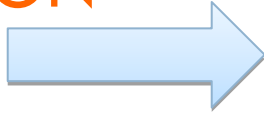


Capitolo 9:

Gestire il ciclo di vita del cliente: Sviluppo e Retention

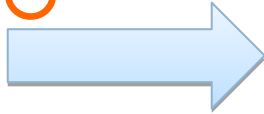
IL CICLO DI VITA DEL CLIENTE

RETENTION



Mantenere un'elevata percentuale di clienti di valore riducendo le defezioni

SVILUPPO



Accrescere il valore dei clienti trattenuti dall'azienda

IL CICLO DI VITA DEL CLIENTE: RETENTION

RETENTION

- La **customer retention** è quella percentuale di clienti di un'azienda ancora attivi alla fine dell'anno finanziario, rispetto a tutti i clienti attivi all'inizio dell'anno
- L'intervallo di tempo appropriato su cui misurare il tasso di retention è legato al ciclo di riacquisto del cliente

IL CICLO DI VITA DEL CLIENTE: RETENTION



RETENTION

Nel momento in cui l'azienda costruisce una strategia di retention deve prendere importanti decisioni:

- Quali target di clienti selezionare per la retention
- Quali strategie di retention utilizzare
- Come misurare le performance di customer retention

LE STRATEGIE ORIENTATE ALLA FIDELIZZAZIONE

- **Identificazione del target**
- **Definizione obiettivi**
 - Crescita
 - Mantenimento
 - Recupero
- **Definizione obiettivi di marketing relazionale**
 - Numero e tipologia di clienti che possono crescere nella piramide
 - Numero e tipologia di clienti che possono restare nella stessa classe
 - Numero e tipologia di ex-clienti da recuperare
- **Valutazione delle alternative strategiche**
 - Budget destinato alle azioni di crescita, mantenimento e recupero

LA PIANIFICAZIONE



Focus

Alcune tipiche alternative

Si consideri ad esempio la seguente situazione:

- un'impresa possiede un portafoglio di circa 1.000 dealer;
- raggiunge un fatturato complessivo di oltre 11 milioni di euro;
- ha un tasso di fidelizzazione dell'80% e consegue mediamente un margine di profitto del 14% dai clienti A (Top), un 16% dai clienti B (Medi) e un 12% dai clienti C (Marginali).

In particolare, dall'analisi del portafoglio emergono i seguenti dati:

	Clienti A	Clienti B	Clienti C	Totale
Nr Clienti Dealer	180	320	540	1.040
Fatturato totale (000)	7.000	2.900	1.200	11.100
Margini (%)	14%	16%	12%	

Prendendo in considerazione i dati emersi dall'analisi, e riducendo le alternative a disposizione, si vuole valutare quale delle seguenti ipotesi potrebbe generare un maggior incremento di valore per l'impresa:

1. aumentare del 5% il numero dei clienti A. Una maggiore incentivazione alla forza vendita (sotto forma di premi all'acquisizione) sarebbe costata circa 400 mila nel primo anno;

2. convertire il 20% dei clienti secondari (B) in primari (A). Per far migrare i clienti della classe B verso la A era necessario organizzare un'iniziativa a premi per i clienti (omaggi crescenti in relazione ai volumi d'acquisto). Una simile azione sarebbe costata circa 1,7 milioni nel primo anno;
3. persuadere i clienti C ad acquistare prodotti di prezzo superiore. Per far crescere il valore unitario degli acquisti del 20% era necessario spendere in omaggi e iniziative di cosiddetto cross-selling circa 200 mila nel primo anno;
4. ridurre il tasso di defezione totale dal 20% al 15% annuo. Per aumentare la loyalty era necessario organizzare un'apposita struttura interna (retention team) che avrebbe generato costi per circa 700 milioni nel primo anno.

IL CICLO DI VITA DEL CLIENTE: RETENTION

LOCALIZZAZIONE DEI DATI DEL CLIENTE

- **SILOS DI PRODOTTO:** Spesso le compagnie di assicuratrici utilizzano sistemi informatici basati sul prodotto, considerando ogni polizza stipulata come un cliente
- **SILOS DI CANALE:** (B2B) Se un rivenditore smette di acquistare direttamente per unirsi ad un gruppo d'acquisto può risultare come defezione quando in realtà ha solo cominciato ad acquistare attraverso un canale differente
- **SILOS DI FUNZIONE:** Dati sul cliente correlati in modo da offrire una prospettiva complessiva

IL CICLO DI VITA DEL CLIENTE: RETENTION

MISURE DI CUSTOMER RETENTION (CR)

