

Ugo Klima*

Oggi riuscire a penetrare un mercato con un nuovo prodotto è forse più difficile che in passato. E' importante utilizzare al meglio il denaro da investire

E' pericoloso non usare bene i call center

Come “uccidere” i vostri clienti

*Presidente
Mercurio-Misura

☞ Mi chiama un tale, dall'accento leggermente esotico, per dissuadermi dal cambiare gestore telefonico.

Mi dice: non può farlo, perché deve dare sei mesi di preavviso, altrimenti paga una penale.....

Rispondo: mi ha preso per un babbeo? Ma lei da dove chiama?

Mi dice: “razzista!”

Dietro c'è una nota società di telecomunicazioni, che ha dato in appalto, pagando una provvigione solo sui contratti conclusi, il compito di raggiungere l'obiettivo che chi non sa l'inglese chiama “customer retention”. La stessa società che ci tormenta tutte le sere, interrompendo il film che stiamo guardando alla televisione, e ci costringe ad andare in bagno anche senza stimoli, così, tanto per fare qualcosa di utile. O a togliere l'audio del televisore, per dedicarci alla lettura del giornale.

Ma quale comunicazione fare?

Domanda: se queste imprese credono ancora tanto alla comunicazione di massa, perché spendono tanto denaro anche per la comunicazione

diretta? O forse anche i Call Center fanno comunicazione di massa?

E' accettabile che dopo circa vent'anni dalla diffusione dei modelli di CRM (Customer relationship management), ci siano ancora dirigenti che ritengono si tratti di un costoso software, dimenticando che questo è la condizione necessaria, ma non sufficiente per migliorare e governare la relazione col cliente? E che questa relazione debba essere personalizzata e interattiva?

Breve vita dei nuovi prodotti

L'innovazione di prodotto, sostanziale o cosmetica, decreta l'obsolescenza dei vecchi, ma non garantisce la sopravvivenza dei nuovi: oltre il 95% dei prodotti lanciati sul mercato non arriva a compiere l'anno. La mortalità infantile è altissima. Il vantaggio competitivo di una reale innovazione non supera i sei mesi, il tempo della clonazione.

Il sistema si regge sull'esportazione, senza la quale oggi saremmo economicamente morti. Esportazione facilitata da fattori indipendenti da noi,



come la moda del made in Italy, la globalizzazione e il fatto che la gestione dei clienti viene attuata dai locali, che la sanno fare meglio di noi. Non c'è qualità del prodotto che garantisca la fedeltà del cliente: più la qualità media migliora, più i clienti diventano infedeli, spazzando via assiomi apparentemente inossidabili. Che il cliente soddisfatto sia un cliente fedele è un'illusione: per un cliente la soddisfazione è la minima delle aspirazioni. Perché non cercare di meglio?

Esiste ancora il cliente fedele?

Che il cliente fedele sia un forte consumatore del prodotto è un'altra illusione: il forte consumatore di una categoria, salta da una promozione all'altra, tanto sa che i prodotti sono ormai equivalenti, come i farmaci generici. Si può credere che in un sistema economico ipercompetitivo, che ha giustiziato migliaia di aziende incapaci di sopravvivere, anche per l'implacabile ferocia di un fisco ottusamente aggressivo, un'impresa possa avere successo applicando strategie efficaci venti o trent'anni addietro?

Eppure è ciò che succede. Se un tempo notorietà di marca e quota di mercato erano abbastanza corre-

late, oggi non è più vero, eppure molte aziende spendono milioni per fare pubblicità istituzionale.

Mercati modesti

Tra la distribuzione e i consumatori finali, con alcune note eccezioni come auto, telefonini e poche altre, la maggior parte delle categorie di prodotti non sono presenti che nel 20% dei casi. Spesso già in partenza il mercato finale di una quantità di prodotti è meno della metà del mercato totale. Perché le donne e i giovani sotto i quarant'anni si dovrebbero commuovere alla vista del prostatico in televisione finge di avere seri motivi per alzarsi dal letto, mentre deve solo andare a fare pipì? O gli uomini dovrebbero interessarsi agli assorbenti igienici più di quanto le donne al sapone da barba? Ha senso investire l'80% delle spese di marketing, per raggiungere il 20% dei clienti che rendono l'80% delle vendite e dei profitti?

Ridurre i costi

Ebbene, è ciò che succede tutti i giorni, sotto i nostri occhi. E allora, di fronte alla scarsità dei risultati, cosa si può fare?

Facile: ridurre i costi.

Ma così come è stato detto che non esiste un ministro delle finanze così imbecille da non riuscire a inventare una nuova tassa, così si può dire che non esiste un manager così incapace da non trovare un costo aziendale da tagliare.

dmc

