mondani PARTNERS

Approccio one-to-one: il marketing rafforza i legami con il cliente

di **Filippo Gamberini** Mondani Partners S.r.l.

Le teorie di marketing hanno vissuto una profonda evoluzione negli ultimi anni. Sono emersi nuovi principi che, inducendo le imprese a rivedere il modo con cui segmentare ed avvicinare i clienti, richiedono ripensamenti di carattere strategico e coinvolgono l'attività aziendale nel suo complesso. A guidarli è l'obiettivo di sempre: la massimizzazione del profitto.

Da diversi anni si parla di marketing relazionale e sono venuti alla luce termini anglosassoni quali *marketing one-to-one*, *direct marketing* e *permission marketing*. In tale contesto siamo stati animati da un desiderio di semplificazione terminologica e dalla volontà di mostrare applicazioni pratiche a concetti che potrebbero apparire troppo astratti o comunque distanti dalla nostra realtà industriale.

Dalle transazioni alle relazioni

Ritenere il marketing strettamente legato ad una particolare funzione aziendale, trascurando la sua veste di «connettore» che lega l'impresa al suo ambiente esterno, sarebbe alquanto limitativo. Significherebbe sostenere che nelle organizzazioni più strutturate il marketing sia circoscritto all'attività dei manager funzionali e che in quelle più piccole sia un tema che non viene neanche affrontato. Nella realtà di molte aziende di successo i veri esperti in materia continuano ad essere gli imprenditori, capaci di far incontrare domanda e offerta grazie ad una invidiabile unione di conoscenze tecniche ed intuizioni commerciali.
Se si accettano le considerazioni precedenti e viene quindi riconosciuto al marketing il ruolo di avvicinare le imprese ai propri clienti combinando gli obiettivi di profitto delle prime con la soddisfazione delle esigenze dei secondi, il marketing relazionale non rappresenta che un approccio per ottenere tale scopo. La sua caratteristica è quella di fondarsi sulla creazione, il mantenimento ed il rafforzamento delle relazioni che ogni impresa intraprende con gli interlocutori esterni, principalmente con clienti e fornitori.
Sebbene la nostra attenzione si concentrerà sulla relazione impresa-cliente, anche i rapporti che legano l'impresa ai suoi fornitori non andrebbero trascurati. Specie se si considera un contesto come quello attuale in cui l'azienda non si trova più ad interagire solo con semplici subfornitori ma a gestire delicate relazioni con grandi realtà industriali a cui ha delegato la produzione di componenti strategiche.
Rispetto all'approccio più tradizionale nel marketing relazionale appare evidente il passaggio da un orizzonte temporale di breve ad uno di lungo periodo. Lo scambio non viene visto come un evento isolato, ma come un momento di una relazione che deve durare nel tempo. Il compito del marketing non è più quello di attrarre la clientela e massimizzare la redditività della singola transazione ma di creare le condizioni per realizzare una relazione collaborativa e continuativa che risulti vantaggiosa per entrambe le parti. Come vedremo questo orientamento non si esaurisce nello stimolare l'azienda al mantenimento della clientela corrente ma la incoraggia a cambiare il suo atteggiamento anche nei confronti della clientela potenziale, con la quale, già dai primi contatti, bisogna gettare le basi per un rapporto prolungato.
È interessante osservare come, negli ultimi anni, vi sia stata una inversione di tendenza. In passato era il marketing dei beni di largo consumo a catalizzare l'interesse degli studiosi che cercavano di individuarne i possibili sviluppi e, solo successivamente si interrogavano sulla possibilità di adattare i nuovi concetti ad altri contesti. L'approccio relazionale, al contrario, è sorto e si è sviluppato nel marketing applicato ai servizi e ai beni industriali. Il motivo va ricercato nelle relazioni che le imprese del terziario e quelle che operano nel cosiddetto *business to business* intraprendono con la loro clientela, che oltre ad essere spesso meno numerosa di quella delle aziende di largo consumo è anche tendenzialmente più interattiva. Questi aspetti rendono tali realtà naturalmente più inclini all'instaurazione di rapporti stabili e duraturi.

