| Edizione n. 09 | Novembre 2012 |
Pubblicato da PostFinance in collaborazione con KMU-HSG

pi

Gestione delle piccole imprese
Gestione della clientela



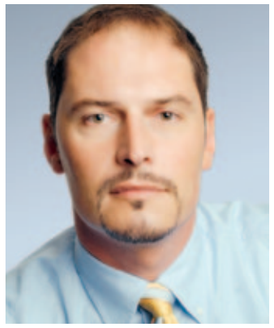
Una clientela soddisfatta conviene
Pianificazione e creatività nella gestione della clientela
Consigli per gestire feedback e reclami
Raccogliere e utilizzare i dati sulla clientela

Istituto svizzero per le piccole e medie imprese Università di San Gallo

Universität St.Gallen

PostFinance
Accompagnati meglio.

Hanno contribuito a questa edizione



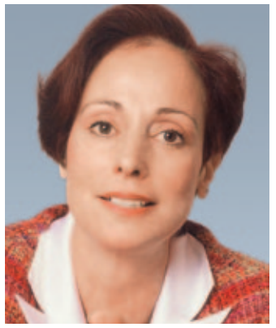
Urs Frey (*1968)
Prof. Dr.

Urs Frey, membro della direzione dell'Istituto svizzero per le piccole e medie imprese e della direzione del Center for Family Business HSG dell'Università di San Gallo (CFB-HSG), è anche docente e ricercatore nel settore della gestione strategica per le imprese familiari di media grandezza. Si occupa degli aspetti e delle peculiarità della gestione delle imprese familiari nell'ambito di progetti pratici e gruppi di lavoro.



Christoph Portmann (*1961)
Consulente e relatore

Christoph Portmann è titolare della ScoreMarketing.ch di Stäfa e partner dell'agenzia per il marketing e la comunicazione amakom di Wetzikon. Ha oltre 15 anni di esperienza in ambito dirigenziale e come membro della direzione di aziende a vocazione internazionale. Dopo una formazione di base in campo tecnico e un perfezionamento in economia aziendale, marketing, comunicazione e vendita, oggi lavora come consulente di piccole e medie imprese. Inoltre, insegna presso scuole specializzate e business school, è membro del consiglio di esperti per gli esami professionali ed è attivo come relatore e autore.



Barbara Haas-Schöttli (*1954)
Trainer in comunicazione

Barbara Haas-Schöttli, consulente PR e trainer in comunicazione, dal 1985 titolare della società individuale bhs-training.ch. Su mandato delle aziende, Barbara Haas-Schöttli forma i collaboratori e le collaboratrici a contatto con la clientela su temi come il «comportamento orientato alla clientela» o «il reclamo come opportunità». In passato ha lavorato in azienda come responsabile del servizio clienti e nella formazione in materia di vendita e prodotti. Nei suoi programmi di training pone l'accento in particolare su consigli per la vendita e la comunicazione per facilitare il contatto con la clientela.



Teresa V. Mandl (*1979)
Dr., docente

Teresa V. Mandl è docente presso il centro per il marketing management della ZHAW School of Management and Law e coautrice dello studio «Swiss CRM 2012 – Einsatz und Trends in Schweizer Unternehmen» (Swiss CRM 2012 – Impegno e tendenze nelle aziende svizzere). Inoltre è titolare e amministratrice di T.V.T. swissconsult GmbH, un'azienda svizzera di consulenza per l'innovazione, lo sviluppo strategico dei prodotti e il design orientato ai materiali. Nel gennaio 2012 la rivista «Women in Business» le ha conferito il titolo di business newcomer dell'anno.



Gestione della clientela – Una clientela soddisfatta conviene | Urs Frey **04**
Così farete innamorare la vostra clientela | Christoph Portmann **13**
Reagire in modo corretto a feedback e reclami | Barbara Haas-Schöttli **20**
Raccogliere e utilizzare in modo mirato i dati sulla clientela | Teresa V. Mandl **26**

Esempi pratici: Artho Bodenideen AG, San Gallo 11
Alder's-Food AG, San Gallo 18
«bücherladen Appenzell», Appenzell 24

Glossario: breve spiegazione dei termini tecnici 29
Anteprima 30
Il modello di gestione aziendale pi 31

IN COPERTINA. Uno che conosce le tendenze e le esigenze dei clienti: Peter Artho, titolare del negozio specializzato Artho Bodenideen, con un rivestimento per pavimenti dell'ultima collezione.

FSC Mixed Sources
Cert no. SQS-COC-100261
© 1996 FSC

pi – Gestione delle piccole imprese / Gestione della clientela

Stimate lettrici, stimati lettori,



Hansruedi Köng responsabile PostFinance

la piccola differenza che conta: vi ricordate quando da piccoli il negoziante vi sporgeva dal bancone qualche caramella? E sicuramente vi è capitato di apprezzare quando, clienti, ricevete un po' di più di quanto atteso … Sono spesso le piccole attenzioni che fanno di un cliente «normale» un cliente entusiasta. In questo senso le piccole imprese hanno un grande vantaggio: sono vicine alla propria clientela, ne conoscono le esigenze e possono offrire quel qualcosa in più.

Una buona gestione della clientela significa più successo. Numerosi sono gli strumenti che possono sostenervi in questo ambito. Tuttavia, per distinguersi dalla concorrenza, offrire un buon servizio non è più sufficiente. Ci vogliono creatività e impegno. Il meccanismo è semplice: la clientela soddisfatta ritorna e un'azienda viene raccomandata ad altri solo se offre un servizio sorprendente e riesce a entusiasmare i propri clienti. Sono queste le forme di pubblicità più efficaci.

Massima efficacia con costi ridotti. In questo numero approfondiremo l'importanza della gestione della clientela, dal primo contatto fino alla fidelizzazione. Gli esempi pratici vi mostrano come ottenere buoni risultati con un investimento mirato. Spero possiate trovare l'idea che fa per voi. Per la soddisfazione della vostra clientela ma in ultima analisi naturalmente anche per voi stessi e voi stesse come imprenditori e imprenditrici.

Buona lettura!
Hansruedi Köng

Colophon: «pi – Gestione delle piccole imprese» è una pubblicazione semestrale in lingua tedesca, francese e italiana. Tiratura: 30 000.
A cura di: PostFinance, Nordring 8, 3030 Berna, in collaborazione con KMU-HSG, Università di San Gallo, Dufourstrasse 40a, 9000 San Gallo.
Redazione: Silvan Merki (direzione), Julia Dieziger, Pascal Frey, Prof. Dr. Urs Frey. Collaboratori: Heiko Stegmaier. Fotografia: Markus Bertschi, Zurigo; Filipa Peixeiro, Zurigo. Layout: Fabrizio Milano, Denon. Correzione delle bozze: Anna Knecht. Stampa: Stämpfli AG, Berna.
Abbonamenti: PostFinance, Comunicazione, Nordring 8, 3030 Berna o alla pagina www.postfinance.ch/pi.
© 2012, PostFinance, Comunicazione, 3030 Berna. La pubblicazione, la ristampa e la duplicazione, anche parziali, di articoli o di estratti di «pi – Gestione delle piccole imprese» sono autorizzate solo con indicazione della fonte. ISSN 1664-7473

Avete domande o suggerimenti?
Scrivete a PostFinance, Comunicazione, Nordring 8, 3030 Berna o a redaktion.ku@postfinance.ch.

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.

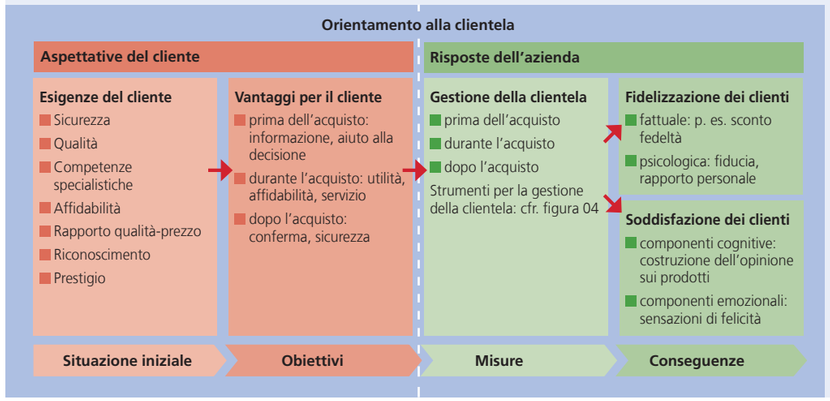
Componenti cognitive. La soddisfazione della clientela interviene quando un cliente confronta le proprie esperienze di utilizzo del prodotto con le proprie aspettative iniziali. Se la prestazione effettiva corrisponde alle aspettative, il cliente è soddisfatto. Se la prestazione supera le aspettative, 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.

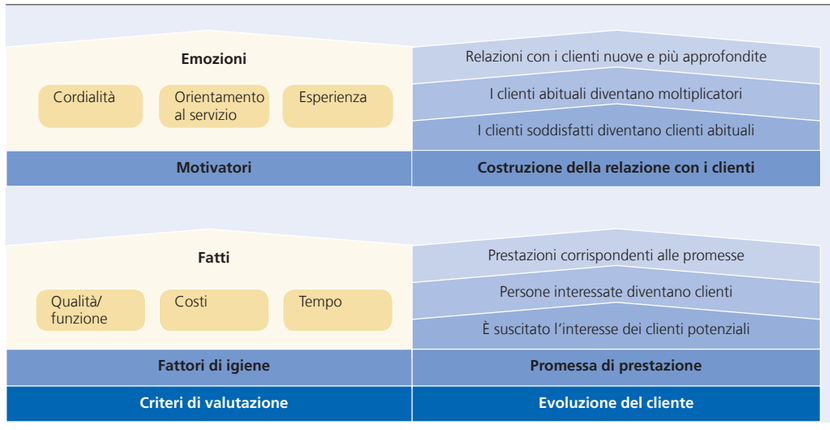
excursus

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 assoceremo 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



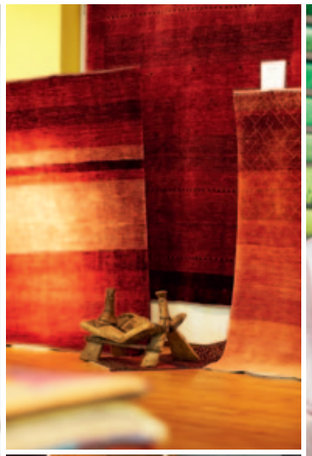
Azienda, sede Artho Bodenideen AG, San Gallo, www.artho-bodenideen.ch
Settore, attività Negozio specializzato in pavimentazioni
Costituzione dell'impresa 1994
Numero di collaboratori 15 compresa la coppia di titolari
Obiettivo Essere il migliore negozio specializzato in pavimentazioni nell'area di San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

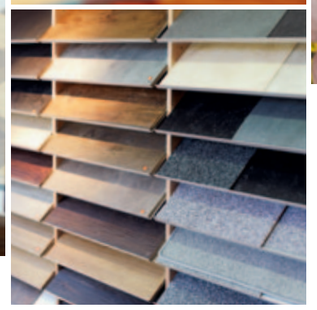
La strategia di gestione della clientela di Artho Bodenideen punta sulla «nota personale»: dalla prima consulenza al regalo finale. A questo scopo sono necessari non solo una costante presenza della coppia di titolari Andrea e Peter Artho, ma anche una cultura aziendale adeguata e un marketing professionale.

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

«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









Ogni contatto con il cliente conta: sul sito internet, durante la visita in negozio o al telefono. «Il cliente deve sempre avere la stessa impressione di noi, a prescindere da dove e quando ha a che fare con noi».
Peter Artho, titolare

più importanti. «Se possibile mia moglie o io cerchiamo di essere sempre presenti di persona al momento del primo contatto, del controllo intermedio e della consegna o per lo meno ci facciamo sentire per telefono».

