essere collegata ai seguenti:

- l'acquisto di un prodotto
- l'acquisto di un servizio
- l'acquisto di un prodotto prima e di un servizio poi (o di consumabili)
- la frequenza di relazione col cliente

- la frequenza di acquisto di un prodotto
- la frequenza di acquisto di un servizio
- la frequenza di acquisto di un prodotto prima e di un servizio collegato a prodotto successivamente

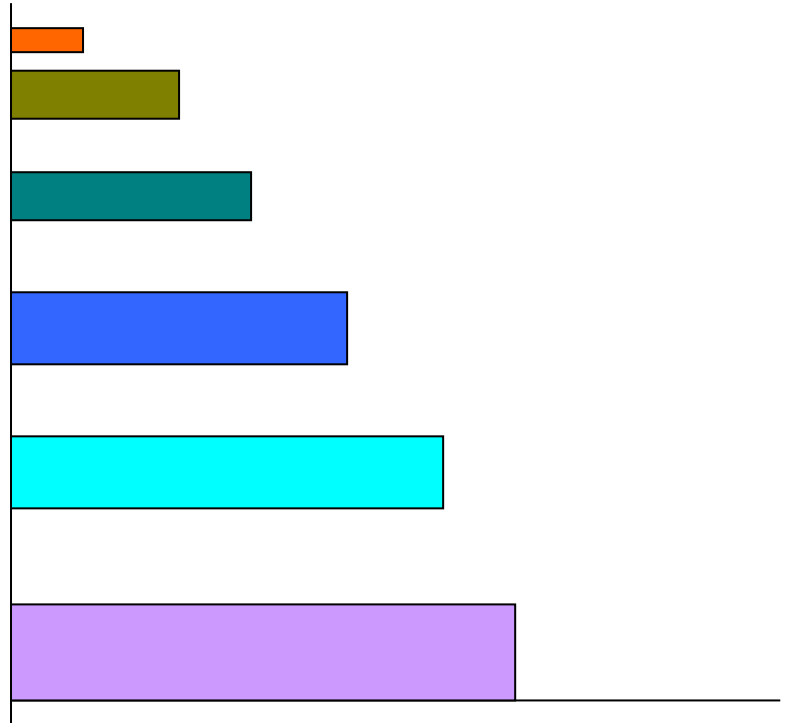
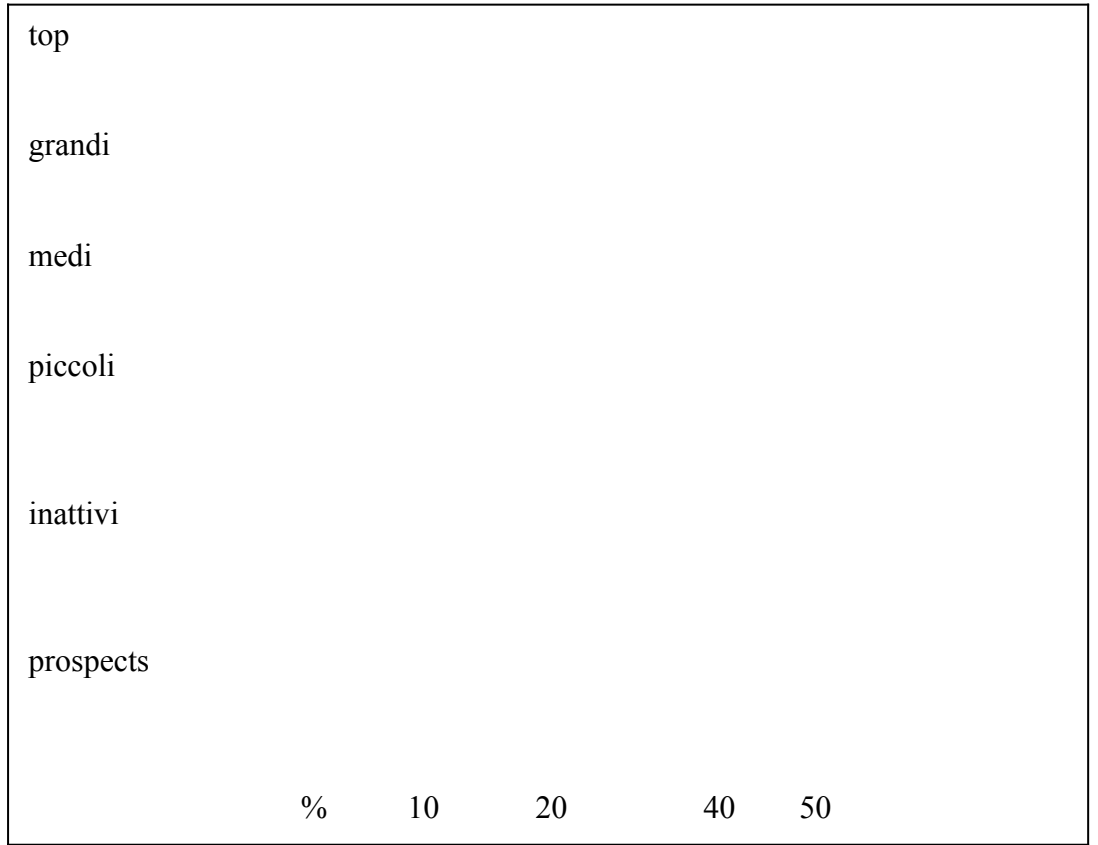
Infine, dovremo anche inserire il rapporto tra prodotti proposti e venduti, che ci permetterà di valutare il grado di affinità del cliente con la nostra azienda, a sua volta indicatore di parametri quali l'abilità della forza vendite, la nostra reputazione, il nostro livello di corrispondenza ai bisogni di quel determinato cliente eccetera.

