



Le relazioni con i clienti

Introduzione

Le relazioni con i clienti descrivono i vari tipi di relazioni che un'azienda può instaurare con diversi segmenti di clientela. Per garantire la sopravvivenza di una qualsiasi azienda, il sostegno e la promozione delle relazioni a lungo termine con i clienti sono diventati una componente fondamentale dei business model. Per instaurare una buona relazione con i clienti, è necessario comprendere le aspettative dei clienti per poterle soddisfare e superare, costruendo un rapporto fiducia.

Obiettivo

Lo scopo del modulo è quello di permettere ai partecipanti di comprendere il valore delle relazioni con i clienti e di esplorare il modo di strutturare e di integrare le strategie delle relazioni con i clienti all'interno del business model di un'azienda.

Risultati di apprendimento

- Definire il concetto di relazioni con i clienti;
- Spiegare l'importanza delle relazioni con i clienti all'interno di un business model;
- Illustrare i vari modelli di relazioni con i clienti;
- Descrivere e valutare in che modo le varie relazioni con i clienti possono influenzare le altre componenti del business model di un'organizzazione, e viceversa.

Parole chiave

- Relazioni con i clienti
- Relazioni commerciali
- Self-service
- Self-service automatizzato
- Assistenza personale
- Assistenza personale dedicata
- Comunità
- Co-creazione
- Programmi di fidelizzazione
- Costi di transizione





Contesto teorico

Il blocco delle relazioni con i clienti si trova nella parte superiore destra del Business Model Canvas.

Il Business Model Canvas

Progettato per: _____ Progettato da: _____ Data: _____ Versione: _____

<p>Partner chiave</p> <p>Chi sono i nostri partner chiave? Chi sono i nostri fornitori? Quali risorse chiave stiamo acquistando dai partner? Quali attività chiave delegano i partner?</p> <p>MOTIVAZIONI PER UNA PARTNERSHIP Ottimizzazione del rischio Riduzione del rischio e dell'incertezza Acquisizione di risorse e di attività particolari</p>	<p>Attività chiave</p> <p>Quali attività chiave richiedono le nostre proposte di valore? E i canali di distribuzione? Le relazioni con i clienti? I flussi di ricavi?</p> <p>CATEGORIE Produzione Problem solving Prestigio/affermazione</p>	<p>Proposta di valore</p> <p>Che valore viene fornito al cliente? Quale dei problemi dei nostri clienti stiamo cercando di risolvere? Quali pacchetti di prodotti e servizi offriamo a ciascun segmento di clientela? A quali esigenze dei clienti stiamo rispondendo?</p> <p>CARATTERISTICHE Novità Personalizzazione Personalizzazione "Storica o inventiva di nuovo" Design Prezzo Riduzione dei costi Riduzione del rischio Accessibilità Convenienza/Qualità</p>	<p>Relazioni con i clienti</p> <p>Che tipo di relazione ognuno dei nostri segmenti di clientela si aspetta che stabiliamo e che manteniamo con loro? Quali abbiamo adottati? Come si integrano con il resto del nostro business model? Quanto costano?</p> <p>ESempi Assistenza personalizzata Assistenza personale abilitata Self-service Servizi automatizzati Community Convenienze</p>	<p>Segmenti di clientela</p> <p>Per chi creiamo valore? Chi sono i nostri clienti più importanti?</p> <p>Altre cose di cui tenere conto Segmentazione Clienti/canali Prestazioni e più parti (multi-valori pluriformi)</p>
<p>Struttura dei costi</p> <p>Quali sono i costi più importanti (nomini) di nostro business model? Quali risorse chiave sono più costose? Quali attività chiave sono più costose?</p> <p>LA TUA ATTIVITÀ È PIÙ Basata sui costi (struttura dei costi più snella, proposta di prezzo basso, massimo automatizzazione, ampio automatizzazione) Basata sul valore (investire nella creazione di valore, proposta di valore premium)</p> <p>CAMPIONI DI CARATTERISTICHE Costi fissi (salari, affitti, utenze) Costi variabili Economie di scala Economie di scopo</p>	<p>Risorse chiave</p> <p>Quali risorse chiave richiedono le nostre proposte di valore? E i canali di distribuzione? Le relazioni con i clienti? I flussi di ricavi?</p> <p>TIPICI RISORSE Facile Intuitivo (brevetti di marca, copyright, dati) Cinque Flessibile</p>	<p>Flussi di ricavi</p> <p>Per quale valore i clienti sono disposti a pagare? Al momento per cosa pagano? Come pagano al momento? Come preferirebbero pagare? Quanto contribuisce ogni flusso di ricavi alle entrate complessive?</p> <p>TIPICI Vendita di attività Tassa per l'utilizzo Cessione di abbonamento Commissione di ricerca Commissioni di intermediazione Pubblicità Prezzi/affiliazioni</p>	<p>Canali</p> <p>Attraverso quali canali i segmenti di clientela vogliono essere raggiunti? Al momento come li stai raggiungendo? In che modo sono integrati i canali? Quali funzionano meglio? Quali sono i più vantaggiosi? Come si integrano integrando con i clienti nelle operazioni di tutti i giorni?</p> <p>REGIE DEI CANALI</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competenza: Come possiamo aumentare la sensibilizzazione sul prodotto e sui servizi dello stesso collettivo? 2. Validazione: Come aiutiamo i clienti a valutare la proposta di valore delle nostre organizzazioni? 3. Acquisizione: Come permettiamo ai clienti di acquistare dai prodotti e dai servizi specifici? 4. Consegna: Come facciamo la proposta di valore ai clienti? 5. Post vendita: Come forniamo l'assistenza ai clienti dopo l'acquisto? 	<p>PREZZI FISSI In base alle caratteristiche del prodotto In base al segmento di clientela In base al volume</p> <p>PREZZI DINAMICI Negoziazione (con trattativa) Gestione del rendimento Pay-per-click</p>