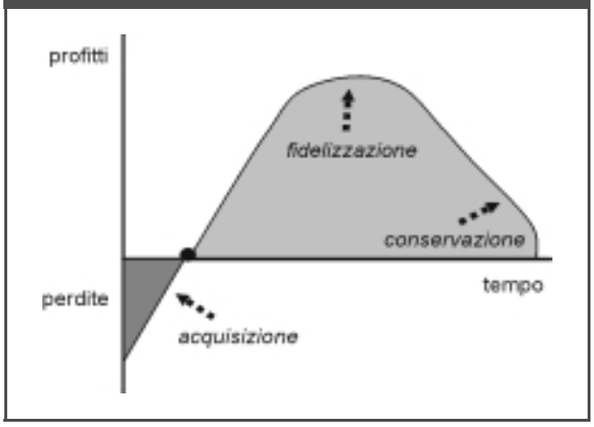
I vantaggi economici del marketing relazionale

A sostenere lo sviluppo del marketing relazionale e l'estensione della sua applicazione ad ogni tipo di azienda sono state da un lato le nuove tecnologie di comunicazione ed informatiche, che hanno reso più rapida e meno costosa l'interazione con i clienti e favorito la gestione di un maggior numero di informazioni su di essi. Dall'altro sono stati gli stessi clienti a mostrarsi maggiormente attenti e desiderosi di un ruolo più partecipativo nel processo di acquisto.
Tuttavia, al di là dei fattori che ne hanno facilitato l'adozione, sono le considerazioni di carattere economico a rendere più chiari i vantaggi di una strategia fondata sulla coltivazione delle relazioni con la clientela. In linea di massima, come evidenziato nella Tavola 1, sono tre le vie perseguibili da un'azienda per incrementare la propria profittabilità nel lungo periodo:

- attrarre nuova clientela (strategia di acquisizione);
- aumentare le vendite con la clientela esistente (strategia di fidelizzazione);
- allungare la «vita» di ogni cliente (strategia di *retaining*, ovvero di conservazione).

Nel primo caso si tratta di limitare l'area di perdita associata all'acquisizione di ogni cliente (nella Tavola 1 rappresentata in neretto). Questo significa ridurre i costi legati ai primi contatti ed avvicinare il punto B, che rappresenta il punto di pareggio (*break eaven point*) superato il quale il cliente inizia a diventare profittevole per l'impresa. La seconda via è quella di incrementare la fedeltà dei clienti già acquisiti stimolandone gli acquisti. Per ottenere tale risultato si potrebbe ad esempio aumentare il numero dei prodotti/servizi venduti (tecnica di *cross-selling*) oppure offrire prodotti che soddisfano la medesima funzione d'uso di quelli esistenti ma che presentano qualità e prezzi superiori (tecnica di *up-selling*). La strategia di conservazione mira invece a mantenere la base di clientela allungando la relazione con ogni acquirente. In queste ultime due opzioni strategiche si tratta quindi di agire direttamente sull'area di profitto, rappresentata nel grafico con linee diagonali, alzando o allungando la curva di vita dei clienti.

Tavola 1 • La redditività dei clienti



La filosofia relazionale e quindi le strategie di Customer Relationship Management (CRM) nascono da una considerazione alquanto intuitiva: l'acquisizione di nuovi clienti è molto più costosa della conservazione di quelli attuali. In base ad osservazioni empiriche si stima che le iniziative volte a raggiungere nuova clientela costino dalle 5 alle 10 volte in più rispetto a quelle indirizzate a fidelizzare la clientela esistente. Il fatto che i nuovi orientamenti di marketing mirino a costruire da subito relazione durature con la clientela è quindi legato a considerazioni di carattere economico. I vantaggi legati alla fedeltà sono molteplici. Conservare un cliente significa innanzitutto ammortizzare nel lungo periodo i costi, in alcuni casi anche molto elevati, legati alla sua acquisizione. I clienti fedeli inoltre tendono ad incrementare i propri volumi di acquisto, rivolgendosi alla stessa azienda per altri tipi di prodotti, e in molti casi presentano una minore sensibilità al prezzo rendendosi disponibili a pagare un moderato *premium price* pur di evitare i costi e le incertezze legate al cambio di un fornitore. Non da ultimo favoriscono la diffusione di un'immagine positiva dell'azienda e dei suoi prodotti rivelandosi dunque un prezioso strumento per ampliare il proprio parco clienti.