In sintesi, il punto cruciale del processo di tutela del patrimonio clienti sta nel passare dalla politica commerciale alla personalizzazione del servizio al cliente, necessitando una cultura aziendale che sia orientata al cliente e che sia dotata di una forte componente organizzativa e comportamentale.

3. La Piramide attuale

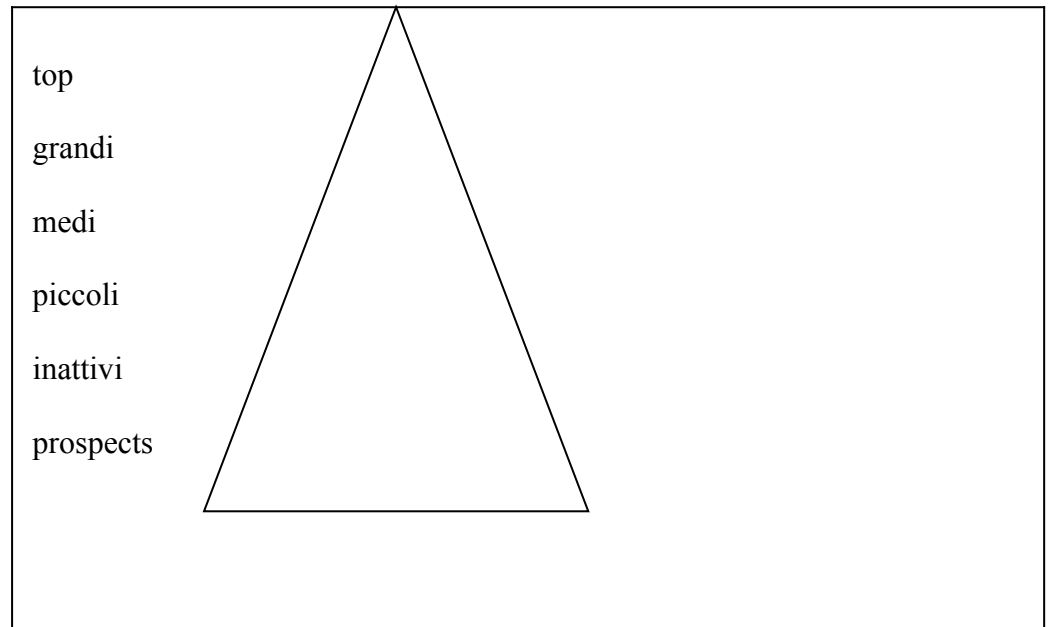
Per posizionare e valutare i clienti come previsto dalle tecniche di customer marketing, occorre classificarli per gruppi in grado di dare significato e fornire indirizzi allo sviluppo delle vendite. I gruppi sono rappresentati come strati di una piramide, e gli strati della piramide, le classi, ci permetteranno di valutare il posizionamento attuale della nostra attività di vendita, rappresentando il punto di partenza delle fasi operative del processo di vendita. Ovviamente si sa che non tutti i clienti sono uguali rispetto a un parametro, ad esempio il fatturato. Elencare i nostri clienti per fatturato decrescente realizzato in un definito periodo di tempo per prodotto e per il totale di prodotti venduti, e definendo delle soglie di fatturato che ci consentono di ottenere una classe "omogenea", otterremo tante classi di clienti alle quali usualmente corrispondono in maniera inversa un fatturato alto a numerosità di clienti bassa e un fatturato basso a numerosità di clienti alta, come rappresentato nel grafico 3.1 di seguito:

Fig 3.1



Il risultato di fatto è la piramide dei clienti che sta alla base del customer marketing:

Fig 3.2



I Top sono i clienti che rappresentano sommati tra loro l'1% del totale dei clienti più importanti per fatturato, mentre i grandi rappresentano l'1% e la soglia di fatturato è minore; i medi sono clienti che rappresentano il 15 % del totale clienti e la soglia di fatturato si è ancor più abbassata; i piccoli sono il restante 80% dei clienti, e gli inattivi sono i clienti temporaneamente in stand by, ossia non acquistano in questo momento ma hanno acquistato

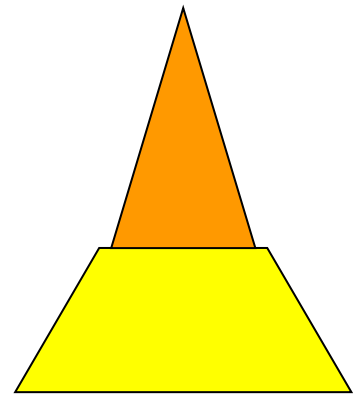
in passato; infine i prospects sono i potenziali clienti. Sommando il fatturato di tutti i clienti appartenenti a ciascuna classe avremo la solita piramide come raffigurato seguentemente.

La distribuzione del fatturato è evidentemente inversa rispetto alla numerosità dei clienti e i clienti che raggiungono da soli il 40 % . E' questa una situazione un pò instabile, perchè basta che uno o più di questi clienti decida di passare alla concorrenza, o debba ridurre gli acquisti per motivi interni, o cessi le attività...insomma ci venga a mancare, perchè il nostro fatturato vada davvero a gambe all'aria.

I clienti, con questo metodo di lavoro sono sempre l'elemento di riferimento; dentro ogni classe ci sono infatti i clienti singoli ciascuno con le sue informazioni individuali che il database ci può dare. Con la loro aggregazione in classi, ora siamo in grado di valutarne il valore ai fini della vendita (Fig.3.3)

20% top-grandi 80% fatturato

80%medi-piccoli 20% fatturato\



Questa rappresentazione ci dà la base per effettuare una serie di considerazioni sull'importanza che le singole classi ricoprono sia sul lato dei ricavi che su quello dei costi. Ciò che si credeva di sapere magari solo a livello intuitivo, ora ha una sua precisa collocazione e un suo preciso valore su cui noi possiamo effettuare le nostre valutazioni, necessarie per capire lo stato della vendita per poi poterla sviluppare.

