Gestione della clientela: una clientela soddisfatta conviene

Urs Frey

Risvegliare nella clientela l'entusiasmo per la propria azienda può rivelarsi complicato, ma ha un effetto diretto sul vostro successo commerciale. Vi mostriamo come affrontare il tema della gestione della clientela e come procurarvi un vantaggio rispetto alla concorrenza.

Se i clienti sono soddisfatti, vendere è più facile. Questo per varie ragioni: le probabilità che tornino ad acquistare prodotti e servizi già collaudati è più alta. È più semplice proporre prodotti integrativi (cross-buying), prestazioni di livello superiore (up-buying) e servizi aggiuntivi. Inoltre, saranno più propensi a consigliare ad altri le vostre offerte e reagiranno con meno sensibilità agli aumenti di prezzo.

La vicinanza al cliente come vantaggio concorrenziale. L'**orientamento alla clientela** è uno dei principali fattori di successo per imporsi in un mercato estremamente competitivo. L'esperienza dimostra che impegnarsi per mantenere i clienti acquisiti è molto più conveniente che cercarne di nuovi. Sotto questo aspetto le piccole aziende hanno molti vantaggi: il ridotto numero di collaboratori, la struttura snella e la vicinanza al cliente permettono loro di comunicare personalmente con la clientela e di venire facilmente a conoscenza delle esigenze del proprio gruppo target. Sono in condizione di adeguare le prestazioni ai desideri dei clienti e se necessario di sviluppare i prodotti insieme al committente. Grazie allo stretto contatto con la clientela possono evitare costose analisi di mercato.

È determinante che non solo il o la titolare ma anche tutti i collaboratori siano convinti dell'importanza dell'orientamento alla clientela e lo vivano ogni giorno. Ad esempio quando un cliente chiama fuori dall'orario di lavoro, chiede all'ultimo momento una modifica dei tempi di consegna o presenta un reclamo. Il completo controllo di queste situazioni è indice della capacità dell'azienda di porre al centro la clientela e le sue esigenze. Le aziende che sfruttano ogni contatto per agire in modo orientato alla clientela dispongono di un segno distintivo prezioso rispetto alla concorrenza.

Le esigenze della clientela come punto di partenza

L'orientamento alla clientela: un atteggiamento mentale. I clienti e le clienti non valutano solo le prestazioni di base di un fornitore, ma anche le prestazioni supplementari come la consulenza o la consegna, che collaboratori disponibili presentano come pacchetto completo. A tal fine è necessario che l'orientamento alla clientela venga praticato in modo coerente in tutta l'azienda.

Un tale atteggiamento mentale nasce quando l'azienda si orienta con perseveranza alle esigenze dei clienti e riesce a osservare le attività quotidiane dal punto di vista della clientela. Conoscere le varie necessità dei clienti e delle clienti è il presupposto fondamentale per poter offrire loro i benefici attesi. Tale obiettivo si realizza raccogliendo feedback, osservando e ascoltando.

Le **esigenze della clientela** sono il punto di partenza di tutto il lavoro fatto a favore dei clienti e delle clienti. Esse costituiscono la base dell'orientamento alla clientela (atteggiamento mentale in azienda) e della **gestione della clientela** (strumenti).

excursus

Ciò che conta per il cliente
↓
Quali benefici comportano le misure di gestione della clientela? La risposta a questa domanda è in queste sorprendenti cifre: secondo vari sondaggi rappresentativi solo il 10–20% dei clienti cambia fornitore a causa del prezzo, ma il 60–70% lo fa se non si sente trattato a dovere.

Per una breve spiegazione dei termini evidenziati si rimanda al glossario in fondo alla rivista.

Figura 01 **La reazione del cliente dopo il contatto con un'azienda**



I clienti soddisfatti contribuiscono al vostro successo acquistando di nuovo da voi e facendovi pubblicità positiva con il passaparola. Per questo è importante sfruttare positivamente ogni contatto con il cliente ed evitare che la clientela provi indifferenza o insoddisfazione per l'azienda e per le sue prestazioni.