Ascoltare e fare domande. Perché la nota personale è un fattore chiave del successo dell'azienda di San Gallo. L'obiettivo è rendere felice il cliente e a questo scopo Artho Bodenideen mette in campo varie idee, come ad esempio un regalo appropriato. «Abbiamo un buon assortimento standard di regali per la clientela. A volte però ci piace far piacere ai clienti con un presente completamente personalizzato. Per esempio, sapevamo che un cliente era figlio di un macellaio e all'inizio della stagione delle grigliate lo abbiamo sorpreso con un set di coltelli, casualmente della stessa marca di quelli usati da suo padre. Oppure l'azienda ha regalato un cesto colmo di erbe a una cliente che voleva coltivare erbe aromatiche sulla sua terrazza appena rivestita con un nuovo parquet da esterno». I collaboratori e la coppia di titolari si procurano queste informazioni ascoltando il cliente e facendo domande.

Accogliere i desideri del cliente. Artho Bodenideen è consapevole dell'importanza degli input e dei feedback dei clienti. Capita spesso che i commenti dei clienti portino l'azienda ad ampliare il proprio assortimento, come ci spiega Peter Artho con l'esempio delle pavimentazioni esterne. «I clienti volevano poter prolungare sulla terrazza la pavimentazione di legno interna. Abbiamo introdotto questa offerta – e abbiamo avuto successo».

Fatto abbastanza inusuale per un'impresa artigianale di queste dimensioni, l'azienda impiega nella persona di Andrea Artho una direttrice marketing. Il suo compito è di pianificare la gestione della clientela e definire il budget necessario. E analizzare le tabelle relative al fatturato: «Esaminiamo l'evoluzione del valore cliente nel corso del tempo e in caso di variazioni ne chiediamo la ragione, soprattutto in caso di grossi committenti». La clientela ha elevate esigenze di qualità per quanto concerne ad esempio consulenza, qualità e rispetto delle scadenze, e ha poco tempo a disposizione. Il compito di Artho Bodenideen è superare queste aspettative – con una nota personale per ogni singolo aspetto.

Impedire l'interruzione della relazione con il cliente. Ciò vale anche in caso di reclami, ai quali l'azienda reagisce con disponibilità e rapidità. «Proprio in situazioni simili i clienti possono comprendere al meglio la qualità della nostra assistenza. Non ci lasciamo sfuggire una tale opportunità». E nemmeno la possibilità di mantenere la relazione con il cliente anche al termine dell'incarico. «I pavimenti hanno bisogno di manutenzione. Dopo circa un anno o un anno e mezzo cogliamo questa occasione per proporre un'eventuale manutenzione e ricordare al cliente i servizi della nostra azienda».

Pianificazione e creatività: così farete innamorare la vostra clientela

Christoph Portmann

Le relazioni commerciali assomigliano molto alle relazioni personali: vanno affrontate con cura e coltivate affinché continuino a prosperare. Come fare? Con misure adatte alla vostra azienda. Vi illustreremo in modo pragmatico come le piccole imprese possono attuare in modo creativo una strategia di gestione della clientela.

Siete un piccolo imprenditore o una piccola imprenditrice e desiderate gestire le relazioni con la vostra clientela con un tocco personale? Allora dovreste approfondire con attenzione il tema della gestione della clientela. Iniziate con qualche considerazione di base su come intendete gestire le relazioni con la vostra clientela.

Punti per il primo contatto. Un punto importante è l'inizio della relazione con il cliente. Il seguente esempio mostra come avere successo: i titolari di un piccolo negozio di accessori di moda e arredamento a Seefeld, quartiere alla moda di Zurigo, chiedono gentilmente a tutti i visitatori, sia a quelli che acquistano sia agli altri, l'indirizzo postale e quello elettronico. In contropartita regalano un opuscolo in formato cartolina con un cuore di cioccolata e un buono sconto del 10%.

Praticamente tutti forniscono volentieri le informazioni richieste. Subito dopo viene inviata un'e-mail di ringraziamento per la prima visita, nella quale si rimanda alla pagina internet e Facebook del negozio. Grazie agli indirizzi i titolari possono restare in contatto con gli interessati, informarli delle novità, invitarli a eventi per la clientela e ricordare in modo simpatico la propria attività alla clientela con regolarità e a costi contenuti.

Restate in contatto. Con buone idee e la giusta dose di caparbietà potete non solo allacciare contatti con i clienti, ma anche mantenerli nel tempo. La conclusione dell'acquisto non rappresenta affatto la fine, bensì l'inizio della vostra relazione con il cliente. Proprio quando siamo riusciti a convincere il cliente ad acquistare un prodotto o un servizio, la strategia di vendita non può fermarsi. Ora si tratta di dimostrare che siamo in grado di mantenere le promesse fatte durante il processo di vendita. Il dopo viene sempre prima. A seconda del tipo di prodotti e servizi e degli intervalli in cui essi vengono acquistati o fruiti, l'**after sales management** mette a disposizione le misure adeguate per mantenere il contatto con il cliente e coltivare la relazione.

Chi ben pianifica è a metà dell'opera. Per pianificare le misure di gestione della clientela è consigliabile mettere a punto un piano annuale (cfr. figura 06), nel quale definire a quali gruppi di clienti intendete rivolgervi e con quali misure, e quali persone all'interno dell'azienda sono responsabili dell'attuazione. Definite il budget e le scadenze. Meglio pianificare un numero contenuto di punti: i piani d'azione devono essere fatti per essere attuati.

Obiettivo: aumentare il fatturato

Le misure di gestione della clientela mirano da un lato ad aumentare il valore per ciascun cliente e di conseguenza il valore dell'azienda. Dall'altro misure adeguate possono anche incrementare il valore medio delle ordinazioni o degli incarichi ottenuti da ciascun cliente. Per raggiungere questo obiettivo vi sono due possibilità: generare vendi-

consiglio

Idee creative con il brainstorming
↓
Un brainstorming in un ambiente rilassato può aiutare a raccogliere idee per misure creative di fidelizzazione della clientela. Un gruppo di due-tre persone è ideale. Il brainstorming funziona come segue.
Fase 1: sono concesse e auspicate anche idee spontanee, insolite e un po' pazze. Le critiche e i giudizi sono vietati in questa fase, che deve essere limitata a 10–15 minuti. Tutti gli input vengono annotati dal moderatore su una lavagna a fogli mobili.
Fase 2: successivamente, le idee elencate vengono discusse, valutate e analizzate sotto il profilo dell'adeguatezza e dell'applicabilità.

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

Figura 06 **Esempio piano di misure**

Gruppi di clienti	Misura	Budget/ costi	Scadenza	Responsabilità
Key account (clienti chiave)	6 contatti personali all'anno - regalo di compleanno e Natale personalizzato - invito personale a un evento speciale - invito all'evento per la clientela - invito alla giornata delle porte aperte - due chiamate /newsletter	40%	ogni 2 mesi compleanno/dicembre 16 marzo 13 settembre 30 gennaio febbraio e giugno/ogni 2 mesi	Lisa Moll Hans Frisch
Clienti A e B	4–6 contatti personali all'anno - biglietto personalizzato per compleanno e Natale - invito all'evento per la clientela - invito alla giornata delle porte aperte - due chiamate/newsletter	30%	per trimestre compleanno/dicembre 13 settembre 30 gennaio Febbraio e giugno/ogni 2 mesi	Lisa Moll Hans Frisch
Clienti C e D	assistenza personalizzata - invito alla giornata delle porte aperte/newsletter	20%	contatto secondo necessità 30 gennaio/ ogni 2 mesi	Hans Frisch
Gruppi d'influenza	- incontri e informazioni - evento/newsletter	10%	secondo necessità 13 settembre/ogni 2 mesi	Peter Jung

Per la pianificazione delle misure di gestione della clientela basta uno schema molto semplice come quello illustrato in figura. Le misure sono organizzate per gruppi di clientela. Oltre ai costi (qui in percentuale dei costi complessivi di gestione della clientela), è sempre presente anche una scadenza per l'attuazione. Viene inoltre indicata la persona responsabile per la realizzazione.

te supplementari (cross selling) e vendite di valore maggiore o vendite di prestazioni di livello superiore (up selling).

Generare vendite supplementari. Il core business di un parrucchiere è rappresentato da lavaggio, colorazione e taglio dei capelli. Il fatturato è limitato a causa del tempo materiale necessario a servire i clienti. Con il **cross selling** il parrucchiere può ottenere un guadagno aggiuntivo, ad esempio proponendo e vendendo attivamente ai clienti prodotti per la cura dei capelli, accessori di moda, profumi ecc. L'offerta di base viene quindi ampliata con prodotti complementari e praticamente senza dispendio di tempo.

Se utilizzato in modo intelligente e interpretando le esigenze del cliente, il cross selling produce guadagni aggiuntivi in tutti i settori, è apprezzato dalla clientela e spesso anche atteso.

Generare un valore superiore. Un'altra possibilità di aumentare il fatturato generato da clienti già esistenti è l'**up selling**. Si definisce up selling la pratica di incrementare l'iniziale disposizione all'acquisto del cliente nel corso del processo di vendita e consulenza. L'up selling funziona presentando ai consumatori prodotti di alta qualità e motivando adeguatamente il valore aggiunto. Un cliente si reca ad esempio in un autosalone con l'idea di acquistare un modello base. Il venditore approfondisce però le esigenze del cliente e capisce che l'acquisto di una piccola Volkswagen Up rischierebbe di non soddisfare il cliente a lungo termine. Propone allora un modello superiore, una Golf. Il cliente riconosce i vantaggi e il valore aggiunto e alla fine acquista il modello più costoso. Il risultato è un cliente soddisfatto e ben consigliato e un venditore che ha notevolmente aumentato il proprio fatturato e ha ottenuto un nuovo cliente.

L'obiettivo di queste tecniche è creare una sensazione positiva nel cliente grazie a una consulenza individuale e orientata alle sue esigenze e al tempo stesso aumentare fatturato e profitti.

Promuovere il passaparola

Un presupposto importante per la fidelizzazione e la fedeltà del cliente è la soddisfazione dello stesso. È importante sapere che solo le aspettative superate e le esperienze sorprendenti legate ai servizi di mercato favoriscono il passaparola. Il livello di soddisfazione della clientela può essere a grandi linee suddiviso in tre livelli:

- **clienti delusi:** le aspettative non sono state soddisfatte, hanno ottenuto meno di quanto atteso
- **clienti soddisfatti:** le aspettative sono state soddisfatte, nel complesso hanno ottenuto quello che si attendevano
- **clienti entusiasti:** le aspettative sono state nettamente superate, hanno ottenuto più di quanto atteso

Per comprendere questo fenomeno bisogna sapere che i prodotti e i servizi vengono suddivisi in tre livelli di prestazione. La base è costituita dalla prestazione di base, la cui realizzazione viene data per scontata dalla clientela e la cui mancata realizzazione genera delusione. Il livello successivo viene definito prestazione formale, ed è quella che la clientela si aspetta. Se viene realizzata, sono soddisfatti – né più né meno. Il livello più elevato è quello della prestazione ampliata. I clienti ne sono a malapena coscienti e quindi non se l'aspettano. Se i clienti ricevono più di quanto atteso, sono entusiasti e raccontano l'esperienza ai conoscenti. Nell'era di smartphone, Facebook, Twitter e co., le esperienze positive e il passaparola si diffondono alla velocità del vento.

consiglio

Grandi imprese come fonti d'ispirazione
↓
Un modo per trovare idee creative nell'ambito della gestione della clientela è osservare le grandi imprese. Non copiate in nessun caso queste misure, bensì riprendetene singoli elementi.

