

C'è un tesoro nascosto, in azienda: ...i clienti addormentati

Ci sono diversi punti percentuali di *extra-revenue* che possono essere acquisiti rapidamente, a costi marginali e senza turbare la normale attività di vendita, migliorando così radicalmente il margine. C'è però una regola fondamentale da rispettare: agire in maniera mirata e mai sparare nel mucchio.

Qualche punto percentuale di fatturato aggiuntivo, acquisito rapidamente e a costi marginali, a ben precise condizioni, può migliorare il margine di un valore che varia fra il 5 ed il 15%. Lo strumento è vecchio come il mondo, ma il modo di utilizzarlo deve seguire assolutamente tre passaggi.

Le campagne promozionali sono lo strumento che tutte le aziende adottano, soprattutto in alcuni periodi dell'anno, per migliorare i risultati di vendita. Il problema è che se le campagne sono troppo generose le vendite salgono ma il margine ne soffre, se viceversa le campagne sono troppo prudenti i clienti non rispondono e tutto si traduce in tempo e soldi buttati via. Lanciare campagne che sviluppano le vendite e al contempo migliorano i margini è il sogno di ogni responsabile commerciale. Tuttavia ciò è possibile se al posto di poche campagne di vendita indirizzate in maniera indifferenziata a tutta la base clienti, si realizzano numerose campagne di ampiezza ridotta e mirate a specifici segmenti che altrimenti non comprerebbero.

I risultati parlano chiaro. Una grande azienda italiana, con circa tre milioni di clienti, lancia con regolarità, da circa tre anni, settimanalmente una campagna promozionale diffusiva su tutta la base clienti e tre campagne mirate, *One-to-One*, a segmenti venti volte più piccoli. Le campagne diffusive riportano un tasso di adesione dello 0,3% mentre quelle mirate ottengono mediamente un tasso di quattro volte superiore e pari all'1,2%. Ma il dato più rilevante è quello relativo al cosiddetto tasso di *dilution* ovvero la percentuale di adesioni alla campagna proveniente da clienti che avrebbero comunque comprato a prezzo pieno ma che invece si sono giovati della promozione. Maggiore è questo tasso e maggiore è il danno ai margini che la campagna comporta. Bene, il tasso medio di *dilution* delle campagne diffusive è pari a circa il 65%, ovvero per oltre sei clienti su dieci la campagna diffusiva ha distrutto valore. Nelle campagne mirate questo stesso indicatore si ferma al 2%, ovvero la campagna segmentata ha generato nuove vendite e generato maggior valore per 98 clienti su 100. In sostanza la campagna diffusiva genera il 70% di vendite in più, ma quelle vendite distruggono il doppio del margine creato dalle campagne mirate. Per ottenere questi risultati è tuttavia necessario costruire in azienda un vero e proprio modello di *Customer Value Management* percorrendo con disciplina tre importanti step.

Creare un DB-clienti aggiornato e consensato. Campagne promozionali mirate *One-to-One* presuppongono la disponibilità di un database contenente dati anagrafici e comportamentali aggiornati costantemente e corredati dai consensi alla profilazione ed al contatto per un buon numero di clienti. Il punto di partenza migliore è spesso il programma di loyalty aziendale, che normalmente raccoglie un numero sufficiente di informazioni su un sottoinsieme abbastanza ampio di clientela. Successivamente il database può essere arricchito lanciando un nuovo programma di fidelizzazione *leggero* che, a fronte dell'accesso a pochi dati anagrafici e ai consensi, dia ai clienti un qualche vantaggio.

Costruire un modello del mercato individuando i segmenti ad elevato potenziale e bassa ownership. È questo il passaggio dove la creatività e la capacità di modellizzazione giocano un ruolo determinante. Si tratta di individuare quei segmenti di clientela che associano ad un elevato potenziale commerciale comportamenti di acquisto insoddisfacenti. Sono i cosiddetti clienti *dormienti*, che presumibilmente hanno orientato le proprie scelte verso la concorrenza e che, ove acquistassero in presenza di una campagna promozionale, rappresenterebbero un incremento netto di fatturato e margine. Viceversa segmenti ad elevato potenziale ed alta ownership non vanno sollecitati, pena la distruzione di valore. Una componente importante del modello è infine costituita da una *dashboard* dinamica che permetta la vista delle vendite secondo le variabili descrittive e comportamentali maggiormente rilevanti.

Mettere a regime un processo continuo di elaborazione, lancio e reporting di campagne segmentate. È certamente più facile e semplice ideare e lanciare quattro grandi campagne promozionali *urbi et orbi* ogni anno che non quattro campagne mirate e segmentate ogni settimana. Ma, come abbiamo visto, nel primo caso spesso si aumentano le vendite e si deprime il margine, nel secondo caso si sviluppano le vendite ed il margine cresce percentualmente molto di più. Per fare questo è però necessario mettere a punto e industrializzare un vero e proprio processo continuo di ideazione, sviluppo, lancio e reporting delle campagne promozionali

Oltre a sviluppare vendite e margini questo modello infine può ottenere a corollario altri importanti risultati:

- Aumentare lo *share of wallet* del cliente sottraendo acquisti ai competitor
- Incrementare la spesa sul segmento facendo emergere nuove esigenze
- Stimolare l'interesse verso nuove categorie limitrofe al settore attuale
- Favorire la ricorsività d'acquisto per materiali di consumo
- Stimolare l'investimento di rinnovo
- Incrementare la pedonabilità nei punti vendita