- **TASSO GREZZO DI CR:** nr di clienti che fa business con un'azienda alla fine di un periodo commerciale, espresso in percentuale sul nr complessivo dei clienti attivi all'inizio dell'anno
- **TASSO DI RETENTION CALCOLATO SULLE VENDITE:** valore delle vendite raggiunto dai clienti trattenuti, espresso in percentuale sul totale delle vendite prodotto da tutti i clienti attivi all'inizio del periodo
- **TASSO DI RETENTION CALCOLATO SUI MARGINI:** profitto garantito dai clienti trattenuti, espresso in percentuale sul totale di profitti generati da tutti i clienti attivi all'inizio del periodo

IL CICLO DI VITA DEL CLIENTE: RETENTION

MOTIVAZIONI ECONOMICHE A SUPPORTO DELLA CR

- Aumento degli **acquisti** conseguente alla durata del rapporto
- Minori **costi di gestione** dei clienti nel tempo
- Customer referrals**
- Prezzi premium**

IL CICLO DI VITA DEL CLIENTE: RETENTION



STRATEGIE DI CR NEGATIVE

Comportano per il cliente elevati costi di cambiamento di fornitore (switching costs) scoraggiandone la defezione

IL CICLO DI VITA DEL CLIENTE: RETENTION

STRATEGIE DI CR POSITIVE

• Deliziare il cliente

- Il cliente è deliziato quando la sua percezione dell'esperienza di business è migliore delle sue aspettative
- Esempi di azioni per superare le aspettative del cliente:
 - Ritirare e rimpiazzare personalmente un prodotto difettoso
 - Offrire al cliente soluzioni migliori a costo inferiore
 - Fornire informazioni sul mercato servito dal cliente

LE STRATEGIE ORIENTATE ALLA FIDELIZZAZIONE

DRIVER PER INCREMENTARE IL VALORE DEL CLIENTE:

- Incrementare il livello di spesa
- Incrementare il cross-buying
- Incentivare il cliente a diversificare i suoi acquisti
- Incentivare il cliente a ridurre i tempi medi di ri-acquisto
- Incentivare il cliente a ridurre il numero dei rifacimenti/resi richiesti
- Incentivare il cliente a ridurre la frequenza dei contatti o spingerlo verso canali di comunicazione a costo di gestione più basso

IL CICLO DI VITA DEL CLIENTE: SVILUPPO



- **CROSS-SELLING**

È la vendita aggiuntiva di prodotti e servizi a un cliente attivo

- **UP-SELLING**

È la vendita a un cliente attivo di prodotti e servizi più costosi o che garantiscono un margine più elevato

GLI STRUMENTI DI GESTIONE DELLE RELAZIONI

- Strumenti che offrono prevalentemente benefici di natura **economica** (servizi aggiuntivi gratuiti, premi, sconti...)
- Strumenti che offrono benefici di natura prevalentemente **immateriale** e **sociale** (partecipazione a forum, iscrizione a club...)

GLI STRUMENTI DI GESTIONE DELLE RELAZIONI

- Strumenti finalizzati all'allungamento della durata della relazione
- Strumenti finalizzati ad estendere l'ampiezza della relazione (cross-buying)
- Strumenti finalizzati ad estendere la profondità della relazione cioè che favoriscono una frequenza di uso e di acquisto più intensa o comunque che riguardano le decisioni di aggiornare o acquistare prodotti *premium price* rispetto a quelli di minor costo.

STRUMENTI DI CR

Rispetto alla **natura del beneficio**

strumenti che offrono benefici di natura economica;

- strumenti che offrono benefici di natura immateriale e sociale,

Rispetto al **tempo**:

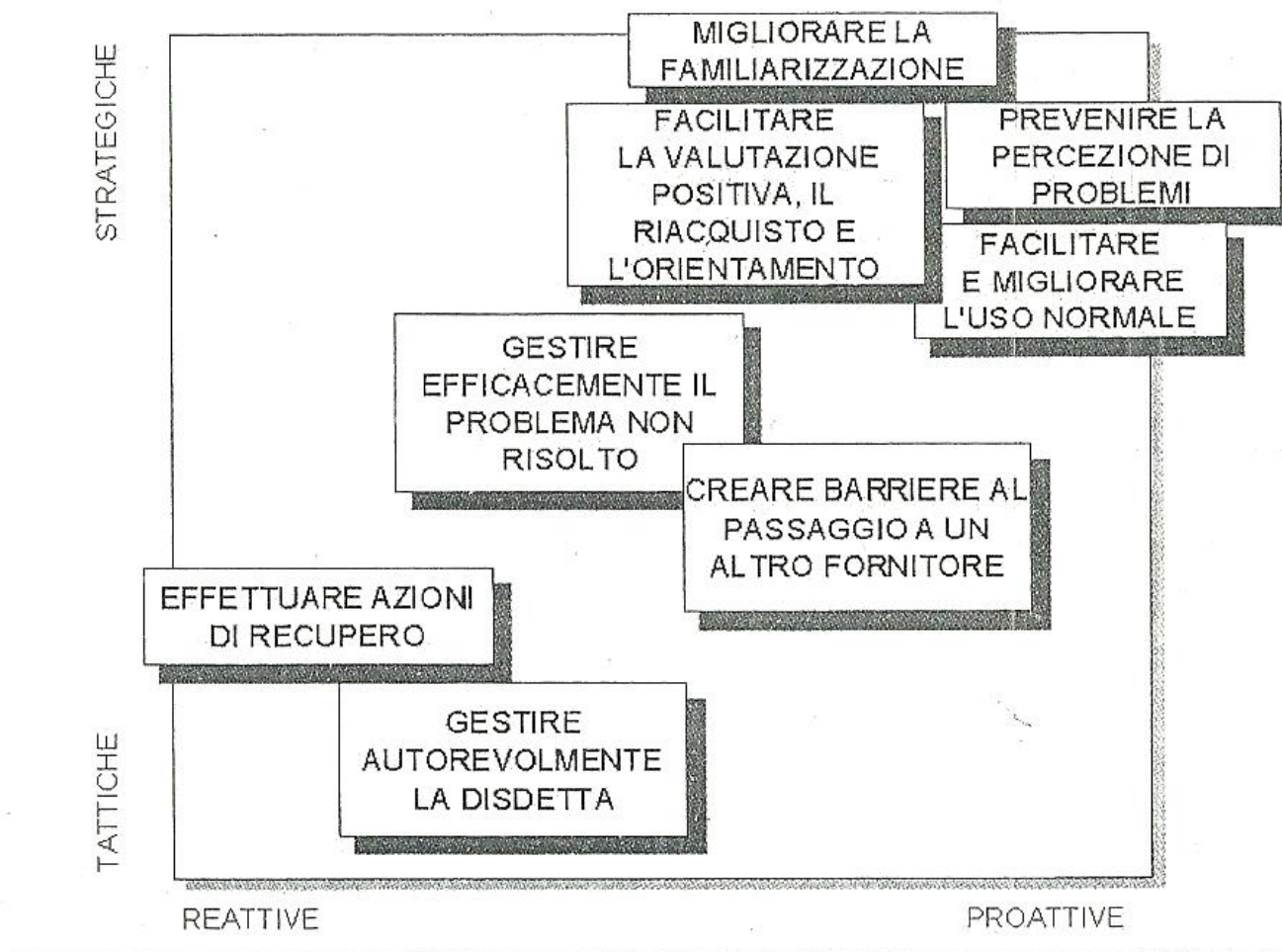
- Strumenti che forniscono un vantaggio immediato
- Strumenti a beneficio ritardato

Rispetto **all'obiettivo**:

- strumenti finalizzati all'allungamento della *durata* della relazione,;
- strumenti finalizzati ad estendere l'*ampiezza* della relazione (*cross-buying*);
- strumenti finalizzati a estendere la *profondità* della relazione, cioè che favoriscono una frequenza di uso e di acquisto più intensa o comunque che riguardano le decisioni di aggiornare o acquistare prodotti *premium price* rispetto a quelli di minor costo.

IL CICLO DI VITA DEL CLIENTE: FIDELIZZAZIONE

CLASSIFICAZIONE DELLE AZIONI DI FIDELIZZAZIONE



IL CICLO DI VITA DEL CLIENTE: FIDELIZZAZIONE

AZIONI STRATEGICHE PROATTIVE (1 / 2)

- Azioni destinate a migliorare la familiarizzazione
 - Welcome calls
 - Newsletter
 - Istruzione per l'uso
- Azioni destinate a prevenire la percezione di problemi
 - Panel di early adopters
 - Panel di power users

IL CICLO DI VITA DEL CLIENTE: FIDELIZZAZIONE

AZIONI STRATEGICHE PROATTIVE (2/2)

- Azioni destinate a facilitare e migliorare l'uso
 - Riconoscimento automatico
 - Nuovi prodotti e restyling
 - Azioni sulla rete distributiva
 - Vip club
 - Sito internet
 - Newsletter
- Azioni destinate a facilitare una valutazione positiva, il riacquisto e l'orientamento di altri potenziali clienti
 - Gestione dei passaggi critici
 - Erogazione di benefici inattesi
 - Customer convention
 - Presenta un amico