La classificazione della clientela corrente

Mettendo momentaneamente da parte le disquisizione teoriche sulla loro effettiva appartenenza alla filosofia relazionale, le branche più o meno recenti del marketing che prendono il nome di *direct marketing*, *marketing one-to-one* e *permission marketing* condividono le considerazioni sopra espresse. A queste se ne aggiunge un'altra, altrettanto importante: la necessità di differenziare adeguatamente la clientela.
Dal punto di vista economico, per tutti i clienti andrebbero effettuate valutazioni legate alla loro redditività attuale e prospettica al fine di capire quali siano i clienti che generano buoni risultati oggi, quelli che lo faranno domani e quelli che invece non rappresenteranno mai una fonte di guadagno per l'impresa. In questo contesto si parla di *Life Time Value*, in base al quale il valore di ogni cliente va calcolato attualizzando tutti i possibili profitti futuri generati nel corso della sua vita economica. Sempre attuale sembra essere la regola di Pareto secondo cui i clienti più profittevoli per un'azienda rappresentano il 20% del totale e generano l'80% del fatturato. Un'attenta analisi contabile potrebbe portare alla luce una situazione ancora più estrema, in cui quel 20% di clienti genera più del 100% di fatturato mentre il restante 80% costituisce una perdita per l'azienda. Senza soffermarci troppo su queste percentuali rimane comunque un paradosso: molte

imprese assegnano la stragrande maggioranza del loro budget all'acquisizione di nuova clientela e solo una percentuale secondaria alla coltivazione dei clienti attivi.
La gestione delle relazioni con la clientela ha sempre un costo, che si manifesta in uscite monetarie o in termini di tempo sottratto ad altre attività. Classificare la clientela significa riconoscere i clienti a cui destinare maggiori risorse. Del resto tutte le aziende hanno individuato i soggetti a cui rivolgere particolari attenzioni, che consistono in migliori condizioni di pagamento, in tempi di consegna più rapidi, nell'erogazione di servizi aggiuntivi e in altri privilegi in generale. La matrice presentata nella Tavola 2 si propone di supportare le imprese nella classificazione della propria clientela formalizzando aspetti che sono spesso relegati alle intuizioni del personale.
I quattro quadranti sono il risultato dalla combinazione di due dimensioni. La prima prende in considerazione il volume totale degli acquisti. Nella seconda dimensione vengono invece considerati contemporaneamente i margini e le risorse apportate. Se il calcolo del fatturato generato risulta abbastanza immediato, non lo stesso si può dire per i margini, la cui valutazione, che passa attraverso il calcolo di tutti i prodotti e servizi «accessori» (1) offerti ai clienti, potrebbe talvolta riservare spiacevoli sorprese. In molti casi clienti sempre considerati come «miniere d'oro» si rivelano essere generatori di bassi guadagni se non addirittura di perdite per l'impresa. Queste valutazioni vanno però bilanciate con considerazioni relative alle risorse apportate. Il termine «risorse» comprende un vasto insieme di vantaggi, difficilmente quantificabili dal punto di vista economico, che possono essere apportati da alcuni particolari clienti. Evidenti sono i ritorni ottenibili in termini di reputazione. Offrire i propri prodotti ad un'azienda prestigiosa, leader nel suo settore, diventa il biglietto da vista principale per raggiungere nuova clientela; senza considerare il contributo ottenibile dai clienti più evoluti ed esperti all'innovazione dei propri prodotti. È il caso di aziende, generalmente di grandi dimensioni, capaci di specificare le proprie esigenze e partecipare all'individuazione delle soluzioni tecniche per soddisfarle.
Il sogno di tutti gli imprenditori sarebbe quello di avere il maggior numero possibile di clienti «star». Si tratta dei clienti più importanti per un'azienda in quanto da un lato rappresentano una garanzia di fatturato, dall'altro generano anche margini soddisfacenti o risorse spendibili in altri contesti. Il quadrante «polo di sviluppo» comprende quei clienti che fino ad ora non hanno effettuato acquisti considerevoli ma che presentano ottimi margini, hanno grandi possibilità di crescita o che comunque sono referenze prestigiose per l'azienda. All'opposto i «clienti da mietere» sono generalmente quei clienti con un volume di acquisti anche considerevole ma che, in base alle valutazioni sopra esposte sul calcolo della effettiva marginalità, si stima che assorbano eccessive risorse dell'azienda. Infine, nell'insieme dei «clienti marginali» fanno parte tutti coloro che non sono fonte né di grandi volumi né di margini appetibili. Diversamente dai clienti «polo di sviluppo» i clienti «marginali» difficilmente passeranno alla posizione di «star» quindi non devono essere oggetto di grandi investimenti da parte dell'azienda.