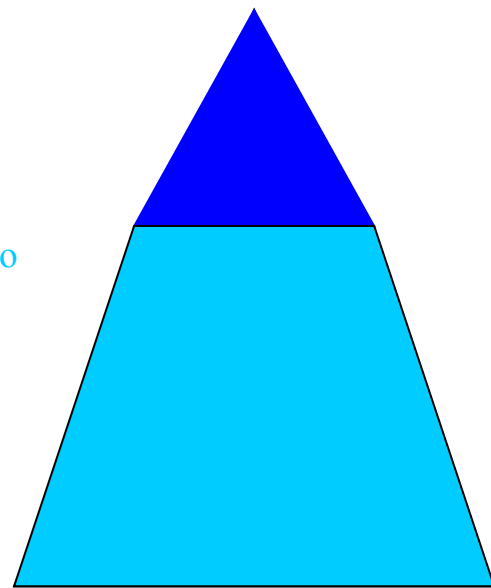
La presa di coscienza della correlazione tra clienti e fatturato, come emerso dal nostro esempio ci fa riflettere su altri fattori specifici dell'attività di vendita, come la frequenza delle relazioni che abbiamo saputo sviluppare e il cui risultato è quello che stiamo ora esaminando, la data dell'ultima vendita e il valore del fatturato.

Per esempio possiamo chiederci se abbiamo fatto il possibile affinché i clienti della classe inattivi passino in quella degli attivi, magari rivedendo le nostre politiche commerciali nei loro confronti. Oppure analizzare in dettaglio i clienti che portano il profitto più elevato, omogenei per attività di business svolta, e verificiamo, controllando tutti i prodotti che abbiamo nel nostro portfolio, se c'è possibilità di espansione ulteriore; è possibile che anche altri prodotti non ancora acquistati possano essere di interesse per il cliente; non è raro il caso di clienti che chiedono se l'azienda ha a listino o pensa di mettere in futuro il prodotto X. Cerchiamo di non arrivare mai a questi punti, se dev'essere il cliente a richiedere un prodotto significa che qualcosa non va: dovremmo infatti essere noi a sapere che altro gli può essere utile, intraprendendo un'azione continua di scouting presso di lui.

Fig 3.4

20% clienti 100% profitto

80% clienti 0-50% profitto



Ora esaminiamo attentamente la piramide nella figura 3.5: l'informazione più importante che ne possiamo ricavare è la corretta attribuzione a ciascuna classe di clienti dei costi sostenuti in attività di marketing e vendita. Se l'80% dei clienti a cui abbiamo fatturato il nostro prodotto ha generato profitti così limitati, ciò implica che essi hanno assorbito rispetto alle altre classi una quota di costi maggiore rispetto ai ricavi generati. Questo non sarebbe così grave se la nostra azienda fosse in una fase di espansione, ma se la situazione non è così, allora si sta verificando che le risorse per promuovere la vendita sono allocate uniformemente, in barba al principio che esse sono

destinate con priorità là dove possono generare maggiore redditività. Ciò è raffigurato graficamente nella piramide della figura 3.5.

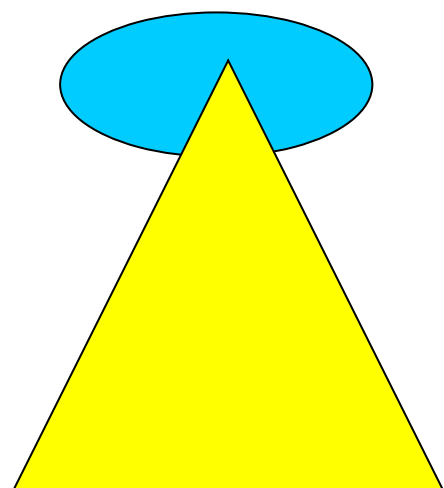
Andiamo ora a vedere l'attribuzione dei costi di marketing ai clienti fedeli al prodotto o ai nuovi clienti acquisiti, magari sottratti alla concorrenza. Nell'esempio che stiamo seguendo, il 70% dei costi di marketing sostenuti ha prodotto solo il 10% del fatturato, il che dovrebbe portarci a riflettere una volta di più sulla correttezza della ripartizione per un efficiente utilizzo delle risorse. D'altra parte è risaputo che sottrarre un cliente alla concorrenza, ancor più che guadagnarne uno nuovo ha dei costi superiori da 5 a 7 volte superiori rispetto a quelli necessari per mantenere un cliente. L'attribuzione del fatturato a clienti fedeli e clienti catturati è raffigurata nella piramide della figura 3.6.

Dall'analisi di queste piramidi emerge la necessità di tarare correttamente ogni sforzo in relazione all'obiettivo che dovremo prefiggerci per lo sviluppo delle vendite e del business ad esse correlato. Sin qui abbiamo considerato globalmente i costi, ma se nostro database dovrebbe anche riportare ciascuna relazione che ha portato a quel determinato fatturato.

A questo punto disporremo di un quadro completo che mette in relazione le relazioni intraprese e gli sforzi con ciascuna classe di cliente, tenendo sempre ben presente che i costi di attuazione cambiano, visto che le visite ai clienti costano certo più di una telefonata; sicuramente può servire da spunto per pianificare meglio le attività di vendita.