Per esempio adottate carte fedeltà con un meccanismo diverso rispetto a quello dei grossisti. La vostra carta fedeltà potrebbe dare diritto a un regalo dopo il 10° acquisto, che potrà essere scelto tra un regalo della vostra azienda, un mazzo di fiori di un negozio specializzato o un bicchiere di champagne in un ristorante del quartiere. Chiarite se le attività commerciali della zona sono disposte a collaborare.

L'imbianchino e i girasoli. Per illustrare quanto esposto prenderemo ad esempio l'attività di un imbianchino. Un imbianchino riceve l'incarico di imbiancare la stanza di un appartamento. La committente attende come prestazione di base «imbiancare i muri di una stanza» che il lavoro sia eseguito in modo professionale. Si aspetta inoltre (prestazione formale) di venire consigliata in merito al tipo di vernice e alla tonalità di colore più adatta. Se al termine dell'incarico la stanza è stata imbiancata in modo professionale e con la tonalità concordata, la cliente è soddisfatta e paga la fattura.

Contano solo i clienti entusiasti. Ma i clienti soddisfatti non bastano, perché solo i clienti entusiasti raccontano l'esperienza ai conoscenti e ci raccomandano ad altri. Una volta concluso il lavoro l'imbianchino ha quindi di sua iniziativa (prestazione ampliata) pulito la stanza e rimesso i mobili al loro posto (tempo impiegato: 10 minuti). Già al momento del colloquio di consulenza ha ascoltato la cliente e ha appreso che i girasoli sono i suoi fiori preferiti. Con una piccola spesa acquista quindi un mazzo di girasoli e li mette in un vaso al centro della stanza dipinta di fresco di un bel blu cielo sorprendendo la propria cliente. Una volta rientrata a casa la cliente vede per prima cosa i girasoli, poi i mobili rimessi a posto e la stanza pulita e solo alla fine si accorge anche del lavoro professionale. È talmente entusiasta che fa una foto della stanza, la posta su Facebook e racconta con entusiasmo l'esperienza alla propria cerchia di amici. Con un investimento minimo, l'imbianchino ha ottenuto un effetto a lungo termine.

Gestione creativa della clientela: non è una questione di budget

L'esempio dell'imbianchino mostra che le misure di gestione della clientela valgono oro, ma non devono per forza essere costose. Con creatività, attenzione e passione i rapporti con i clienti possono essere coltivati in modo mirato con misure simpatiche e fantasiose.

Bella idea, ma come fare nella pratica? Anche chi non si definisce creativo riesce a trovare misure originali per farsi ricordare a lungo termine dalla propria clientela. Coltivate lo scambio con i clienti, i partner commerciali o i fornitori e tenete gli occhi ben aperti. Fate semplicemente attenzione a cosa colpisce voi stessi quando fate la spesa ogni giorno. Inoltre, possiamo trarre ispirazione anche dalle aziende con più disponibilità di budget. Se le ditte di vendita per corrispondenza inviano costosi cataloghi, una piccola attività può spedire ai propri clienti una serie di cartoline con soggetti di attualità del proprio negozio, che possono essere appese al frigorifero o inoltrate agli amici. Naturalmente anche i clienti possono sempre essere importanti fonti d'ispirazione. Chiedete ai vostri clienti per quale motivo acquistano da voi e cosa apprezzano in particolare – o apprezzerebbero in aggiunta – in voi e nella vostra offerta.

excursus

Attenzione agli sconti: fate i vostri conti
↓
Gli sconti sono tra le misure di gestione della clientela più apprezzate. Ma bisogna fare attenzione. Un esempio: intendete concedere ai vostri clienti uno sconto del 5 %? Se il vostro guadagno corrisponde al 10 % del fatturato, concedendo lo sconto del 5 % dimezzerete il vostro guadagno. Dovrete quindi vendere il doppio per ottenere lo stesso guadagno.

Quando attuate una misura legata al prezzo, cercate quindi soluzioni finanziariamente sostenibili. Ad esempio un fornitore di bevande potrebbe ricompensare i propri clienti con una fornitura gratuita a partire da una certa quantità acquistata invece di concedere uno sconto.

Figura 07 **Esempi di creatività nella gestione della clientela**

Fitoterapia nel quartiere



Evento. Una drogheria invita la clientela a una passeggiata sul tema della fitoterapia nel quartiere sede dell'attività. Durante il tour il responsabile illustra gli effetti e l'impiego delle piante curative.

Sorpresa gelata



Regalo ai clienti. Nel mezzo dell'estate un'agenzia pubblicitaria lavora a una nuova campagna per una piccola impresa. In un torrido pomeriggio l'agenzia offre un piacevole momento rinfrescante al cliente inviando un venditore ambulante di gelati.

Ingresso solo con anello nuziale



Invito. Con un annuncio, una gioielleria di lunga tradizione invita a un aperitivo tutte le coppie che nell'anno in corso festeggiano le nozze d'argento o d'oro. Le coppie potranno entrare se porteranno con sé i propri anelli nuziali.

Scatti personali



Giornata delle porte aperte. In occasione della giornata delle porte aperte, una piccola agenzia di viaggi fotografa i potenziali clienti – secondo le loro preferenze – sullo sfondo di una spiaggia, di una montagna o di una città e raccoglie i loro indirizzi e-mail. Dopo l'evento i collaboratori inviano la foto insieme a un link con offerte di viaggi corrispondenti al tema scelto.

Un giro durante l'attesa



Servizio. Un servizio di riparazioni di biciclette riduce il tempo di attesa dei clienti sul posto offrendo un giro di prova con una bicicletta elettrica.

La creatività nella gestione della clientela non deve per forza costare cara, come dimostrano gli esempi. È importante che le misure siano adeguate alla vostra azienda.

Dare profondità alle relazioni con i clienti

Con quale intensità dovrei coltivare le mie relazioni con la clientela? Se una relazione privata ci sta a cuore riusciamo a coltivarla in modo spontaneo e spesso intuitivo. Così diamo informazioni a famiglia e amici, li incontriamo, li teniamo al corrente, scriviamo loro per le feste, facciamo loro gli auguri di compleanno, inviamo cartoline o SMS dalle vacanze ecc. Tanto più una relazione è profonda e importante, quanto più intensa e personalizzata è la sua cura. Nei rapporti commerciali l'approccio è sostanzialmente lo stesso. Quanto più importante è la relazione con un cliente o anche il contatto con un fornitore, tanto più intensa e personalizzata deve essere la gestione della relazione.

Affinché le misure possano essere pianificate in accordo con l'importanza del cliente, la clientela viene suddivisa in classi. L'analisi ABC può rivelarsi utile per la **valutazione della clientela**. Questa analisi si basa sulla nota regola 80-20, la quale afferma che con il 20% dei clienti si ottiene l'80% del fatturato.

Quali clienti sono responsabili del fatturato? I **key account**, o clienti chiave, sono i clienti che assumono un ruolo chiave per l'azienda o hanno un'importanza strategica in termini di vendita, fatturato e utile. L'intensità e il carattere personale saranno adeguati al tipo di relazione. I clienti A e B hanno un'importanza centrale per l'azienda. Anche questi clienti riceveranno un trattamento assiduo e personalizzato. La gestione dei clienti C e D avviene in modo meno intenso, non da ultimo per motivi di costi, ma non può essere in nessun caso trascurata. Perché anche contatti al momento insignificanti possono evolversi in clienti importanti.

Qual è la frequenza giusta e adeguata? In linea di principio la gestione della clientela funziona così: maggiore è l'importanza della relazione con il cliente, tanto più assidue e personalizzate dovranno essere le misure impiegate (cfr. anche figura 06). È importante trovare il giusto equilibrio nella frequenza e nell'intensità dei contatti con la clientela.

La distribuzione percentuale dei clienti nei singoli gruppi varia notevolmente a seconda del settore, dell'azienda o del modello commerciale. Ad esempio, una piccola impresa che organizza eventi può avere quasi esclusivamente key account e clienti A. Al contrario, una piccola impresa che vende accessori di moda attraverso il proprio negozio online o un negozio di alimentari in una zona di passaggio possono avere principalmente clienti C e D. Di conseguenza, cambia anche la distribuzione del fatturato.

consiglio

Determinare il valore cliente
↓
Un'unità di misura importante nella gestione della clientela è il **valore cliente** (in inglese customer lifetime value CLV). Esso designa il guadagno ottenuto dall'azienda nel corso della sua relazione con ciascun cliente. Il valore cliente si calcola in questo modo:

guadagno medio per ogni acquisto **x** frequenza annuale di acquisto **x** durata della relazione in anni

Il calcolo del valore cliente può aiutare anche a valutare in modo corretto il potenziale della clientela già esistente (cfr. figura 08).

Figura 08 **Calcolo del valore cliente sull'esempio di una macelleria**

Ipotesi			**Attuale portafoglio clienti** (continuare sviluppo clienti abituali)		**Portafoglio clienti previsto** (sviluppare nuovi clienti abituali)	
	Guadagno medio per ogni acquisto	**Frequenza annuale di acquisto**	**Durata della relazione in anni**	**Valore cliente**	**Futura durata della relazione** (ipotesi)	**Valore cliente**
Cliente 1: ordina un servizio di catering all'anno	550	1	8	4400	10	5500
Cliente 2: acquista dell' affettato ogni settimana	25	52	10	13000	10	13000
Cliente 3: acquista cervelat una volta al mese	60	12	5	3600	10	7200
Cliente 4: acquista dei cordon bleu ogni due settimane	20	25	1	500	10	5000
Cliente 5: compra un panino e una bibita quasi ogni giorno	5	300	3	4500	10	15000

Calcolate il valore cliente non solo in riferimento agli anni già trascorsi di una relazione commerciale. Calcolando il valore cliente sulla base della durata che si intende raggiungere nella relazione, possono sorgere clienti chiave che non vi sareste aspettati.

La seguente suddivisione è quindi da intendersi solo come esempio:

- **key account** — **1% dei clienti** importanza strategica; assistenza assidua e personalizzata
- **clienti A** — **4% dei clienti** importanza da centrale a strategica; assistenza personalizzata, ca. 12 contatti personali all'anno
- **clienti B** — **15% dei clienti** importanza centrale; ca. 4–6 contatti personali all'anno

80% del fatturato

- **clienti C** — **30% dei clienti** grande importanza; ca. 1 contatto personale all'anno
- **clienti D** — **50% dei clienti** importanza piuttosto modesta; contatti personali secondo necessità

20% del fatturato

Nella gestione della clientela non vanno trascurati i gruppi di influenza come rappresentanti di media o associazioni. Questi gruppi vanno informati regolarmente su nuovi prodotti e sviluppi aziendali.

Conclusioni

L'obiettivo delle misure di gestione della clientela è di ottenere clienti soddisfatti e fedeli, che non dimenticano un fornitore nemmeno quando non hanno necessità immediata di un prodotto o di una prestazione. È importante mantenere vivo nel cliente un ricordo positivo e duraturo, soprattutto impiegando misure originali e creative adeguate alla vostra azienda. Nella gestione della clientela vale lo stesso principio della vita privata: quanto maggiore è l'importanza di una relazione, tanto più assidua e personalizzata dovrà essere la sua cura.

Fonti
- «Verkaufsplanung - Grundlagen mit Beispielen, Repetitionsfragen mit Lösungen und Glossar», Christoph Portmann, Compendio Bildungsmedien AG, N. ISBN: 978-3-7155-9308-1
- Articolo di Christoph Portmann su http://www.scoremarketing.ch/index.php/wissens-box/lesenswert

Lista di controllo: così i vostri clienti crederanno nella vostra azienda

Come posso entusiasmare i miei clienti? Scopritelo grazie al modello dei livelli di prestazioni di mercato, rispondendo alle seguenti domande.

