

Fatti e misfatti nella relazione con il Cliente

Oscar Pallme

Pallme & Network

SMAU + AISM

Seminari Marketing & Vendite 2008/2009

Milano - Bari - Brescia

Agenda

- **Orientamento alla creazione di "valore" per il Cliente**
 - Concetto di Valore e leve strategiche per la sua creazione
 - Dis-allineamento tra domanda e offerta
 - Quale cambiamento per rendere l'impresa CVC ("customer-value-centric") ?
 - **Introduzione alla strategia di relazione**
 - concetto di CRM
 - esempi di disfunzione e/o mancanza di integrazione tra i canali di contatto
-
- **Appendice 1 - Strategia di Value based Business**
 - Strategia e tattica, Livelli di decisione, ecc.
 - Analisi strategica, Posizionamento strategico
 - **Appendice 2 - Marketing**
 - Obiettivi del vero Marketing; Marketing come cultura aziendale
 - **Appendice 3 - Innovazione di processo**
 - aree critiche & sfide da superare

Orientamento alla creazione di
"valore per il Cliente"

Per competere con successo ...

... avere un approccio pro-attivo al Mercato e coniugare le esigenze aziendali con l'orientamento al "valore per il Cliente".

- **Approccio "pro-attivo"**
Essere pro-attivo (cioè, avere un approccio "pro-attivo") significa avere mentalità e abilità per operare con il supporto di metodologie e tool che mettono in grado di percepire anticipatamente le tendenze ed i cambiamenti futuri per pianificare le azioni opportune in tempo (es.: nuova "value proposition"). L'opposto di "proattivo" è "reattivo".
- **Orientamento al Mercato**
orientamento ai clienti (domanda), attenzione ai concorrenti (offerta)
- **Orientamento alla domanda**
Capacità di sviluppare e aggiornare continuamente una profonda conoscenza del Cliente, acquisendo informazioni sul comportamento, sulle percezioni, sulle necessità e sui bisogni, è il presupposto fondamentale per:
 - 1) definire in anticipo le aspettative emergenti,
 - 2) pianificare di conseguenza la "value proposition",
 - 3) acquisire un vantaggio competitivo sui concorrenti.

Offerta = Soluzione ai problemi del Cliente

(Soluzione = Valore per il Cliente)

- L'impresa orientata al Cliente vende la propria capacità di risolvere i "problemi" di ciascun cliente o cluster di Clienti
 - In definitiva, il fornitore non vende più un prodotto (bene materiale o immateriale) ma una "soluzione"
- L'offerta è un pacchetto di "benefici" che costituiscono la "soluzione" a "problemi primari" del Cliente
 - I "benefici" sono l'insieme dei vantaggi, tangibili e intangibili, espliciti e impliciti che da una soluzione ci si aspetta in fase di acquisto, e si apprezza in fase d'uso.
 - (funzioni d'uso, design, brand, ecc.)
 - Connessi con i processi di acquisizione (ricerca, selezione, acquisto) e d'uso vi sono sempre "problemi indotti" e disagi che il Cliente deve affrontare.
 - (fastidi, tempi di attesa, istruzioni poco chiare, manutenzione straordinaria, ecc.)

Definizione di valore

Per avere successo bisogna individuare cosa rappresenta "valore" per il cliente

- **Valore per il Cliente**

Differenza tra i "benefici" soddisfatti dal prodotto (bene tangibile e/o intangibile) ed i "problemi" che il cliente deve affrontare nelle fasi di selezione, acquisto ed uso del prodotto

- Il "Valore" creato dai "benefici" è drasticamente ridotto dai "problemi indotti"
- Molti successi si basano non tanto sull'incremento dei "benefici" (miglioramento, introduzione di nuovi) quanto piuttosto sulla capacità di isolare e rimuovere sistematicamente i "problemi indotti" che il cliente deve affrontare
 - Purtroppo, le imprese tendono a concentrarsi più sulle componenti positive del valore (benefici) - *tentando di accrescerli, comunicarli, farli percepire* - e trascurano quelle negative (problemi indotti).

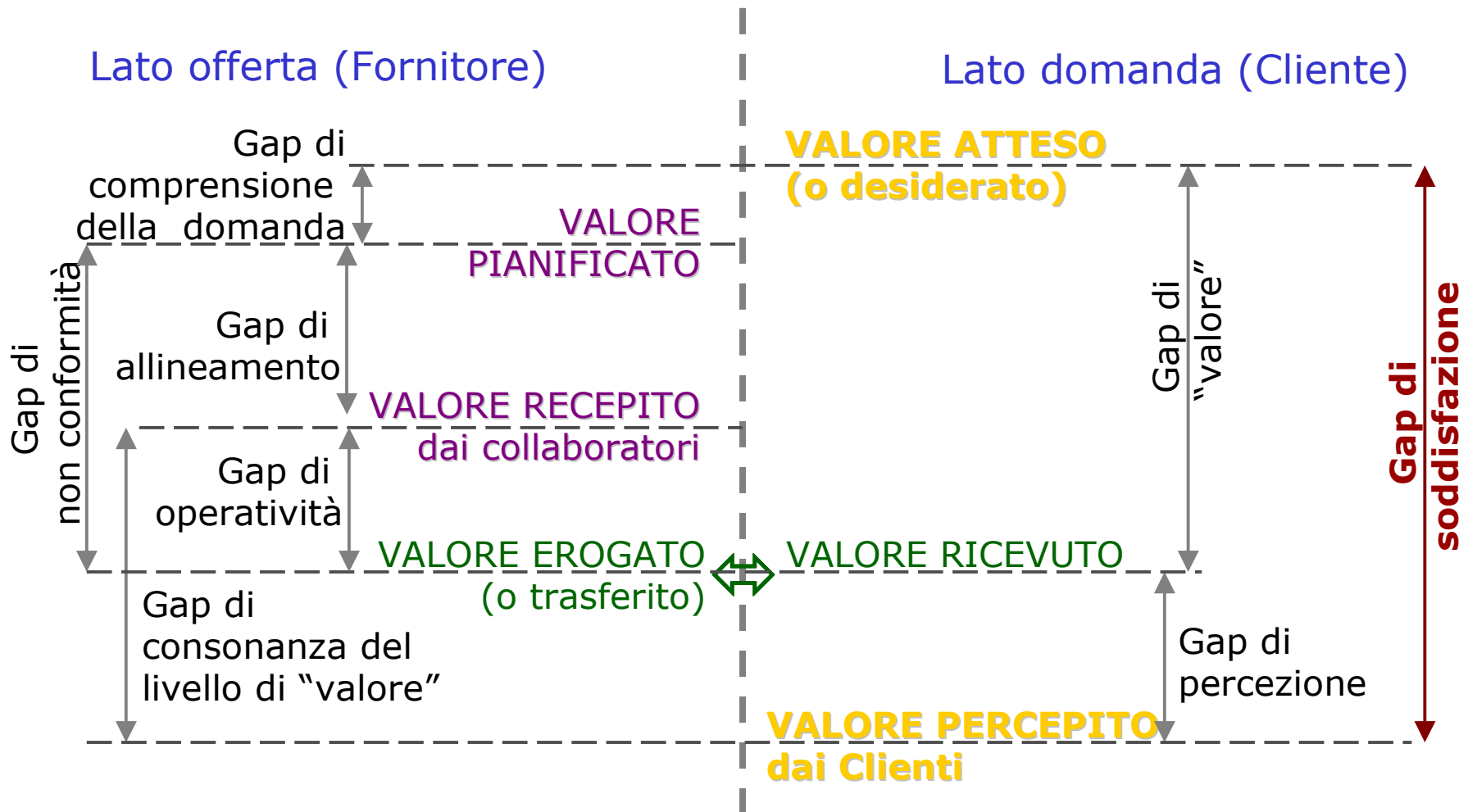
- **Valore relativo**

Rapporto tra "valore" ed "esborsi monetari"

- Crea "valore relativo" anche tutto quanto riduce: a) i costi del processo di acquisizione (ricerca, selezione, acquisto); b) i costi di possesso; c) i costi di uso.