Tavola 2 • Matrice di classificazione della clientela

Clienti «polo di sviluppo»	Clienti «star»	ALTE
Clienti «marginali»	Clienti «da mietere»	BASSE
BASSO	ALTO	

Margini e risorse apportate

Fatturato conseguito

Il marketing one-to-one

La classificazione della clientela nasce dalla volontà di differenziare le iniziative di marketing allocando le proprie risorse nella maniera più efficace ed efficiente possibile. Il fatturato generato, i margini e le risorse acquisibili sono le dimensioni che abbiamo proposto come base di segmentazione. In realtà ciascuna azienda potrebbe individuare dimensioni alternative e diverse terminologie che permettano di stabilire un ordine di importanza all'interno del proprio insieme di clienti.
Se l'approccio relazionale stimola alla coltivazione di una relazione duratura con la propria clientela il *marketing one-to-one* (2) ne rappresenta l'estrema personalizzazione. Si basa sulla considerazione che i clienti siano tutti diversi gli uni dagli altri e che quindi debbano essere oggetto di iniziative «su misura».
L'attuazione di un piano di marketing one-to-one passa attraverso una successione di quattro fasi, brevemente esposte di seguito:
1. *identificazione:*
questa prima fase stimola a raccogliere tutte le informazioni utili su ogni singolo cliente partendo da

Note:

(1) Approfondimenti sul calcolo dei costi relativi a servizi accessori al prodotto sostenuti per soddisfare tutte le esigenze possibili della clientela sono stati sviluppati in Mondani D., Facco M., «Calcolare il costo dei servizi accessori al prodotto», in *Amministrazione & Finanza*, n. 24, 1997.

(2) Per una trattazione completa dei temi di marketing one-to-one si suggerisce la lettura di Peppers D., Rogers M., Dorf B., «Marketing one-to-one», *Il Sole 24 Ore*, 2000.

quei dati che sono già presenti in azienda, spesso dislocati in diversi archivi e poco condivisi;
2. *differenziazione:*
porta a segmentare la clientela dell'azienda. Gli acquirenti vengono distinti in primo luogo in base al loro valore economico, attuale e prospettico. In secondo luogo vengono prese in considerazione le loro esigenze specifiche al fine di individuare la maniera migliore di soddisfarle;
3. *interazione:*
rappresenta il momento in cui l'azienda entra in diretto contatto con il cliente. Dalla proposta commerciale alla gestione dei reclami, numerosi sono i momenti in cui azienda e cliente si trovano ad interagire. Tutte queste situazioni devono essere riconosciute e gestite al meglio anche perché rappresentano il mezzo migliore per ottenere preziose informazioni sulle esigenze, il livello di soddisfazione e il reale valore economico dei clienti;
4. *personalizzazione:*
una volta che abbiamo capito come il cliente vuole essere trattato non ci resta che soddisfarlo tramite un offerta che sia in linea con i suoi bisogni. Questo non significa necessariamente apportare delle modifiche al prodotto offerto ma sfruttare tutte le possibili variabili di differenziazione a disposizione di un'azienda, che comprendono il packaging, la consegna, i termini di pagamento, i servizi ausiliari e così via.
L'applicazione delle iniziative sopra esposte è stata senza dubbio facilitata dall'evoluzione tecnologica nel campo dell'informazione e della comunicazione. Si tratta tuttavia di azioni che, dato il loro elevato livello di personalizzazione, difficilmente possono essere applicate a tutti i clienti di un'azienda ma devono essere indirizzate ai clienti più importanti, quelli che nella matrice abbiamo definito come «star» ed eventualmente ad altri che hanno buone potenzialità per diventarlo.

