

Fidelizzazione della clientela e customer care

- La fidelizzazione è costituita da un insieme di operazioni ritenute utili per conservare a lungo la clientela. La fidelizzazione si attua impiegando tecniche e opportune strategie per produrre nei clienti un soddisfacente grado di customer satisfaction.

- Per fidelizzare la clientela è importante la strategie d'impresa, ossia il mezzo per determinare lo scopo dell'impresa in termini di obiettivi di lungo periodo, di programmi d'azionee di priorità d'allocazione delle risorse. Inoltre definisce il territorio competitivo dell'azienda e il contributo economico che l'impresa intende dare ai propri stakeholder.

Strategie aziendali

- **Comprehensive:** l'azienda decide in quali campi o aree di affari operare e quali comportamenti assumere nei confronti dei concorrenti.
- **Competitive:** l'azienda definisce gli obiettivi e le politiche per fronteggiare la concorrenza e per acquisire nuovi clienti
- **Funzionali:** (strategie di produzione, d'approvvigionamento, di marketing) l'impresa individua come competere a livello di singola area funzionale ricavando tali scelte dalle strategie competitive.

Strategie complessive di sviluppo

Mirano a:

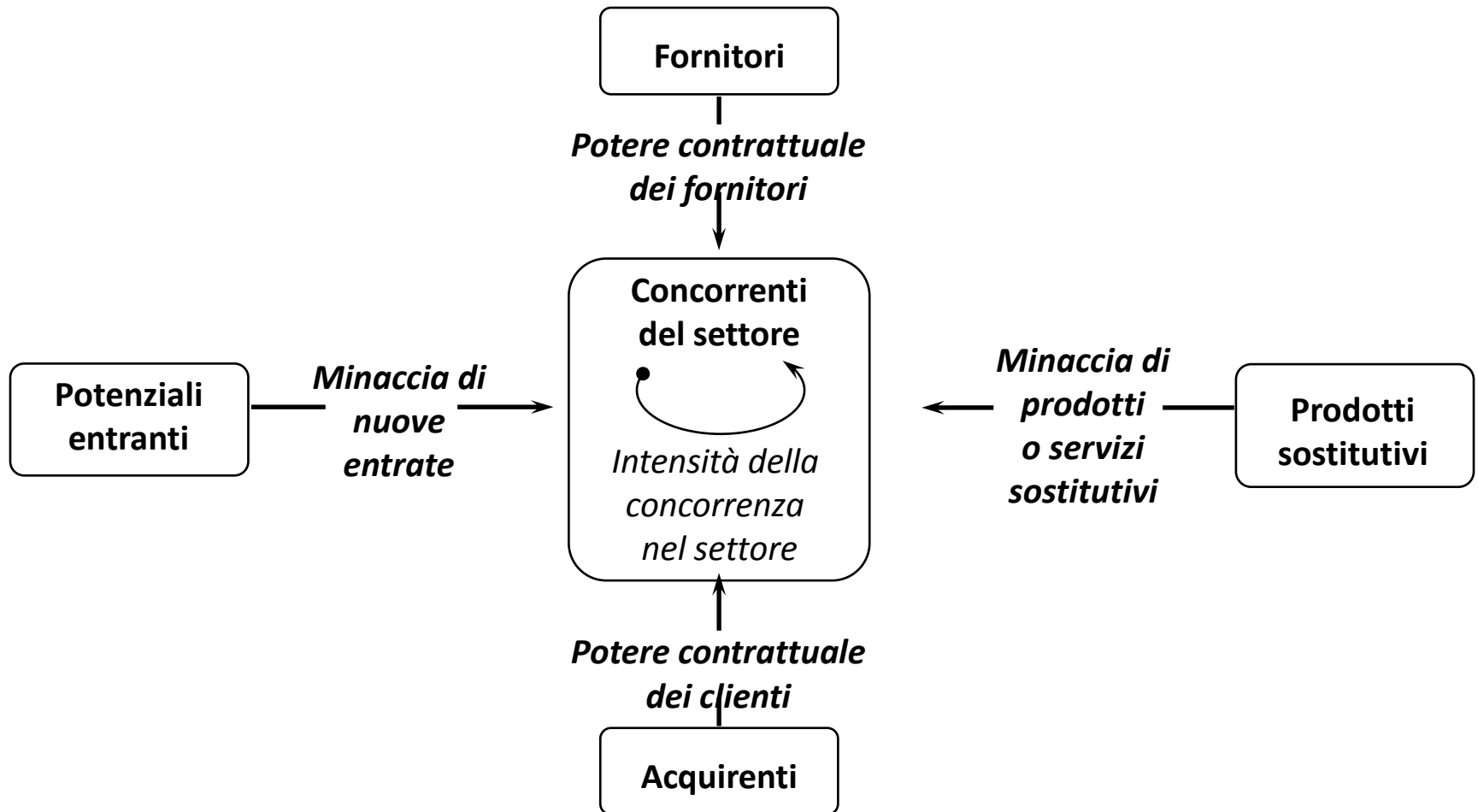
- **Espandersi nei business esistenti**
- **Diversificarsi in nuovi business**