Così ad esempio dal parrucchiere non acquistiamo solo un nuovo taglio di capelli ma anche una nuova consapevolezza di noi stessi. L'obiettivo primario dei clienti è soddisfare in modo globale le proprie necessità. Ma si tratta anche di esigenze come:

- **sicurezza:** il parrucchiere ci tinge i capelli con un prodotto professionale?
- **qualità:** il parrucchiere ci dà buoni consigli per la cura dei capelli a casa?
- **competenza professionale:** il parrucchiere si occupa regolarmente della propria formazione continua e di quella del personale?
- **servizio:** il parrucchiere mi chiede se desidero un caffè?
- **affidabilità:** il parrucchiere sa gestire gli appuntamenti in modo che io non debba aspettare?
- **rapporto qualità-prezzo:** la prestazione fornita dal parrucchiere corrisponde al prezzo richiesto?

I clienti e le clienti, inoltre, vogliono essere trattati come individui. Spesso anche gli aspetti del riconoscimento, dell'esclusività o del prestigio giocano un ruolo centrale. Fattori positivi sono anche un modo di rivolgersi individuale, un atteggiamento premuroso e un'atmosfera adeguata.

Gestione della clientela: gli strumenti. Per gestire la propria clientela le aziende hanno a disposizione vari strumenti, che devono orientarsi alle esigenze dei clienti e a loro vantaggio. Affinché l'impiego di questi strumenti sia efficace, è necessario che le piccole imprese si dedichino per convinzione all'orientamento alla clientela.

Insegnare il giusto comportamento. I collaboratori e le collaboratrici a diretto contatto con la clientela caratterizzano l'immagine di un'azienda e dovrebbero essere formati di conseguenza. Particolarmente utili a tale scopo sono le analisi di esempi pratici sulla base dei quali vengono definiti e simulati i comportamenti adeguati. Particolarmente importante è l'atteggiamento da assumere in caso di reclami (cfr. articolo a pagina 20).

L'orientamento alla clientela non può basarsi esclusivamente su processi standardizzati, linee guida e (costosi) software. Tuttavia, la rilevazione e la gestione dei dati sulla clientela con strumenti semplici, come ad esempio un foglio Excel o un branch software, possono aiutare a gestire con professionalità le relazioni con la clientela (cfr. articolo a pagina 26).

Come si ottiene la soddisfazione della clientela?

Per agire in modo orientato alla clientela è necessario capire come suscitare la soddisfazione dei clienti. La **soddisfazione della clientela** dipende da una componente cognitiva, vale a dire la costruzione di un'opinione basata sui fatti in merito a un prodotto o a un servizio, nonché di una componente emozionale, vale a dire le sensazioni che emergono valutando un prodotto o un servizio.

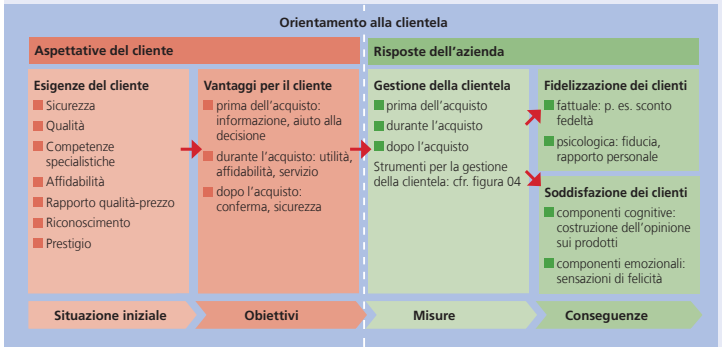
Componenti cognitive. La soddisfazione della clientela interviene quando un cliente confronta le proprie esperienze di utilizzo del prodotto con le proprie aspettative iniziali. Se la prestazione effettiva corrisponde alle aspettative, il cliente è soddisfatto. Se la prestazione supera le aspettative, la soddisfazione è particolarmente alta. L'insoddisfazione si verifica quando la prestazione fornita delude chiaramente le aspettative. L'esempio di un incarico di riparazione presso un'officina può

consiglio

Il ruolo centrale dei collaboratori
↓
La soddisfazione di un cliente per un'azienda dipende in grande misura dai singoli collaboratori. Con il comportamento qui descritto i collaboratori possono superare le aspettative della clientela:

- empatia: un impiegato si scusa per l'attesa offrendo un caffè al cliente
- iniziativa: un venditore di formaggi fa assaggiare al cliente un formaggio che potrebbe integrare il suo assortimento
- affidabilità: un consulente clienti invia prima di un appuntamento un reminder con i punti da trattare
- competenze specialistiche: un elettricista spiega a una cliente come risparmiare corrente

Figura 02 **La strada verso la soddisfazione della clientela**



Le misure di gestione della clientela vengono definite sulla base delle esigenze della clientela e dei vantaggi che essa si aspetta. L'obiettivo è fidelizzare i clienti e fare sì che diventino clienti soddisfatti. Per raggiungere questi obiettivi, un'azienda ha bisogno di un orientamento globale alla clientela.

aiutarci a comprendere questo meccanismo. Quando porto la mia auto in officina per la revisione annuale, le mie aspettative sono soddisfatte se nel caso di una riparazione inaspettata, vengo avvertito con una telefonata degli interventi necessari e mi vengono offerte possibili alternative (p. es. riparazione o sostituzione del pezzo). Se poi l'auto mi viene consegnata riparata e funzionante e ricevo anche qualche consiglio per evitare ulteriori guasti, le mie aspettative vengono superate.

Componenti emozionali. Le ricerche in materia di soddisfazione della clientela dimostrano, oltre all'importanza delle componenti cognitive, anche quella delle emozioni. La soddisfazione della clientela può essere considerata come un sentimento. I clienti e le clienti coinvolti emotivamente spesso valutano le prestazioni in modo più positivo rispetto agli altri.

Per esempio, vari sondaggi sulle società di formazione dimostrano che i relatori ottengono regolarmente valutazioni migliori in presenza di elementi come un pasto gradevole e bilanciato o un ambiente favorevole all'apprendimento rispetto alle situazioni in cui questi elementi sono assenti.

Dall'indifferenza all'entusiasmo. Il confine tra soddisfazione e insoddisfazione non è rappresentato da un unico valore. Si tratta piuttosto di una zona di tolleranza. Se il valore comparativo tra aspettative e prestazione effettiva si colloca in tale zona, la clientela è soddisfatta. Se le aspettative vengono superate, la clientela è entusiasta. Se però le aspettative vengono semplicemente confermate, si ha solo indifferenza (zona d'indifferenza). Il livello delle aspettative nei confronti di una prestazione è diverso per ciascun cliente. Importanti fonti di aspettative sono le necessità personali, le esperienze avute fino a quel momento, le raccomandazioni orali di conoscenti nonché le promesse (pubblicitarie) dell'azienda.

Obiettivo: fidelizzazione dei clienti

L'obiettivo di tutte le misure di gestione della clientela è la fidelizzazione dei clienti all'azienda. E ottenere che il cliente desideri tornare dallo stesso fornitore o lo raccomandi ad altri. In questo contesto si distingue tra **fidelizzazione** fattuale e psicologica.

Fidelizzazione fattuale. Nel caso della fidelizzazione fattuale, l'azienda cerca di impedire il passaggio a un altro fornitore creando alcuni ostacoli. Tra questi rientrano:

- **fattori economici** come acquisti in contropartita e carte fedeltà. Esempio: un'agenzia di marketing si occupa della nuova immagine di un autosalone attivo a livello regionale e, in contropartita, acquista lì una nuova auto.
- **fattori tecnologici** come soluzioni di sistema e dipendenza da un software. Esempio: a un'impresa edile è venduto un branch software che contiene posizioni di calcolo essenziali per l'impresa.
- **fattori monetari** come rimborsi e sconti fedeltà. Esempio: i clienti di lunga data ottengono notevoli riduzioni o vengono invitati alle anteprime.
- **fattori contrattuali** come diritti di esclusiva, prestazioni di garanzia, spesso ricompense o sanzioni. Esempio: le prestazioni di garanzia vengono concesse solo se i pezzi di ricambio e i servizi di manutenzione vengono effettuati da ditte ufficialmente autorizzate dal produttore.