Fig 3.5

clienti fedeli
30% costi mktg



clienti acquisiti
70% costi mktg

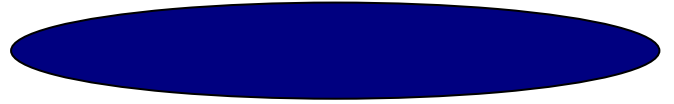
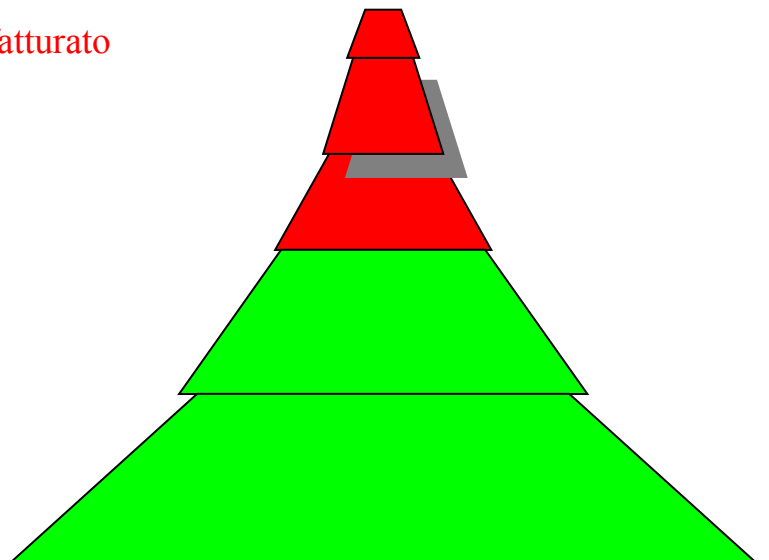


Fig 3.6

clienti fedeli 90% fatturato

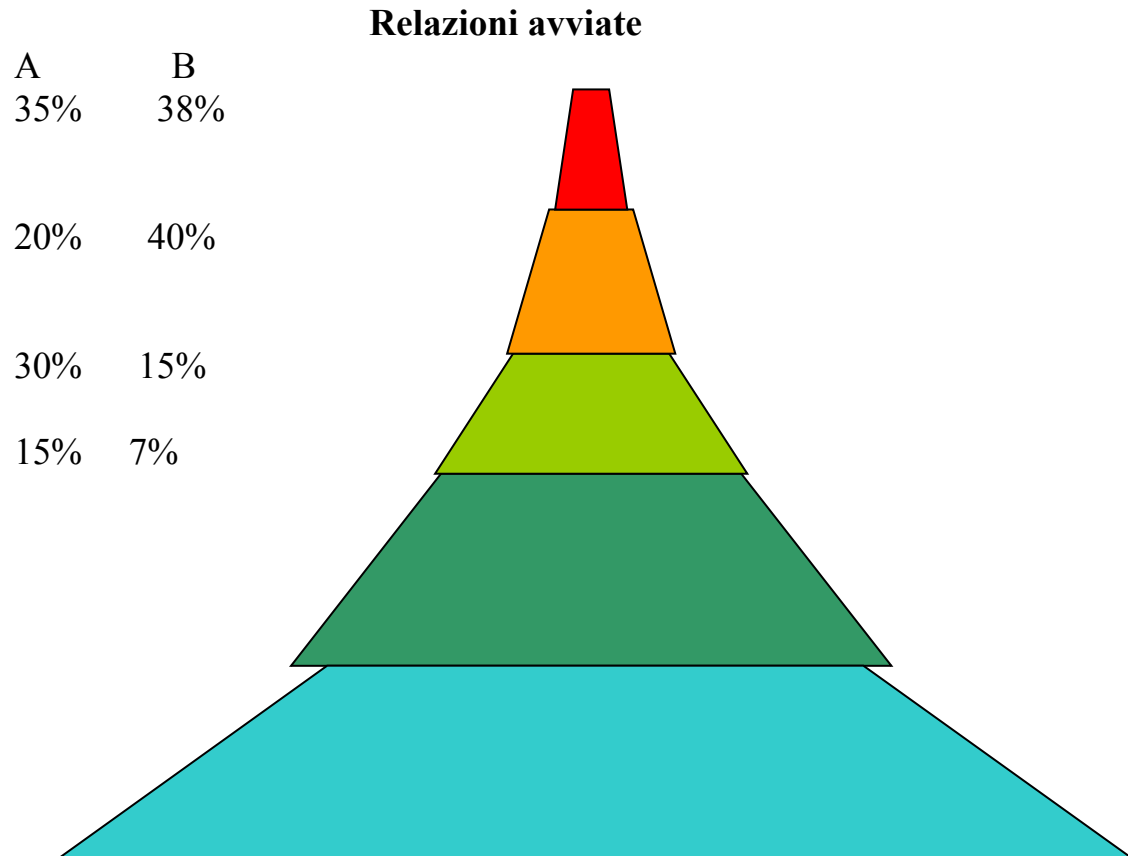
clienti acquisiti
10% fatturato



Andiamo ora ad analizzare la correlazione tra il numero delle relazioni delle relazioni intraprese con un cliente o una classe di clienti e il fatturato conseguito; questo è un forte indicatore dell'abilità relazionale e delle capacità del venditore si sapere tradurre l'abilità alla relazione in azioni concrete (fig. 3.7). Poichè si prendono in considerazione classi omogenee di clienti, questo parametro è un ottima indicazione delle performance del

venditore e pone le basi per un'eventuale intervento correttivo della direzione nel caso i risultati non fossero soddisfacenti.