Differenti livelli di "valore"

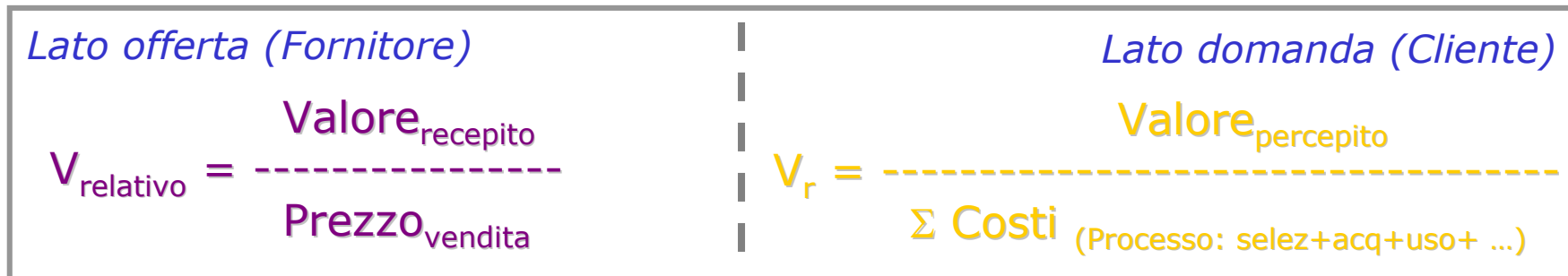
Dis-allineamento tra domanda e offerta (*esempio*)



Soddisfazione del Cliente



Un Cliente si può definire soddisfatto quando è convinto di aver ricevuto, dalla scelta d'acquisto, un "valore relativo" superiore a quello ottenibile da tutte le altre possibili alternative



- ❑ La soddisfazione del Cliente è la base di ogni strategia competitiva e le modalità con cui viene perseguita (gestione problemi indotti, benefici aggiuntivi, prezzi) varia in funzione delle fasi del ciclo di vita sia della relazione con il Cliente sia del prodotto.
- ❑ L'Azienda vincente è quella che riesce ad essere pro-attiva, cioè capace di individuare in anticipo ciò che crea valore per il Cliente

Marketing mix: le leve strategiche del Valore

Dis-allineamento tra domanda e offerta

Benefici vs Problemi indotti	Lato offerta (Fornitore): 4 P	Lato domanda (Cliente): 4 C
	Prodotto [funzionalità d'uso incorporate, aspetto fisico, ecc.]	Customer's end-use [uso "reale" delle funzionalità, gradimento del design, ecc.]
	Promozione [flusso (mono-, bi-direzionale ?) verso il target (Clienti); livello qualità istruzioni; ecc.]	Comunicazione [facilità e qualità comunicazione (bidirezionale !, interattiva !) con i fornitori, ecc.]
	Punto di contatto [copertura territorio: vendita, assistenza, ecc.]	Comodità del punto di contatto [facilità di accesso, selezione, acquisto, assistenza]
Esborsi	Prezzo [ricavo: (Σ Costi + margine) ?; allineamento ai concorrenti ?; valore percepito dal Cliente ?]	Costo [esborso monetario complessivo per: scegliere, acquistare, set-up; possedere, usare, ...]

Per ridurre questi dis-allineamenti ...

... è necessario effettuare periodicamente delle indagini per individuare

- sia il Valore atteso e/o percepito dai Clienti (finali e/o intermedi)
- sia il Valore recepito dai vari attori dell'offerta (collaboratori delle imprese, fornitori, canali di vendita, ecc.).

Alcuni esempi di indagini effettuate on-line via internet:

- ✓ dialogo con i Clienti per ricevere il loro parere circa il servizio erogato e i temi di attualità;
- ✓ acquisizione su base regolare del parere dei dipendenti circa il servizio erogato, i temi di attualità, la performance dei manager;
- ✓ valutazione della formazione interna (conoscenza acquisita in confronto con le aspettative);
- ✓ valutazione degli eventi organizzati mediante il parere dei Clienti, dei Partner, dei collaboratori interni.

Come le imprese italiane interpretano il MKtg

(Fonte: (*) indagine MyMarketing.net+Sphinx, 2007; (°) esperienze dirette)

- **Orizzonte temporale delle strategie di Mktg troppo breve (*)**
 - orizzonte temporale è troppo breve (1 anno nel 65% dei casi; 3 anni+ solo nel 20% dei casi): Attività, forse, solo tattiche e NON strategiche
 - Buon indicatore della reale (scarsa) influenza del Mktg in azienda !
- **Comunicazione unica leva di Marketing (*)**
 - attività di marketing molto spesso identificate solo con quelle di comunicazione (76% dei casi)
- **Marketing subordinato alle vendite (°)**
 - focus sull'acquisizione di nuovi clienti piuttosto che sul mantenimento
 - obiettivo primario il profitto su ogni singola transazione piuttosto che il profitto relativo all'intera durata della relazione con il cliente
 - orientamento alla vendita del prodotto invece che alla comprensione e soddisfazione dei "reali" bisogni del Cliente (valore per il Cliente)

In pratica :

- 1) Marketing male interpretato o assente;
- 2) Focalizzazione sul presente;
- 3) ogni singola attività pianificata individualmente invece che secondo una visione globale ed integrata

Quale cambiamento ?

Prodotto vs Valore

	<i>Orientamento al prodotto</i>	<i>Orientamento al Valore x il Cliente</i>
Mentalità aziendale	Creazione di nuovi prodotti o miglioramento di quelli esistenti	Creazione e trasferimento di valore, risolvendo i problemi del Cliente
Offerta	Offerta orizzontale std per un ampio range di segmenti di Clienti	Offerta verticale orientata ad un preciso cluster di Clienti e/o settori industr.
Processo di business	Dal prodotto al Cliente che potrebbe averne bisogno.	Dal problema del Cliente alla soluzione adatta per risolverlo.
Organizzaz.	R&S = pivot_biz. Dipartimenti focalizzati sul prodotto. Front- e Back-office, Biz_partner come silos separati.	Bisogni del Cliente = pivot_biz. Dipartimenti focalizzati su cluster di Clienti o settori industr. Front- e Back-office, Biz_partner integrati.
Marketing & Vendite	Enfasi sul "ciclo di vita" prodotti: lancio, rivitalizzazione, campagne pubblicitarie, singola transazione .	Enfasi sul " ciclo di vita " della relazione col Cliente.
KPI (<i>indicatori performance</i>)	per famiglia di prodotto e mercato totale	per Cliente, cluster di Clienti e/o settori industr.

Quale cambiamento ?

