

Clienti davvero fedeli ecco come fare

Che avere clienti fedeli sia un balsamo per i risultati aziendali nessuno lo mette in dubbio. Il problema è che la fedeltà dei clienti, soprattutto quelli migliori, non si compra con una carta fedeltà o qualche campagna di comunicazione. La loyalty è sempre il risultato di una lucida strategia di offerta e di servizio. Il rispetto di tre regole e un piano d'azione in tre fasi possono portare ogni azienda a disporre di una base clienti solida e fidelizzata, condizione essenziale per risultati economici brillanti e stabili nel tempo

Busacca & Associati



Oramai lo sappiamo bene, i clienti fedeli costano meno, da quattro a sette volte, e rendono di più perché la loro propensione al riacquisto è maggiore e risulta meno correlata con le variazioni di prezzo. Questo è vero e tutti abbiamo un esempio aziendale da raccontarci. Su queste considerazioni siamo più o meno tutti d'accordo. Il vero problema riguarda viceversa quali azioni dobbiamo mettere in campo se intendiamo ridurre concretamente, e con un rapporto costi benefici accettabile, il tasso di abbandono nella nostra base clienti, soprattutto se questo tasso supera quel livello che, nel settore dove la nostra azienda opera, è comunemente ritenuto fisiologico. In altre parole cosa dobbiamo fare nel concreto, al di là delle chiacchiere e delle dichiarazioni di intenti, se vogliamo veramente incrementare la loyalty dei nostri clienti con l'obiettivo di migliorare la posizione competitiva e i risultati economici della nostra azienda?

Di certo ciò che dobbiamo evitare come la peste è di saltare alle conclusioni e presentarci al comitato di direzione esclamando trionfanti: “domani lanciamo un programma di loyalty”! Niente di più letale. I programmi fedeltà, raccolte punti e simili, infatti, a fronte di costi certi, possono dare qualche risultato interessante solo in settori ad elevata fungibilità e alta frequenza di acquisto, e tutto a ben precise condizioni. Per il resto si rivelano nel migliore dei casi inutili e in molti casi un vero e proprio bagno di sangue. La verità è che il tema della fedeltà dei clienti, come ogni problema aziendale importante va affrontato dando ascolto a due esperti, Cartesio e Pareto: capire e descrivere l'essenza del fenomeno, capirne i rapporti

causa-effetto, individuare e analizzare quel 20% di cause che genera l'80% degli effetti e intervenire efficacemente su di esse per ottenere risultati duraturi e economicamente sostenibili.

In questo articolo esamineremo nel dettaglio i meccanismi e le condizioni alla base dei comportamenti di fedeltà della clientela e vedremo le azioni da mettere in campo per costruire un efficace modello operativo in grado di sviluppare la loyalty della clientela e abbatterne il tasso di abbandono.

L'importanza dei problemi

A quali condizioni un cliente rimane fedele al proprio fornitore? Qual è il meccanismo mentale che fa sì che un nostro cliente non ci abbandoni per passare ad un concorrente? La risposta è semplice ed è facilmente comprensibile. Un cliente è fedele se la soddisfazione che ritiene di ricevere da noi, fornitore abituale ($S_{attuale}$), è comunque superiore alla soddisfazione che questo stesso cliente pensa di poter ricevere da qualunque altro fornitore alternativo (S_{attesa}), dedotti i costi di passaggio percepiti ($C_{passaggio}$). Scritta in formula, la condizione della fedeltà può essere espressa sinteticamente in questo modo:

$$S_{attuale} > S_{attesa} - C_{passaggio}$$

In altre parole un nostro concorrente per portarci via un cliente deve promettergli, e lui lo deve percepire, un livello di soddisfazione superiore a quella che noi siamo in grado di erogargli, ma tutto ciò non basta, il differenziale incrementale di soddisfazione promesso deve anche superare i costi di passaggio, monetari e non, che il cliente sa di dover affrontare per cambiare fornitore. Abbiamo quindi una prima risposta alla domanda iniziale. Per accrescere la loyalty dei nostri clienti dobbiamo:

- Mantenere elevata la loro soddisfazione verso i nostri prodotti o servizi,
- Mantenere costante la convinzione che nessun concorrente potrà dar loro una soddisfazione maggiore,
- Mantenere elevata la percezione dei costi monetari e non monetari necessari a passare dai nostri prodotti a quelli dei competitor.