Domanda	**La nostra prestazione**
Prestazione di base	
Quali prestazioni di base vengono date per scontate dai miei clienti? **Esempi:** esecuzione professionale dell'incarico, p.es. tinteggiatura delle pareti (imbianchino), montaggio di una presa elettrica (elettricista), cambio di parti usurate (autofficina) ecc.	
Come posso garantire che nella mia azienda queste prestazioni di base vengano realizzate con la necessaria qualità? **Esempi:** formazione dei collaboratori, messa a disposizione di strumenti di lavoro professionali, istruzioni chiare.	
Prestazione formale	
Quali prestazioni formali devo fornire per soddisfare le aspettative della mia clientela? **Esempi:** attenzione alle scadenze, materiali di alta qualità, strumenti e metodi di lavoro professionali, rispetto degli standard di sicurezza.	
Come posso garantire che nella mia azienda queste prestazioni formali vengano realizzate con la necessaria qualità? **Esempi:** pianificazione ottimale di interventi e scadenze, oculata selezione dei fornitori, formazione intensiva dei collaboratori.	
Prestazione ampliata	
Quali prestazioni ampliate posso offrire ai miei clienti per sorprenderli? **Esempi:** approccio al cliente e coinvolgimento dello stesso nella realizzazione della prestazione, pulizia dei locali in cui è stato eseguito il lavoro, immagine dei collaboratori, conclusione professionale della prestazione, fatturazione chiara e rapida, condizioni di garanzia trattabili.	
Quali obiettivi posso raggiungere ottimizzando l'esecuzione delle prestazioni ampliate? **Esempi:** marketing di raccomandazione, pubblicità gratuita con il marketing virale o con il passaparola.	
Come trovo regolarmente idee per sorprendere la clientela? **Esempi:** ascoltare i desideri dei clienti, adattare idee di altri settori e aziende, di altri paesi.	
Come verifico se le mie misure sono efficaci ed efficienti e se vengono recepite dai clienti? **Esempi:** chiedere ai nuovi clienti come sono arrivati a noi, raccogliere feedback, verificare la soddisfazione della clientela, controllare se il parco clienti aumenta ed è stato possibile ottenere nuovi clienti, confrontare fatturato, vendite e costi con il budget, calcolare e verificare il valore cliente.	
Come posso incrementare ulteriormente le raccomandazioni dei clienti? **Esempi:** promuovere attivamente il passaparola con regali/premi, coinvolgere i negozi del vicinato.	

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

«Interpretiamo il gusto della nostra clientela.»

Franziska Warthmann, Alder's-Food AG













Un esempio di gestione della clientela da Alder's-Food AG è l'etichettatura. Le etichette del prezzo possono infatti essere personalizzate per ciascun cliente. «È un servizio che non viene più offerto da tutte le imprese di produzione», afferma Franziska Warthmann.

Azienda Alder's-Food AG, San Gallo, www.alders-food.ch
Settore, attività Sviluppo, produzione e distribuzione di spezie e salse
Costituzione dell'impresa 1970
Numero di collaboratori 5
Obiettivo Creazione di note di sapore raffinate e sorprendenti

L'azienda sangallese Alder's aggiunge una nota di sapore a cucine grandi e piccole con spezie, salse e mousse alle erbe. Nell'intervista, l'amministratrice Franziska Warthmann ci spiega come sfrutta i vantaggi di una piccola impresa per gestire al meglio la propria clientela.

Signora Warthmann, cosa fa perché i clienti continuino a esserle fedeli?

▶ Cerchiamo di soddisfare le esigenze più personali e di agire con la massima flessibilità. Se ad esempio il pescivendolo del mercato settimanale di San Gallo esaurisce improvvisamente le nostre spezie per il pesce, facciamo di tutto per reintegrare l'assortimento inviando subito un furgone per la consegna. E cerchiamo di pensare nella prospettiva del cliente.

«Nell'ultimo periodo abbiamo introdotto molte novità, senza cambiare nulla nella nostra filosofia aziendale. Questo è evidente come sempre nella vicinanza ai nostri prodotti e alla nostra clientela.»
Franziska Warthmann, amministratrice

In che modo?

▶ Ad esempio, esaminando con cura ogni ordinazione. Se un cliente ordina la salsa chili invece della solita salsa hot chili oppure chiede 3000 pezzi invece dei 300 di sempre, alziamo il telefono e domandiamo il perché. Quanto è facile fare un errore di battitura? Scoprendolo subito possiamo correggerlo facilmente, e la clientela lo apprezza.

Chi sono i vostri clienti?

▶ Grossisti che rivendono i prodotti e attività come macellerie, chioschi o ristoranti che rielaborano i prodotti. I privati possono ordinare i prodotti nel negozio online e riceverli a casa. Il nostro obiettivo è crescere ancora. Il primo passo è stato il passaggio questo autunno da Sagl a SA. Al tempo stesso abbiamo adottato un design nuovo e originale per le nostre confezioni. Nei prossimi mesi ci ingrandiremo e introdurremo una parziale automazione.

Quanto importante è nel vostro settore adeguare l'assortimento alle esigenze della clientela?

▶ Accogliere le nuove tendenze fa parte dell'attività quotidiana. Ad esempio quella dei sapori sempre più piccanti. Ad oggi Alder's offre 21 mix di spezie, 12 salse, 6 mousse e un preparato per la winzer fondue. E la possibilità di ordinare prodotti completamente personalizzati secondo i propri gusti. Lo sviluppo di tali creazioni può durare – a seconda della complessità – da poche settimane a un anno e mezzo. Rendere un po' più piccante o rossa una salsa già formulata non è un problema. Ma abbiamo ricevuto anche incarichi più complessi come lo sviluppo di una salsa speciale alla panna, che doveva avere il sapore di una salsa fatta in casa, ma essere conservata a lungo. Si è trattato di una bella sfida, perché gli ingredienti come la panna riducono la durata del prodotto. Dopo tanti tentativi e test in laboratorio abbiamo individuato la soluzione ottimale. Incarichi del genere ci avvicinano ancora di più al cliente.

Avete anche un negozio online. La relazione con la clientela attraverso il canale online è meno personale?

▶ No, anche in quel caso riusciamo ad avvalerci del contatto personale. Se ad esempio un'ordinazione è poco al di sotto della soglia per ottenere la spedizione gratuita, telefoniamo al cliente e chiediamo se desidera aggiungere uno spargispezie per risparmiare le spese di spedizione – o se preferisce ritirare l'ordinazione di persona. Conversazioni di questo tipo sono un servizio per il cliente e ci permettono di raccogliere feedback.

Che possono anche essere negativi. Come gestite i reclami?

▶ I reclami vengono affrontati dal capo. Una consegna errata ad esempio viene sostituita senza complicazioni e con la massima rapidità. Finora non ci sono capitati casi davvero spiacevoli. I reclami che riguardano i prodotti sono molto rari. Questo perché nella nostra azienda tutto viene miscelato a mano. Lavoriamo ancora con gli occhi e con il naso e ci accorgiamo subito se qualcosa non va.

Reagire in modo corretto a feedback e reclami

Barbara Haas-Schöttli

La gestione dei reclami va imparata. Non sempre i comportamenti acquisiti dalla nostra educazione ci vengono in aiuto in questo senso. I seguenti consigli vi aiuteranno a trattare le contestazioni con la massima efficienza.

Immaginate di cenare in un ristorante. Dopo il pasto il cameriere vi chiede: «Andava bene?» Cosa rispondete come cliente? Se il cibo era immangiabile di solito ci lamentiamo subito. Tuttavia spesso non diciamo nulla se i fagiolini erano un po' duri o se le pietanze ci sono state servite tiepide. In casi simili il cliente ha due possibilità:

a) la strada coraggiosa: dice – con la massima gentilezza – «Andava bene, ma i fagiolini erano un po' duri». Con uno sguardo compassionevole arriva la pronta risposta: «Ma è la nouvelle cuisine, caro signore!». Al più tardi a questo punto il cliente decide che la prossima volta sceglierà la possibilità b.

b) la strada più comoda: è la strada scelta quando si tiene particolarmente a restare in armonia con il mondo o – e molto più spesso è questo il caso – non si vogliono sprecare inutilmente tempo e nervi. Si dice semplicemente «Sì, sì», ripromettendosi di non tornare mai più in quel ristorante.

Così un reclamo diventa réclame

Nonostante la circostanza sia spiacevole, il cliente che sporge un reclamo e magari alza un po' la voce aiuta l'azienda più di un cliente che resta in silenzio e non torna più. Perché i clienti che si lamentano sono in linea di principio interessati a proseguire la collaborazione con l'azienda se il problema contestato viene risolto in modo soddisfacente. Tutto il contrario avviene invece per la clientela che è contrariata ma resta in silenzio.

Nel caso del ristorante sarebbe stato consigliabile agire così: il cameriere ringrazia i clienti per i commenti e precisa che li trasmetterà subito a chi di dovere. Poi il gestore si presenta al tavolo, ascolta ancora i clienti e offre un caffè – un gesto che gli costa a malapena un franco. Il cliente si sente capito e preso sul serio e decide di tornare.

Insoddisfazione con conseguenze. Per i clienti la gestione dei reclami rappresenta un'esperienza critica, che influenza in modo determinante i loro legami con l'azienda, sia in senso positivo sia in senso negativo. Le conseguenze di una carente **gestione dei reclami** sono impressionanti: il 91 % dei clienti insoddisfatti si allontana dall'azienda. Inoltre, ogni cliente insoddisfatto racconta la propria esperienza negativa ad almeno undici persone (cfr. figura 09).

I clienti non vogliono sentire scuse. I reclami generano spesso nella mente di capi e collaboratori un atteggiamento di difesa. Ciò porta a reazioni come ricorrere a giustificazioni o scaricare la colpa su altri colleghi. I clienti insoddisfatti capiscono subito la situazione e ne sono irritati. Non vogliono sentire scuse, vogliono solo una soluzione al loro problema.

I reclami sono competenza di tutti

Un esercizio interessante è chiamare un'azienda come cliente per sporgere un reclamo. Se non restiamo incagliati nella fase di attesa – succede in molte aziende – a volte dobbiamo sentire affermazioni incredibili come: «Non è di mia competenza», «La persona responsabile non è al momento raggiungibile. Non so quando rientrerà». O addirittura: «Provi a richiamare più tardi!». Proprio in una piccola impresa tutti e tutte devono assumersi la responsabilità. Ognuno deve essere in grado di ascoltare il cliente, porre le domande giuste e annotarle affinché la questione possa essere chiarita a dovere.

Un'opportunità irripetibile. La sensazione del cliente è importante: lo si ascolta, si mostra empatia e ci si impegna per trovare una soluzione. Questa non deve essere sempre gratuita: qui entrano in gioco anche le abilità di vendita. L'importante è che alla fine il cliente sia soddisfatto al 100 %. Un'azienda ha spesso una sola opportunità per riguadagnare la fiducia del cliente.

Comportamento innato, ma non sempre appropriato

Sapere che dalle lamentele possono nascere opportunità riduce la paura di fronte alla gestione dei reclami. La chiave del successo è la comunicazione diretta. Per farlo dobbiamo adeguare o eliminare alcuni comportamenti e regole che abbiamo acquisito con l'educazione, come illustrato dagli esempi che seguono.

Nomi e proposte fanno miracoli. Quando si riceve un reclamo la regola «non interrompere un adulto quando parla» è valida solo in parte. Se il cliente si dilunga molto, si allontana dal tema o racconta la propria storia per la terza volta, siete perfettamente autorizzati a interrompere, approfittando di una piccola pausa per scandire il nome del cliente. «Signor Rossi?», chiedete. Vi risponderà con un sì interrogativo. Riassumete allora brevemente quanto avete ascoltato e continuate la conversazione ponendo le vostre domande. Raggiungerete più velocemente l'obiettivo.