Il direct marketing

Il *direct marketing* (3) può essere considerato un ponte fra i due grandi filoni in cui si muove il marketing moderno: il *marketing di massa* e quello relazionale. Il primo rappresenta l'approccio più tradizionale al marketing, segue un'ottica transazionale e si riassume nelle 4 leve del marketing mix, le cosiddette 4P: *product* (prodotto), *price* (prezzo), *place* (distribuzione), *promotion* (promozione). Con il *mass marketing* il direct marketing condivide molte tecniche operative presentando tuttavia sostanziali differenze. Innanzitutto è evidente il cambiamento di *focus*, che passa da un'ottica ancora legata ai prodotti offerti ad una che concentra le sua attenzione sui clienti serviti, che vanno quindi conosciuti, attraverso la raccolta di maggiori informazioni possibili, e accuratamente segmentati in base al loro valore economico e alle specifiche esigenze. Tuttavia, la differenzia più immediata coinvolge l'area della comunicazione. Viene ridimensionato il ruolo dei *mass* media, che vengono utilizzati per il raggiungimento della clientela potenziale ma che lasciano il campo a strumenti più diretti, come il direct mail, il telemarketing e la posta elettronica, nello sviluppo di una relazione con i clienti esistenti.
L'attenzione alla conservazione della clientela attuale, considerata la principale fonte di redditività per un'impresa, è il principio base che lega il *direct marketing* alla filosofia relazionale, dalla quale rivendica però un'identità separata. La minore attenzione alla personalizzazione dei prodotti e dei servizi offerti e l'utilizzo di una comunicazione diretta ma meno esclusiva rendono il *direct marketing* maggiormente applicabile ai mercati di massa e a tutte quelle aziende che si trovano ad interagire con un parco clienti abbastanza vasto. In realtà quelle del *marketing one-to-one* e del *direct marketing* sono iniziative assolutamente complementari e per comprenderlo può essere utile riprendere la matrice riportata in Tavola 2, utilizzata come punto di partenza per riconoscere i clienti a cui destinare maggiori risorse.
Probabilmente sarà necessario ancora tempo ed ulteriori sviluppi tecnologici per permettere alle aziende di curare al meglio le relazioni con ogni singolo cliente ma non significa che questo conveniente cammino non debba essere iniziato. Il punto di partenza sono quei clienti considerati, nell'immediato o in prospettiva, come i più redditizi e prestigiosi. Rimane tuttavia l'esigenza di interagire anche con i restanti gruppi di clienti considerando inoltre che poche aziende si possono permettere, specie in momenti non proprio rosei come quelli attuali, di abbandonare i clienti più marginali. Spesso si tratta di clienti che presentano margini soddisfacenti e che, considerati nel loro numero complessivo, contribuiscono alla formazione di una buona quota del fatturato totale. In questi casi le iniziative di *direct marketing* si possono rivelare lo strumento migliore per ottenere una soddisfacente combinazione fra il contenimento dei costi e la personalizzazione della comunicazione.
Il marketing diretto si basa sulla costruzione di un approfondito database e nella successiva classificazione della clientela. Il *database di marketing* rappresenta lo strumento pratico più importante per conservare le informazioni su ogni cliente ed aggiornarle costantemente nelle successive interazioni che avrà con l'azienda. I clienti esistenti sono quindi identificabili e possono ricevere un trattamento che li differenzia rispetto a quelli potenziali.
Il passo successivo è quello di inserire i clienti all'interno di gruppi che siano il più possibile omogenei in termini di caratteristiche ed esigenze. Significa an-

Nota:

(3) Per una trattazione completa dei temi di direct marketing si suggerisce la lettura di *Direct & Database marketing*, Tapp A., Apogeo, 2002.

dare oltre le dimensioni che caratterizzavano la matrice sopra proposta per arrivare ad includere criteri che identifichino le specifiche necessità dei clienti. Questo permette all'azienda di elaborare messaggi standard all'interno dello stesso segmento ma diversi da segmento a segmento. Da qui si evince come sia l'accuratezza impiegata nella fase di classificazione a determinare il grado di personalizzazione della comunicazione. Se è stato seguito un procedimento corretto un messaggio di marketing diretto non può mai essere considerato come pubblicità spazzatura, la cosiddetta *junk mail*. Se così fosse significa che il contenuto del messaggio, non presentando vantaggi evidenti agli occhi del lettore, risulta di scarso interesse oppure, come spesso capita, che è stato inviato al cliente sbagliato.
Il caso esposto di seguito ci permetterà di valutare nel concreto l'utilità di una classificazione iniziale della clientela come base per le iniziative di marketing.

Il caso Expodue S.p.A.

Expodue è un'azienda leader nella realizzazione di sistemi espositivi per l'industria ceramica. L'attività dell'azienda oltre alla produzione dei singoli espositori comprende la progettazione e realizzazione di stand e sale mostra. Mentre gli stand sono soluzioni espositive smontabili destinate ad eventi temporanei, principalmente fiere, le sale mostra rappresentano dei veri e propri negozi che le aziende creano al loro interno per mostrare i propri articoli al pubblico. Nel settore ceramico Expodue si rivolge sia direttamente ai produttori, dalle piccole aziende ai grandi gruppi ceramici, sia ai rivenditori specializzati.
Recentemente l'azienda ha deciso di estendere il proprio mercato ad altri settori. Fino ad ora sono stati realizzati sistemi espositivi per i negozi di abbigliamento ma le capacità progettuali e produttive di Expodue rendono i suoi prodotti applicabili a diverse tipologie di attività.