Strategie competitive

L'azienda mira ad acquisire un vantaggio competitivo durevole attraverso tre possibilità:

- Leadership do costo (produrre a costi più bassi dei concorrenti)
- Differenziazione: (fornire un prodotto nettamente distinguibile dalla concorrenza)
- Focalizzazione: concentrare gli sforzi di marketing in un segmento ristretto, basandosi sulla leadership di costo o sulla differenziazione

Comprendere le condizioni dell'ambiente competitivo: il modello di Porter



Il modello di Porter:
intensità della CONCORRENZA nel settore

1. Grado di concentrazione
2. Rapporto tra domanda e offerta esistenti
3. Barriere all'uscita
4. Struttura di costo delle imprese
5. Grado di differenziazione prodotto/servizio

Intensità della concorrenza: rapporto tra domanda e offerta (2) e barriere all'uscita (3)

- Dimensione della domanda e dimensione dell'offerta
 - Comportamenti competitivi:
 - se l'offerta è maggiore della domanda
 - se il tasso di crescita dell'offerta è maggiore della domanda
- Barriere all'uscita
 - *Ostacoli* di natura strutturale che rallentano o impediscono l'uscita dal settore
 - Condizionano l'aggiustamento della dimensione dell'offerta rispetto alla domanda
 - Dipendono da: grado di idiosincrasia, interrelazioni con altri settori, interventi istituzionali, azione di forze interne all'impresa
- La presenza di elevate barriere all'uscita promuove comportamenti competitivi

Intensità della concorrenza: struttura di costo dell'impresa (4)

- L'effetto competitivo dello squilibrio tra domanda e offerta dipende anche dalla struttura di costo (tipica di quel settore)
 - Se la leva operativa (costi fissi componente prevalente dei costi totali) è molto elevata allora è forte la spinta alla riduzione del prezzo (fino all'annullamento del margine di contribuzione)
 - Break even point