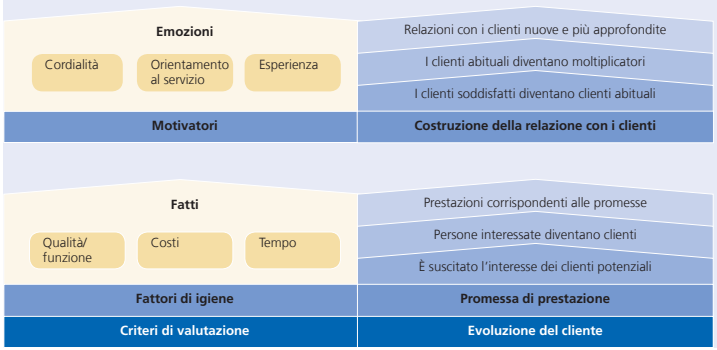
excursus

L'apporto del cliente all'azienda
↓
Il cliente non è solo colui che acquista, ma può assumere varie funzioni. Il cliente è:

- una risorsa in termini di marketing e assicurazione della qualità, poiché ci fornisce preziose indicazioni e può agire da ambasciatore per la nostra azienda
- motivatore, se premia con i suoi complimenti un servizio eccellente
- un fattore d'influenza per la cultura aziendale, se influenza l'azienda in materia di approccio e valori
- co-produttore, se è coinvolto nello sviluppo del prodotto

Queste diverse funzioni vanno prese in considerazione nella gestione della clientela.

Figura 03 **Valutazione delle prestazioni ed evoluzione della clientela**



La clientela potenziale diventa clientela abituale se l'azienda offre prestazioni che il cliente percepisce come positive a livello di fatti (qualità/funzione, costi, tempo) ed emozioni (cordialità, orientamento al servizio, esperienza di acquisto). I criteri fattuali sono fattori di igiene: impediscono l'insorgere dell'insoddisfazione. I criteri emozionali sono motivatori: influenzano la soddisfazione.

Fidelizzazione psicologica. È il risultato di legami emotivi, che garantiscono che il cliente ritorni o consigli l'azienda ad altri. Si fonda su fattori psicologici come:

- **soddisfazione:** nasce da un pacchetto completo che soddisfa/supera le **aspettative della clientela**. Esempio: un'agenzia di viaggi invia prima della partenza un'e-mail o un SMS con le previsioni del tempo della località di destinazione.
- **fiducia:** si crea grazie all'elevata competenza del fornitore. Esempio: un gestore patrimoniale informa regolarmente la clientela sulle sue operazioni di borsa, anche in caso di sviluppi negativi.
- **sensazione d'obbligo** nei confronti del fornitore: si crea con prestazioni eccellenti. Esempio: un commerciante introduce un prodotto nel proprio assortimento su desiderio di un cliente.

Identificare i punti di contatto nella prospettiva del cliente

La clientela ha numerosi **punti di contatto** con l'azienda. Nella prospettiva dell'azienda, è molto importante identificare questi punti di contatto in modo da poterne ricavare misure di gestione della clientela. Questi punti di contatto avvengono di norma nelle tre fasi che seguono.

Fase 1: prima dell'acquisto (acquisizione della clientela). Nel caso dell'acquisto di un'auto in un'officina, ad esempio, il primo contatto si verifica attraverso sito web, pubblicità e/o visita dei locali di vendita.

Fase 2: durante l'acquisto. Nella seconda fase i contatti con i clienti avvengono ad esempio attraverso la consulenza del venditore, il giro di prova, la valutazione dell'usato, la contrattazione del prezzo, il finanziamento e la sottoscrizione del contratto.

Fase 3: dopo l'acquisto (fidelizzazione dei clienti). Nella fase 3 il contatto tra cliente e azienda avviene nella comunicazione, nella consegna del veicolo e nell'assistenza successiva alla vendita.

Soprattutto nella prima fase l'analisi mostra risultati sorprendenti. Si parte da questo assunto: i clienti e le clienti visitano il negozio, chiamano o ricevono documentazione. Questo punto di vista è oggi quasi sempre errato. Non parte dalla prospettiva del cliente. In realtà il contatto dei potenziali clienti con l'azienda inizia prima.