La segmentazione della clientela di riferimento

Seguendo la matrice riportata nella Tavola 2, l'azienda ha identificato come clienti «star» i grandi gruppi del settore ceramico. Si tratta di aziende che acquistano espositori e sale mostra da destinare alle filiali dislocate in svariati paesi la cui importanza non si limita agli elevati ordinativi annuali. Servendo aziende di questo tipo, Expodue alimenta il suo patrimonio reputazionale da spendere con tutte le altre aziende del settore ceramico. Inoltre, nonostante la scontistica privilegiata, gli elevati ordinativi effettuati permettono di spartire su più prodotti i costi fissi legati al campo produttivo e progettuale, creando così solidi margini.
I clienti «polo di sviluppo» sono costituiti da aziende e grandi rivenditori ceramici che fino ad ora non hanno acquistato volumi consistenti ma che hanno la possibilità di entrare a far parte dell'insieme sopra proposto. A queste realtà del settore ceramico si aggiungono le grandi imprese appartenenti ad altri settori, alle quali sono già stati forniti alcuni prodotti. Le più attraenti sono quelle che, avendo creato una vasta rete di negozi in franchising, hanno la necessità di un elevato numero di sistemi espositivi identici.
Nei clienti «marginali» sono stati inclusi i piccoli negozi e i rivenditori di zona che presentano volumi di acquisto molto ridotti. In questi casi, al fine di mantenere margini positivi, l'azienda offre unicamente prodotti standard che non richiedono l'impiego delle risorse aggiuntive necessarie per la realizzazione di componenti personalizzati.
Infine i clienti «da mietere» sono costituiti da rivenditori e aziende del settore ceramico che hanno acquistato buoni volumi ma che si sono rivelati generatori di margini negativi. Questo è il frutto di una tendenza dell'azienda ad offrire servizi addizionali senza un attento calcolo dei costi che ne comportano.

Le azioni di marketing

Una volta classificata la clientela, Expodue ha la possibilità di individuare le azioni di marketing più appropriate a seconda del gruppo di clienti a cui sono rivolte. Oggetto delle iniziative di *marketing one-to-one* saranno i clienti definiti star e quelli «in via di sviluppo» considerati più interessanti e meritevoli di comunicazioni particolarmente personalizzate. Gli altri clienti non saranno comunque trascurati dall'azienda, ad essi saranno rivolte azioni di *direct marketing*. Si tratta di comunicazioni più standardizzate che per avere successo necessitano di un'ulteriore classificazione della clientela. Nel settore ceramico verranno innanzitutto distinti i produttori dai rivenditori che a loro volta verranno classificati in base alle loro dimensioni. Un gruppo a parte sarà formato dalle aziende appartenenti ad altri settori. L'obiettivo è quello di ottenere dei gruppi il più possibile omogenei in base alle caratteristiche delle aziende e alle loro esigenze. Così, se ad esempio l'obiettivo è quello di promuovere nuovi sistemi espositivi destinati al settore della ceramica, ai piccoli rivenditori locali saranno presentate unicamente le soluzioni «da catalogo». Ai grandi rivenditori e alle case produttrici, oltre alla presentazione dei nuovi prodotti verranno enfatizzate le grandi capacità dell'azienda di progettare e realizzare sistemi estremamente personalizzati e su larga scala, sottolineando gli aspetti più tecnici e mostrando il lavoro eseguito presso i grandi clienti e all'interno delle fiere di tutto il mondo. È questo l'unico modo affinché la comunicazione, che all'interno dello stesso gruppo risulta, standard colpisca l'interesse dei clienti e generi una risposta diretta.

Il permission marketing

Mentre le iniziative di *direct marketing* sono applicabili sia alla clientela attuale che a quella potenziale, pur-