IL CICLO DI VITA DEL CLIENTE: FIDELIZZAZIONE

AZIONI STRATEGICHE REATTIVE E AZIONI TATTICHE PROATTIVE

•Azioni mirate a gestire efficacemente il problema non risolto

- Servizi sostitutivi
- Benefici alternativi immediati
- Garante del cliente

•Azioni mirate a creare barriere al passaggio a un altro fornitore

- Bundling sul prodotto/servizio
- Bundling sul cliente
- Barriere sistemiche
- Barriere di apprendimento
- Cross-sector marketing
- Programmi premio
- Premi di anzianità
- Fidelity club e co-branding
- Club omnibus

IL CICLO DI VITA DEL CLIENTE: FIDELIZZAZIONE

AZIONI TATTICHE REATTIVE

- Azioni mirate a gestire autorevolmente la disdetta
 - Retention team
 - Programmi di retention ad hoc
 - Azioni di recupero
 - Win-back letter
 - Competitive upgrade

IL CICLO DI VITA DEL CLIENTE: RETENTION

STRATEGIE DI CR POSITIVE

- Accrescere il valore percepito dal cliente
 - **Programmi fedeltà:** programmi che riconosce il patrocinio cumulativo dei clienti con premi incrementali immediati o posticipati nel tempo

Partecipa al Programma Fedeltà di C. 7-8-9

Potrai ricevere il cuore della collezione: lo splendido **Set di 4 Tazzine Da Caffè con cucchiaini** a soli **3,95€** in C.9, acquistando per almeno 20€* + il prodotto fedeltà a soli 2,95€ in ciascuna Campagna 7-8-9

Ecco alcune proposte per **raggiungere facilmente il livello di spesa richiesto** dal programma:

IN C.7	IN C.8	IN C.9
Premiati con la CURA DELLA PELLE risparmia più del 50% di sconto con gli esperti anti-età ANEW da pag. 22 a pag. 30	Festeggia con il MAKE-UP PIÙ AMATO acquista almeno un prodotto in apertura di catalogo e potrai avere un Rossetto ULTRA COLOR RICH a soli 1,99€ in tonalità moda a scelta	Splendi con l'evento ADVANCE TECHNIQUES in chiusura di Catalogo e coccolati con tutte le lozioni corpo AVON CARE a soli 2,99€
		
+ PRODOTTO FEDELTA' a soli 2,95€  Matita Contomaocchi Glimmerstick Diamonds a scelta tra tutte le tonalità	+ PRODOTTO FEDELTA' a soli 2,95€  Crema mani Avon Care a scelta fra tutte le 6 della linea	+ PRODOTTO FEDELTA' a soli 2,95€  Spray per il corpo a scelta fra tutte le fragranze

*Per il raggiungimento dei 20€ di spesa sono esclusi i prodotti "Nostro della Solidarietà", i prodotti "Fino ad esaurimento scorte", anche se inviati e i Prodotti Fedeltà inviati a prezzo fedeltà.

FSC 41512

IL CICLO DI VITA DEL CLIENTE: RETENTION

STRATEGIE DI CR POSITIVE

- Accrescere il valore percepito dal cliente
 - **Customer club:**
Un'organizzazione gestita da un'azienda per fornire una serie di vantaggi di valore aggiunto esclusivamente ai soci



IL CICLO DI VITA DEL CLIENTE: RETENTION

STRATEGIE DI CR POSITIVE

- Accrescere il valore percepito dal cliente
- **Promozioni:**
 - PREMI (Diretto, differito, a campione, ecc.)
 - RIDUZIONI PREZZO (Buoni acquisto, 3X2, Rimborso, Ristorni-cash back, Couponing, Incentivi al riacquisto)
 - GIOCHI (Concorsi, collezioni, ecc.)
 - SAMPLING (Campione, Omaggio, Prova gratuita, ecc.)

LA VALUTAZIONE DI UN'INIZIATIVA PROMOZIONALE

□ RIDUZIONE PREZZO (sconto)

E' necessario un incremento che pareggi i minori guadagni

INCREMENTO VENDITE (%) =

Riduzione prezzo / (Margine lordo - Riduzione prezzo)

$$RP=9\%, ML=30\% \quad IV= 0,09 / (0,30 - 0,09) = 42,8\%$$

Un'impresa di distribuzione vende in media 300 unità alla settimana ai propri clienti fedeli, il costo è pari a 2,5€ e il prezzo a 3€. Se introduce una riduzione del 10% per una settimana, quanti prodotti in più deve vendere per mantenere il guadagno inalterato?