Fig 3.7

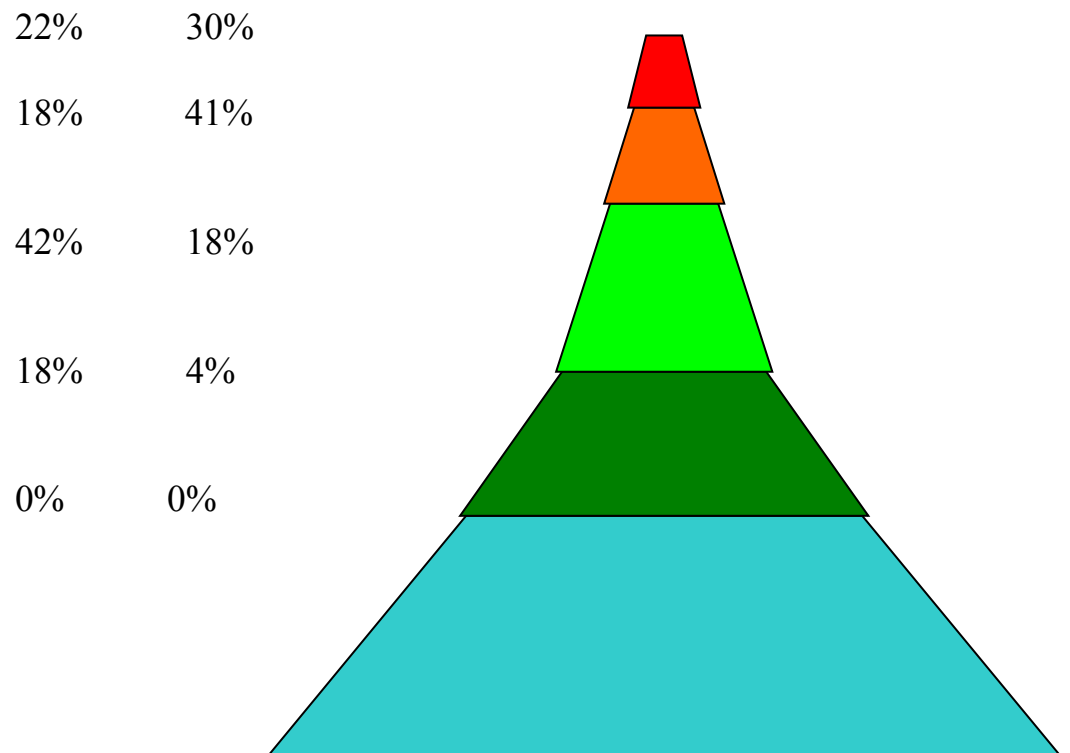


Si vede subito che il venditore A con la maggioranza delle relazioni avviate nel periodo consegue il fatturato obiettivo, mentre il venditore B deve avviare il 76% delle relazioni per arrivare al fatturato, riducendo in tal modo l'attività sulla classe prospect (alla base della piramide) e ancora, più grave si quella degli inattivi (verde scuro).

La piramide che segue correla il costo della vendita con il fatturato (Fig.3.8)

Fig 3.8

A	B
---	---



4. Lo Sviluppo (Migrazione)

Con il termine migrazione si intende lo sviluppo di volume d'affari, di fatturato e redditività dei nostri clienti: Questa situazione è definita migrazione dallo stato di non clienti a quello di clienti o nel caso di clienti già acquisiti da una classe inferiore a una superiore in termini di fatturato e profitto.

Per prima cosa occorre rendersi bene conto di quali clienti sono in possesso dei presupposti per migrare a un'altra classe di clientela, quella più redditizia, dunque ancora una volta è indispensabile un'accurata indagine dei bisogni del cliente, e delle motivazioni che lo spingono a scegliere un marchio piuttosto che un altro o una tipologia di prodotto diversa da quella che proponiamo noi. Cerchiamo di avere anche ben chiari i motivi di soddisfazione (e di eventuale scontento) dei nostri clienti più affezionati. fatto questo possiamo stabilire i parametri che ci indicheranno l'indice di potenzialità di crescita del cliente. Un esempio di alcuni dei fattori rilevanti nel settore del business to business sono elencati di seguito:

fattori anagrafici	comportamento d'acquisto	concorrenza	esperienze d'acquisto	Altro
--------------------	--------------------------	-------------	-----------------------	-------

Mercati serviti	fattori di attrazione, ammontare di acquisti in un certo periodo	concorrenti da cui il cliente si serve oltre noi, fattori di attrazione della concorrenza	bisogni normali latenti nascosti	piani di espansione
giro d'affari, profitto	frequenza ordini, prodotti acquistati, vendite complessive nell'ultimo periodo	quota di mercato dei concorrenti	motivazioni all'acquisto	Programmi
struttura organizzativa, risorse umane, localizzazione influenzatori	volume medio ordini, quota acquisti cliente	politiche sul cliente	soddisfazione	Cultura aziendale

alcuni fattori sono a

5. La Conduzione del Team di vendita

Un buon team di vendita, affiatato e in grado di comprendere i concetti fondamentali del customer marketing è fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi. Occorre lavorare per costantemente migliorare l'orientamento al cliente e l'efficacia del team di vendita e ottenere il massimo incremento possibile dell'attività dedicata alla vendita.

