

# Vendite e Recency, Frequency e Monetary (RFM)

di **Teresa Tardia** – Consulente aziendale in Milano

Vendere è stato ed è il principale obiettivo delle aziende che sia dichiarato o meno. Un prodotto o un servizio è venduto con successo se i clienti lo acquistano, sono soddisfatti e tendono a riacquistarlo. Il riacquisto vuol dire fidelizzare il cliente e costruire una relazione che tenderà a perdurare nel tempo. Dunque un'azienda esiste se c'è un cliente che acquista prodotti e i servizi offerti. È errato ritenere che le vendite siano solamente effettuate dalla forza vendita. Questa affermazione era vera fino a diversi anni fa, oggi risulta superata. Infatti è tutta l'azienda che vende con tutte le sue funzioni e le persone impiegate: dalla centralinista al Top Management

La vendita di prodotti e di servizi si inserisce in un ciclo più ampio che comprende anche le fasi della pre-vendita e della post vendita.

Infatti, in funzione dei beni e dei servizi offerti, le attività di vendita possono essere semplici o complesse. In quelle semplici le informazioni fornite sono di natura generale. In quelle complesse emerge l'esigenza da parte degli acquirenti di possedere maggiori informazioni. Si pensi a tale proposito alle differenze emergenti fra l'acquisto di una bottiglia di vino e quelle di una macchina. In generale si può affermare che per i beni e servizi con un prezzo molto basso l'acquisto è semplice. Quanto più è elevato il prezzo di un prodotto o di un servizio tanto più aumenta la complessità nella vendita così come le esigenze dei consumatori/clienti.

Oggi le imprese di produzione e di commercializzazione, i distributori e i punti vendita si trovano di fronte a un cliente o a un consu-

mattore che richiede sempre maggiori informazioni, è più esigente e se in certi casi gli acquisti sono dettati dall'impulso, in altri sono molto razionali e basati su una attenta analisi e ricerca.

In quest'ultimo caso le tecnologie informatiche hanno rappresentato con Internet un valido aiuto. Ma nel tempo la stessa pubblicità è diventata comunicazione-informazione fornendo sempre ulteriori dettagli ampiamente ricercati dai consumatori.

Le vendite si basano sempre sulla capacità di costruire buone relazioni personali. Infatti si afferma che un buon venditore deve essere dotato di capacità comunicative e interpersonali: ossia deve essere in grado di costruire e stabilire una relazione che sia duratura.

In sintesi possiamo affermare che la complessità del processo di vendita varia in base:

■ alle **caratteristiche** degli oggetti acquistati;

■ alla **frequenza** d'acquisto;

■ al **valore** unitario;

■ alla **complessità** tecnologica;

■ al livello di **coinvolgimento** psicologico;

■ alla **novità** della situazione.

Fino a pochi anni fa vendere era una esclusiva prerogativa della forza vendita: tutto il know how era concentrato esclusivamente sulle competenze, sul know how e sul background maturato da queste risorse. Era il venditore che ricercava nella propria area e stabiliva i contatti con i potenziali clienti. La ricerca e le attività svolte erano sotto il diretto controllo di ispettori di area. Pertanto negli anni '70 e '80 la ricerca di nuovi clienti non era mirata e si basava prevalentemente sulla casualità e sull'intuito e questo aveva ripercussioni notevoli sui costi della forza vendita: trasferte, trasferimenti, pernottamenti, vitto ecc. Infatti spesso a fronte dei costi sostenuti il ritorno delle attività di

vendita non era adeguato, anzi spesso rappresentava un costo pieno senza alcun risultato futuro. Oggi ci sono specifiche tecniche e metodologie che permettono di ottimizzare le vendite: una di queste è l'RFM, ossia Recency, Frequency e Monetary. **Queste metodologie permettono di avere una visione completa dei clienti, risparmiare costi e fornire maggiori benefici.**

Questo approccio ha lo scopo di mitigare gli aspetti negativi che emergono da un forte orientamento alle vendite da parte delle imprese dove vendere a tutti i costi, attraverso un'azione aggressiva di promozione e vendita, è il principale obiettivo. In questo ambito è invece molto importante focalizzarsi sulla qualità delle vendite con azioni mirate.