ché si disponga di informazioni che ne permettano una selezione il più possibile accurata, quelle rientranti nel *marketing one-to-one*, per l'elevato livello di personalizzazione che si propongono, sono difficilmente estendibili a chi non è ancora entrato in contatto diretto con l'azienda. In via generale si può affermare che il *permission marketing* (4) rappresenta la sfera del *marketing one-to-one* rivolta alla clientela potenziale.
Seth Godin, principale teorico del *permission marketing*, osserva come ogni azione rivolta al raggiungimento di nuova clientela si trova a combattere due ordini di problemi: la scarsità del tempo a disposizione ed il calo dell'attenzione. Questi fattori rendono i potenziali acquirenti poco inclini al recepimento dei nostri messaggi e dimostrano ancora una volta come sia di estrema importanza per un'azienda una strategia volta alla conservazione degli attuali acquirenti.
Tuttavia, anche le aziende più in salute si trovano di fronte alla necessità di ampliare il proprio serbatoio di clienti. Seguendo le indicazioni fornite dal *permission marketing*, bisogna limitare al massimo la fase più fastidiosa per il cliente, quella di interruzione iniziale, che deve essere comunque finalizzata non tanto alla presentazione di una proposta commerciale, che avverrà in una fase successiva, quanto all'ottenimento di un «permesso». Si tratta quindi di gettare le basi per una relazione stabile e duratura dialogando solo con chi ci ha dato il consenso. Per arrivare a questo risultato occorre che il cliente sia incentivato ad interagire, intravedendo nei nostri messaggi la possibilità di ottenere vantaggi concreti.
Anche in questo caso il punto di partenza è costituito da una corretta e funzionale classificazione della clientela. All'interno del vasto insieme della clientela potenziale (clienti *suspect*) è necessario individuare da subito gli acquirenti più appetibili (clienti *prospect*), quelli che, seguendo la matrice proposta in precedenza, hanno la possibilità di diventare clienti star. Una volta riconosciuti, è necessario studiarne caratteristiche ed esigenze. I maggiori costi richiesti per singolo contatto testimoniano il cambiamento di obiettivo rispetto agli approcci di marketing più tradizionali: non tanto raggiungere il maggior numero di clienti potenziali ma convertirne il più possibile in clienti effettivi. I seguaci del *permission marketing* suggeriscono di offrire un'esca per attivare il dialogo; probabilmente la migliore esca possibile è proprio quella di far comprendere la capacità e l'impegno dell'azienda a soddisfare i loro reali bisogni.

Il caso Novitelai S.r.l.

Novitelai è una media realtà che nasce dalla passione dell'imprenditore fondatore, tuttora alla guida dell'azienda, per una particolare classe di telai meccanici. In particolare si tratta dei telai Cotton, macchine per la maglieria che si distinguono per l'elevata produttività e per l'alta qualità dei capi realizzati. La principale tecnologia alternativa è costituita dalle macchine rettilinee, che presentano una produttività di gran lunga inferiore ma sono più flessibili ed economiche. L'attività originaria dell'azienda è quella di modificare i vecchi telai Cotton posseduti dai maglifici. Non si tratta di semplice assistenza ma di una vera e propria ricostruzione, dove l'elettronica sostituisce comandi e movimentazioni meccaniche, permettendo di incrementare notevolmente produttività e la flessibilità.
Recentemente Novitelai ha deciso di entrare in un nuovo *business* (5), quello di produrre internamente telai Cotton tecnologicamente molto avanzati. Sono macchinari nei quali vengono ulteriormente migliorate le caratteristiche in termini di produttività e flessibilità, incorporando al loro interno un programma grafico che facilita e velocizza la programmazione della maglia.
Una volta perfezionata e sperimentata la nuova macchina, l'azienda si è trovata di fronte alla difficoltà di commercializzarla. L'ostacolo maggiore è rappresentato dalla crisi che sta attraversando il settore della maglieria. In questa situazione molti maglifici non dispongono delle risorse sufficienti per l'acquisto di nuovi e costosi macchinari e preferiscono utilizzare quelli vecchi anche se poco produttivi.
Trattandosi di un'attività iniziata da poco, la ricerca di nuova clientela diviene cruciale. In un primo momento l'azienda aveva iniziato a promuovere il nuovo prodotto tramite l'invio di una brochure informativa ad un elenco di maglifici ricavato da un catalogo, senza effettuare alcun tipo di considerazione preliminare. I risultati di questa iniziativa furono decisamente insoddisfacenti.

La classificazione della clientela potenziale

Successivamente l'azienda ha deciso di avvicinarsi al *permission marketing*, investendo maggiormente sul singolo contatto ma suscitando un maggior interesse e gettando le basi per una relazione più duratura. La classificazione della clientela potenziale è stato il primo passo compiuto dall'azienda. In linea generale tutte i maglifici rappresentano potenziali acquirenti, tuttavia fra questi se ne possono individuare alcuni che, date le loro caratteristiche, possono essere particolarmente interessati alla nuova macchina proposta. Si tratta dei clienti *prospect* di Novitelai. Nel caso in esame sono definibili da un unico criterio molto significativo: l'utilizzo nella propria produzione di telai

Note:

(4) Per approfondimenti sul tema si consiglia la lettura del libro *Permission marketing. Trasformare gli estranei in amici e gli amici in clienti*, Godin S., Parole di Cotone Edizioni, Milano, 2000.

(5) Approfondimenti sulla definizione dei *business* di un'azienda e sull'individuazione delle possibili strategie di sviluppo sono contenuti nell'articolo Gamberini F., «Definire il *business* nel settore del *packaging*», in *Amministrazione & Finanza*, n. 24, 2002.