- Il cliente ha bisogno di un prodotto e gli viene in mente un fornitore. Questo primo pensiero è, a seconda delle esperienze precedenti, connotato in modo positivo o negativo.
- La cliente ascolta per caso un'osservazione su un'azienda o i suoi prodotti/servizi. Questo messaggio può essere positivo o negativo.
- Il cliente s'informa sull'azienda presso i propri colleghi.
- La cliente legge un articolo sulla stampa.
- Il cliente cerca l'azienda su internet e incontra recensioni positive o negative su forum, blog o portali di valutazione.
- La cliente visita la homepage dell'azienda e in questo modo si crea le prime, spesso decisive, impressioni sui prodotti e sui servizi offerti.

Abbandonate quindi l'idea che i clienti arrivino a voi esclusivamente attraverso il sito web, i manifesti o le fiere. La ricerca preliminare online sta assumendo un peso sempre maggiore rispetto alle misure pilotate dall'azienda stessa. Il primo contatto

esempio

Offrire valore aggiunto – fidelizzare la clientela
↓
L'obiettivo della gestione della clientela è «avere cura» della clientela con prodotti e servizi adeguati alle sue esigenze. Ciò succede anche quando l'azienda offre un valore aggiunto. Se ad esempio un parrucchiere vuole specializzarsi nei servizi per bambini, dovrà procurarsi l'attrezzatura adeguata, giocattoli compresi. Se invece mira a una danarosa clientela femminile, potrebbe valere la pena di offrire, oltre a un ambiente raffinato, anche servizi di make-up e manicure e adottare orari flessibili, ad esempio in occasione di eventi mondani nel bacino d'utenza.

Figura 04 **Gli strumenti della gestione della clientela**

Strumenti	Prima dell'acquisto	Durante l'acquisto	Dopo l'acquisto
legati al prodotto	Sviluppo di prodotti/servizi insieme al cliente Miglioramento dell'offerta sulla base di feedback	Composizione dell'offerta (individuale) Prodotto su misura	Prestazioni di servizio e di garanzia, prestazioni supplementari Informazioni su accessori, prodotti di attualità ecc.
legati al prezzo	Promozioni e sconti Prezzi per set, prezzi modulari Primo acquisto agevolato	Programmi bonus e sconti Promozione per il primo acquisto	Sconti fedeltà Carte fedeltà Programmi bonus
legati alla comunicazione	Contatto semplice Pubblicità diretta, marketing dialogico Eventi: degustazioni, giornate delle porte aperte, visite agli impianti, ecc. Offerta informativa chiara Presentazione del preventivo	Consulenza e aiuto alla decisione Argomentazioni Adattamenti del preventivo Aiuto alla contrattazione	Follow up, raccolta feedback, sondaggi Eventi per la clientela: anteprime dei prodotti, inviti, ecc. Gestione dei reclami Informazione costante Rinnovo contratto
legati alla distribuzione (logistica)	Offerta di vari canali di vendita	Servizio montaggio e consegna	Possibilità di ordinazione semplificate Consegna semplificata/agevolata

Prima, durante o dopo l'acquisto: ogni contatto rappresenta un'occasione per migliorare a lungo termine la relazione con la clientela. A tale scopo l'azienda ha a disposizione in ogni fase vari strumenti per la gestione della clientela.

tatto avviene quindi prima che voi sappiate che il cliente si sta interessando alla vostra azienda.

Strumenti per la gestione della clientela

In linea di principio gli strumenti per la gestione della clientela corrispondono ai quattro elementi del **marketing mix** (cfr. le edizioni pi n. 03 «Le fasi dello sviluppo» e n. 05 «Pubblicità»).

Strumenti legati al prodotto: miglioramento dell'offerta come lo sviluppo di prodotti creati a misura del cliente.

Strumenti legati al prezzo: creazione di incentivi monetari come i prezzi per set.

Strumenti legati alla comunicazione: dialogo continuo con comunicazioni personali o esperienze non acquistabili come visite agli impianti.

Strumenti legati alla distribuzione: offerta di varie soluzioni di acquisto come ordinazione elettronica o consegna a domicilio.