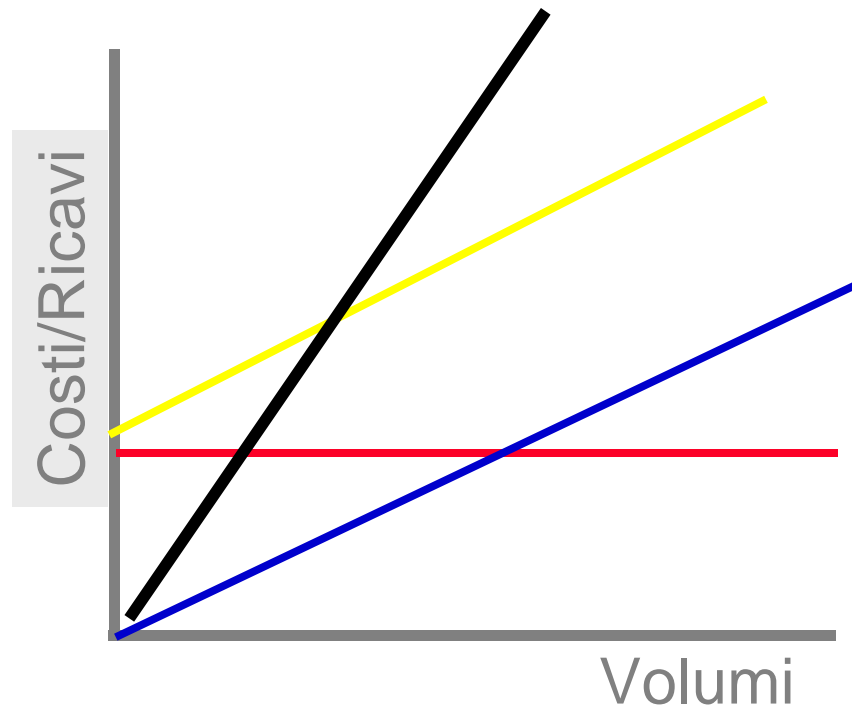
Il punto di pareggio

I costi fissi

I costi variabili

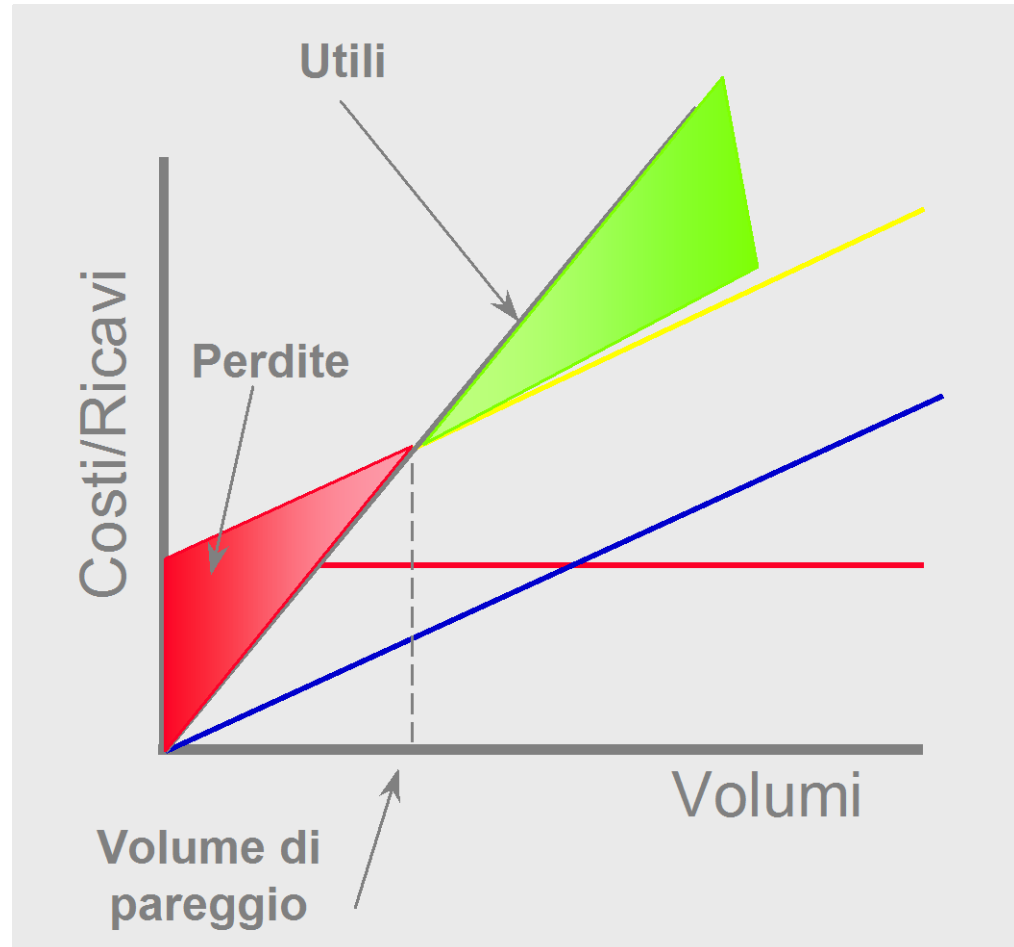
I costi totali

I ricavi



Il punto di pareggio

- *I costi fissi*
- *I costi variabili*
- *I costi totali*
- *I ricavi*



■ **PP: ricavi = costi**

Intensità della concorrenza: differenziazione del prodotto/servizio (5)