Anche la regola «scusarsi è educato» non ci aiuta a gestire i reclami. Se un collaboratore si rivolge a un cliente irritato con un: «Mi dispiace, ma non ci posso fare niente», non fa altro che alimentarne il potenziale di scontro. Più il collaboratore si scusa e si giustifica, tanto più il cliente si arrabbia. Non gli interessa chi ha commesso l'errore o perché questo si sia verificato, vuole solo sapere quale soluzione gli viene proposta.

Reagire con sensibilità e intelligenza. Avete imparato che bisogna esercitare una pressione per riuscire a imporsi? Allora cambiate la vostra strategia. Perché la pressione genera una forza contraria. Agite invece con sensibilità e cercate di trovare insieme una soluzione con domande intelligenti. Se i clienti hanno una richiesta impossibile, spiegate perché non è possibile realizzarla e offrite un'alternativa. Alla fine ripetete su quale soluzione vi siete accordati.

Oppure siete una persona che dice sempre sì per mostrarsi cortese. Allora scrollatevi di dosso questo comportamento in caso di reclami. Sul momento è più semplice dire sì, pur sapendo da subito che la promessa non potrà essere mantenuta. Ma in questo modo deluderemo il cliente. La delusione insorgerà anche se risponderemo no dicendo «Non si può fare».

La strada giusta è saper dire no in modo costruttivo. Se ad esempio un martedì mattina il cliente ha bisogno con urgenza di un pezzo di ri-

consiglio

Ascoltate attentamente
↓
Nella gestione dei reclami l'ascolto è un fattore di successo importante. Le seguenti tecniche possono rivelarsi utili.

- Ascolto aperto e attivo con conferme come «sì»: in questo modo dimostrate che state ascoltando il cliente.
- Domande con le quali verificate se avete compreso correttamente il cliente: «Se ho capito bene, vuole dire che …».
- Sintesi per assicurarvi di non aver tralasciato alcuna informazione: «La questione non riguarda solo l'ispezione, ma anche …».

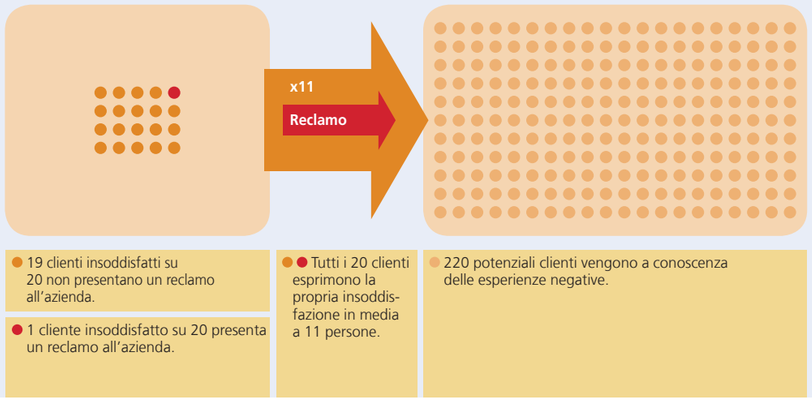
consiglio

Ponete le domande giuste
↓
Le seguenti tecniche possono rivelarsi utili per comprendere esattamente la ragione e l'oggetto del reclamo e capire come intervenire.

- Domanda aperta: «Come si è arrivati a questa situazione?»
- Domanda mirata: «Quanti chilometri ha fatto finora?»
- Domanda chiusa: «Ha controllato il livello dell'olio?»
- Domanda suggestiva: «Anche lei è dell'opinione che …?»
- Domanda alternativa: «Preferisce l'alternativa A o B?»

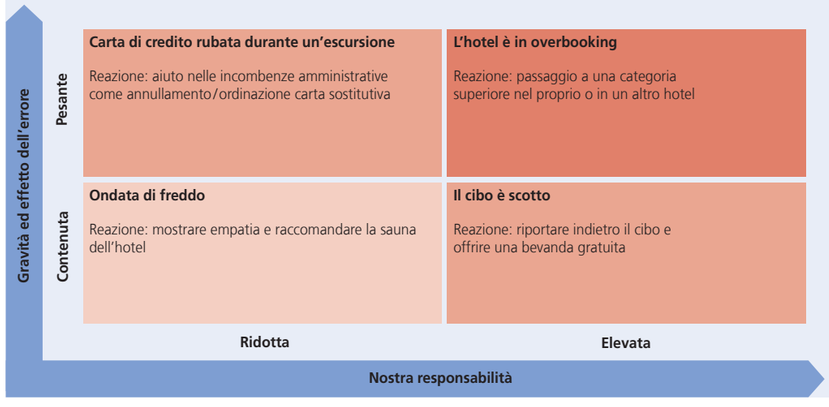
Per una breve spiegazione dei termini **evidenziati** si rimanda al glossario in fondo alla rivista.

Figura 09 **Clienti insoddisfatti: un moltiplicatore inquietante**



I clienti insoddisfatti raccontano la propria esperienza ad altri indipendentemente dal fatto che abbiano sporto o meno un reclamo. Sono in media undici le persone a cui verrà raccontata l'esperienza negativa. Venti clienti insoddisfatti fanno 220 potenziali clienti. Attraverso il canale dei social media questo numero può aumentare notevolmente.

Figura 10 **Classificare correttamente i reclami**



Per reagire correttamente ai reclami, bisogna classificarli correttamente. A seconda della gravità e dell'effetto dell'errore oppure a seconda della responsabilità che abbiamo, le misure da applicare saranno diverse. La figura illustra questo metodo di classificazione sulla base dell'esempio di un hotel.

cambio, procedete in questo modo: chiedete a che ora al più tardi il pezzo dovrà essere montato nell'impianto di produzione. Il cliente dice: «Alle 15.00 l'impianto deve essere di nuovo funzionante». Vi creerete così un margine di manovra e potrete proporre una soluzione. Voi rispondete: «Non ci è possibile consegnarle il pezzo martedì mattina, ma le prometto che alle 14.00 sarà da lei, montato e funzionante». Con questo «trucco» dite «no», ma sorprendete positivamente il cliente.

Classificare i reclami. Per reagire in modo appropriato ai reclami è necessario classificarli nel modo corretto. Bisognerà da un lato analizzare caso per caso quanto grave è stato l'errore e quali conseguenze comporta, dall'altro capire quali responsabilità ha l'azienda (cfr. figura 10).

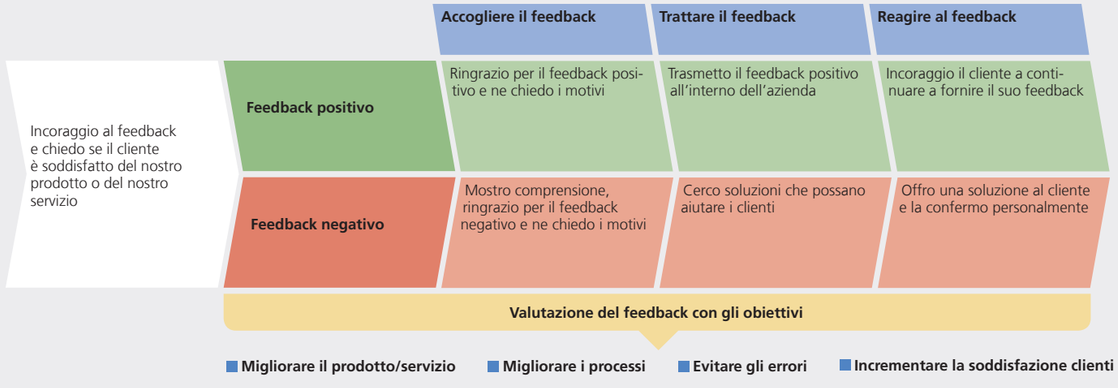
Offrire alternative. Quando possibile al cliente vanno offerte alternative. Ad esempio, quando l'elemento difettoso di un apparecchio deve essere sostituito già entro il giorno successivo. Non rispondete «Mi dispiace, ma ci vorranno due giorni perché il nostro fornitore non ha il pezzo in magazzino. Non ci posso fare niente…». Risparmiate invece tempo ed energia offrendo al cliente la scelta tra varie possibilità. Potete dire, ad esempio: «Capisco che per lei sia importante avere il pezzo prima possibile. Le propongo due soluzioni: con la consegna espressa lo avrà già lunedì a un costo di dieci franchi. Con la posta ordinaria riceverà il pezzo martedì ma risparmierà i dieci franchi della consegna espressa. Cosa preferisce?».

Abile conclusione. Un'azienda che dopo un reclamo fornisce un feedback scritto non viene dimenticata così facilmente. Non impostatelo come una lettera di scuse. Ringraziate invece il cliente per la disponibilità e la comprensione, esprimete il vostro entusiasmo per aver trovato una soluzione insieme, dimostrate di aver tratto un insegnamento dalla vicenda e come segno di gratitudine allegate un paio di consigli pensati apposta per lui o un campione del vostro prodotto più recente.

excursus

In caso di reclami utilizzate il principio CIPESC.
↓
C come mantenere la calma: non mi lascio contagiare e resto calmo.
I come mostrare interesse: pongo domande mirate invece di limitarmi a parlare e ascoltare.
P come parole che risvegliano sentimenti: scelgo con cura le parole ed evito frasi come «Purtroppo ce la faccio solo domani» o «Non si può fare».
E come mostrare empatia: ho un atteggiamento comprensivo, ma evito giustificazioni o scuse.
S come offrire soluzioni: cerco attivamente soluzioni e le propongo al cliente.
C come conclusione: fornisco un feedback costruttivo e mostro al cliente il passo successivo.

Figura 11 **Raccogliere, elaborare e valutare il feedback**



Per organizzare al meglio le relazioni con la clientela, le aziende devono sapere come i clienti valutano i prodotti, l'assistenza e i servizi offerti (p. es. tramite sondaggi o colloqui personali). Ne risultano feedback positivi e negativi. La figura mostra come l'azienda raccoglie il feedback, reagisce a esso e lo valuta.

Conclusioni

Una registrazione centralizzata dei reclami e una valutazione regolare sono molto importanti ma non sufficienti. Molto più importante è cambiare mentalità. Raccogliere il feedback e reagire nel modo giusto ai reclami è un fattore di successo nella gestione della clientela. Per raggiungere questo obiettivo servono collaboratori e collaboratrici consapevoli che sappiano calmare i clienti agitati e trattare il reclamo in modo positivo. In tal modo inoltre gli impiegati lavorano più volentieri e sono più motivati. E lo stress in caso di reclami si riduce. Questo approccio orientato alla clientela può essere appreso da chiunque. Un reclamo trattato in modo corretto è il primo passo verso la fidelizzazione del cliente. Se il cliente si accorge che qualcuno s'impegna per lui e gli vengono proposte varie soluzioni possibili, la sua fiducia nell'azienda torna presto a galla. Ricerche su questo tema lo confermano sempre: un cliente il cui reclamo è stato trattato con successo è sei volte più fedele di un cliente che l'azienda non è mai riuscita a convincere risolvendo a dovere un problema.

E non solo i clienti insoddisfatti trasmettono informazioni ad altri – anche i clienti soddisfatti raccontano ai conoscenti l'esperienza positiva vissuta con la vostra azienda.

Lista di controllo: gestire al meglio feedback e reclami

Le seguenti domande vi aiuteranno ad analizzare il vostro attuale approccio a feedback e reclami e a individuare le eventuali necessità d'intervento.