Le azioni da intraprendere sono le seguenti:

- scelta dei cicli di fidelizzazione e di acquisizione
- selezione delle specifiche azioni e contatti
- individuazione del mix di mezzi utilizzati
- azioni di incremento dei volumi per prodotto
- azioni di incremento delle vendite su uno stesso cliente

Dovremo dunque impostare con il nostro team di vendita una strategia che consideri:

- le motivazioni e le capacità dei venditori
- un accesso al database che sia strutturato in modo da fornire tutte informazioni necessarie per attuare le politiche del customer marketing
- attenta e continua comunicazione sul cliente che fornisce il feedback indispensabile per correggere la nostra operatività
- fornire linee guida al team di vendita, che si trovi in grado di fare da tramite tra il cliente e l'azienda, comprendendo appieno le problematiche della corrispondenza tra la nostra offerta e i bisogni e le aspettative dei clienti, operando con i corretti strumenti per misurarle, anche in relazione alla concorrenza, alle caratteristiche dei marchi, dei mercati e agli indicatori di RFM
- compilare un report indicativo del profilo che le nostre vendite devono avere in relazione al profilo dei clienti

Formalizziamo poi un piano di vendita che includa:

- una continua formazione del team di vendita, che sappia cogliere i bisogni dei clienti, in perfetta sintonia con essi, osservando e comprendendo come il cliente usa i nostri prodotti, per gestire sul nascere i reclami e per farsi guidare a definire le innovazioni richieste
- introdurre supporti per facilitare la realizzazione di tutte le operazioni di vendita e la loro implementazione
- standardizzare le pratiche di vendita e la capacità di reimpostare le attività del team di vendita in relazione ai risultati ottenuti.

Come procedere in questo senso? Un approccio di tipo molto pragmatico è il seguente:

- Esaminare tutti gli aspetti delle operazioni di vendita
- seguire un piano di lavoro in modo sistematico
- attuare analisi qualitative e quantitative
- stabilire come priorità l'implementazione delle strategie e l'esecuzione della vendita

Per aumentare la performance dei venditori, è molto importante assicurarsi che esista una corretta gestione del tempo. Un venditore infatti ha molti modi diversi per impiegare il proprio tempo, oltre naturalmente a visitare il cliente: Di fatto egli dovrebbe allocare il tempo necessario dandosi ovviamente delle priorità per effettuare le seguenti azioni:

- seguire il cliente per la formalizzazione della vendita
- assicurarsi che l'ordine venga processato correttamente
- assicurarsi che la logistica funzioni
- informarsi della disponibilità dei prodotti
- effettuare la prospezione dei nuovi clienti
- effettuare il post vendita
- analizzare i tabulati dei fatturati per i clienti e le zone di competenza
- programmare le visite
- incontrarsi periodicamente con i colleghi del team di vendita e la direzione commerciale

Approssimativamente di dovrebbe, in percentuale, dedicare il proprio tempo alle seguenti attività:

attività	tempo %
visite ai clienti	50
prospezione	9
analisi concorrenza	10
follow up	8
programmazione visite	10
analisi tabulati	5

attesa clienti	4
telefonate	2

Parte II: La Fidelizzazione

L'obiettivo di ogni impresa non è solamente di acquisire nuovi clienti, ma naturalmente di tenersi stretti i vecchi, utilizzare le giuste politiche affinché questi aumentino gradualmente il fatturato, instaurino forti rapporti di collaborazione con l'azienda, e la percepiscano come un partner, più che un fornitore, in grado

di offrire un pacchetto di servizi completo che vada al di là della pura vendita del prodotto. Insomma, l'impresa vincente è quella che riesce a catturare per sempre il proprio cliente. Non è facile certamente, specialmente nel mercato globale e altamente competitivo di oggi, ma esistono delle strategie che se applicate nel modo corretto consentono di acquisire quei vantaggi competitivi in termini di servizio, credibilità e affidabilità che permettono, una volta acquisito un cliente, di non perderlo. Non crediate che questo sia in contrasto con una crescita rapida dei fatturati, occorre solo dedicare più tempo alla qualità della vendita piuttosto che alla quantità, perchè alla fine questa è la politica che paga di più (dunque niente vendite "forzate": il cliente che si sente sotto pressione non sarà mai fidelizzato).

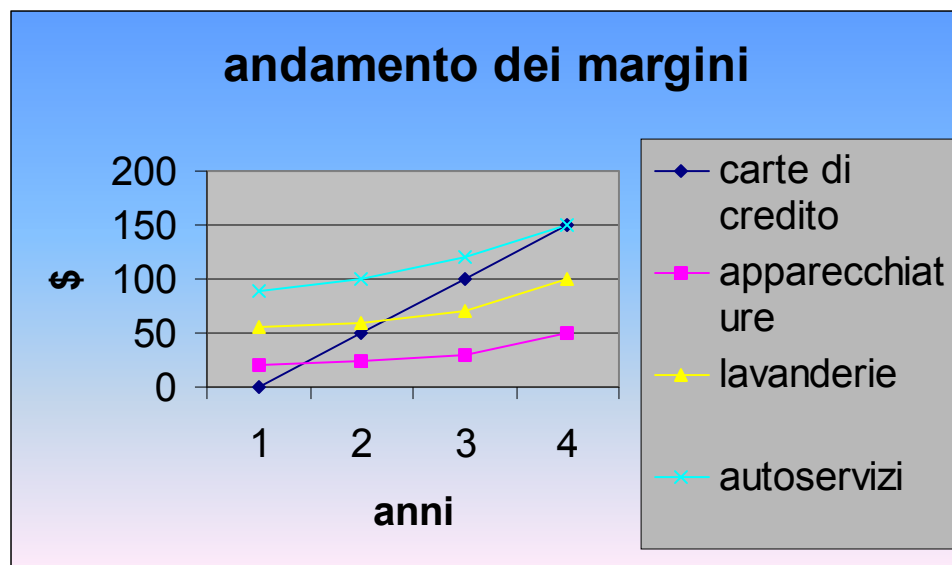
E' quanto mai vero che nel mercato di oggi, è molto facile per un cliente essere infedele: egli ha accesso a una quantità incredibile di informazioni grazie alle nuove tecnologie digitali e dunque è sempre più portato a confrontare prezzi, qualità del prodotto e del servizio, affidabilità, servizio di post-vendita, eccetera. Era più facile in passato mantenere un cliente alle condizioni che tutto sommato imponeva l'azienda: un esempio molto chiaro è dato dai gestori dei servizi telefonici: in regime di monopolio potevano permettersi di stabilire prezzi arbitrari, non curare il cliente, insomma di fare un pò il bello e il cattivo tempo. Ora, con la liberalizzazione e l'apparizione sul mercato di altre aziende hanno cambiato le loro politiche commerciali e strategie di marketing, perchè i clienti hanno una vasta possibilità di scelta. Ciò porta ad un aumento del potere contrattuale degli acquirenti e dunque a esigenze manifestate chiaramente, che devono essere recepite immediatamente se si vuole rimanere sul mercato. mai come ora le offerte di vendita devono essere flessibili e personalizzate ed in grado di adattarsi a una gamma di esigenze molto diverse tra di loro.