- Intensità della concorrenza correlata in senso inverso al grado di differenziazione che caratterizza i prodotti
 - Prodotti omogenei: scelta in base al prezzo
 - Prodotti differenziati: l'impresa “conquista” una posizione di dominio (almeno per un certo periodo di tempo)
- Attenzione ai costi per la differenziazione

Intensità della concorrenza: manifestazione dell'intensità della concorrenza

- Osservando i comportamenti delle imprese leader:
 - Frequenti cambi di prezzo: segnale di competizione se non coordinati
 - Ripetuto lancio di nuovi prodotti
 - Investimenti in comunicazione
 - Rafforzamento del legame diretto con il mercato.
Es: Internet banking

Il modello di Porter:
minaccia di NUOVI ENTRANTI

- Effetti della pressione dei nuovi entranti
- Barriere all'entrata

Minaccia di nuovi entranti: le fonti

- Innovazione tecnologica: mp3, e-book.
- Cambiamenti nella domanda: il settore dei gioielli e il gioiello easy to wear
- Modifica nel quadro istituzionale
- Evoluzione delle condizioni economiche e strategiche delle imprese operanti nel settore
- Manifestazione di particolari condizioni di redditività nel settore: la compravendita dell'oro nei periodi di crisi

Minaccia di nuovi entranti: reazioni ed effetti

- Reazioni da parte degli *incumbents*:
 - Riduzione di prezzo
 - Acquisizione di aziende in crisi per evitare l'ingresso di altre imprese
 - Dipendono dalle condizioni competitive del settore (es. domanda)
- Effetti sulle condizioni del settore:
 - Potenzialmente diversi a seconda della modalità di entrata:
 - Costituzione di una nuova impresa
 - Acquisizione di un'impresa già operante

Minaccia di nuovi entranti: barriere all'entrata

- Sono i maggiori costi o i minori ricavi che i nuovi entranti conseguono rispetto agli *incumbent*
 - Determinano l'effettivo impatto della minaccia di entrata
- Tipologie
 - Barriere istituzionali (legali)
 - Barriere strutturali:
 - Economie di scala
 - Economie di apprendimento
 - Economie di scopo
 - Risorse finanziarie
 - Vantaggi di costo assoluti
 - Accesso ai canali distributivi
 - Barriere strategiche

Minaccia di nuovi entranti: barriere all'entrata

- Barriere strategiche
 - Comportamenti orientati a scoraggiare (evitare) l'ingresso di concorrenti potenziali
- Esempi di barriere strategiche:
 - Prezzi al di sotto del costo medio di produzione del potenziale entrante
 - Prezzi “predatori”
 - Differenziazione
 - Capacità produttiva in eccesso
 - Reputazione aggressiva
 - Ecc.