Transazione vs Relazione

	<i>Orientamento alla transaz.</i>	<i>Orientamento alla relazione</i>
Orizzonte tempo	Breve (singola transazione)	Lungo (ciclo di vita della relazione)
Obiettivo	max redditività singola transazione	max redditività del ciclo di vita della relazione con il Cliente
Qualità	Tecnica, riferita all'output ed ai singoli processi operativi	Funzionale, riferita alla relazione complessiva (incl. transazioni)
Sensibilità al prezzo	elevata	bassa
Soddisfazione del Cliente	mis. indiretta (Market share; Market research)	mis. diretta (in base Interazione con il Cliente; Customer satisfaction; Sist. operativo operante continuam.)
Marketing	Tradizionale. MKtg interno: inesistente	Relazionale (Mktg "one-to-one"). MKtg interno: Fondamentale
Segmentazione	Poco usata	molto utilizzata (socio-demografica e comportamentale)
Differenziazione	Gestione non accurata né sistematica: pochi elementi "non-price".	Gestione accurata e sistematica: molti elementi "non-price".
ICT	Orientato alla riduzione dei costi e allo sviluppo di nuovi servizi	Orientato al miglioramento della qualità dei servizi

Quale cambiamento ?

Mktg tradizionale vs Mktg 1-2-1



Importanza del Cliente

è funzione del suo Valore attuale per la ns. azienda, della sua Fedeltà, della sua Potenzialità di acquisto (con la ns. azienda e con i concorrenti), della Penetrabilità (facilità o difficoltà di aumentare la ns. quota), dalla sua possibilità di ulteriore sviluppo nel mercato.

RILEVANZA PER IL BUSINESS

Coltivate i singoli Clienti ...

- Conoscere bisogni e valore di ciascun Cliente
- Selezionare i Clienti "migliori"
... companies should "fire" their worst Customers (i.e.: the least profitable).
- Personalizzare l' Offerta
- . . .

(Fonte: Peppers & Rogers)

IN PRATICA

- Coltivare i Clienti attivi migliori,
- senza ... trascurare i Clienti potenziali "più interessanti"

Quale cambiamento ?

In pratica, ...

... per rendere un'azienda "customer-value-centric" occorre:

- **Cambiare mentalità e modo di lavorare in tutta l'impresa**
 - Cosa che non sempre viene fatta o
 - viene fatta solo in parte per il front-end, trascurando tutto il resto
 - Anche il back-end deve essere focalizzato sulla creazione di "valore per il Cliente"
 - a partire dai documenti (offerte, contratti, comunicazioni, fatture, estratti conto, ricevute operazioni, ecc.) non sempre comprensibili o leggibili
- **Analizzare le condizioni al contorno (contesto)**
 - conoscere bene i propri Clienti ed i propri Collaboratori
 - conoscere i processi di business
 - conoscere l'infrastruttura tecnologica esistente
- **Ridisegnare l'eco-sistema impresa**
 - Struttura organizzativa (CV-Unit, CoE, Operations, Biz_Partner)
 - Soluzioni, Processi,
 - Competenze delle figure professionali, metodologie, tecnologie
 - Modello di Business

Elaborazione della Strategia CVM

Per implementare con successo una strategia di CVM è necessario:

- Individuare il CV manager
 - la persona responsabile del bilanciamento tra le esigenze aziendali e la creazione di “valore per il Cliente”, le cui responsabilità e competenze sono trasversali all’impresa e focalizzate (a secondo dei casi) su singolo Cliente, cluster di Clienti e/o settori industriali
- Individuare le persone più adatte per i nuovi ruoli
 - individuate in anticipo con nome e cognome, scegliendole opportunamente perché giudicate le più idonee e non perché le uniche a disposizione. .
- Definire la strategia ed elaborare il piano operativo in maniera condivisa (top-down; bottom-up) e in funzione
 - del profilo e delle preferenze dei Clienti,
 - delle competenze dei collaboratori
 - scelta dei “collaudatori” più adatti per il progetto pilota
 - “piano di aggiornamento” il più personalizzato possibile per tutti,
 - dei processi di business necessari per ottimizzare la relazione
 - dell’infrastruttura ICT esistente
 - se necessario, ridisegnare l’infrastruttura

Impresa "customer-value-centric"

Caso K: Esempio B-2-B, settore componentistica

In origine ...

- Multinazionale familiare (tascabile)
- Clienti internazionali, alcuni multinazionali
- Crescita
 - reattiva su input Clienti
 - per innovazioni di prodotto
- Gestione decentrata
 - Filiali nazionali (Europa) molto indipendenti, organizz. funzionale
 - Controllo su base annuale

Poi, negli anni '80 ...

- Acquisizione da parte di un gruppo (2 div) quotato in borsa e con cultura più avanzata
- Gestione meno decentrata
 - La multinazionale K diviene una divisione del Gruppo R
 - Filiali nazionali organizz. funzionale
 - Controllo di gestione mensile
- Crescita pro-attiva [a) innovazione di prodotto, b) acquisizioni in Europa, c) ingresso in nuovi mkt]

Negli anni '90 i Clienti diventano globali, ...

- Cambio al vertice della divis. K (1995)
- Organizzazione a matrice tridimensionale (1995+)
 1. Customer Value Unit, focalizzate su singoli Clienti (o cluster limitati)
 2. Centri di Eccellenza, per lo sviluppo di "sistemi", "soluzioni integrate"
 3. Operations (Produzioni, Logistica, ecc.), organizzate su base geografica
- Maggiore efficacia ed efficienza [condivisione informazione, coordinamento gestionale, sinergie in acquisti (contratti quadro con fornitori globali) e in produzione (allocazione ordini, investimenti, ecc.)]
- Crescita pro-attiva [a) sviluppo nuove soluzioni, b) ingresso in nuovi mkt, c) acquisizioni in 3 continenti]

Introduzione alla strategia di relazione

Il CRM, ancora sconosciuto ?

il CRM può essere visto ed implementato in vari modi, ad esempio :

- solo come un insieme di strumenti, ← **Visione Errata**
- solo come cultura aziendale e metodologia ← **OK per Micro-I**
- come combinazione di entrambi, cioè tecnologia che supporta la metodologia e le competenze dei collaboratori ← **Visione esatta**

per raggiungere e mantenere nel tempo una posizione di leadership, è fondamentale che l'azienda sappia sviluppare una "strategia" pianificata opportunamente che tenda a massimizzare il valore potenziale dei clienti attraverso la gestione di una "**relazione di lungo periodo**" che sia **stabile e profittevole per entrambe le parti** (creazione di valore x il Cliente).

Disfunzione e/o mancanza di integrazione

CRM come creazione di valore per il Cliente ?

Call-center

- **Inaccessibilità del Numero verde**
 - sempre occupato o
 - libero ma con tutti gli operatori impegnati con altri utenti (?) e che invita a rimanere in linea (*a tempo indefinito*) per non perdere la priorità acquisita
- **Problema dell'identificazione Cliente**
 - Necessità di dover fornire i propri dati ogni volta che si chiama il contact-center di un fornitore, anche se si è clienti abituali.
 - Causa: scarsa integrazione interna
 - Soluzione: tecnologia per riconoscere, in base al numero telefonico, il cliente che sta chiamando ed avere di conseguenza il suo profilo sullo schermo
- **Numeri differenziati**
 - La chiamata è gratuita da rete fissa per supporto commerciale, a pagamento per supporto tecnico

Disfunzione e/o mancanza di integrazione

CRM come creazione di valore per il Cliente ?