Domande	Necessità di intervento
Incoraggiare al feedback	
Incoraggiamo i nostri clienti ad esprimere attivamente reclami e suggerimenti? Ad esempio con manifesti, prospetti, sul sito internet o nei colloqui personali.	
Accogliere il feedback	
Dove riceviamo feedback e reclami?	
Chi risponde a feedback e reclami?	
Come sono regolate le competenze e l'organizzazione?	
Conosciamo le tecniche di dialogo per reagire correttamente ai reclami? Ad esempio tecniche per porre le domande e trucchi per l'ascolto attivo.	
Trattare e reagire al feedback	
Operiamo nel rispetto del principio CIPESC? In altri termini: mantenere la calma, mostrare interesse, risvegliare sentimenti con le parole, mostrare empatia, offrire soluzioni, concludere correttamente i reclami.	
Abbiamo definito un momento dedicato a trattare i reclami?	
Tutti i collaboratori interessati conoscono le soluzioni ai più comuni reclami?	
Il trattamento ineccepibile, rapido e cortese dei reclami riveste molta importanza nella nostra azienda?	
Come possiamo mantenere le nostre promesse?	
Valutare il feedback	
Quanti reclami riceviamo?	
Di cosa si lamentano i clienti e le clienti? Quali aspettative dei clienti non vengono soddisfatte?	
Come reagiamo ai reclami?	
I problemi dei clienti e le soluzioni da noi proposte vengono raccolti e conservati?	
Quali conseguenze ne risultano? Ad esempio adeguamenti dei prodotti, miglioramento dei processi interni, cambio di fornitore.	

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

«Un libro è un'esperienza sensoriale: è su questo che puntiamo per fidelizzare i clienti.»

Carol Forster, «bücherladen Appenzell»



«Visitare ‹bücherladen› deve essere per i clienti un viaggio alla scoperta del mondo dei libri. Chi entra nella nostra libreria può fermarsi e sfogliare i libri in tutta calma».
Carol Forster, titolare e libraia



«Per offrire una consulenza personalizzata alla nostra clientela, è importante conoscere i loro gusti e le loro preferenze. Il contatto con i clienti è uno dei nostri punti di forza».
Caroline Habazin, libraia





Azienda «bücherladen Appenzell», www.buecherladen-appenzell.ch
Settore, attività Commercio librario con consulenza competente e personalizzata
Anno di fondazione 1992
Numero di collaborazioni 3
Obiettivo Entusiasmare i clienti alla lettura

Vent'anni fa, quando è stata fondata, molti pensavano che un negozio di questo tipo nel cuore del capoluogo del Cantone avrebbe avuto vita breve. E invece la libreria Appenzell ce l'ha fatta e ancora oggi si difende egregiamente contro la concorrenza del commercio online. La titolare Carol Forster punta su un assortimento selezionato con cura e su misure di fidelizzazione clienti molto speciali.

Sul tavolo dell'ufficio ci sono tre rose bianche in un vaso. «Il ringraziamento di una cliente per la serie di eventi che si è appena conclusa», spiega la signora Forster. Per il 20° anniversario il negozio ha organizzato un programma speciale che si è protratto per circa un mese. Tra gli appuntamenti, una serata di lettura con lo scrittore Urs Widmer, una passeggiata letteraria con venti stazioni, l'incontro «Poesie d'amore cosmiche con jazz» e una serata in cui i clienti hanno letto estratti dei loro libri preferiti.

Ampio assortimento con nuove tendenze. Questi eventi in cui sono coinvolti i clienti sono una parte importante della filosofia della libreria. Come precisa la titolare, l'elemento principale resta però la composizione dell'assortimento. Anche dal punto di vista economico. I libri negli scaffali sono già pagati e se non vengono venduti significa perdita di capitale. «All'acquisto teniamo sempre presenti le richieste e i gusti dei nostri clienti». L'offerta è molto diversificata ma selezionata con cura. Per questo negli scaffali, accanto alla narrativa, alla saggistica, ai libri per bambini e di cucina, si trovano anche esclusivi volumi d'arte o raccolte di poesie per appassionati.

Soddisfare i gusti personali dei clienti. «Soddisfiamo le esigenze di un pubblico molto variegato, dai contadini ai banchieri, dai 5 agli 85 anni, dai lettori locali a quelli di passaggio», spiega la titolare. Anche se i clienti provengono principalmente dall'Appenzello e dai Cantoni limitrofi, i libri vengono acquistati anche da turisti e proprietari di seconde case che non di rado diventano poi degli habitué. «Abbiamo un cliente di Zugo a cui una volta abbiamo venduto un libro durante il suo soggiorno riabilitativo in Appenzello. Da allora acquista sempre da noi».

Carol Forster e il suo team non offrono solo una consulenza competente e personalizzata, ma cercano di soddisfare tutte le richieste dei clienti, ordinando anche libri in visione senza impegno o ricercando anche edizioni rare. «Da noi i clienti non si sentiranno mai dire, dopo una rapida occhiata nel computer, che un libro è esaurito. I nostri collaboratori si daranno da fare per trovarlo», spiega la Forster. I collaboratori inoltre confezionano dei pacchetti personalizzati con le ultime uscite del genere desiderato e li spediscono a casa, con diritto di restituzione.

Sfogliare i libri in tutta calma. La libreria offre un'esperienza speciale a tutti coloro che desiderano immergersi nei libri e sfogliarli senza essere disturbati: la possibilità di rimanere in negozio qualche ora, pagando 25 franchi a persona, bibite e spuntino compresi. «Abbiamo ricevuto davvero tantissime richieste e per molti periodi del 2013 è tutto pieno», spiega Carol Forster.

L'offerta sembra soddisfare un'esigenza diffusa anche al di fuori dell'Appenzello, nonostante il boom dei libri elettronici e delle librerie online. «I libri sono un'esperienza sensoriale. Molti clienti desiderano guardarli e toccarli con calma senza essere disturbati». Un servizio che questa libreria vi offre, tutto l'anno, completato da un saluto cordiale, una consulenza personalizzata e un sorriso.

Raccogliere e utilizzare in modo mirato i dati sulla clientela

Dr. Teresa V. Mandl

Per attuare una gestione della clientela mirata e personalizzata, l'azienda necessita di dati sulla clientela che siano il più precisi possibile. In questo articolo vi illustreremo come sfruttare queste informazioni nelle piccole imprese.

In materia di gestione della clientela, le piccole imprese hanno un notevole vantaggio: sia i titolari sia i collaboratori sono spesso direttamente a contatto con i clienti e, grazie all'ascolto e all'osservazione, possono acquisire informazioni preziose sulla propria clientela. Al fine di sfruttare al meglio queste informazioni per fidelizzare la propria clientela, è importante registrare e conservare le informazioni con metodo. Ma quali sono i dati più utili a coltivare le relazioni con la clientela?

A quale scopo rileviamo i dati sulla clientela?

Raccogliere in modo mirato i dati sulla clientela. Dipende innanzitutto dagli obiettivi che la piccola impresa intende raggiungere con le misure di gestione della clientela. A seconda delle dimensioni dell'impresa, della tipologia di clientela, dell'organizzazione, del settore, ecc., questi possono essere molto diversi.

Ad esempio, per un'impresa di produzione come un'azienda di metalcostruzioni, potrebbe rivelarsi efficace raccogliere indicazioni utili allo sviluppo di prodotti nuovi e innovativi. Un'attività di commercio al dettaglio come una cartoleria, al contrario, dovrebbe piuttosto analizzare il comportamento di acquisto e trarne conclusioni utili alla pianificazione dell'assortimento. Un'impresa di servizi come un'amministrazione fiduciaria dovrà invece concentrarsi sulla valutazione delle prestazioni da parte dei clienti per identificare le opportunità di fidelizzazione della clientela. Prima di iniziare a raccogliere i dati sulla clientela e al fine di impiegare al meglio le risorse inevitabilmente limitate, una piccola impresa dovrebbe riflettere sull'uso che intende fare di questi dati.

Come gestisco i miei dati sulla clientela?

Soluzioni CRM – anche per le piccole imprese. Una volta definiti gli obiettivi per la propria azienda, si passa all'organizzazione dei dati sulla clientela. Come vanno registrati, conservati e impiegati nell'azienda? Una soluzione software adeguata – per quanto semplice – può aiutare le piccole imprese a registrare e analizzare dati importanti ai fini del marketing, della distribuzione o del servizio clienti. Tali soluzioni elettroniche vengono definite software per il customer relationship management (in breve **CRM** o gestione delle relazioni con la clientela).

Software semplici ed economici. Per questioni di costi, alle piccole imprese conviene impiegare un software standard. In questo caso possono essere usati i programmi già presenti nel pacchetto Microsoft Office: i dati sulla clientela possono ad esempio essere registrati in semplici tabelle Excel. Insieme a Word o Outlook queste possono poi essere utilizzate per inviare lettere o newsletter.

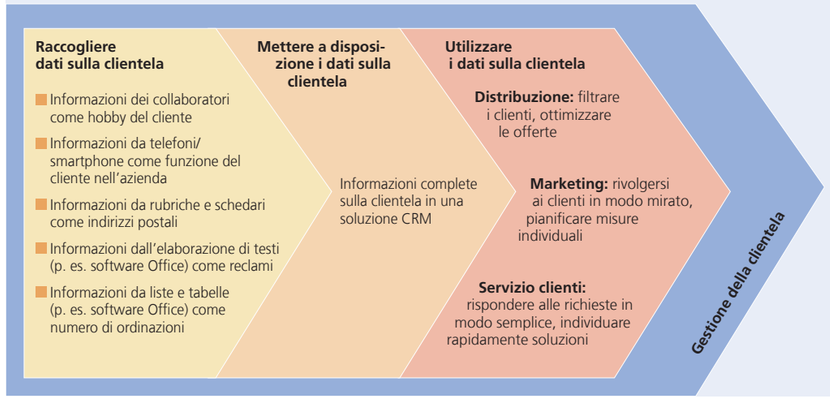
Inoltre, è possibile ricorrere a software sviluppati appositamente per il CRM, che permettono di analizzare i dati e di accedervi in qualunque momento grazie alle app per smartphone.

consiglio

Dati utili sulla clientela
↓
- Indirizzo e contatti
- Cronistoria del cliente: telefonate, meeting, contatti epistolari, e-mail
- Preventivi
- Incarichi correnti, conclusi e persi (con motivazione)
- Dati sulle ordinazioni: articoli, frequenza e quantità delle ordinazioni
- Motivi dei reclami
- Dati privati: compleanno, famiglia, hobby, servizio militare, associazioni, abitudini alimentari, preferenze
- Dati finanziari: reddito, patrimonio, debiti, morale di pagamento, solvibilità, eredità

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

Figura 12 **Raccogliere, mettere a disposizione e utilizzare in modo mirato i dati sulla clientela**



I dati sulla clientela vi aiutano a organizzare la distribuzione, il marketing e il servizio clienti della vostra attività. Parallelamente, anche tali ambiti forniscono preziose informazioni sulla clientela. Queste vanno raccolte e rese disponibili in una banca dati.

Quanto utile e opportuna è una soluzione CRM?

Mettere a disposizione i dati sulla clientela. I dati sui clienti sono un tesoro prezioso per la gestione della clientela e sono molto più di una semplice raccolta di indirizzi. Una banca dati CRM non può contenere solo un elenco di indirizzi e numeri di telefono, ma deve descrivere in modo ampio e dettagliato le relazioni con i clienti. Ad esempio è possibile annotare attraverso quale fonte i clienti hanno conosciuto l'azienda, quale persona di contatto è stata loro assegnata o quali acquisti hanno effettuato e in quale momento. È inoltre possibile conservare informazioni su fatture, reclami o contenuti di colloqui o richieste generiche. Le singole informazioni sulla clientela vanno quindi a costituire un utile quadro globale.

Trarre le conclusioni. Grazie a una **soluzione CRM** le informazioni su un cliente o una cliente non si trovano più solo presso il collaboratore che lo segue, ma possono essere consultate da tutto il personale autorizzato all'interno dell'azienda. Così un'azienda può ad esempio seguire l'evoluzione delle esigenze della clientela e adeguare l'assortimento di conseguenza.

Se ad esempio un agente immobiliare si accorge che durante le visite i clienti pongono sempre domande sui materiali da costruzione, potrebbe decidere di organizzare seminari sull'argomento per la clientela interessata. È importante comprendere che una soluzione CRM è solo uno strumento per sostenere l'orientamento alla clientela dell'azienda.