Obiettivi

Le relazioni con i clienti possono variare in modo significativo, spaziando dalle singole relazioni commerciali con i clienti, alle relazioni più profonde a lungo termine basate sulla fiducia, sulla fedeltà del cliente e sul valore del brand.

La decisione di un'azienda di non sviluppare le relazioni con i clienti non è sempre ovvia. Tuttavia, questa strategia (di non valutare una relazione con il cliente) può funzionare in un insieme limitato di circostanze, come nel caso di un negozio completamente automatizzato 24/7.

Nell'altro estremo di questo spettro, molte aziende si impegnano ad instaurare delle relazioni a lungo termine con i propri clienti, non soltanto attraverso i propri prodotti o i propri servizi, ma anche tramite l'individuazione delle proprie politiche ambientali, e/o delle filosofie di vita, e/o dello status sociale. Molti brand non cercano soltanto di vendere i propri prodotti o servizi, ma di suscitare nei propri clienti delle emozioni positive.





È importante definire il tipo di relazione che un'azienda vuole instaurare e mantenere con ogni segmento di clientela. Queste relazioni possono variare, spaziando dalle relazioni automatizzate alle relazioni personali.

Quando si sviluppano delle strategie relative alla relazione con il cliente è necessario considerare alcuni obiettivi come quelli elencati di seguito:

- Acquisizione di nuovi clienti,
- Fidelizzazione dei clienti,
- Aumento del numero di acquisti del cliente/aumento del profitto.

Oltre agli obiettivi precedenti, nella fase di avvio di un'attività, è molto comune che alcune aziende si concentrino su una strategia aggressiva di acquisizione dei clienti. Questo viene fatto con l'intenzione di acquisire una maggiore quota di mercato. Per acquisire clienti, le aziende possono offrire degli sconti, delle attrezzature o persino i propri servizi gratuitamente.

Dopo aver raggiunto un buon posizionamento all'interno del rispettivo mercato, l'azienda può decidere di modificare le proprie priorità per concentrarsi sulla fidelizzazione del cliente e sulla redditività.

Tipi

Le aziende possono avere diverse relazioni con i clienti a seconda dei vari segmenti di clientela e alcune relazioni possono coesistere all'interno dello stesso segmento di clientela. Le relazioni possono essere a lungo termine, a breve termine oppure delle singole interazioni. Vari tipi di relazioni con i clienti includono:

- Relazioni commerciali
- Self-service
- Self-service automatizzato
- Assistenza personale
- Assistenza personale dedicata
- Comunità
- Co-creazione
- Programmi di fidelizzazione





Relazioni commerciali

Come indica il nome, una relazione commerciale si basa esclusivamente sulla transazione stessa. Difficilmente questa può essere vista come una relazione. Questo processo può essere automatizzato; in questo caso è probabile che un'organizzazione non enfatizzerà le relazioni personali con i clienti.