Call-center

- Inefficacia

- caso dell'operatore non in grado di risolvere il problema del Cliente perchè non previsto nelle FAQ a disposizione.
 - caso dell'operatore che ignora l'esistenza o le funzionalità del canale web.
- caso delle grandi aziende che hanno due diversi call-center per le chiamate in uscita e in entrata.
 - Quando un cliente, dopo aver ricevuto una proposta commerciale dall'operatore outbound, chiama il numero verde per ulteriori informazioni, entra in contatto con un operatore inbound che non sa nulla delle promozioni in atto: la perdita d'immagine è garantita.

- Proposte non conformi alla realtà

- caso di alcuni progetti out-bound in outsourcing :
Operatori "pescecane", pagati solo x i contratti chiusi, che forzano l'adesione "indorando" oltre-misura la proposta

Disfunzione e/o mancanza di integrazione

CRM come creazione di valore per il Cliente ?

Indagine Customer satisfaction

- caso nel settore auto

- Spesso dopo un intervento dell'assistenza tecnica, il cliente viene contattato da due call-center diversi per valutare la sua soddisfazione: prima quello del concessionario e poi quello della casa automobilistica.
- Per di più, ignorando la natura dell'intervento, entrambi gli operatori effettuano una serie di domande standard che possono essere appropriate nel caso di interventi gravi (tipo sostituzione motore, cambio, ecc.) ma sproporzionate nel caso di semplice manutenzione (es.: sostituzione olio motore e filtro).
 - Risultato: cliente infastidito ed immagine di incompetenza.

Disfunzione e/o mancanza di integrazione

CRM come creazione di valore per il Cliente ?

Modello di business

Caso H

- Filiale italiana di multinazionale
- Soluzioni per il settore delle costruzioni (funzional. uso proporzionali alla necessità)
- 3 canali di contatto indip. (venditori, call-center, negozi)
 - l'Azienda non si presenta in modo univoco e coerente al Cliente.
 - Collaboratori motivati
- Soluzione adottata: Progetto di cambiamento (collaborazione, integrazione, condivisione conoscenza, tool CRM, ecc.)

Caso Y

- Multinazionale senza filiale italiana
- Mono-prodotto per la pulizia degli ambienti (funzional. uso eccedenti la necessità)
- Distributori locali indip. (senza specializzaz. geografica)
 - l'Azienda non si presenta in modo univoco e coerente al Cliente.
 - Elevato turn-over collaborat
- Soluzione possibile: nuovo modello di business (pluri-prodotto, orientamento al cliente, gestione del canale di vendita, motivazione collaboratori)

Disfunzione e/o mancanza di integrazione

CRM come creazione di valore per il Cliente ?

Modello di business



Caso TLC

- Nei negozi
 - Proposta nuova tariffa più favorevole: senza scatto alla risposta, 15 cent/min, scatto di 15 sec.
- Dopo la sottoscrizione
 - Casualmente (SMS del provider) si scopre che la tariffa è attiva solo effettuando una ricarica al mese. In caso contrario viene applicata una tariffa meno favorevole.
- Risultato
 - Cliente infastidito ed immagine di poca serietà

Caso Eurocity



- In biglietteria
 - Posti a sedere esauriti
 - Acquisto biglietto con posto non garantito
- Sul treno
 - prima della partenza, il Controllore verifica sul palmare e conferma "Posti a sedere esauriti"
 - dopo la partenza, metà dei posti della carrozza liberi
- Risultato
 - Pagamento sul treno del supplemento con relativa penale

Crea realmente valore per il Cliente ?

Se si, perché attivo solo per 4 settimane ?



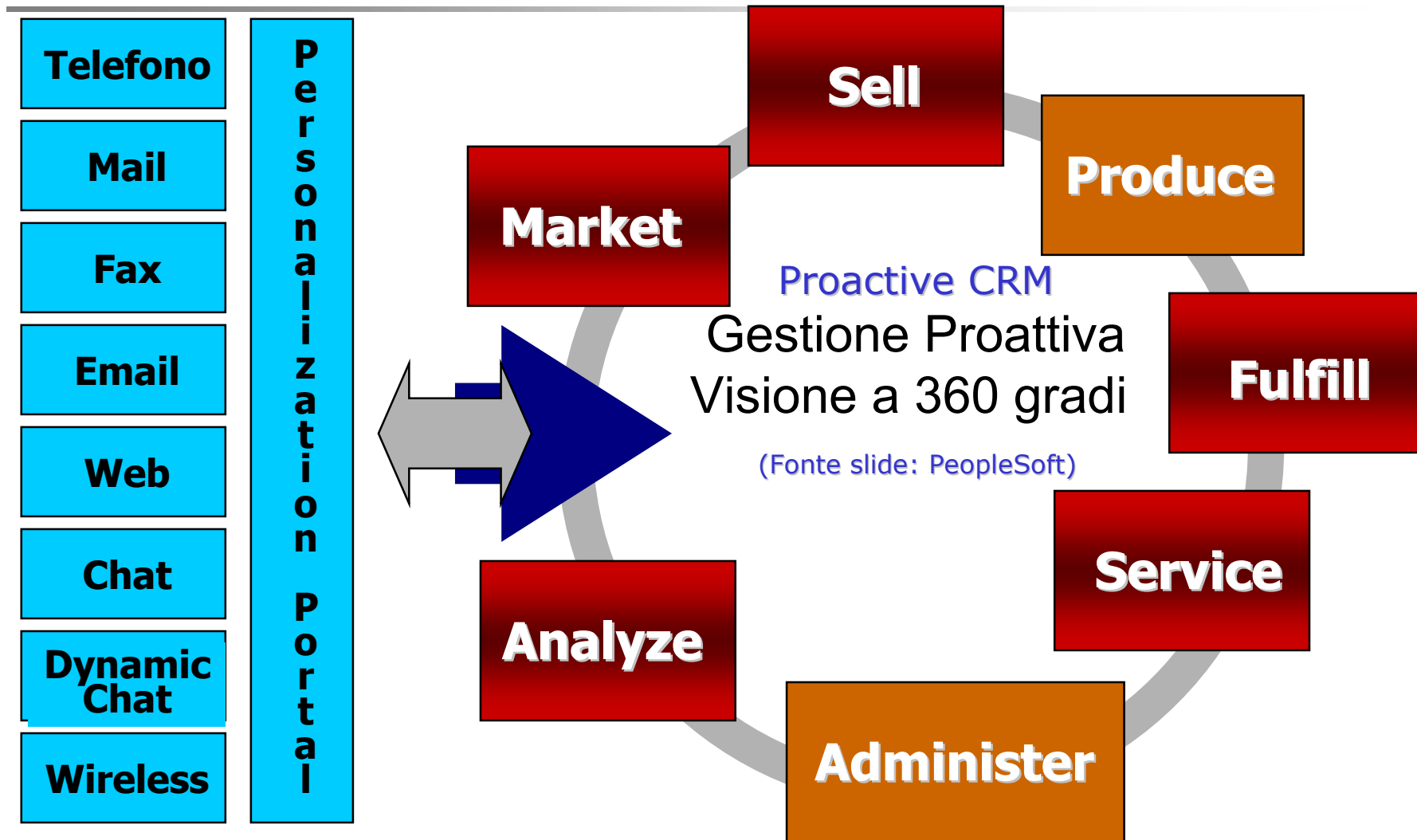
NEI PRINCIPALI AEROPORTI ITALIANI CERCATE IL