Una soluzione CRM può inoltre aiutare la piccola impresa a ridurre le spese nell'ambito della gestione della clientela e a lavorare con più efficienza.

1. **Migliorare i processi.** Sia i collaboratori sia i titolari registrano i dati sulla clientela nella soluzione CRM e non su blocchi per appunti o diverse banche dati. In questo modo si evitano doppioni nella rilevazione e nell'archiviazione dei dati.
2. **Migliorare le relazioni con la clientela.** In una soluzione CRM i dati sui clienti vengono aggiornati costantemente e possono essere consultati da tutti i collaboratori autorizzati. Le relazioni con la clientela vengono così gestite in modo personalizzato. Se ad esempio il sistema fornisce informazioni su hobby e preferenze dei clienti, sarà più facile pensare a un regalo personalizzato per il nostro cliente.
3. **Ridurre i rischi.** Una soluzione CRM funziona anche da sistema di allerta precoce per problemi con i clienti e fornisce indicazioni su variazioni del mercato. Se ad esempio il gestore di un negozio online si accorge di un numero elevato di reclami relativi ai prodotti, può chiedere ai fornitori di aumentare i requisiti di qualità.
4. **Conservare le informazioni.** In caso di importanti cambiamenti a livello di personale, ad esempio se un collaboratore lascia l'azienda o in seguito a regole di avvicendamento o a una riorganizzazione, una soluzione CRM garantisce la conservazione dei dati sulla clientela.

consiglio

Criteri per scegliere un sistema CRM
↓

Sicurezza: il sistema protegge i miei dati sulla clientela dall'accesso di persone non autorizzate?
Redditività/costi: i costi per le formazioni, gli aggiornamenti e gli ampliamenti del sistema sono stimabili e adeguati?
Ampliamento: il sistema CRM può crescere con la mia azienda?
Capacità d'integrazione: il sistema CRM è compatibile con altri sistemi operativi già presenti?
Funzionalità: il sistema CRM soddisfa tutti i miei criteri (p. es. semplicità di utilizzo)?
Mobilità: posso eventualmente accedere al sistema da qualunque luogo (p. es. con un'app per smartphone)?

Figura 13 **Come evitare le trappole nell'introduzione di una soluzione CRM**

Trappola	Soluzione	Consiglio
Nessuno in azienda si sente responsabile per la soluzione CRM.	Definire le responsabilità.	Affidare la responsabilità a una persona e riunire attorno a questa tutte le attività CRM.
La soluzione CRM non viene usata dai collaboratori e dalle collaboratrici.	Illustrare l'utilità della soluzione CRM e spiegare come essa faciliti il lavoro.	Cercare fin dall'inizio il dialogo con gli utenti della soluzione CRM.
La soluzione CRM non è altro che un cimitero di dati.	Assicurarsi che i dati corrispondano a un livello minimo di qualità.	Stabilire sin dall'inizio standard uniformi per la compilazione delle banche dati e per la qualità dei dati.
Nel sistema abbiamo anche dati che non possiamo impiegare perché lesivi della protezione dei dati e/o dei diritti della personalità dei clienti e delle clienti.	Rispettare la Legge federale sulla protezione dei dati.	Chiarire a livello legale il trattamento dei dati sensibili. Chiedere il consenso al cliente. Chiarire i diritti di accesso. Ciò che non vorreste fosse fatto con i vostri dati non va fatto nemmeno con i dati dei vostri clienti.

L'esperienza insegna che nell'introduzione e nella gestione di una soluzione CRM è possibile cadere in alcune trappole. La figura illustra come evitarle.

Quali sono le soluzioni tecniche disponibili?

Sul mercato svizzero sono molti i fornitori di soluzioni CRM per la **gestione dei dati sulla clientela**. L'offerta spazia dalle soluzioni standard alle soluzioni CRM su misura. Per allestire una soluzione CRM un po' più completa di una tabella Excel in una piccola impresa, non sono necessari investimenti di varie migliaia di franchi. Soprattutto nelle piccole imprese sono spesso già presenti processi «maturi» che possono essere integrati in una soluzione CRM. Ciò significa che non è quasi mai necessario cominciare da zero. Infine, dovete tenere presente che la vostra soluzione CRM avrà successo solo se tutti i collaboratori la supporteranno. A livello finanziario vanno considerate le seguenti voci di spesa:

1) acquisto di hardware e software (all'inizio quasi sempre la spesa maggiore)
2) dispendio di tempo da parte dei collaboratori (dalla formazione alla gestione del sistema)
3) onorari per consulenza e servizi di imprese esterne

Acquistare o utilizzare. Le aziende hanno la possibilità di acquistare un software o di accedervi via internet. L'acquisto di un software comporta un maggiore investimento iniziale ma costi correnti bassi. Per un'applicazione online i costi vengono calcolati solitamente a seconda delle frequenza di utilizzo e del volume dei dati, oppure ad esempio su base mensile. Sono disponibili anche **soluzioni open source** fruibili per la maggior parte gratuitamente e quindi convenienti da impiegare.

Conclusioni

Lo scopo di una soluzione CRM non è semplicemente quello di raccogliere e conservare i dati. Si tratta invece di ampliare le proprie informazioni sulla clientela per soddisfarne al meglio le necessità. A tal fine è importante conoscere gli obiettivi delle soluzioni CRM e concordarli insieme ai collaboratori e alle collaboratrici. Infine è importante anche motivare i collaboratori a mettere a disposizione dell'azienda le loro informazioni sulla clientela. Solo in questo modo la gestione delle relazioni con i clienti può essere sostenuta e «vissuta» da tutti.

Lista di controllo: la vostra soluzione CRM in quattro passi

Di cosa bisogna tenere conto quando si sceglie una soluzione CRM? Le seguenti domande possono aiutarvi a trovare lo strumento adatto.

	Sì	No
1. A che punto siamo?		
Sappiamo dove vengono raccolte al momento le informazioni sulla clientela? Ad esempio: – schedario – biglietti da visita – liste telefoniche – bollettini di consegna – moduli di ordinazione – incarichi compilati	☐	☐
Sappiamo quali informazioni sulla clientela ci mancano?	☐	☐
2. Dove vogliamo arrivare?		
Sappiamo a che scopo vogliamo utilizzare le informazioni sulla clientela? Ad esempio: – promuovere il cross selling – incrementare l'up selling – aumentare la soddisfazione della clientela – sviluppare prodotti su misura	☐	☐
Quali esigenze deve soddisfare una soluzione con la quale intendiamo raccogliere dati sulla clientela? **Consiglio:** comunicate chiaramente sin dall'inizio lo scopo della soluzione CRM ed effettuate una seduta di brainstorming con i vostri collaboratori. Tutti devono partire dalla prospettiva del cliente. In questi casi, soprattutto i collaboratori della distribuzione e del servizio esterno possono fornire spesso input interessanti sulla tipologia e sul possibile impiego dei dati da raccogliere in futuro.	☐	☐
3. Come procediamo?		
Sappiamo con quale soluzione intendiamo in futuro raccogliere informazioni sulla clientela?	☐	☐
Abbiamo definito una persona responsabile per la gestione di questa soluzione? **Consiglio:** avvaletevi di un aiuto esterno dove necessario (p. es. esperto di software o consulente).	☐	☐
Tutti i collaboratori autorizzati hanno accesso alla soluzione?	☐	☐
Abbiamo definito le esigenze all'interno dell'azienda e sappiamo cosa aspettarci e da chi?	☐	☐
Disponiamo delle risorse necessarie (tempo e budget)? **Consiglio:** in generale è meglio iniziare con semplici passi (successi parziali), invece di cercare di ottenere da subito un sistema perfetto. Eventualmente potete impiegare prodotti di cui siete già in possesso (p. es. Microsoft Office).	☐	☐
4. Come eseguiamo il controllo?		
Utilizziamo correttamente le informazioni sulla clientela?	☐	☐
Vi sono informazioni di cui non disponiamo?	☐	☐
Come possiamo ottimizzare ulteriormente la soluzione o i processi di lavoro? **Consiglio:** una soluzione CRM non è mai un prodotto finito. Fate in modo di coltivarla e migliorarla.	☐	☐

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

Glossario

After sales management: designa l'insieme di misure attuate e pianificate dal venditore per fidelizzare il cliente alla propria azienda e ai propri prodotti dopo aver concluso con successo una transazione commerciale.

Aspettative della clientela: esigenze della clientela per quanto concerne la qualità del prodotto e l'assistenza da parte di un'azienda.

CRM: customer relationship management, in italiano gestione delle relazioni con la clientela, si occupa appunto di allestire le relazioni con la clientela.

Cross selling: significa vendita trasversale e designa la vendita di servizi o prodotti integrativi.

Esigenza della clientela: la sensazione di un bisogno, legata al desiderio di soddisfarlo. Ciascun cliente ha le proprie esigenze. Queste possono essere di natura tecnica o economica o anche riguardare le modalità di consegna o di trattamento.

Fattori di igiene: secondo la teoria dei due fattori di Frederick Herzberg, i fattori di igiene, con la loro presenza, evitano l'insorgere dell'insoddisfazione, ma non contribuiscono alla soddisfazione né sono in grado di generarla. Spesso questi fattori non vengono neppure notati o vengono dati per scontati. La loro assenza viene tuttavia percepita come carenza.

Fidelizzazione: questo termine designa l'analisi, la pianificazione, l'esecuzione e il controllo di tutte le misure rivolte alla clientela attuale, con l'obiettivo di mantenere o approfondire anche in futuro le relazioni commerciali già esistenti.

Gestione dei dati sulla clientela: con questo termine s'intende la preparazione mirata di tutti i dati rilevanti sulla clientela disponibili nell'azienda (p. es. tipologia e numero degli articoli acquistati, luogo, momento e frequenza degli acquisti, numero e tipologia dei reclami e delle restituzioni o dati personali) al fine di permettere un contatto individuale e mirato con il cliente.

Gestione dei reclami: la gestione dei reclami riguarda l'approccio aziendale ai reclami della clientela. Gli obiettivi della gestione dei reclami risiedono nella stabilizzazione di relazioni a rischio e nella garanzia di qualità.

Gestione della clientela: per gestione della clientela s'intendono gli strumenti a disposizione dell'azienda per coltivare i rapporti con la propria clientela. Questi strumenti vengono suddivisi, sul modello del marketing mix, in strumenti legati al prezzo, al prodotto, alla comunicazione e alla distribuzione.

Key account: i cosiddetti clienti chiave sono molto importanti dal punto di vista del fornitore in virtù del loro volume di acquisto o di altre caratteristiche. Hanno un'importanza centrale nelle strategie di gestione della clientela.

Marketing mix: impiego integrato di strumenti del marketing in virtù della situazione del mercato e del ciclo vitale del prodotto. Le teorie di marketing classico individuano quattro settori operativi centrali: allestimento del prodotto, allestimento del prezzo, politica di distribuzione, politica di comunicazione.

Motivatori: secondo la teoria dei due fattori di Frederick Herzberg, i motivatori sono fattori che agiscono sulla soddisfazione. La loro assenza non porta però per forza all'insoddisfazione. Al centro vi sono invece la ricerca di crescita e la soddisfazione personale.

Orientamento alla clientela: significa l'orientamento coerente di tutte le decisioni di mercato alle esigenze della clientela. L'orientamento alla clientela è un atteggiamento mentale che deve essere radicato nei capi e nei collaboratori.

Punti di contatto: punti in cui un cliente o una cliente entra in contatto con un'azienda. I punti di contatto vengono sempre definiti dal punto vista della clientela.

Soddisfazione della clientela: la soddisfazione e l'insoddisfazione sono sentimenti di gioia o delusione sulla base di un confronto tra le aspettative in merito a un prodotto / un servizio e la prestazione effettivamente ottenuta. La soddisfazione va quindi interpretata come grado o misura della soddisfazione di un'esigenza.

