

Ostaggi e fedeli, apostoli e terroristi, disertori e mercerari. Sono le sei categorie di clienti da individuare per un'efficace strategia di fidelizzazione. Il marketing personalizzato è un fattore cruciale per la customer satisfaction. Lo ha ribadito il seminario di Felix Cuesta Fernandez organizzato dal CTC (Centro di Formazione della Camera di Commercio di Bologna).

LE LEVE DEL CRM

Un obiettivo imprenditoriale comune e ragionevole è la crescita sostenuta con un incremento progressivo degli utili. Per perseguire questo obiettivo la formula è molto semplice, almeno in teoria: acquisire clienti nuovi mantenendo quelli vecchi, incrementando il valore di ciascuno di loro. Il costo di acquisizione di un nuovo cliente varia da 250 a 1.500 dollari, mentre la vendita ripetitiva allo stesso cliente comporta un costo dieci volte inferiore. Conservare un cliente, quindi, comporta uno sforzo più limitato rispetto all'acquisizione di un nuovo cliente. Da queste premesse è partito il seminario 'Le logiche evolutive del Customer Relationship Management' tenuto da Felix Cuesta Fernandez e organizzato dal CTC (Centro di Formazione manageriale della Camera di Commercio di Bologna) con la collaborazione di Promostudio. Il seminario si è svolto a Bologna il 9 novembre 2006 ed è stato introdotto da Pier Sergio Caltabiano, Direttore del CTC. Docente di management e fondatore del Centro Virtual de Asesoramiento Empresarial (Centro Virtuale per la Consulenza Imprenditoriale), Felix Cuesta Fernandez è considerato tra i massimi esperti nell'ambito del CRM (Customer Relationship Management), del marketing diretto e della fidelizzazione del cliente.

CLIENTI INSODDISFATTI: LA MAGGIOR PARTE NON RECLAMA

Non dobbiamo pensare, afferma Cuesta, che ricevere pochi reclami da parte dei clienti

significhi automaticamente che la maggior parte di loro sia soddisfatta. Solo una piccola parte dei clienti insoddisfatti reclama. La maggior parte non dice nulla al fornitore. Non solo: è stato calcolato che ognuno di questi clienti insoddisfatti estenderà in media il suo giudizio negativo a venti persone (amici, parenti, colleghi ecc). Ecco alcuni dati, esposti da Cuesta, relativi alle percentuali per settore di clienti insoddisfatti che non presentano alcun reclamo all'azienda: largo consumo 86%, vendita al dettaglio 83%, autonoleggio 82%, compagnie aeree 69%, banche 38%. Esiste naturalmente una correlazione fra soddisfazione e fidelizzazione, ma non sempre: dal punto di vista del cliente la fedeltà di oggi potrebbe essere semplicemente dovuta alla mancanza di qualcosa di meglio. Si pone allora una domanda chiave: i clienti continuano a servirsi da noi perché si trovano bene o perché non hanno alternative?

AUMENTARE I CLIENTI 'APOSTOLI', ELIMINARE GLI 'OSTAGGI' E I 'TERRORISTI'

La distinzione fra clienti fedeli e infedeli è naturalmente molto importante, ma Cuesta propone una suddivisione ancora più articolata sulla base del valore che i clienti apportano o distruggono. I clienti fedeli sono divisibili in tre tipologie:

Ostaggi. Sono clienti insoddisfatti. Continuano a servirsi dalla nostra azienda perché non trovano alternative. Divulcano un passaparola negativo nei nostri confronti.
Fedeli. Sono soddisfatti, ma non divulgano ad altre persone la loro soddisfazione.
Apostoli. Sono soddisfatti e divulgano un passaparola positivo nei nostri confronti.

di Claudio Nutrito

Felix Cuesta Fernandez, fondatore del Centro Virtuale per la Consulenza Imprenditoriale (CVAE), è considerato tra i massimi esperti nell'ambito del CRM e del marketing diretto.





Individuare le sei categorie in cui si dividono i consumatori per studiare la strategia di fidelizzazione più adeguata: questo è quanto propone Felix Cuesta Fernandez, uno dei più noti esperti di customer relationship management a livello mondiale.

Anche i clienti infedeli, secondo Cuesta, si dividono in tre categorie:

Terroristi. Sono insoddisfatti, ci abbandonano e parlano male di noi.

Disertori. Ci abbandonano, ma non parlano di noi.

Mercenari. Sono soddisfatti, ma hanno l'abitudine – a ogni acquisto – di cercare un'alternativa. Non sappiamo se torneranno, ma sono clienti che parlano bene di noi.