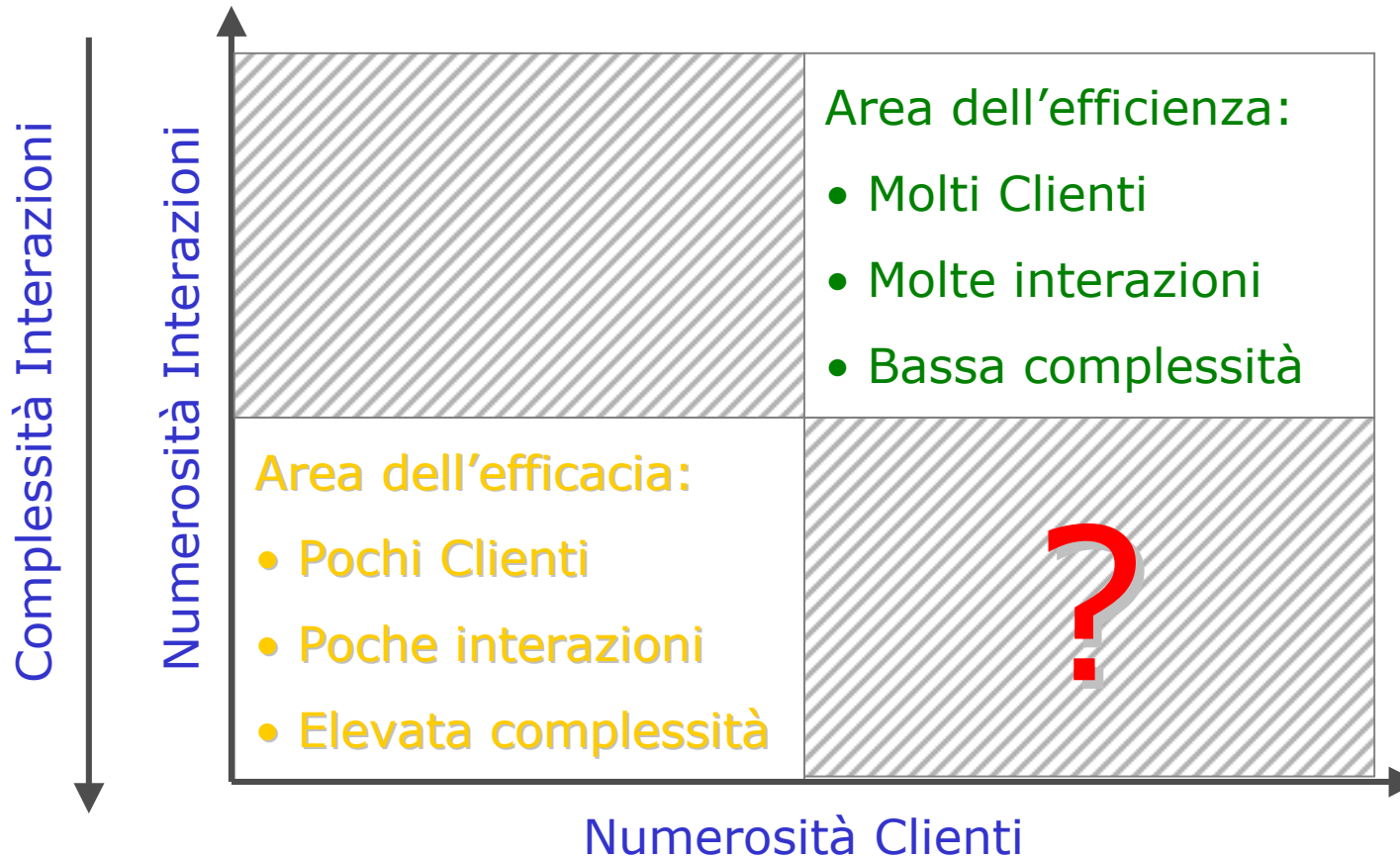
TROVERETE PER QUATTRO SETTIMANE UN TEAM DI
PERSONE IMPEGNATO FORNIRVI INFORMAZIONI E
ASSISTENZA PER FACILITARE IL VOSTRO VIAGGIO
ANCORA PRIMA DI SALIRE A BORDO.

PERCHE' LA NOSTRA PARTENZA E LA NOSTRA
DESTINAZIONE SIETE VOI

CRM = Integrazione aziendale a 360°



Aree tipiche del tool CRM



Lectures recommended

- **Mercato-Innovazione-Mercato:
il circolo virtuoso per restare competitivi**
a cura di O. Pallme
Assolombarda, Nov. 2007
- **L'esperienza Hilti Italia:
strategie e soluzioni CRM nel b2b**
capitolo a cura di O. Pallme, in
 - A. Ferrari, Orientamento al Cliente, Franco Angeli, 2005
- **Il mondo deve sapere**
Michela Murgia, Isbn Edizioni, 2006

Grazie per l'attenzione

- Management & Innovazione

Alcuni articoli sul tema reperibili agli indirizzi web:

- http://www.pallme.com/it_articoli.htm
- <http://managementeinnovazione.blogspot.com/>

- Domande ?



Innovazione + collaborazione
(cultura, coinvolgimento, partnership, ...)

VS

Staticità e sfiducia
Quale modello di business ?

Appendice 1 –
Strategia di Value based Business

Strategia: 4 domande alla base

1. Chi siamo ?
 - Azienda e prodotto
2. Dove siamo ?
 - Ambiente
 - Analisi quali-quantitativa
 - Presente e futuro
3. Dove andiamo?
 - Obiettivo (in termini quali-quantitativi)
4. Come ci arriviamo?
 - Piano d'azione (gli strumenti)

Soprattutto ...

sempre ...

✓ PERCHE'?

Strategia e tattica

(Luna rossa, Ferrari F1, Juventus F.C., Gruppo FIAT, Eni, Telecom, ecc.)



- La **Strategia** è un insieme coerente di obiettivi (mission) e politiche funzionali (linee guida, tattiche, ...) che nel loro complesso definiscono la posizione dell'impresa sul mercato.
Quindi, la strategia riguarda il conseguimento ed il mantenimento nel tempo degli obiettivi più che il successo singolo.
- La **Tattica** è l'uso operativo dei metodi e delle risorse in una situazione particolare, nel breve periodo di tempo e in uno spazio (area geogr., settore, ecc.) limitato,
 - per competere
 - per ottenere delle ottimizzazioni,
 - ecc.

Livelli di decisione strategica

Processo top-down, bottom-up

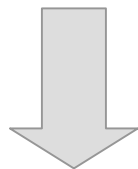


Analisi strategica

Analisi esterna

(opportunità e minacce)

- Analisi della domanda
(Cosa vuole il cliente ?)
- Analisi dell'offerta
(Come competono i concorrenti ?)



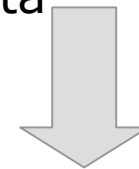
KEY SUCCESS FACTORS

(Come si compete con successo ?)