Di seguito associamo gli strumenti per la gestione della clientela alle fasi di un tipico processo commerciale che, analogamente ai punti di contatto può essere suddiviso nelle tre fasi «prima dell'acquisto», «durante l'acquisto» e «dopo l'acquisto» (cfr. figura 04). Le piccole imprese possono così integrare la gestione della clientela nei propri processi commerciali quasi come un compito quotidiano. Gli strumenti citati sono da intendersi a titolo di esempio. Negli strumenti di politica della comunicazione ci concentriamo su misure che promuovono il contatto personale, fondamentale per le piccole imprese.

Fase 1: prima dell'acquisto (acquisizione della clientela).
In questo caso, la gestione della clientela ha l'obiettivo di attirare l'attenzione dei potenziali clienti sull'azienda e sulle sue offerte. A tale scopo vengono impiegati tra l'altro strumenti della comunicazione. In questo modo nasce un dialogo che viene portato avanti con gli strumenti del marketing diretto o della vendita personale. Grazie ai contatti con la clientela è sempre possibile tracciare un quadro chiaro delle esigenze dei clienti e trarne conclusioni utili all'allestimento della propria offerta – per ottenere clienti entusiasti. I seguenti strumenti di gestione della clientela servono a raggiungere questo scopo.

- **Pubblicità diretta:** lettera o regalo indirizzati personalmente al cliente o alla cliente. Esempio: un'azienda orticola invia bulbi ai proprietari di giardini con consigli per l'allestimento professionale di un giardino.
- **Marketing dialogico:** mailing con allegati, estrazioni o inviti a manifestazioni incl. misure successive per iniziare il dialogo.
- **Giornate delle porte aperte, visite agli impianti:** inviti sul posto per presentare alla clientela interessata tutta la gamma di prestazioni offerte.
- **Vendita personale:** il «classico», con il grande vantaggio di essere informati direttamente dal cliente in merito alle sue esigenze.
- **Offerta di vari canali di vendita.** Esempio: concept shop-in-shop in luoghi particolari come p. es. aeroporti e stazioni o offerta di consegna a domicilio e possibilità di ordinazione online.

consiglio

Analizzate il vostro portafoglio clienti
↓
Per quali clienti è particolarmente conveniente impiegare misure di gestione della clientela? I seguenti criteri di valutazione forniscono risposte sul potenziale ricavo generato dal cliente:

- A quanto ammonta il reddito/budget del cliente?
- A quanto ammonta il fatturato finora effettuato?
- Da quanto tempo è nostro cliente?
- Il cliente utilizza offerte di cross selling?
- Il cliente raccomanda la nostra azienda ad altri?
- Esiste la possibilità di sviluppare prodotti insieme al cliente? Ecc.

- **Sviluppo del prodotto insieme al cliente.** Esempio: un fornitore sviluppa insieme al cliente una strumentazione assistita da computer specifica per il suo settore, non disponibile sul mercato.

Fase 2: gestione della clientela durante l'acquisto. È necessario convincere il cliente della validità dei prodotti e dei servizi offerti dall'azienda durante l'acquisto. In ogni caso è importante tenere a mente che la realizzazione della vendita non è la fine, ma l'inizio del rapporto con il cliente, che andrà ulteriormente approfondito. La fiducia oggi non dipende più solo dalla capacità di persuasione e dalla personalità del venditore, ma anche dall'abilità sostanziale di mantenere le promesse fatte. A tale scopo vengono impiegati i seguenti strumenti:

- **consulenza e aiuto:** dal momento che molti prodotti richiedono spiegazioni e spesso sul mercato esistono molti prodotti simili, la consulenza e l'aiuto assumono un ruolo molto importante; l'azienda può dare prova di competenza e avviare un rapporto positivo con il cliente
- **concessione di condizioni speciali:** dal punto di vista del cliente una riduzione di prezzo diretta è nella maggior parte dei casi più decisiva per l'acquisto rispetto a una riduzione successiva alla vendita dipendente dal fatturato effettuato
- **sconti e altri vantaggi:** buoni, carte fedeltà per accedere a sconti oppure offerte supplementari esclusive per una clientela selezionata