L'utilizzo di un lettore di carte di credito o di debito all'interno dei negozi ne è un esempio. La persona che utilizza la carta potrebbe non notare nemmeno qual è l'azienda che si occupa della gestione del lettore, oppure potrebbe non essere nemmeno consapevole che una percentuale del pagamento effettuato andrà a quella azienda.

Self-service

Nel caso del "self-service" si ha un rapporto personale con il cliente molto limitato poiché, in questo caso, l'azienda fornisce tutti i mezzi affinché il cliente possa utilizzare il servizio autonomamente.

Con questo tipo di relazione, il cliente può adattare il servizio alle proprie esigenze come, ad esempio, all'interno di un ristorante self-service, oppure quando si utilizza una pompa self-service per fare rifornimento presso un distributore di benzina.

Self-service automatizzato

Il self-service automatizzato è una versione evoluta del self-service, in cui si utilizza l'automazione per fornire assistenza al cliente. Questi servizi sono in grado di riconoscere le tipologie di clienti oppure anche un cliente specifico, fornendo ai clienti un'offerta su misura in base alle loro caratteristiche e agli ordini effettuati in precedenza, alle loro transazioni o ai loro servizi. Nella migliore delle ipotesi, questi servizi possono persino imitare una relazione personale, fornendo dei suggerimenti. Ad esempio, alcuni servizi che utilizzando la profilazione online, possono offrire dei suggerimenti riguardo ai libri, ai film e alle serie TV.

Degli ulteriori esempi di self-service automatizzato sono:

- Le postazioni self-service preposte negli aeroporti che consentono ai clienti di effettuare il check-in autonomamente.
- Gli sportelli automatici che consentono ai clienti di prelevare contanti automaticamente.
- Le postazioni presso gli hotel per effettuare il check-in e il check-out.
- Tecnologie di auto-ordinazione all'interno dei ristoranti.





Assistenza personale

Le relazioni con i clienti basate sull'assistenza personale riguardano in gran parte le interazioni umane tra il cliente e l'azienda. In genere, il personale dell'azienda comunica con un cliente in seguito ad una sua richiesta di assistenza durante, o in seguito, al processo di vendita. L'interazione può avvenire nel punto vendita, tramite telefono, e-mail o qualsiasi altro modulo digitale, ad esempio tramite una videochiamata o una chat dal vivo.

Assistenza personale dedicata

L'assistenza personale dedicata è un approccio più pratico e su misura all'assistenza personale, con un dipendente dedicato che viene assegnato a un cliente specifico. Questo tipo di servizio mira alla creazione di relazioni durature, che sono il tipo di relazioni più profonde che si possa instaurare tra un'azienda e i propri clienti. In genere, l'assistenza personale dedicata viene utilizzata nel private banking o nelle piccole imprese per servizi come la rendicontazione fiscale. È un servizio difficile da replicare in segmenti con un elevato numero di clienti.

Comunità

Predisporre dei mezzi per creare delle comunità di clienti e/o di potenziali clienti; questo può portare a numerosi vantaggi per le aziende. Ad esempio, le community possono funzionare come una piattaforma indipendente di risoluzione dei problemi per le apparecchiature elettroniche e possono anche rappresentare un'utile fonte di informazioni qualitative e quantitative sui clienti e sui futuri clienti. Le community possono essere promosse esclusivamente con degli eventi online, ma possono esserci anche degli eventi offline come delle riunioni o delle conferenze. In questo tipo di relazione, le aziende possono fare affidamento sull'esperienza del cliente, inoltre, consente al brand di aumentare il coinvolgimento dei clienti e tra i clienti stessi, creando un senso di comunità e di appartenenza.

Co-creazione

Le relazioni di co-creazione sono molto diverse dalla tradizionale relazione cliente-fornitore. Lo scopo di queste relazioni è quello di creare valore in modo collaborativo con i clienti attraverso delle interazioni bidirezionali. Ad esempio, molti venditori online permettono ai propri clienti di scrivere delle recensioni. Un altro esempio è dato dai siti che consentono agli utenti di pubblicare nuovi contenuti, come YouTube. Alcune aziende richiedono anche aiuto per la progettazione di nuovi prodotti. Questa opzione non soltanto incoraggia i clienti, consentendo loro di avere una voce in capitolo e di esternare le proprie opinioni, ma porta anche a un aumento della fiducia nei confronti del fornitore di servizi, poiché fra loro sono presenti anche delle figure esterne indipendenti come dei revisori, dei consulenti o dei produttori.