Ecco quindi spiegata l'essenza del fenomeno della loyalty. A questo punto vale la pena di ricordare in cosa consista la natura ultima della soddisfazione e cosa sono nel concreto i costi di passaggio.

Un cliente si ritiene soddisfatto se percepisce di ricevere dal proprio fornitore un rapporto valore/prezzo allineato o superiore rispetto alle proprie aspettative. Se tuttavia questo stesso cliente si convincesse che il rapporto valore/prezzo che sta ricevendo dal proprio fornitore è inferiore a quello che un altro fornitore potrebbe offrirgli, questa circostanza non sarebbe da sola



sufficiente a fargli abbandonare il suo fornitore abituale. Questo cliente sa bene infatti che lasciare la via vecchia per la nuova comporterà per lui costi monetari, problemi e perdite certe, tali da scoraggiarlo, a meno che la differenza fra la soddisfazione con il fornitore attuale e quella attesa dal nuovo fornitore superi chiaramente questi costi, monetari e non, che per l'appunto chiamiamo *costi di passaggio*. La soddisfazione è quindi data dal raffronto fra il prezzo pagato e il valore ricevuto dal proprio fornitore. Il valore ricevuto, a sua volta, è dato dalla differenza fra alcune componenti positive, i *benefici*, che il cliente riceve dal prodotto o dal servizio acquistato e alcune componenti negative, i *problemi*, connessi con l'acquisto e l'utilizzazione del prodotto in questione. Se infatti decidiamo di acquistare ed utilizzare un viaggio aereo riceveremo il beneficio *core* del trasporto oltre ad alcuni benefici *periferici*, quali il rinfresco a bordo, il giornale o il film, ma dovremo necessariamente subire una serie di *problemi*: attese, code e ritardi, di vario tipo. La differenza fra i primi, i benefici, e i secondi, i problemi, verrà da noi raffrontata con il prezzo pagato dando luogo alla percezione di soddisfazione. Teniamo tuttavia ben presente una prima circostanza estremamente importante nella gestione della *loyalty*: *Sono i problemi ad essere ricordati e non i benefici*. In altre parole, al momento del riacquisto un cliente tenderà a ricordare con maggiore intensità i problemi che hanno connotato la propria relazione con un fornitore, molto di più delle componenti positive di valore ricevute. I problemi risolti efficacemente saranno un formidabile elemento di fedeltà, i problemi non risolti costituiranno viceversa un forte elemento di insoddisfazione e, potenzialmente, la causa che attiva un processo di abbandono. Tutto ciò ci consente di definire la prima e probabilmente la più importante regola nella definizione di una corretta strategia di *loyalty* e retention: *Concentrarsi soprattutto sui problemi*.

In altre parole per mantenere elevata la soddisfazione nei nostri clienti è molto più efficace intervenire sull'individuazione e sulla soluzione dei problemi che rallentano e rendono difficoltosi l'acquisto e la fruizione dei nostri prodotti, piuttosto che creare nuovi benefici di cui spesso il cliente non sente il bisogno. La nostra bussola devono essere le tre F: *Facile da comprare, Facile da capire, Facile da usare*.