Fase 3: gestione della clientela dopo la vendita. In questa fase si tratta di curare i rapporti con la clientela. Le piccole imprese, il/la titolare e i suoi collaboratori entrano regolarmente in contatto con i clienti già acquisiti. L'azienda s'informa per capire le esigenze future e in tali occasioni offre un valore aggiunto (p. es. l'update di un software, uno strumento di nuova creazione, una confezione di detergente ecc.). Il cliente ha così la sensazione che la piccola impresa si occupi attivamente di lui. A tale scopo possono essere impiegati i seguenti strumenti:

- **follow-up** delle offerte, soprattutto nel settore business-to-business
- **visite agli impianti** per clienti selezionati
- **gestione dei reclami** (cfr. articolo a pag. 20)
- **gestione dei forum dei clienti** su temi speciali, per sfruttare le esperienze dei clienti per lo sviluppo di prodotti e prestazioni
- **sondaggio della clientela** a intervalli definiti (p. es. tre mesi) dopo la vendita
- **eventi di marketing** in occasioni speciali come San Valentino, l'inizio dell'estate o gli anniversari
- **informazioni costanti** su merci e servizi (in particolare per quanto riguarda le novità) con l'aiuto di riviste per la clientela, newsletter elettroniche e comunicazioni selezionate nonché della vendita personale e delle offerte su internet
- **promozione di prestazioni supplementari** per clienti esistenti, che favoriscono la funzionalità del prodotto venduto

È necessario verificare con la massima attenzione quali misure si adattino alla propria azienda e analizzarne costi e benefici.

consiglio

Unità di misura della fidelizzazione
↓
Quanto è efficace la vostra gestione della clientela? I seguenti criteri vi aiuteranno nell' analisi.

- Fedeltà della clientela: quanti clienti abituali abbiamo? Qual è la durata delle nostre relazioni commerciali?
- Quanti sono gli incarichi/acquisti per ciascun cliente abituale?
- Raccomandazioni: quanti sono i nuovi clienti acquisiti grazie alla raccomandazione di clienti esistenti?
- Quanti sono i clienti che ci abbandonano?

Figura 05 **Pianificare la gestione della clientela**



Cosa?
I nostri obiettivi
Quali obiettivi perseguiamo con la nostra gestione della clientela?
Definiamo obiettivi concreti e misurabili da raggiungere con la gestione della clientela. Ad esempio:
- fatturato cross selling in un periodo definito
- numero di raccomandazioni entro una data prefissata

Chi?
Il nostro gruppo target
A quali clienti rivolgersi?
Stabiliamo a quali clienti intendiamo rivolgerci con le nostre misure di gestione della clientela. Bisognerà chiarire quali clienti sono per noi strategicamente importanti. Ad esempio:
- gruppi target secondo il fatturato
- gruppi target secondo la durata della relazione commerciale
- gruppi target secondo il reddito

Come?
I nostri strumenti
Quali strumenti impieghiamo per gestire i nostri clienti?
Definiamo con quali strumenti di gestione della clientela intendiamo rivolgerci a gruppi target selezionati e mettiamo insieme un pacchetto di misure.
Gli strumenti riguardano:
- il prodotto
- il prezzo
- la comunicazione
- la distribuzione

Quando?
I nostri tempi
Quali strumenti di gestione della clientela impiegare e quando?
La nostra pianificazione temporale ci rivela quando intendiamo rivolgerci a chi e con quali strumenti.
- Pianificazione delle tappe principali
- Pianificazione dettagliata

Come?
La verifica del nostro successo
Quanto efficaci sono le nostre misure di gestione della clientela?
La verifica regolare ci aiuta a impiegare risorse limitate in modo mirato. Le singole misure vengono analizzate in termini di efficacia / successo per il raggiungimento dei nostri obiettivi.

Una pianificazione accurata contribuisce in misura notevole al successo della gestione della clientela. Il grafico illustra quali domande l'azienda dovrebbe porsi.

Conclusioni

La gestione della clientela è uno strumento importante proprio per le piccole imprese per ottenere e aumentare il proprio successo. Perché i clienti soddisfatti saranno più propensi a effettuare nuovi e ulteriori acquisti. Condizione: le esigenze dei clienti devono essere note. Solo così sarà possibile applicare le misure adeguate. Per questo motivo è importante che tutti i collaboratori dell'azienda sappiano come individuare le esigenze della clientela, conoscano e applichino gli strumenti di gestione della clientela.