IL CICLO DI VITA DEL CLIENTE: RETENTION

STRATEGIE DI CR POSITIVE

- Accrescere il valore percepito dal cliente
 - **Bonding:**
 - Legami sociali
 - Legami strutturali:
 - Finanziario
 - Legale
 - Di capitale
 - Basato sulla conoscenza
 - Tecnologico
 - Di processo
 - Basato sul valore
 - Geografico
 - Progetto
 - Multiprodotto

IL CICLO DI VITA DEL CLIENTE: RETENTION

FORME DI IMPEGNO PER IL COINVOLGIMENTO DEL CLIENTE

1.IMPEGNO STRUMENTALE: quando i clienti sono convinti che nessun'altra offerta o azienda potrebbe fare di meglio per il soddisfacimento dei loro bisogni

2.IMPEGNO RELAZIONALE: i clienti si sono fortemente legati al personale dell'azienda

3.IMPEGNO SUL VALORE: i clienti sono coinvolti quando i loro valore sono allineati con quelli dell'azienda

IL CICLO DI VITA DEL CLIENTE: RETENTION



CONSIDERAZIONI CONTESTUALI CHE INFLUISCONO SULLE PRATICHE DI CUSTOMER RETENTION

- Numero dei concorrenti
- Cultura aziendale
- Configurazione di canale
- Pratiche di acquisto
- Aspettative della proprietà
- Aspetti etici

IL CICLO DI VITA DEL CLIENTE: RETENTION

KEY PERFORMANCE INDICATORS per le attività di CR:

- Tasso grezzo di CR
- Tasso grezzo di CR per ciascun segmento di clientela
- Tassi di retention in relazione alle vendite
- Tassi di retention in relazione alle vendite per ciascun segmento di clientela
- Tassi di retention in relazione ai profitti
- Tassi di retention in relazione ai profitti per ciascun segmento di clientela
- Costo della CR
- Share of wallet dei clienti trattenuti
- Tasso di defezione per categoria di prodotto, per area commerciale o per canale
- Costi ed efficacia delle tattiche di CR

IL CICLO DI VITA DEL CLIENTE: RETENTION

1. Perché i clienti abbandonano?

- Intervistare un campione di ex-clienti per conoscere le ragioni del cambio fornitore

2. Esistono indici predittivi di un'imminente defezione?

- Ridotti punteggi RFM
- Mancata risposta a offerte mirate
- Abbassamento dei livelli di customer satisfaction
- Insoddisfazione nella gestione dei reclami
- Riduzione della quota di spesa del cliente
- ...

3. In che modo si dovrebbero affrontare le cause della defezione?

- Individuare i canali e i punti di contatto attraverso i quali i reclami pervengono all'attenzione dell'azienda, di aggiornare il database che gestisce i reclami, di formare e rafforzare il personale frontline

IL CICLO DI VITA DEL CLIENTE: SVILUPPO



TECNOLOGIE DI CRM EFFICACI PER LO SVILUPPO DEI CLIENTI

- Software per la gestione di campagne
- Marketing event-based
- Data mining
- Customizzazione
- Integrazione di canale
- Integrazione delle comunicazioni sul cliente
- Ottimizzazione del marketing

IL CICLO DI VITA DEL CLIENTE: CHIUDERE LA RELAZIONE

STRATEGIE DI CHIUSURA:

- Aumentare i prezzi
- Scindere (unbundle) l'offerta
- Rispecificare il prodotto
- Riorganizzare il marketing, le vendite e i servizi in modo che non dedichino più tempo a clienti o segmenti di clientela da licenziare/Introdurre servizi di classe ABC

IL CICLO DI VITA DEL CLIENTE: CHIUDERE LA RELAZIONE

In relazione ai comportamenti da tenere nei confronti dei clienti da licenziare le aziende si possono classificare in 3 gruppi:

1.INTRANSIGENTI: posizione decisa e rigorosa sulla conclusione delle relazioni infruttuosa che si fonda su una regolare verifica del loro portafoglio clienti

2.CONCILIANTI: approccio più cauto rispetto all'ipotesi di conclusione delle relazioni infruttuose, influenzato da considerazioni strategiche come non spingere i clienti verso la concorrenza

3.INDECISI: riluttanti all'ipotesi di conclusione delle relazioni infruttuose perché paventano i costi legati all'acquisizione di nuovi clienti