L'efficacia delle barriere strategiche

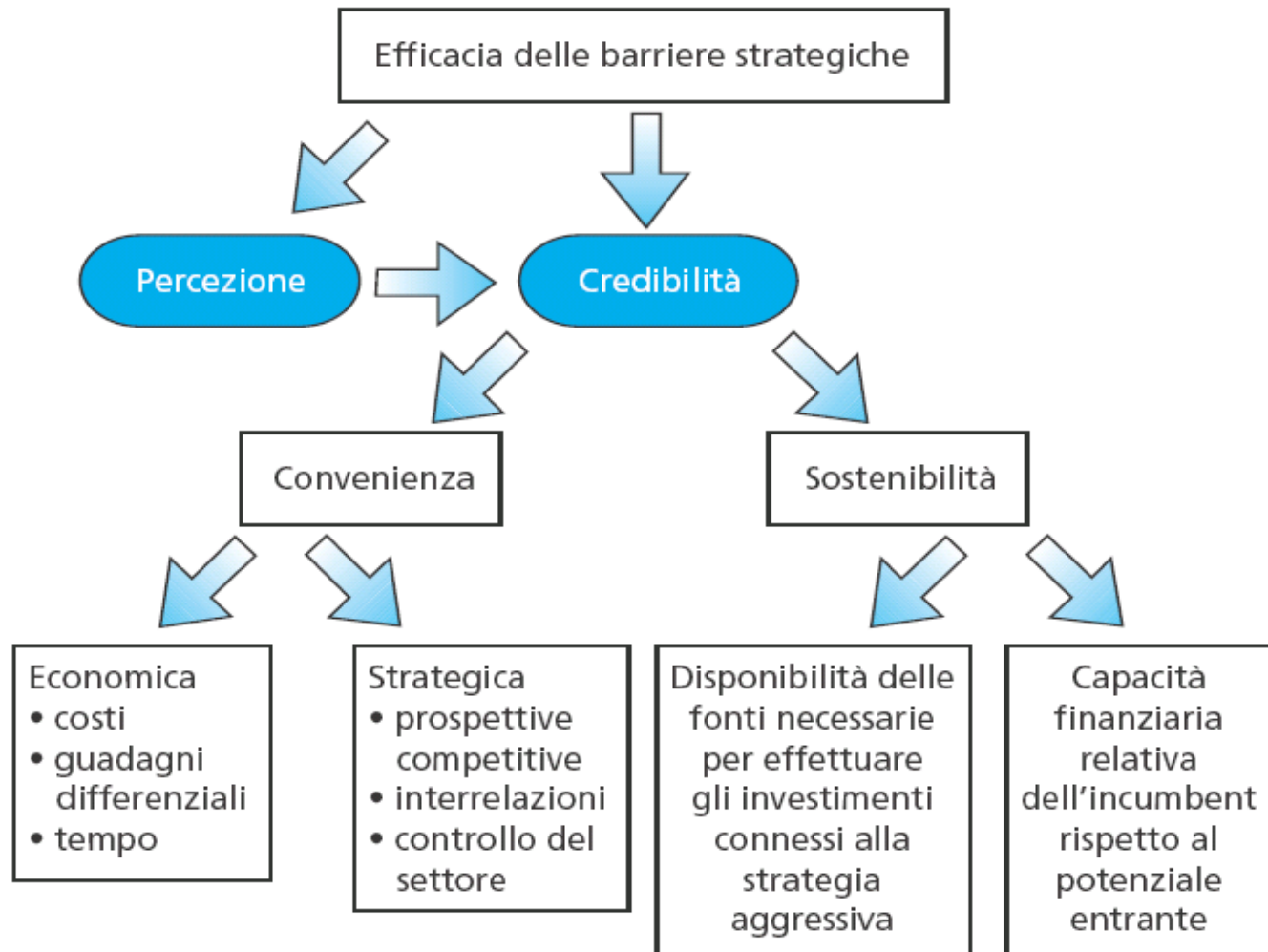


Figura 1.5 Le condizioni di efficacia delle barriere strategiche.

L'efficacia delle barriere strategiche: la convenienza strategica

- Può dipendere da:
 - Contenimento del rischio di intensificazione della concorrenza in prospettiva di un rallentamento della domanda
 - Mantenere controllo in un settore ad alta potenzialità

Il modello di Porter: concorrenza dei **PRODOTTI SOSTITUTIVI**

- Assolvono la medesima funzione d'uso del prodotto/servizio in questione pur avendo caratteristiche merceologiche diverse dai prodotti concorrenti del settore in questione.
- Es: aereo e treno lungo la tratta Venezia-Roma.
- Due prodotti sono sostitutivi quando la loro **elasticità incrociata** ($\Delta Q_a / \Delta P_b$) è positiva ed elevata.
- Dipende dalla disponibilità degli acquirenti alla sostituzione e dal prezzo.

I prodotti sostitutivi

- Riduzione della pressione competitiva dei prodotti sostitutivi:
 - Miglioramento rapporto valore/prezzo del prodotto
 - Differenziazione del prodotto
 - Aumento investimenti in comunicazione
 - Rafforzamento distribuzione
 - ..