Lista di controllo: quanto conoscete la vostra clientela?

Per gestire al meglio la propria clientela è indispensabile conoscerla. Le seguenti domande vi aiuteranno a individuare gli interventi necessari per la vostra azienda.

	Sì	No	Necessità di intervento
Conosciamo la nostra clientela			
Possiamo definire quale potenziale rappresentano i nostri clienti per l'azienda. Sfruttiamo i contatti con i clienti per ottenere informazioni su di loro e sulle loro esigenze. Questo ci permette di realizzare un previdente «monitoraggio del mercato» e di ricevere indicazioni su possibili nuovi prodotti e servizi.			
Possiamo classificare i nostri clienti sulla base del valore che rappresentano per la nostra azienda?			
Disponiamo di una banca dati della clientela con dati aggiornati?			
Abbiamo a disposizione tutti i dati rilevanti dei nostri clienti?			
Conosciamo i possibili punti di contatto tra azienda e cliente?			
Sfruttiamo tutti i contatti con i clienti per conoscere le loro esigenze?			
Realizziamo sondaggi regolari per rilevare esigenze e soddisfazione della clientela?			
L'offerta e la qualità dei nostri servizi corrispondono alle esigenze dei clienti?			
Gestiamo la nostra clientela			
Sfruttiamo le misure di gestione della clientela per anticipare di un passo la concorrenza.			
I clienti esistenti e potenziali possono apprendere con facilità attraverso i nostri canali di comunicazione quali prestazioni offriamo e in cosa ci differenziamo dalla concorrenza?			
La clientela può raggiungerci facilmente attraverso diversi canali?			
I nostri collaboratori e le nostre collaboratrici conoscono gli strumenti di gestione della clientela da noi impiegati?			
L'immagine della nostra azienda, compresi i locali di vendita, corrisponde all'immagine che vogliamo trasmettere all'esterno?			
Abbiamo previsto un tempo sufficiente per il follow-up successivo alla conclusione di una vendita?			
Siamo in grado di offrire nuovi prodotti e servizi sulla base delle esigenze della clientela?			
Pianifichiamo e verifichiamo con cura le misure di gestione della clientela?			
Nella nostra azienda parliamo regolarmente di temi riguardanti la gestione della clientela?			
Tutti i collaboratori sono formati per rispondere ai desideri della clientela?			

Questa lista di controllo è disponibile su www.postfinance.ch/pi.

«Più sappiamo sulla nostra clientela, tanto più personalizzato sarà il trattamento.»

Andrea e Peter Artho, Artho Bodenideen AG



«La nostra clientela comprende, oltre a privati che costruiscono o ristrutturano, anche amministratori di immobili e architetti. Per tutti la qualità è cruciale.»
Andrea e Peter Artho, coppia di titolari

Azienda, sede Artho Bodenideen AG, San Gallo, www.artho-bodenideen.ch
Settore, attività Negozio specializzato in pavimentazioni
Costituzione dell'impresa 1994
Numero di collaboratori 15 compresa la coppia di titolari
Obiettivo Essere il migliore negozio specializzato in pavimentazioni nell'area di San Gallo

La strategia di gestione della clientela di Artho Bodenideen punta sulla «nota personale»: dalla prima consulenza al regalo finale. A questo scopo sono necessari non solo una costante presenza della coppia di titolari Andrea e Peter Artho, ma anche una cultura aziendale adeguata e un marketing professionale.

Inizio deciso, conclusione regale. «Per noi un affare può dirsi concluso quando il cliente diventa nostro fan», così Peter Artho, titolare di Artho Bodenideen, riassume l'obiettivo della propria strategia di gestione della clientela. «Sono molti gli incarichi in cui abbiamo la possibilità di stabilire una relazione duratura con il cliente». L'azienda sfrutta questa opportunità in modo estremamente mirato. Per Artho Bodenideen i momenti dell'inizio e della conclusione della relazione sono i