Programmi di fidelizzazione

I programmi di fidelizzazione mirano alla ritenzione dei clienti. In genere questi programmi si basano sul presupposto che fidelizzare un cliente è molto più vantaggioso rispetto ad acquisirne uno nuovo. I piani fedeltà sviluppati dalle aziende possono offrire degli sconti o dei prodotti gratuiti ai clienti che effettuano degli acquisti ripetuti oppure dei grandi acquisti come, ad esempio, dei pasti gratuiti presso alcuni ristoranti o dei buoni sconto presso altre attività. Il programma di fidelizzazione può adottare una forma di riconoscimento dello status, come, ad esempio, i clienti Gold o Platino, o qualsiasi altro tipo di classificazione tra i clienti al fine di promuovere un utilizzo ripetuto di quel brand.

Variabili da considerare: costi di transizione

Rappresentano i costi che un cliente deve sostenere per cambiare azienda, come, ad esempio, per cambiare il proprio servizio di comunicazioni o la propria banca, o l'azienda informatica che gestisce la propria pagina web oppure altri servizi simili.

Questi possono essere dei costi monetari o possono causare una perdita di tempo, o uno sforzo, oppure la perdita di informazioni o di materiale che non possono essere "cambiati" (o trasferiti) da un servizio a un altro.

Un costo maggiore potrebbe implicare una minor probabilità di sostituzione. Se un'azienda tecnologica fornisce un servizio che, per sua natura, non è facilmente sostituibile, questo potrebbe rappresentare un incentivo a mantenere quel determinato fornitore di servizi. Tuttavia, anche i costi di transizione possono rappresentare innanzitutto un criterio di scelta nei confronti di un servizio, quindi possono influenzare l'attrazione del cliente verso un'azienda. È importante notare che la creazione di barriere artificiali e ingiustificate produrrà un impatto sull'immagine che hanno le persone relativamente ad un'azienda, e sulla possibilità che queste ritornino in qualità di clienti o che possano consigliarla ad altre persone.

Ad esempio, le aziende che costringono i clienti ad adottare un processo molto più complicato rispetto a quello utilizzato inizialmente per accedere al servizio, come richiedere ai clienti che vogliono passare a un altro servizio di recarsi fisicamente in un luogo o di fare delle telefonate o di firmare vari documenti. Probabilmente tutto questo avrà un impatto negativo sull'immagine di quell'azienda.





Esempi e buone pratiche

Essere all'altezza delle aspettative

È importante comprendere le aspettative dei tuoi potenziali clienti in merito al tipo di relazione che vorrebbero sviluppare, poiché questo influirà sul modo e sui contenuti della comunicazione e in quale modo fornirai loro ciò che hai promesso.

Anche se qualcosa dovesse andare storto, come la vendita di un prodotto difettoso oppure il fatto di non essere in grado di fornire il servizio atteso, avrai la possibilità di riconfermare i tuoi rapporti con i clienti, risolvendo il problema nel miglior modo possibile.

Ignorare un problema e non ascoltare i clienti potrebbe portare alla creazione di un'immagine aziendale negativa.

La mancata soddisfazione delle aspettative dei clienti è una delle cose peggiori che possano accadere a un'azienda. Quindi è importante che le aziende si sforzino di fornire il tipo di relazione attesa dai propri clienti, entro i parametri della propria attività.

Spacchettamento aziendale (unbundling)

In termini molto semplici, lo "spacchettamento" si riferisce alla prassi di separare le diverse linee aziendali.

Alcune banche private decidono di spacchettare la propria attività, consapevoli di servire segmenti di clientela diversi, ad esempio, alcuni clienti potrebbero cercare delle soluzioni di gestione patrimoniale, altri possono utilizzare i vari prodotti finanziari, mentre altri possono utilizzare delle piattaforme per effettuare delle transazioni.

Tra gli altri obiettivi, l'impiego della tecnica dello "spacchettamento" può rappresentare un tentativo per comprendere meglio quale tipo di relazione sia più appropriata in ogni segmento diverso, evitando così di avere degli obiettivi in contrasto fra loro e di cercare dei possibili compromessi.

Ad esempio, i rapporti instaurati con dei clienti molto facoltosi, in genere, costituiscono dei rapporti a lungo termine basati sull'assistenza personale dedicata; mentre il rapporto con altre banche che utilizzano la propria piattaforma si può stabilire attraverso l'assistenza personale con un'efficiente risoluzione dei problemi e delle elevate competenze tecniche. Per quanto riguarda la vendita dei prodotti finanziari, questo rapporto non è stabile come quelli precedentemente citati, e il rapporto può variare da quello commerciale all'assistenza personale, ma con caratteristiche differenti.