Dunque l'obbiettivo della fidelizzazione risulta essere una priorità strategica a causa dei cambiamenti strutturali che hanno luogo nell'ambiente in cui l'impresa si trova ad operare, ma non scordiamo però che una clientela fedele ha anche un impatto altamente positivo sui processi interni di creazione del valore. Se consideriamo alcuni dei rapporti causa effetto che legano i differenti processi aziendali con la disponibilità di clientela fedele nel lungo periodo, troviamo che l'impatto sulla redditività e

sul valore creato dall'impresa è evidente. I clienti fedeli consentono infatti di conseguire margini di profitto superiori per i seguenti motivi:

- essi costano meno di quelli occasionali
- sopportano di pagare un prezzo lievemente superiore (premium price) pur di non avere il disturbo di cambiare fornitore con tutte le incertezze che ciò comporta (un aumento del 5% della fedeltà media della clientela incrementa il valore complessivo della base clienti di una misura variabile tra il 25% e il 100% in funzione del settore e mercato di riferimento)
- i clienti fedeli e soddisfatti tendono a sviluppare i propri volumi di acquisto convogliando acquisti simili sul fornitore maggiormente soddisfacente. Un cliente fedele mediamente acquista di più di un cliente occasionale
- una clientela fedele e soddisfatta attiva un efficace processo di diffusione di un'immagine positiva dell'azienda e dei suoi prodotti, consentendo da un lato di realizzare nei clienti stessi un più forte legame alla marca e una soddisfazione cumulata maggiore, e consente d'altro lato di acquisire nuova clientela migliorando le proprie quote di mercato.

E interessante osservare il grafico riportato nella pagina seguente, che riporta il livello dei ricavi dei clienti in relazione all'anzianità della relazione con l'azienda, ossia in base alla fidelizzazione del cliente



(modificato da Heskett, Sasser, Schelsinger, La Catena del Valore)

1. La soddisfazione

Alla base del meccanismo della fedeltà c'è naturalmente quello della soddisfazione; in una situazione di concorrenza normale come quella che si stabilisce sui liberi mercati, un cliente è fedele se si ritiene soddisfatto ed è convinto di ricevere valore dal fornitore in cambio del prezzo pagato. Il valore, non ci stancheremo mai di ripeterlo, non necessariamente viene fornito in toto dal prodotto o dal prezzo, bensì consiste tra la differenza tra i benefici dati al cliente e i problemi che gli vengono creati. Dunque cercare la soddisfazione del cliente significa darsi da fare per rimuovere qualsiasi problema che egli possa incontrare. Sembra ovvio, ma non sempre è così: esistono aziende che sembrano frapporre tutti gli ostacoli possibili e immaginabili tra il cliente e se stessi, rendendo difficile telefonare in sede per ottenere chiarimenti, riuscire a parlare con l'assistenza tecnica, dovere aspettare settimane prima di ricevere la visita del venditore o la merce ordinata, e via discorrendo. Altre aziende invece, una volta fatto l'ordine, scompaiono letteralmente dalla vista dell'acquirente e ricompaiono solo per sollecitare un nuovo ordine, spesso scoprendo che il cliente è passato alla concorrenza, e meravigliandosi: "perché ho perso il cliente?, Il prodotto è di ottima qualità, il prezzo competitivo, le consegne sono andate bene..." Trascurano evidentemente che il cliente può avere incontrato una serie infinita di problemi, magari collegati all'utilizzo del prodotto, magari conseguenza del fatto che

desiderava essere maggiormente informato sulle sue applicazioni...i motivi possono essere molteplici, ma il risultato è uno solo: il cliente ha percepito poco valore a fronte del prezzo che ha pagato.

Occorre dunque distinguere tra la soddisfazione in fase d'acquisto e la soddisfazione in fase d'uso. Il cliente che ci rimane fedele è quello che avrà ricevuto tutto il nostro supporto anche durante la fase successiva a quella d'acquisto. Durante questo momento infatti, il cliente ha modo di pesare realmente i benefici che durante la fase d'acquisto non aveva preso in considerazione.

Dunque, occorre adottare una strategia che miri a realizzare a un costo sempre più basso qualcosa di simile a quello che fanno i concorrenti, e offrire a un prezzo ragionevole qualcosa di veramente speciale in termini di valore per l'acquirente. La soddisfazione può restare elevata sia se manteniamo basso il prezzo, sia se ne alziamo il valore erogato.

Teniamo anche presente che ogni business percorre un ciclo di vita che va dall'introduzione al declino. E' logico tenerne conto durante il processo che ci porta a soddisfare i bisogni del cliente allo scopo di fidelizzarlo. Lo schema seguente riassume le fasi del ciclo di vita di un business e le leve strategiche a seconda della fase che sta attraversando, oltre che dare indicazioni sull'operatività da adottare in ciascuna fase.