## Quando si fa pre-vendita

Le vendite iniziano nella fase di pre-vendita. In questa fase è importante fornire dettagli specifici sui prodotti o sui servizi offerti per convincere il cliente dei vantaggi dell'offerta.

Questa fase risulta essere spesso decisiva, perché è quella che permette ai clienti di ottenere le migliori informazioni ricercate. È in questa fase che matura la valutazione dell'acquisto e l'orientamento verso un certo prodotto di una certa marca piuttosto che una alternativa.

Le aziende hanno imparato a raccogliere le informazioni sui potenziali clienti interessati ai servizi offerti. Infatti molte aziende hanno attivato la gestione di numeri verdi (che risultano gratuiti e sono quelli che iniziano con il

numero 800) a disposizione di tutti coloro che hanno bisogno di informazioni. I dati raccolti e le motivazioni relative alle diverse telefonate permettono di costruire una base di dati sulle persone particolarmente interessate ai prodotti e ai servizi offerti dall'azienda. Molto spesso le attività di pre-vendita o di diffusione delle informazioni sui prodotti e servizi sono affidate anche ai call center. In questa fase per fare pre-vendita in un call center si fanno anche attività di «traffic generation» per catturare l'attenzione del potenziale cliente.

Per i prodotti venduti nei punti di vendita la pre-vendita viene fatta dai commercianti che molto spesso sono addestrati e sono sottoposti ai corsi di formazioni per rispondere al meglio alle esigenze informative dei clienti di riferimento.

Ma come già affermato è la stessa pubblicità che fa pre-vendita così come il passa parola da un consumatore cliente all'altro.

## Quando si fa post-vendita

Le attività di post vendita si manifestano in tutte quelle situazioni che si trasformano in assistenza al cliente o si rilevano eventuali lagnanze, reclami o disservizi. Questa fase è molto delicata, perché soprattutto nei casi di reclami, disservizi e/o lagnanze si rischia di perdere il cliente; dunque questa è anche una fase in cui si devono gestire eventuali situazioni di insoddisfazioni. In questi casi i clienti si mostreranno particolarmente aggressivi o delusi, ma se si forniscono ottimi servizi di post vendita con azioni efficaci di recovery,

ossia di recupero del cliente, nulla risulterà perso.

In altri casi in questa fase si fornisce un supporto specifico al cliente che viene affiancato da personale tecnico: immaginiamo il supporto telefonico nel caso di vendita di un software con un servizio di installazione on line.

Ma è proprio questa fase che è particolarmente interessante dal punto di vista dei ricavi per molte imprese, perché permette di creare servizi che il cliente può aver bisogno, ma a pagamento. Spesso se la vendita del prodotto e servizi a sé stante può avvenire a prezzi contenuti, i servizi associati di post-vendita possono essere costosi e rappresentare il valore aggiunto fornito e la vera fonte di vantaggio competitivo per l'azienda. Se il cliente risulta soddisfatto continuerà a mantenere una relazione duratura con l'azienda. Come già anticipato anche i servizi di post-vendita possono essere erogati da numeri verdi attraverso le attività di call center oppure da specifici punti specializzati nell'assistenza e manutenzione con personale tecnico.

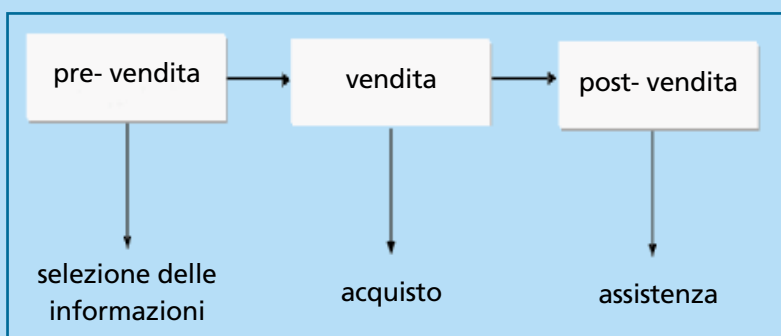
## RFM

Come è stato sottolineato se applichiamo alle vendite specifiche metodologie si può incrementare il risultato mantenendo invariati i costi oppure puntando addirittura a ridurli.

I clienti manifestano esigenze e bisogni diversi in funzioni a variabili socio-demografiche o culturali in modo tale da originare una diversa sollecitazione all'acquisto di beni e di servizi.