Cotton. Da questo insieme vengono quindi escluse tutte le aziende che si servono di macchine rettilinee difficilmente propense a dotarsi di una nuova tecnologia, più rigida e costosa in un periodo di crisi.
L'insieme dei clienti *prospect* può essere ulteriormente segmentato per individuare dei sottogruppi. Il sottogruppo principale è formato da tutti quei maglifici che sono stati in passato clienti dell'azienda. Per queste aziende le iniziative di *permission marketing* devono essere attuate direttamente dall'imprenditore che ha avuto contatti diretti con il personale all'interno dell'azienda ed è stato apprezzato per la sua affidabilità e le sue conoscenze tecniche. Il secondo sottogruppo è formato dai maglifici di grande dimensione in quanto, considerando le loro risorse e le loro esigenze in termini di produttività, si è valutato che fossero interessati a diminuire il numero di macchinari a disposizione sostituendo quelli vecchi con dei nuovi più efficienti. In questo caso a gestire i contatti sarà il personale dell'azienda con le competenze tecniche necessarie per elencare i principali vantaggi del nuovo prodotto e per rispondere alle immancabili obiezioni. Il terzo sottogruppo è formato da tutti i maglifici più piccoli che dispongono di un telaio Cotton. Per questi clienti si procede con una telefonata iniziale atta a verificare il nome del responsabile produttivo dell'azienda e a chiedere il permesso di inviare una brochure informativa.

Le iniziative promosse e risultati conseguiti

Il livello di incentivi offerti da Novitelai ai suoi potenziali acquirenti aumenta con il passare del tempo. L'obiettivo dei primi contatti è quello di chiarire i vantaggi della nuova macchina ed ottenere l'appuntamento per una visita diretta del titolare o di altro personale competente. Successivamente si inviteranno i clienti all'interno dell'azienda dove sono state organizzate diverse dimostrazioni di funzionamento. Ad alcuni clienti è stata offerta la possibilità di tenere la macchina in prova per verificarne la qualità ed eventualmente deciderne l'acquisto.
Con queste iniziative si è ottenuto un risultato fondamentale. Dopo averlo precedentemente testato, un'azienda ha deciso di acquistare il nuovo telaio. Si tratta di una relazione curata attentamente sin dall'inizio poiché il cliente è un maglificio di grandi dimensioni e molto conosciuto. Il trattamento favorevole che ha ottenuto dal punto di vista economico è ben motivato in quanto la sua collaborazione non solo ha permesso di migliorare ulteriormente le prestazioni della macchina ma rappresenta anche un eccellente biglietto da visita agli occhi di altri potenziali acquirenti.

Conclusioni

Chiarificazioni terminologiche a parte, con questo articolo abbiamo voluto riprendere concetti da sempre presenti nella mente dei bravi artigiani e commercianti: curare la propria clientela e trattare clienti diversi in maniera diversa. Per fare questo ogni azienda, valutando attentamente i costi e i benefici ottenibili, deve scegliere il livello di personalizzazione più idoneo nella comunicazione con la propria clientela.
I teorici del *marketing one-to-one* sostengono che i livelli raggiunti dall'evoluzione tecnologica permettano la gestione di relazioni esclusive con tutti i clienti a costi relativamente contenuti. Il punto di partenza rimane comunque la corretta e funzionale classificazione della clientela. Una volta individuati gli acquirenti principali, con cui gestire un'interazione estremamente personalizzata, l'impresa potrà scegliere come comportarsi con i gruppi restanti. Del resto abbiamo avuto modo di osservare come, in molti casi, le iniziative di *direct marketing* rappresentino la soluzione migliore per combinare bassi costi per contatto con un soddisfacente livello di personalizzazione.
Le azioni del *permission marketing* sono specificatamente rivolte al reperimento di nuova clientela. Sottolineando l'importanza di comunicare solo dopo aver richiesto un permesso assistono l'azienda nel creare le premesse per una relazione duratura con i potenziali acquirenti.
Queste evoluzioni avvenute nel business marketing più che fornire indicazioni di carattere operativo spingono ad un vero cambio di mentalità dell'azienda. Comportano decisioni di ambito strategico che richiedono l'impegno degli alti vertici e coinvolgono tutto il personale aziendale. Per questo le prime iniziative da intraprendere sono quelle di marketing interno, che risultano necessarie per convertire una cultura aziendale orientata alla transazione verso la coltivazione di relazioni di lungo periodo.