Questo modello non deve essere preso in maniera statica, ma offre solo dei punti di riferimento da cui partire per attuare la strategia migliore che tenda ad acquisire e mantenere i clienti, nonché a legarli alla propria azienda per tempo indefinito, indipendentemente dal ciclo di vita del nostro business.

Infine ricordiamo che la modalità dell'incremento continuo dei benefici erogati al cliente si ottiene il livello di soddisfazione necessario, ma questa non è l'unica modalità possibile; si può anche procedere in regime di discontinuità nella strategia dell'offerta. Questo si verifica quando, grazie ai risultati dell'attività di ricerca e sviluppo o tramite l'adozione creativa di una nuova tecnologia proveniente da un altro settore, l'azienda

riesce a incrementare drasticamente in una sola mossa il rapporto valore/prezzo

FASI DEL CICLO DI VITA DI UN BUSINESS

introduzione	Sviluppo	maturità	declino
prodotto: differenziazione limitata o nulla, numerosi problemi d'uso	differenziazione limitata qualità in miglioramento	elevata differenziazione, elevata qualità, enfasi sul servizio	limitata differenziazione, rimangono i modelli base
prezzo: elevato	elevato ma si affiancano versioni a prezzi minori	elevate alternative di scelta. Prezzo medio inferiore	costante, a volte in leggera crescita
promozione: limitata o nulla	Selettiva	aggressiva	selettiva o limitata
distribuzione: specializzata a costosa, sostiene spesso il carico del servizio	si diversificano i canali	pluricanale	marginalizzato

2. La Fidelizzazione

La fedeltà è il risultato di un processo di costruzione, come una casa che costruiamo mattone per mattone. Il rapporto tra soddisfazione e fedeltà è stretto ma non biunivoco: infatti non tutti i clienti fedeli sono soddisfatti e non tutti i clienti soddisfatti sono fedeli. Il cliente diventa fedele per una specie di forza d'inerzia, quando dopo una serie di esperienze positive si rassicura che non andrà incontro a sorprese sgradevoli continuando ad approvvigionarsi dallo stesso fornitore. Analogamente il cliente fedele non abbandona subito il fornitore abituale alla prima esperienza negativa senza avergli dato un'altra possibilità.

Le motivazioni che stanno alla base del rapporto soddisfazione – fedeltà sono dovute a cause soggettive ed oggettive: le motivazioni soggettive portano la gran parte dei clienti a essere

scettici prima di diventare realmente fedeli, e in questa maniera deve crescere dapprima la soddisfazione e poi potrà crescere la fedeltà. Alcuni clienti che sono tradizionalmente fedeli sviluppano una sorta di legame affettivo con la marca tradizionale che li porta ad attendere che la soddisfazione si riduca oltre un certo livello prima di avviare il processo di abbandono. esistono però anche motivazioni oggettive: gli acquirenti, soprattutto quelli industriali, sono restii ad affidarsi a un unico fornitore, dato che sanno che la loro forza contrattuale in questa maniera diminuirà. D'altra parte, cambiare fornitore significa sostenere costi accessori, e andare incontro a delle difficoltà.

Dunque la soddisfazione è un concetto soggettivo e istantaneo o comunque limitato nel tempo, mentre la fedeltà implica il basarsi sulla singola esperienza di soddisfazione per spiegare il verificarsi o meno di un comportamento fedele. Praticamente, un acquirente ripetuto da parte di un cliente è sinonimo di fedeltà solo se il cliente stesso, dopo essere stato soddisfatto da una serie ripetuta di acquisti, risulta in qualche modo legato alla marca. In caso contrario, non possiamo parlare di vera fedeltà, poichè gli acquisti ripetuti sono dovuti solo al trovarsi in una situazione di monopolio, che determina la mancanza di alternative. In questo caso siamo dunque in una situazione che possiamo definire di debito di fedeltà, i cui limiti arrivano là dove si traccia la linea economica che discrimina la permanenza o il passaggio a un nuovo fornitore.

Possiamo identificare tre fasi di fedeltà:

- fedeltà a rischio, quando esiste una situazione di monopolio o quando le alternative se disponibili sono percepite come sostanzialmente equivalenti o quando l'insieme dei costi di passaggio risulti troppo elevato rispetto alla soddisfazione attesa dalle alternative
- fedeltà in discussione, quando in un contesto di soddisfazione si verifica una serie più o meno prolungata di esperienze negative che rimettono rapidamente in discussione l'opportunità di rimanere fedele al vecchio fornitore (discussione negativa), e quando a una serie di esperienze negative che hanno sostanzialmente abbassato

il livello di soddisfazione si sovrappongono alcune esperienze positive (discussione positiva)

- fedeltà stabile, ossia la situazione in cui a un elevato livello di soddisfazione si sovrappongono una serie ripetuta di esperienze positive, portando il cliente a essere stabilmente fedele al fornitore

Le strategie di fidelizzazione si basano su tre basi, ossia sulle tre C : Comprendere, Conoscere e Curare. Comprendere equivale a capire con precisione i rapporti causa effetto delle percezioni della soddisfazione, tra i quali benefici, problemi, prezzo. Otteniamo questa comprensione attraverso un'attività continua di monitoraggio e segmentazione della clientela, operando ricerche di mercato e questionari di valutazione da sottoporre al cliente.

Conoscere significa disporre ed elaborare in modo rapido ed efficace tutti i dati disponibili in azienda sul singolo cliente, ed è ciò che viene definito customer profiling, mentre Curare identifica le attività di un Customer care ben strutturato e organizzato che segua il cliente nelle diverse fasi del processo di acquisto e uso.

Solo attuando queste strategie saremo in grado di ottenere non solo la soddisfazione del cliente, ma di instaurare un lungo e fattivo rapporto di collaborazione che non si esaurisca all'esaurimento del ciclo di vita del nostro prodotto