Soluzione open source: l'espressione open source o sorgente aperta si riferisce in genere a software informatici e significa che tutti possono accedere alla sorgente del programma e sono autorizzati a diffondere o modificare il codice sorgente a piacimento.

Soluzione CRM: soluzione per la gestione professionale delle relazioni con la clientela attraverso supporti IT. La soluzione raccoglie e rende disponibili tutti i dati rilevanti sulla clientela.

Up selling: si definisce up selling la pratica di incrementare l'iniziale disposizione all'acquisto del consumatore nel corso del processo di vendita e consulenza. Funziona consigliando e motivando al cliente un valore aggiunto o un prodotto di valore superiore e ottenendo così la disposizione a un acquisto di valore superiore.

Valore cliente: o in inglese customer lifetime value, è un valore dell'economia aziendale che classifica i clienti in base al loro contributo di copertura attuale e previsto. L'importanza del cliente o della cliente per l'azienda determina l'entità dell'investimento nelle attività di marketing.

Valutazione della clientela: si tratta di identificare e classificare le differenze tra i clienti. Le informazioni da acquisire sono ad esempio: quali clienti acquistano di più, quali ci garantiscono il guadagno maggiore, quali ci raccomandano di più ad altri, quali sporgono meno reclami? Sulla base di queste risposte è possibile costituire gruppi di clienti e allestire misure individuali di gestione della clientela.

Anteprima

Nel prossimo numero. Il prossimo numero di «pi – Gestione delle piccole imprese» si occuperà del tema «cooperazioni e partenariati».

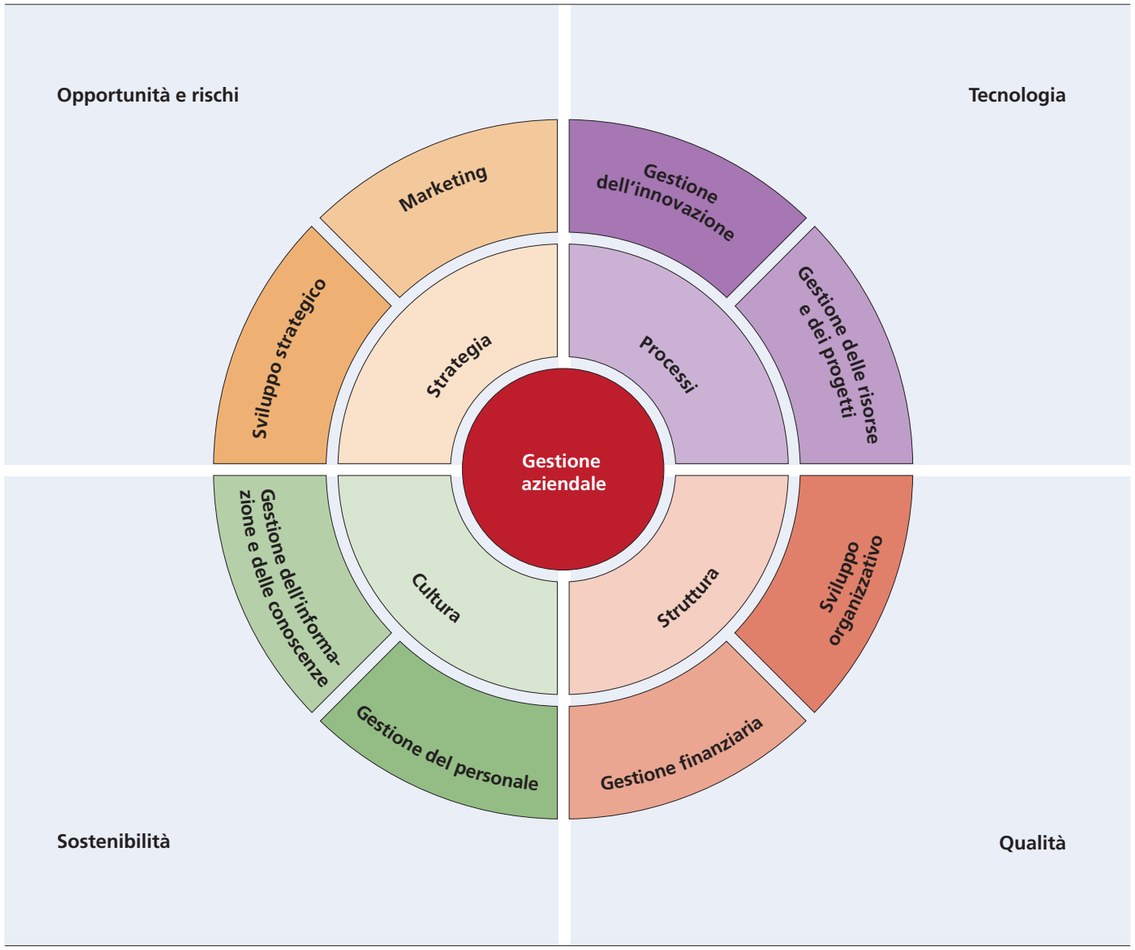
Le cooperazioni con altre aziende incrementano la competitività. Si basano su un rapporto di fiducia e possono avvenire a qualunque livello della catena di creazione di valore aggiunto. Le imprese commerciali possono coordinare gli acquisti, mentre le imprese di produzione possono sviluppare e commercializzare un prodotto comune: le cooperazioni hanno lo scopo di migliorare le prestazioni di tutte le imprese coinvolte e vanno spesso oltre una semplice relazione ad hoc.

Le cooperazioni possono essere intense e di lunga durata. Tuttavia, collaborare significa spesso far dipendere il proprio successo dal successo altrui e soprattutto dall'affidabilità del partner prescelto. Per tale ragione è molto importante chiarire le aspettative reciproche di una cooperazione e iniziare un partenariato solo dopo attenta analisi.

Nel numero di maggio 2013 vi illustreremo varie tipologie di cooperazione, come trovare il partner giusto, a cosa fare attenzione prima di intraprendere una collaborazione per ottenere il massimo potenziale di successo e come tornare a separarsi senza danni se le aspettative non venissero soddisfatte.

Manca la cartolina per l'ordinazione? Potete ordinare «pi – Gestione delle piccole imprese» anche via internet alla pagina www.postfinance.ch/pi

Il modello di gestione aziendale delle piccole imprese



Elementi cardine delle gestione aziendale. La gestione della clientela è un elemento del marketing e nel modello di gestione pi rientra tra le opportunità e i rischi. Si pone l'obiettivo di superare con gli strumenti adeguati le aspettative della clientela. A tale scopo l'orientamento alla clientela deve essere radicato nell'azienda e presente nella cultura aziendale come elemento di sostenibilità. L'orientamento alla clientela è un atteggiamento mentale che deve essere praticato e vissuto da capi e collaboratori.

Panoramica dei compiti e delle funzioni. «pi – Gestione della piccole imprese» affronta gli aspetti della gestione aziendale che è possibile inquadrare nel modello del prof. dr. Urs Frey. Il cerchio interno del modello raggruppa i quattro aspetti riguardanti gli obiettivi di lungo termine (strategia), l'organizzazione delle procedure (processi), il coordinamento dei vari compiti (struttura) e il sistema collettivo delle scale di valori e modi di pensare e di agire di tutti i collaboratori di un'azienda (cultura). Nell'anello esterno troviamo invece i compiti principali inquadrati come ambiti di attività concreti dell'imprenditore: sviluppo della strategia, marketing, gestione delle innovazioni, gestione delle risorse e dei processi, sviluppo dell'organizzazione, gestione finanziaria, gestione del personale e gestione delle informazioni e delle conoscenze.
Si tratta di compiti che ogni imprenditore deve affrontare per guidare in modo mirato un determinato settore o l'intera pi. Fanno parte del modello anche le quattro funzioni opportunità/rischi, tecnologia, qualità e sostenibilità, che sono trasversali a tutte le altre e riguardano temi di importanza centrale per l'azienda nel suo complesso.

Numeri pubblicati finora



N. 1 novembre 2008:
Gestione del personale
La gestione del personale è una funzione chiave di cruciale importanza per il successo dell'azienda. Nella rivista trovate articoli relativi alla ricerca, alla valutazione e allo sviluppo del personale.



N. 2 maggio 2009:
Definizione dei prezzi
Alla luce delle pressioni sui prezzi i piccoli imprenditori devono riflettere sul tipo di politica da adottare. Il sistema tariffario va di pari passo con il posizionamento della ditta e dei suoi prodotti e servizi. La rivista contiene articoli sulla definizione dei prezzi nel commercio, nell'industria e nel terziario.



N. 3 novembre 2009:
Le fasi dello sviluppo
Fondare l'azienda non è che l'inizio! Le imprese attraversano diverse fasi di vita: dalla creazione e crescita fino alla cessione o vendita, passando per periodi di crisi e svolte. Riconoscere e affrontare queste fasi per tempo è di importanza capitale per avere successo.



N. 4 maggio 2010:
Gestione finanziaria
Questo numero prende in esame la gestione più opportuna del settore delle finanze di una piccola impresa, le insidie presenti nelle entrate e uscite di denaro e le strategie per gestire al meglio queste ultime.



N. 5 novembre 2010: Pubblicità
Le piccole imprese devono comunicare per essere notate sul mercato. Una pubblicità mirata permette di posizionarsi presso i propri clienti target, di distinguersi dai concorrenti e di incrementare le vendite.



N. 6 maggio 2011: Autogestirsi
Gestire una piccola impresa è innanzitutto compito del rispettivo capo. Gestire in modo intelligente le risorse limitate di cui si dispone, delegare compiti e adottare tecniche di lavoro efficienti sono la chiave per un'autogestione efficace.



N. 7 novembre 2011: Strategia
La strategia dell'impresa è una cartina stradale che indica la strada per raggiungere gli obiettivi aziendali. Elaborare una strategia aiuta a concentrarsi sull'essenziale e a identificare rischi e opportunità.



N. 8 maggio 2012: Costituzione di un'impresa
La rivista fornisce consigli su tematiche relative alla costituzione di un'impresa come lo sviluppo di idee commerciali e di un business plan, la pianificazione finanziaria e le sfide sul piano legale. Aiuta inoltre a identificare le proprie competenze.

Ordinazione gratuita di singoli numeri o abbonamento gratuito sul sito: www.postfinance.ch/pi

---

pi – Gestione delle piccole imprese
Pubblicato da PostFinance in collaborazione con KMU-HSG

KMU-HSG
L'«Istituto svizzero per le piccole e medie imprese» (KMU-HSG) è stato fondato nel 1946. L'istituto del rinomato ateneo di San Gallo si profila come l'unico centro di competenze a livello universitario che si occupa unicamente della promozione delle piccole e medie imprese. «PMI, aziende a conduzione famigliare e imprenditorialità» sono le aree di principale interesse dell'istituto. Il KMU-HSG è attivo nei settori formazione e perfezionamento, consulting & services, ricerca e insegnamento universitario, e affianca alla sua attività principale cooperazioni con svariati ricercatori e centri di formazione.
www.kmu.unisg.ch

PostFinance
PostFinance è un'unità del gruppo Posta Svizzera in dinamica crescita. In qualità di operatore finanziario di successo e leader nel traffico dei pagamenti, siamo protagonisti del mercato retail svizzero. Offriamo ai nostri clienti servizi innovativi nei seguenti settori: pagamenti, investimenti, finanziamenti, previdenza ed e-finance.
www.postfinance.ch

Istituto svizzero per le piccole e medie imprese Università di San Gallo

Universität St.Gallen

PostFinance
Accompagnati meglio.

492.01 IT (232105) 11.2012 PF

Questa pubblicazione è inserita nella collezione della Biblioteca nazionale svizzera. ISSN 1664-9273

09 9 771664 927002