Analisi interna dell'impresa

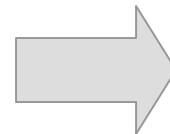
(punti di forza e debolezza)

- capacità di soddisfare i bisogni della domanda in un dato mercato
- capacità di superare i problemi/minacce
- capacità di sfruttare le opportunità



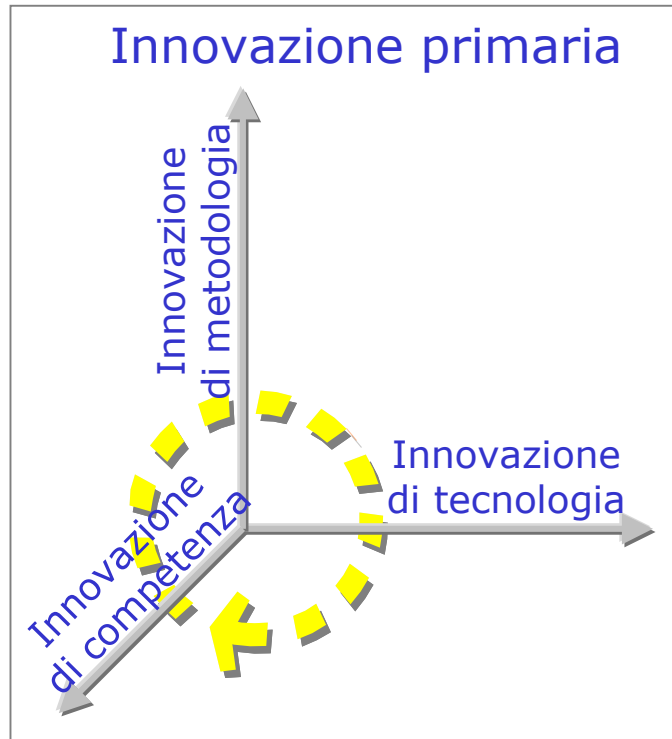
Piano Strategico

(Come competeremo)



Posizionamento strategico

Strategia di Innovazione a 360°



- Processi: efficienza + efficacia
- Offerta: differenziazione -> customerizzazione
- Mkt: geograf + clusterizzazione



Innovazione a 360° (cioè di Business)

- propensione a nuovi modelli di business

Come differenziare

Prodotto: commodity, specialty, luxury, ecc.



Prodotti di base o commodities
(metalli, prodotti agricoli o chimici, ecc.).

Le commodities possono essere differenziate sia in termini reali che psicologici.

Si può puntare

- sulla composizione (mix componenti)
- sulla provenienza geografica (es.: caffè brasiliano)
- sull'uso esclusivo di un marchio (es.: fibre sintetiche Rodiathoce)
- sui processi (produttivi, commerciali, ecc.)

Prodotti differenziabili dal punto di vista fisico (come le auto, beni di lusso, servizi, ecc.).

Ciascun produttore ha a disposizione molte variabili per differenziare la propria offerta

- sia fisiche (dimensione, stile, prestazione, allestimenti, ecc.)
- sia psicologiche (prestigio, sportività, eleganza).

Come differenziare

Prodotto: servizi aggiuntivi, cross selling, ecc.

- Servizi aggiuntivi
[es.: estensione garanzia, aggiornamento automatico in caso di nuova release, prodotto sostitutivo in caso di guasto, ecc.]
- Cross-selling
è la vendita allo stesso Cliente di prodotti appartenenti a diverse famiglie/product group
[es.: un'auto e la polizza di assicurazione; salumi e vino appropriato (abbinabile); bottiglie di vino e cavatappi; macchinari e materie prime; ecc.]
 - Up-selling
è, invece, la vendita ad uno stesso Cliente di quantità sempre maggiori dello stesso prodotto

Come differenziare

Punto di contatto = Punto di Vendita (POS)

- Canale di vendita diretto
- Canale di vendita indiretto
- Venditore
 - Contatto presso il Cliente
- Negozio
 - Contatto presso il canale
- Contact center
 - inbound (numero verde)
 - outbound
- Web
 - Negozio virtuale
 - Blog
- E-mal
 - inbound (info@nomeazienda.com)
 - outbound
- TV
- . . .

Come differenziare

Punto di contatto = comunicazione + relazione

- Stampa
 - Media tradizionale
- Eventi sportivi
 - Sponsorizzazione
- Venditore
 - Contatto presso il Cliente
- Negozio
 - Contatto presso il canale
- Contact center
 - inbound (numero verde)
 - outbound
- Web
 - Negozio virtuale
 - Blog
- E-mal
 - inbound (info@nomeazienda.com)
 - outbound
- TV
- . . .

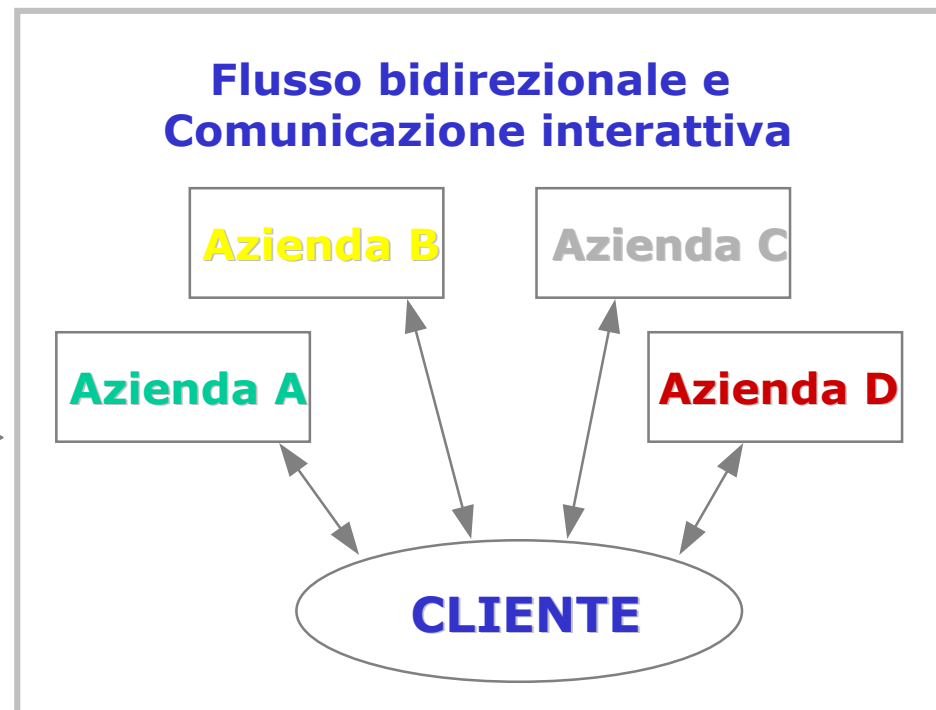
Evoluzione della Comunicazione

Flusso unidirezionale



La comunicazione è diventata interattiva e bidirezionale : il Cliente non è più un target ma un soggetto attivo che ricerca tutte le informazioni di cui necessita per poter scegliere e che le aziende devono rendere disponibili attraverso vari canali.