Come ha evidenziato il *Customer Marketing* i clienti di una azienda

**TAVOLA 1 - IL PROCESSO DI ACQUISTO**



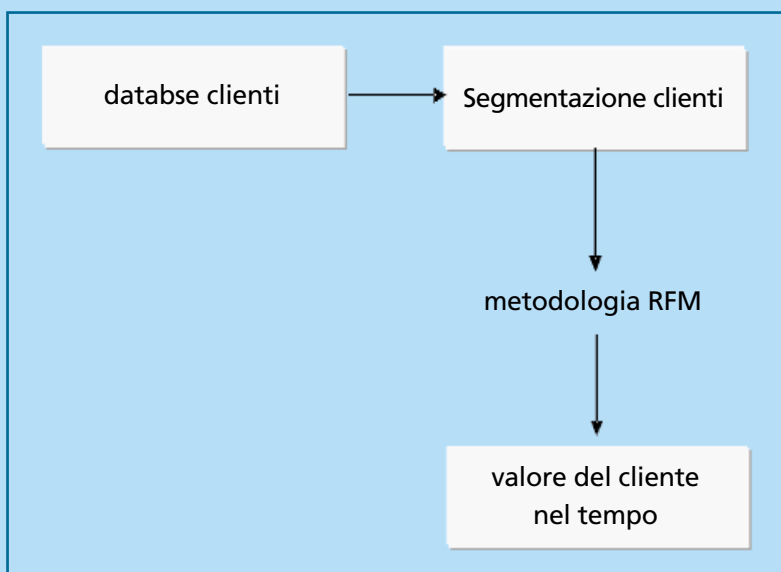
sono differenti tra loro. Gli stessi clienti possono presentare una differente propensione all'acquisto in funzione della fase in cui si collocano nell'ambito del ciclo di vita attraversato. Inoltre l'innovazione tecnologica modifica il modo con cui il clienti si relaziona con l'azienda.

Seppure è vero che le aziende devono avere buoni clienti e puntare alla fidelizzazione, non è possibile pensare che le aziende non puntino anche a ricercare e a catturare nuovi clienti. Infatti, se si

devono catturare nuovi clienti con una elevata attenzione verso i prodotti e i servizi offerti dall'azienda, nella fase di pre-vendita, ad esempio si possono ottimizzare i risultati rilevando motivazioni e i dati del potenziali cliente che ha tentato di instaurare una relazione con l'azienda (telefonando al call center).

Dunque una azienda deve sempre conoscere chi sono i propri clienti, quanti sono e quali sono al fine di ottimizzare un importante patrimonio aziendale. Con le soluzioni

**TAVOLA 2 - IL RUOLO DEL DATABASE CLIENTI**



di *Sales Force Automation*, inoltre, sono ora disponibili una elevata quantità di risorse informative aggiuntive, prima di sola proprietà o dell'azienda o della forza vendita, che possono ora generare ancora risultati più accurati e definire meglio quello che è il profilo del cliente «tipo».

Se si rielaborano i dati sui clienti acquisiti di una azienda si scopre che l'80% del fatturato è generato solamente dal 20% dei clienti e che il 20% del fatturato è generato dall'80% dei clienti. In sintesi, ciò significa che le aziende hanno una piccola quantità di clienti che generano un elevato fatturato e portano lavoro all'azienda. Una quantità sufficientemente interessante di clienti che genera fatturato e lavoro di media entità e tanti piccoli clienti che saranno incostanti negli acquisti e che effettuano ordini saltuariamente e di entità limitata. Alla base della piramide si collocano tutti coloro che potrebbero diventare clienti dell'azienda e rientrare dopo aver acquistato i prodotti o i servizi offerti, in una delle precedenti categorie. Le aziende devono costantemente aggiornare questi dati e verificarne l'andamento in base a una periodicità che può essere mensile, trimestrale, semestrale e annuale. I clienti che non acquistano più prodotti e servizi offerti da oltre un anno rientrano nella categoria dei clienti inattivi.

Da quanto finora evidenziato emerge chiaramente che le aziende tendono a sopravvivere grazie a rapporti che si instaurano con i clienti e che tendono a perdurare nel tempo e che si basano sulla reciproca soddisfazione, collaborazione. Inoltre, si possono soddi-

sfare con maggiore precisione quelle che sono le attese dei consumatori.