Il modello di Porter: **potere contrattuale di CLIENTI E FORNITORI**

- Potere contrattuale relativo: capacità di rinunciare alla transazione
- Potere contrattuale
 - Dimensione e concentrazione
 - Costi di sostituzione
 - Informazione
 - Capacità di integrazione a monte/a valle

Alcune considerazioni di sintesi sul modello di Porter

- Il modello è *statico*:
 - La concorrenza è un processo dinamico che modifica la struttura del settore (es. grado di concentrazione)
 - Cambia la tecnologia (es. leva operativa)
 - Cambiano i gusti dei consumatori
- Il modello non è “pesato”
- Concorrenza e cooperazione
- Il modello originale non considera prodotti complementari e stakeholder esterni
- Il settore non è il punto di riferimento ideale nell’analisi della concorrenza

Il modello di Porter: **integrazione con IMPRESE COMPLEMENTARI**

- Quando il successo dell'offerta di un'impresa dipende dal modo con cui è integrata rispetto all'offerta di altri attori
- Es:
 - un albergo e....
 - Mediaworld e.....

Il raggruppamento strategico

- Gruppo di imprese all'interno di un determinato settore che adottano strategie simili impiegando un patrimonio di risorse ed un'organizzazione simili.

Strategie di comunicazione

- La strategie di comunicazione deriva dalle scelte strategiche complessive e di marketing, ci si riferisce all'insieme di scelte riguardo agli obiettivi da raggiungere e ai mezzi principali per realizzarli.

Elaborazione di una strategia di comunicazione

- Esame preventivo del prodotto\servizio offerto
- Studio del mercato di riferimento
- Individuazione target group
- Impostazione campagna pubblicitaria

La strategia di comunicazione viene definita in funzione degli obiettivi che si pone

- Informare dell'esistenza di un prodotto
- Far apprezzare un prodotto
- Far agire il consumatore spingendolo a provare il prodotto

Fasi della strategia di comunicazione (Cimarosti)

- **Strategia del messaggio, ossia s'individua l'idea alla base della promozione , l'immagine che si vuol dare al prodotto\servizio offerto, e soprattutto la promessa che s'impegna a preservare il prodotto.**
- **Strategia creativa, ossia si stabilisce l'atmosfera che la promozione deve avere, lo stile usato.**
- **Strategia dei mezzi: stabilito che cosa s'intende dire e come dirla, bisogna decidere dove dirla**

comunicazione in strategie competitive

- **Strategie comparative:** ci si confronta in maniera diretta con la concorrenza per dimostrare che si è superiori
- **Strategie finanziarie:** si cerca di attirare l'attenzione del consumatore con messaggi inviati in continuazione in modo da essere presenti nella sua mente in misura maggiore rispetto ai concorrenti.
- **Strategie di posizionamento:** si cerca di far assumere alla marca, al prodotto o all'idea una chiara identità distintiva nella mente del consumatore
- **Strategia promozionale:** si aggredisce il mercato con politiche di propaganda (sconti, concorsi) attuate mediante le forze vendita;
- **Strategie d'imitazione:** ci si limita ad adottare la stessa strategia del leader o della maggioranza dei concorrenti

- Se la strategia di marketing è finalizzata ad acquisire nuovi consumatori bisogna studiare con attenzione il nuovo mercato, se il nuovo mercato è in fase di crescita la comunicazione è la leva più importante. Se si entra in un mercato più statico la competizione si sposta sul prezzo.

Tecniche di fidelizzazione

- Le imprese di lavoro devono porre in essere adeguate tecniche di fidelizzazione per conservare i clienti già consolidati.

- “Relazione intercorrente tra azienda e cliente per la soddisfazione del cliente stesso.”
- Da Customer Care a CRM
(customer relationship management)

Definizione del CRM:

“strategia d’impresa che, basandosi su una filosofia di business e una cultura aziendale, orientata al cliente, si pone come obiettivo una gestione della relazione con il cliente tale da portare all’azienda un vantaggio competitivo ed un aumento della redditività.”