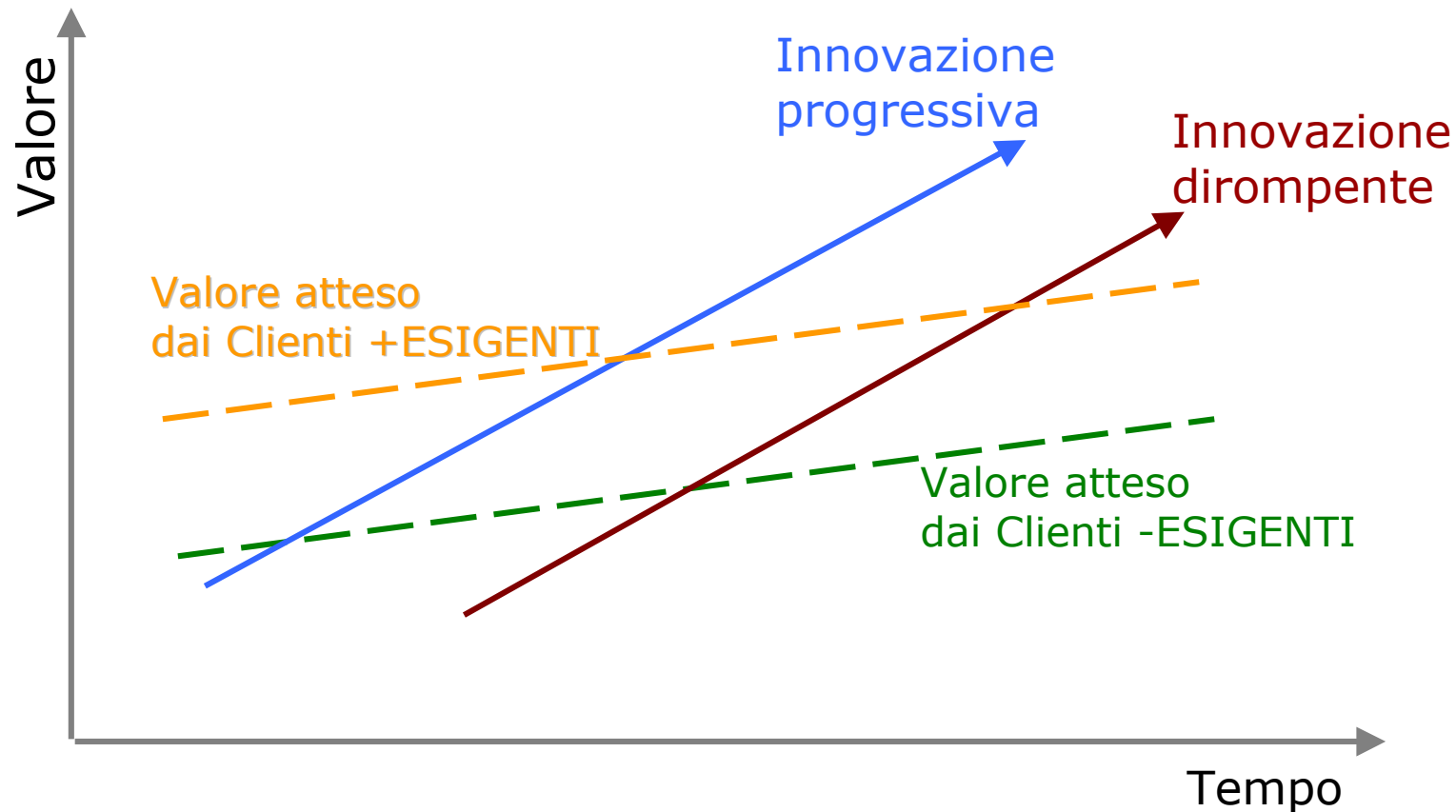
Flusso bidirezionale e Comunicazione interattiva



Quale "valore" trasferire ai Clienti ?

Spesso si tende ad erogare "valore inutile"

Alcune imprese continuano a migliorare il valore trasferito fino a dare più di quello atteso, anche dai Clienti più esigenti: in definitiva ad erogare "valore inutile". In questo modo si consente a prodotti derivanti da nuove tecnologie di conquistare le fasce basse del mercato, di crescere, perfezionarsi ed infine attaccare direttamente i prodotti esistenti



Appendice 2 – Marketing

Marketing

Definizione di Marketing

- Processo di pianificazione e realizzazione della concezione di prodotti (idee, beni e servizi), della definizione del loro prezzo, della loro promozione e della loro distribuzione al fine di creare scambi che consentano di conseguire gli obiettivi di individui e organizzazioni.
 - (Fonte: American Marketing Association, citata da Kotler in Marketing Management, 2005)

Obiettivo del "vero" Marketing

- a) identificare in anticipo quale sarà l'evoluzione dei bisogni e delle esigenze dei mercati obiettivo [nuovi bisogni, come soddisfarli (cosa offrire), quando, dove (area geografica, canale), ecc.] ;
- b) adeguare le caratteristiche (funzionalità, prezzo, qualità, ecc.) dell'offerta (bene materiale o immateriale, servizi connessi) in tempo (just in time) rispetto all'evoluzione della domanda;
- c) servire pro-attivamente il mercato mediante l'uso efficace della comunicazione e della distribuzione.

Obiettivi del Marketing: 3 livelli

- **Marketing strategico**
 - Prevedere evoluzione trend di mercato
 - Proporre “in time” soluzioni utili al business del singolo Cliente o del cluster di Clienti (mercato verticale)
 - Fidelizzare il Cliente
- **Marketing tattico**
 - Conoscere il singolo Cliente
 - Storia; Bisogni, desideri, gusti; Abitudini, frequenza e potenzialità di acquisto; Vicende personali
 - Identificare e risolvere i problemi di relazione, prima che diventino critici
- **Marketing operativo**
 - Stabilire relazioni personalizzate basate sulla conoscenza che si ha del Cliente
 - Diventare il confidente/consulente del Cliente

Marketing in azienda

- Marketing come cultura aziendale
 - Il Marketing deve essere parte organica della cultura aziendale e soprattutto, senza trascurare il presente, deve essere orientato a creare le condizioni per un successo duraturo nel tempo.
- Chi è coinvolto ?

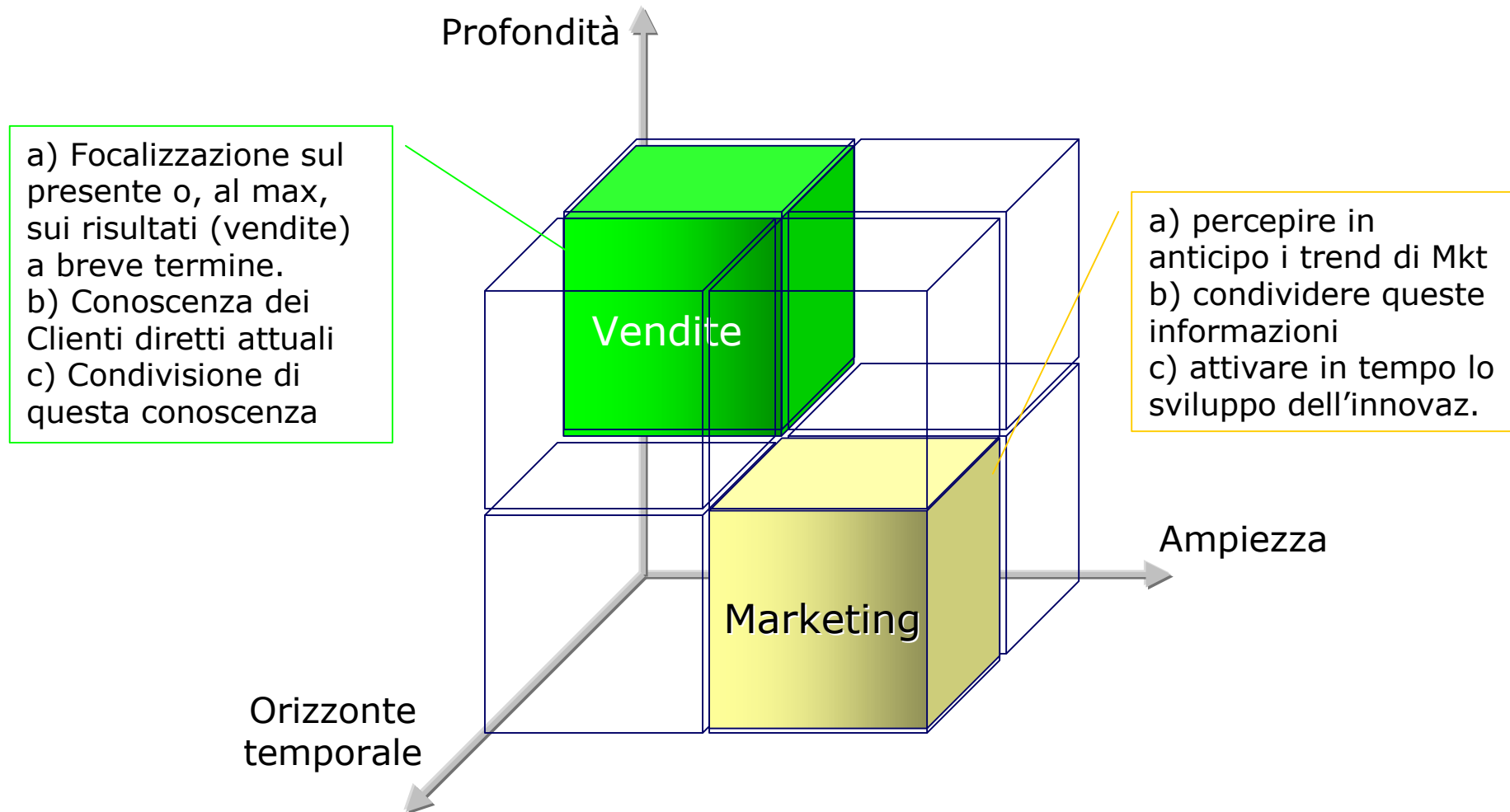
Tutti, dall'Amministratore delegato al Fattorino, anche