Costi a doppio taglio

Se parliamo di *loyalty*, i costi di passaggio giocano senz'altro un ruolo chiave nel rallentare e spesso nell'impedire il processo di abbandono dei clienti e costituiscono vere e proprie barriere alla mobilità fra un fornitore e un altro. Negli ultimi anni le autorità antitrust di molti paesi hanno emanato specifiche direttive mirate a eliminare o comunque a ridurre le barriere alla mobilità fra un fornitore ed un altro, viste correttamente come elementi di limitazione della concorrenza. Nella telefonia mobile, per fare un esempio, il cambio del numero rappresentava fino a qualche anno fa una rilevante barriera al passaggio fra un operatore e un altro a causa degli elevati costi, essenzialmente non monetari, che un cambio del numero del cellulare comportava per un cliente, soprattutto se appartenente al segmento professionale. La cosiddetta *number portability*, imposta agli operatori dalle authority sulle

telecomunicazioni, procedura che consente di mantenere il proprio numero passando da un operatore all'altro, ha di fatto reso inefficace tale barriera. Cosa del tutto analoga si è tentato di fare per i conti correnti bancari, ottenendo tuttavia in questo caso risultati solo parziali. Nel caso infine degli app-store, altra evidente e formidabile barriera alla mobilità fra differenti produttori di smartphone, nessun intervento è stato fatto e, probabilmente, nessun intervento può essere tecnicamente e legalmente possibile. Quali sono le differenze fra questi tre esempi?

Analizzando in maniera comparata questi ed altri casi di barriere alla mobilità si può osservare come sia possibile distinguere due categorie di barriere e dei relativi costi di passaggio. In una prima categoria rientrano le barriere imposte dall'azienda o da un cartello di aziende e *subite* dal cliente, ovvero quelle che un cliente deve sopportare suo malgrado e delle quali farebbe volentieri a meno, si tratta di barriere *negative* e sgradite al cliente, quali ad esempio la perdita del numero telefonico nel passaggio da un operatore a un altro o la necessità di trasferire le domiciliazioni del mutuo o del pagamento delle utenze per poter passare da una banca a un'altra, barriere che, in caso di insoddisfazione, rendono lento e costoso il processo di abbandono e che il cliente vive come una vessazione. In una seconda categoria rientrano viceversa le barriere *positive*, che il cliente cioè apprezza come un vantaggio ed una soluzione ai problemi di apprendimento e d'uso del prodotto o del servizio



compiutamente.

Vi è infine un altro modo, aggressivo questa volta e non difensivo, di utilizzare i costi di passaggio, in maniera cioè completamente opposta a quanto visto fin adesso, con lo scopo di favorire azioni di win-back, ovvero di recupero di clienti a spese della concorrenza. In questo caso si identificano i costi di passaggio più gravosi per i clienti di uno o più concorrenti e si pongono in essere azioni capaci di abbassare sensibilmente tali costi favorendo in questo modo la migrazione dei clienti dai competitor verso la propria azienda. Pensiamo a quei software che utilizzano sequenze di comandi de tutto simili a quelle dei prodotti concorrenti in maniera da ridurre al minimo quelli che risultano sempre essere i costi di passaggio più gravosi, ovvero i costi di apprendimento.

Una brillante strategia di loyalty può quindi operare efficacemente sulle barriere alla mobilità, e sui relativi costi di passaggio indotti, in almeno due modi:

- In maniera difensiva, tramite la creazione di barriere *positive* alla mobilità capaci di generare elevati costi di passaggio, tipicamente di natura sistemica, che il cliente trovi accettabili ricevendone un extra-valore chiaramente percepibile.
- In maniera offensiva, tramite l'abbassamento dei costi di passaggio, in special modo quelli non monetari, dai competitor verso la propria azienda.

Se abbiamo capito bene la grande forza dei costi di passaggio e delle barriere positive alla mobilità possiamo allora cercare di formulare la seconda regola per la definizione di un'efficace strategia di loyalty e retention: *Sfruttare in positivo i costi di passaggio*.

Per concludere vale la pena di notare come i costi di passaggio vengano spesso sottovalutati dal management aziendale. Si sottovalutano i costi di passaggio *negativi* che i clienti devono subire, scambiando così per fedeli clienti che in realtà sono *prigionieri*, e che al primo cambiamento normativo o non appena un competitor metterà in atto un'efficace strategia di abbassamento aggressivo di tali costi, non perderanno tempo a scappar via. Si sottovalutano parimenti i costi di passaggio dai competitor quando su mettono in atto costose azioni di win-back ottenendo risultati di gran lunga inferiori alle aspettative.