Dal presente al passato

E' un paradosso del CRM essere considerato una disciplina nuova ed avere al contempo radici antichissime.

- Si pensi ai mercanti fenici.....
- “Ri-apprendere” la cultura del cliente e della relazione.. Un imperativo.

VERSO IL CLIENTE...

- Minore fedeltà del cliente, perché?....
- Maggiore possibilità di scelta
- Maggiore maturità del cliente = minore soddisfazione
- “Ogni cliente è prima di tutto un individuo, una persona, con i suoi desideri, le sue esigenze, le sue aspettative”.
- L’offerta va modellata attorno a tutto ciò.

VERSO IL CLIENTE...

- L'orientamento al cliente diventa il fattore critico su cui basare una strategia che contribuisca allo sviluppo di un vantaggio competitivo ed all'aumento della redditività per l'azienda.
- Il primo passo per mettere in atto questa strategia e' sicuramente quello di capire i clienti.
- Capire i clienti non significa soltanto il loro livello di soddisfazione generale, ma soprattutto considerare il valore percepito nell'utilizzo dei prodotti e nella fruizione dei servizi.

VERSO IL CLIENTE...

- Il valore è conseguenza dell'uso, nel caso della vacanza della sua fruizione.
- IL valore è dunque esperienza.
- Tuttavia bisogna avere la consapevolezza che avere clienti soddisfatti non significa avere clienti fedeli, la soddisfazione misura il passato, il valore è orientato al futuro.
- Incominciare a capire i valori che i clienti stanno cercando, è il primo passo verso ottimi risultati

Da CRM a CMR

- un'impresa di servizi, come appunto quelle turistiche, può trattare individualmente ogni singolo cliente più di quanto può avvenire per il mercato dei prodotti.
- La moderna information technology fornisce all'impresa ampie opportunità per sviluppare metodi per mostrare a un cliente che è conosciuto ed apprezzato.

Da CRM a CMR

- creare una banca dati che contenga file di informazioni sui clienti.
- una buona banca dati costituirà un supporto efficace per le vendite incrociate e le offerte di nuovi prodotti, che siano propedeutici alle fasi di problem solving.
- Oltre allo scopo primario di favorire la gestione dei rapporti con la clientela le banche dati si possono utilizzare per una vasta gamma di attività di marketing.

Da CRM a CMR

- instaurare un rapporto con il cliente.
- un modo di accertare quando si è sviluppato un rapporto consiste nel misurare quante volte un determinato cliente ha fatto acquisti presso la stessa azienda.
- le ragioni per le quali un cliente si rivolge ad una determinata azienda sono diverse e vanno considerate nella loro complessità se si vuole decifrare il grado del rapporto.
- un rapporto cliente\azienda va conquistato, l'azienda fa gli sforzi per ciò, ma è il cliente a decidere se sarà duraturo.
- Esso si crea quando un cliente percepisce l'esistenza di un modo di pensare comune fra cliente e fornitore del servizio, tutto ciò denota un impegno reciproco, una fedeltà reciproca che consolida il rapporto e lo stabilizza.

ESEMPIO PRATICO

Si pensi al caso in cui, su determinate località turistiche, si creano delle effettive condizioni monopolistiche con una sola struttura capace di rispondere alle esigenze specifiche delle persone disabili.

Questa non è una condizione assoluta di certezza di durata del rapporto, infatti, la creazione di una nuova struttura che risponda a quei suddetti canoni di qualità, provocherà inevitabilmente il mutamento dell'equilibrio precedentemente creatosi .

Da CRM a CMR

- Si sta passando ormai dal CRM, che mirava a migliorare il business dell'azienda, al CMR (*customer relationship of management*) che migliora il business per il cliente.
- **Definizione:**

“Il CMR è un processo di affidamento al cliente, in cui esso ha il controllo della relazione, migliora il business per il cliente, capisce i suoi specifici bisogni, tratta i clienti come individui, lasciando che siano essi a dire ciò che effettivamente gli sta a cuore, ed è organizzato assolutamente attorno ad esso, cioè uno strumento a loro servizio.”