È pertanto dimostrato che i clienti fedeli sono più redditizi dei clienti nuovi. Per conquistare un nuovo cliente si devono infatti sostenere elevati costi di acquisizione, legati soprattutto allo sforzo pubblicitario, promozionale e di accreditamento. Ma un ruolo centrale spetta all'organizzazione dei dati sui clienti. Infatti, questi devono essere elaborati in base alla data dell'ultimo acquisto del prodotto e del servizio offerto, alla frequenza con cui il cliente acquista il prodotto o il servizio, nonché all'entità della spesa. In sintesi questo è l'approccio RFM:

- R=Recency,
- F= Frequency,
- M= Monetary.

Non ha senso andare nuovamente ad offrire un prodotto o un servizio allo stesso cliente se questo lo ha già acquistato recentemente. Un eccesso di offerta può generare un risultato esattamente opposto.

L'approccio RFM permette di contattare il cliente giusto, al momento giusto, con il messaggio giusto.

Questo approccio genererà risultati positivi perché si basa sui comportamenti di acquisto passati e serve come indicatore per quelli futuri. I clienti sono raggruppati in varie fasce attribuendo a ciascuno un codice in base ai tre fattori individuati (Recency, Frequency, Monetary). I clienti più sensibili sono quelli che hanno i valori più elevati in tutte e tre i fattori (ad esempio 555) e sono quelli di maggiore interesse per l'azienda. Quelli che rispondono in maniera più superficiale o peggio, invece, hanno un punteggio basso in tutte e tre le aree (ad esempio 111) In ogni caso, per ogni singolo fat-

tore ci sono 5 opzioni: da 1=basso fino a 5=alto.

Questa metodologia permette di avere una metrica per la misurazione del potenziale del cliente per l'azienda e diversificare in modo proficuo le azioni di marketing al fine di ottenere i migliori risultati e limitare i costi aziendali.

Le azioni da intraprendere possono essere di Direct Marketing o addirittura di contatti diretti in funzione degli obiettivi da raggiungere e in considerazione del budget allocato.

## Il database clienti

Per poter realizzare quanto finora indicato è necessario possedere un database cliente efficiente e ben organizzato con dati aggiornati e reali. Altrimenti il tutto non risulta efficace.

L'RFM quindi consente di rilevare i clienti più profittevoli ed effettuare azioni promozionali, nonché misurare il profitto atteso.

Ciò che bisogna fare è:

- codificare il database in base ai tre fattori dell'RFM in base alla situazione attuale;
- estrarre un campione casuale rappresentativo;
- effettuare un test della proposta commerciale;
- misurare la percentuale di risposta in funzione dei risultati attesi
- estendere la campagna dal test a tutto il campione.

Gli esperti di Direct Marketing usano questa tecnica per individuare le potenzialità dei vari gruppi di clienti. L'analisi RFM aiuta a identificare i clienti di maggior valore, ad indicare con precisione aree per incoraggiare i clienti ad acquistare frequentemente o a spendere di più, e aiuta a stabilire quello che è

il valore del ciclo di vita del cliente, ovvero quanto spenderà il cliente durante la relazione con l'impresa.

Dunque una modalità per utilizzare questi dati è quella di sfruttare le opportunità offerte dal database di Marketing, ossia la possibilità di utilizzare informazioni relative a clienti ed a prospect per progettare campagne di Marketing o formulare offerte commerciali mirate. Anche in questo caso risulta comunque estremamente importante andare a definire l'arco temporale di riferimento che non deve essere inferiore ai 12 mesi. Tutte le azioni devono tenere conto della variabile temporale per risultare efficaci. Giunta a termine l'azione di vendita attraverso la metodologia dell'RFM questa potrà essere nuovamente eseguita nel tempo evidenziando altri risultato ed evidenziando altre scelte operative.

## Conclusioni

Vendere è arte, è analisi, è azione. Tutte le azioni devono essere coordinate all'interno dell'azienda al fine di ottenere i risultati attesi.

Una buona elaborazione di dati e informazioni desk permette di ottenere migliori risultati da parte delle risorse che operativamente sono impegnate nel selling. L'RFM ha il pregio infatti di essere una metodologia dinamica che può essere ripetutamente impiegata e senza costi eccessivi evidenziando buoni risultati in termini di vendita.