I clienti non sono tutti uguali

Chissà perché quando in azienda si comincia a parlare seriamente di *customer loyalty* pressoché tutti i manager si trasformano in altrettanti pastori evangelici. Per loro ogni cliente, ogni pecorella smarrita, anche l'ultima o la più restia, dovrebbe essere ricondotta all'ovile aziendale utilizzando attivamente tutti i mezzi che possono essere messi in atto nell'ambito di una efficace strategia di loyalty. Questi manager, che considerano i clienti tutti uguali davanti all'azienda, fanno fatica a rendersi conto che così facendo pongono le premesse per il fallimento economico di qualunque seria strategia di fidelizzazione.

Nella realtà le cose stanno in un modo ben preciso. In ogni base clienti esiste, mal contato, un 20% di clienti che genera l'80% dei margini. E all'interno del restante 80% se ne può individuare al più un ulteriore 20% dotato di un potenziale commerciale simile quello dei primi, potenziale che oggi viene espresso da questi clienti presso i concorrenti o che risulta in parte inespresso, potenziale che costituisce una vera e propria miniera d'oro che, se ben sfruttata, potrebbe portare pressoché al raddoppio del fatturato aziendale. Se questo è vero allora non più del 30-35% della base clienti dovrà essere oggetto di azioni, mirate e differenziate, e pertanto costose, aventi l'obiettivo di blindarne la loro fedeltà e la loro contribuzione ai margini. La totalità della base clienti dovrà viceversa essere messa nelle condizioni di non voler abbandonare l'azienda con azioni mirate a ridurre al minimo i problemi di acquisto e d'uso dei prodotti e grazie alle barriere positive alla mobilità che l'azienda è stata in grado di realizzare. Solo in questa ottica ha senso lanciare un *loyalty program* che ponga però l'enfasi non tanto sui premi derivanti dai volumi di acquisto, quanto sulla possibilità di accedere ad un club strutturato in *tier* differenti caratterizzati da livelli di servizio crescenti. In questo modo sarà possibile mettere in atto con maggiore libertà ed efficacia le azioni mirate a fidelizzare il già citato 35% di clienti che possiamo definire *primari*. È chiara a questo punto la terza regola per la definizione di un'efficace strategia di loyalty e retention: *Differenziare i livelli di servizio*. In



altre parole dobbiamo far sì che tutti i clienti siano fedeli alla nostra azienda, riducendo i problemi di acquisto e d'uso e innalzando barriere positive alla mobilità. Ma dobbiamo fare anche in modo che i clienti *primari*, ovvero quelli che fanno la gran parte del nostro margine e quelli che possono moltiplicarlo, siano più ancora fedeli, dando loro livelli di servizio crescenti e chiaramente differenziati. Otterremo così due risultati: blinderemo i clienti migliori e conquisteremo quote crescenti di fatturato dai clienti ad alto potenziale e bassa fidelizzazione.

Dalla teoria all'azione

A questo punto le tre regole per costruire un'efficace strategia di loyalty le abbiamo ben chiare:

- *Concentrarsi soprattutto sui problemi*
- *Sfruttare in positivo i costi di passaggio*
- *Differenziare i livelli di servizio*

Non resta quindi che darci una chiara *roadmap* su come procedere per passare dalle parole all'azione. Il nostro piano di lavoro per costruire e realizzare un'efficace strategia di loyalty dovrà articolarsi in tre step:

- *Capire i problemi,*
- *Agire sull'offerta,*
- *Alzare le barriere.*

Vediamo un po' più in dettaglio le attività da mettere in campo e le linee di azione da seguire.