 - l'Addetto alla reception
 - l'Addetto all'assistenza tecnica after-sales
 - l'Addetto al recupero crediti
 - l'Addetto al magazzino
 - . . .

Visione del Mercato: Marketing + Vendite

Senza trascurare il presente, creare le condizioni per un successo duraturo nel tempo

© 2007 O. Pallme, Imprese e Innovazione, www.pallme.com



AISM (www.aism.org)

Associazione Italiana Marketing

- **Associazione senza fini di lucro** che per prima in Italia si è impegnata a sviluppare la cultura e la professionalità del Marketing.
 - Fondata nel 1954 da Guglielmo Tagliacarne, pioniere della ricerca sugli orientamenti dei consumatori,
- AISM è il **punto di riferimento** per Imprenditori, Manager, Docenti Universitari, Consulenti e Ricercatori interessati al marketing professionale.
- La **base associativa** è costituita da Soci Individuali (Manager, Consulenti, Liberi Professionisti, ecc.) e Soci Collettivi (Aziende Manifatturiere, Società di Consulenza, Società di Ricerche di Mercato, ecc.).
- AISM assegna il **Premio Tagliacarne**, il riconoscimento più ambito per l'area Marketing nel nostro Paese: esso premia Top Manager ed Istituzioni che si sono distinti nell'applicazione e nella diffusione della cultura Marketing.
- AISM è associata a Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici (www.confindustriasi.it), ad ESOMAR (The World Association of Research Professionals), è membro della "Consulta per le nuove professioni" istituita dal CNEL ed è socio fondatore di PIU' (Professioni Intelletuali Unite).

Appendice 3 –
Innovazione di processo:
aree critiche & sfide da superare

Aree critiche

1. Impostazione del progetto
2. Contorno del progetto
3. Aspettative dal progetto
4. Implementazione del progetto

Impostazione del progetto

... spesso si lancia il progetto e solo in seguito si pone il problema di come ottenere i risultati

- **Conoscenza del contesto**
 - Mercato interno ed esterno (dimensioni, trend, clienti, partner, concorrenti, ecc.)
- **Scelta della metodologia più adatta**
 - quale metodologia si adatta meglio al caso in questione ?
 - quale il suo impatto "reale" sui partner (dirigenti, quadri, agenti, distributori, fornitori, ecc.) ?
- **Scelta dei "collaudatori" per il progetto pilota**
 - quali partner (dirigenti, quadri, agenti, distributori, fornitori, ecc.) hanno le capacità e la volontà di partecipare in modo "collaborativo" ad un progetto innovativo
 - inizialmente vanno coinvolti i partner "migliori" e più "orientati" all'innovazione, che dopo l'esperienza "positiva", si trasformano in veri e propri "testimonial", invogliando anche gli altri, che incominciano ad usare l'innovazione per imitazione.
- **Scelta della tecnologia**
 - quale la più adatta al contesto ?
 - quale il suo impatto "reale" sui partner ?

Contorno del progetto

... l'innovazione di processo modifica il modo di lavorare delle persone: come minimo crea disagio e resistenze

- **Sensibilizzazione**

La "comunicazione" non risolve tutti i problemi, però aiuta

- ad informare preventivamente gli attori (dipendenti, clienti, fornitori),
- a rimuovere i loro timori ed a renderli collaborativi.

- **Coinvolgimento**

- nelle scelte (metodologia, tecnologia, piano formazione, ecc.).

- **Formazione e aggiornamento**

- "piano individuale di aggiornamento" per aiutare ad affrontare l'innovazione e accettare il cambiamento.

- E' importante dare priorità alla formazione, al cambiamento culturale, al tempo necessario per assorbire il nuovo metodo

- **Incentivazione**

- "nuova strategia di incentivazione" che tenga conto dei nuovi obiettivi.

- Se lasciamo inalterato il vecchio piano retributivo, sicuramente gli uomini continueranno ad operare come nel passato.

Aspettative dal progetto

I problemi e i misfatti nelle aspettative possono essere relativi a :

- **Ambito del progetto (Ampiezza, Obiettivi, Aree coinvolte)**
 - gli insuccessi nell'innovazione di processo possono anche essere conseguenza di aspettative non realistiche (progetti troppo ampi, obiettivi troppo ambiziosi o troppo vaghi, troppe aree coinvolte).
 - Un esempio molto rischioso sono i progetti "big bang" : tutta l'azienda, tutto va messo sotto sopra, per una certa data tutto deve cambiare. Alla fine alcune cose andranno bene, ma altre non saranno ancora perfette e richiederanno altro tempo supplementare per andare a regime.
- **Key Performance Indicator (KPI)**
 - sia dell'impresa dopo l'implementazione del progetto
 - sia del progetto (rispetto dei tempi, costi, interfacce, ecc.)
 - non sempre sono definiti ex-ante correttamente o lo sono solo superficialmente,
 - non sempre vengono stabilite le procedure e costituiti i comitati ad hoc per decidere in merito,
 - non sempre sono controllati durante lo svolgimento e/o dopo.

Implementazione del progetto

I problemi e i misfatti nella fase di esecuzione possono essere relativi a :

- **Project manager**
 - né troppo rigido, né troppo flessibile
 - buonsenso, skill
 - scelte adeguate al caso
- **Risorse (dedicate al progetto)**
 - Numero non adeguato
 - Know-how scarso
 - ecc.
- **Tempo (durata del progetto)**
 - il tempo necessario per assorbire (metabolizzare) il nuovo metodo, la nuova tecnologia, ...
 - il successo richiede che il tempo sia proporzionato agli obiettivi da raggiungere
 - in alcuni casi si tende a comprimere troppo il tempo nella speranza di ottenere risultati in breve tempo.