Vediamo ora queste sei categorie di clienti secondo un'altra suddivisione, cioè sulla base del valore che apportano o che distruggono. I clienti che apportano valore all'azienda sono gli apostoli, i fedeli e i mercenari. Quelli che invece distruggono il valore sono i terroristi, i disertori e gli ostaggi. È interessante rilevare che non sussiste una totale corrispondenza fra 'clienti fedeli' e 'clienti che apportano valore'. Infatti gli ostaggi, continuando a servirsi da noi, portano un buon contributo al profitto, ma fanno opera di distruzione del valore col loro passaparola negativo.

I mercenari, invece, essendo acquirenti occasionali, portano all'azienda un profitto più basso dei mercenari (acquirenti regolari), ma il loro passaparola favorevole contribuisce alla crescita di valore dell'azienda. Certo la situazione ideale, anche se utopistica, sarebbe quella di avere tutti clienti apostoli. Con adeguate azioni si può comunque cercare di trasformare in apostoli i fedeli e i mercenari e, nel contempo, di ridurre al minimo gli ostaggi e i terroristi.

COMPETENZE FUNZIONALI: UN OSTACOLO ALLA CUSTOMER RETENTION

Molte aziende, osserva Cuesta, affermano di perseguire l'obiettivo della fidelizzazione dei clienti, ma spesso né la loro struttura

organizzativa né la loro attività sono concepite per favorire questo obiettivo. Molte organizzazioni, per esempio, sono ancora strutturate sulla base delle competenze funzionali, con le figure dei 'responsabili di prodotto' che si preoccupano più di vendere i prodotti che di curare i singoli clienti: si tratta di una struttura che non facilita il processo di customer retention.

Oppure, altro esempio, sono previsti incentivi per i venditori che acquisiscono nuovi clienti ma non per il mantenimento dei clienti esistenti. Il budget di marketing dovrebbe invece prevedere – e tenere ben distinte – le risorse da investire per la conquista di nuovi clienti e quelle destinate alla conservazione dei clienti attuali.

UN ESEMPIO DI VERO MARKETING PERSONALIZZATO

Direct marketing significa – o dovrebbe significare – 'marketing personalizzato'. Il che presupporrebbe una conoscenza delle esigenze, dei gusti e delle abitudini dei singoli clienti. Questa conoscenza è acquisibile tramite l'osservazione e l'analisi degli acquisti del cliente. È il caso, per esempio,

di Amazon.com, in grado di consigliare ai singoli clienti nuovi libri da leggere sulla base dei titoli precedentemente acquistati. Per formare una banca dati in grado di suggerire adeguate azioni personalizzate occorrono, mediamente, due anni e almeno quattordici acquisti.

In un'ottica di personalizzazione, il vero direct marketing va ben oltre la realizzazione di migliaia di lettere il cui unico elemento differenziante è costituito dal nome e dall'indirizzo del cliente. Per fornire un'idea di che cosa veramente significhi 'direct marketing personalizzato', Cuesta presenta il seguente esempio di lettera inviata da un grande magazzino al cliente:

"Gentile Signor Jaramillo, sono lieto di ricordarle che fra tre settimane – il 27 febbraio – sarà il compleanno di sua moglie Margherita e che abbiamo un perfetto regalo per lei. Come lei ben sa, sua moglie ama l'abbigliamento della Escada e noi abbiamo una bella giacca blu (il colore preferito da sua moglie), nella sua taglia, che si abbi-

na perfettamente con il vestito bordeaux che acquistò lo scorso dicembre. Il prezzo della giacca è di \$ 600,00, ma gliela offriamo, per questo speciale evento, a soli \$ 450,00.

Se lo desidera, posso preparare un pacco regalo e consegnarlo al suo domicilio entro la prossima settimana, in modo che lei possa giungere ampiamente in tempo per il compleanno. Oppure, se preferisce venire lei a ritirarlo, posso metterlo da parte. Le sarei grato se potesse contattarmi entro 48 ore per farmi conoscere la soluzione da lei preferita.

È sempre un piacere servirla e, in attesa di sue notizie, le porgo i migliori saluti.

Mario A. Zapata - Direttore"

Questa lettera rivela l'uso di un corretto software e la conoscenza di una preziosa serie d'informazioni sul cliente: non solo il suo nome e indirizzo, ma anche la marca e il colore preferiti, la ricorrenza del compleanno ecc.

Questo tipo di lettera – spedita ovviamente a una molteplicità di clienti con le opportune personalizzazioni – ha procurato un 87% di risposte positive. MK