Capire i problemi

Se siamo d'accordo sul fatto che il primo obiettivo è quello di eliminare o comunque ridurre i problemi d'acquisto e d'uso che i nostri prodotti ed i nostri servizi creano per i nostri clienti, allora non può che risultarci evidente che di questi problemi dobbiamo avere un quadro ben chiaro, dobbiamo cioè conoscerne l'elenco e dobbiamo disporre di una valutazione attendibile della loro importanza relativa per ciascun segmento significativo della nostra clientela. Per ottenere questo risultato procediamo innanzitutto a descrivere il processo d'acquisto e d'uso dei nostri prodotti da parte dei clienti, isoliamo all'interno di questo processo fasi e momenti critici della relazione fra la nostra azienda e i clienti, e a questo punto, con l'ausilio di un ciclo ben strutturato di interviste quali-quantitative, procederemo ad identificare, fase per fase, i problemi di acquisto, di apprendimento e d'uso e a misurarne l'importanza, giungendo così a costruire una vera e propria mappa del nostro mercato dove sono rappresentati i segmenti di clientela, descritti in termini di potenziale commerciale e principali problemi percepiti.

Agire sull'offerta

A questo punto conosciamo i tre o quattro problemi chiave che rendono la vita difficile per ciascuno dei segmenti che costituiscono la nostra clientela, su questa base possiamo mettere al lavoro l'azienda per trasformare progressivamente il nostro profilo d'offerta in un insieme di prodotti e servizi realmente *hassle free*, come dicono gli americani. Prodotti e servizi effettivamente *facili da comprare, facili da capire e facili da usare*. Ma attenzione più l'offerta sarà *facile* lato cliente, più sarà *difficile* e complesso realizzarla dal lato dell'azienda! Quindi le maniche bisogna rimboccarcele per bene e non accontentarsi mai dei risultati parziali che si ottengono. Successivamente, grazie alla mappa del mercato e dei relativi segmenti costruita nello step precedente, possiamo individuare i segmenti *primari* e costruire per loro due o tre livelli di servizio premium, differenziati proprio allo scopo di blindare al meglio questi clienti ad elevato potenziale. Su questa differenziazione dei livelli di servizio può, come abbiamo visto, essere innestato positivamente un programma di loyalty mirato a costruire un sistema di tier crescenti che giustifichi, anche agli occhi della totalità della clientela, i profili premium di servizio, e ne costituisca un incentivo nel cercare di qualificarsi per ottenerli.

Alzare le barriere

Compresi e risolti i problemi dei nostri clienti, ora non ci rimane che realizzare un'insieme di barriere alla mobilità che rendano positivamente vischioso il processo di abbandono e di migrazione ad un altro fornitore. Si tratta di costruire un insieme di servizi *periferici* coordinati con il prodotto o il servizio *core* che risultino utili e graditi dal cliente ma che, in caso di abbandono, verrebbero irrimediabilmente perduti, e con loro verrebbe perduto anche il patrimonio di apprendimento e la fatica fatta dal cliente per familiarizzarsi con questo *ecosistema* d'offerta. Tale *ecosistema* di servizi può essere realizzato anche mobilitando partner e fornitori esterni. Pensiamo ad esempio al sistema iPhone-iTunes-apps-libri-musica... e come questo sia stato capace da un lato di fidelizzare i clienti, facendone quasi degli adepti, grazie alla religione della *facilità* di acquisto, di apprendimento e d'uso che caratterizza tutto il mondo Apple, ma vediamo anche come dall'altro lato sia stato in grado di elevare formidabili barriere alla mobilità costituite dalle *app* acquistate, dalla musica ben organizzata, ma anche e soprattutto dalla familiarità dei clienti con questo ecosistema, peraltro destinato a crescere con l'affermarsi di iCloud.



Descritti così in breve questi tre step possono sembrare ingannevolmente semplici, non è così: la cultura della loyalty in azienda è la cultura di rendere le cose facili per il cliente e questo, se si perdona il gioco di parole, non è facile per l'azienda. Ma se non si parte non si arriva.

Contatti

Per ulteriori informazioni su come applicare positivamente questi modelli nella vostra azienda potete chiamarci al numero 02/43980498

Potete inoltre visitare il nostro sito internet: www.busacca.it