Il business model a coda lunga della Lego

Lego è un'azienda di giocattoli che ha deciso di includere la strategia a coda lunga all'interno della propria attività, ovvero non soltanto vendendo i propri giocattoli più richiesti, ma permettendo anche ai clienti di creare e di vendere le proprie creazioni Lego. Il modello a coda lunga mira alla vendita di "poche unità fra





molti prodotti", invece di "molte unità di pochi prodotti". Vendere una vasta gamma di prodotti Lego diversi, anche se in numero limitato, insieme a un buon business model per ridurre i costi di vendita di molti prodotti diversi, ha permesso alla Lego di sviluppare un nuovo flusso di ricavi.

L'impatto delle relazioni con i clienti si traduce nello sviluppo di una relazione di co-creazione, che permette anche di sostenere la community della Lego, creando un legame ancora più forte con i propri clienti.

Xerox

Molti anni fa, quando la Xerox creò la fotocopiatrice, si presentò il seguente ostacolo: la macchina venne percepita come troppo costosa, ostacolando la quantità degli acquisti e, quindi, i flussi di ricavi. Modificando la propria strategia, la Xerox è riuscita a cambiare prospettiva, passando dalla vendita delle proprie macchine al leasing per i clienti dietro pagamento di un canone mensile, offrendo un numero x di fotocopie al mese incluse nel costo del leasing, e un prezzo x per ogni copia oltre il limite di fotocopie incluse.

La Xerox si è quindi evoluta, passando da un semplice venditore di macchine, alla ricerca di partner che accettassero un costo mensile (il modello di leasing/abbonamento) per poter utilizzare la macchina efficacemente. Questa manovra strategica ha trasformato la relazione con il cliente, che in precedenza si basava tipicamente su un singolo acquisto, in una relazione a lungo termine.

Hewlett-Packard (HP)

Di recente la HP ha seguito l'esempio adottato da Xerox.

Questo esempio non cita la strategia bait and hook (esca e amo) in cui la HP vendeva delle stampanti più economiche con l'obiettivo di vendere più cartucce ad un costo elevato (effettuando delle ricerche online si possono trovare ulteriori informazioni sul business model bait and hook).

Questo esempio ha lo scopo di evidenziare l'evoluzione delle relazioni con il cliente del servizio "HP Instant Ink", in cui il cliente, invece di acquistare le cartucce in un negozio (fisico o virtuale), deve semplicemente registrarsi per ottenere questi servizi. Una volta completato il processo di registrazione, le nuove cartucce verranno spedite a casa del cliente quando necessario, cioè, quando i livelli di inchiostro diminuiscono, quindi riducendo notevolmente la possibilità che il cliente esaurisca l'inchiostro. Questo servizio viene fornito tramite un abbonamento, in cui il cliente paga per il numero di copie che vuole stampare. Se il cliente supera il limite di copie previsto, verranno applicati dei costi aggiuntivi.

Il servizio automatizzato (il processo è automatico) fornito dalla HP cerca di imitare l'esperienza fornita dall'assistenza personale. Il cliente deve soltanto scegliere l'offerta del piano di stampa più appropriata in base alle proprie necessità. Le cartucce verranno spedite quando richiesto, senza necessità di recarsi fisicamente in un negozio per acquistare una cartuccia, o di dover effettuare un ordine, o senza dover porsi il problema di trovare una cartuccia compatibile. Al variare del numero di copie stampate, al consumatore verrà automaticamente proposto il passaggio a un'offerta più compatibile alle proprie esigenze.





Questo servizio prevede anche un rapporto di assistenza personale disponibile tramite telefono o e-mail.

Poiché si tratta di un prodotto e di un servizio contenente tutti i vantaggi precedentemente citati, i costi di transizione sono aumentati, non perché sia difficile annullare il servizio, ma perché non è facile individuare un altro servizio che offra gli stessi vantaggi. La perdita di questi vantaggi costituisce il vero costo di transizione.

Bibliografia

- <https://www.youtube.com/watch?v=hoO5ZdKl2qE>
- https://www.youtube.com/watch?v=Hp0Q8Z5Isz4&feature=emb_rel_pause
- <https://www.cleverism.com/customer-relationship-block-in-business-model-canvas/>
- <https://asksuite.com/blog/top-10-self-service-technologies/>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., In Clark, T., & Smith, A. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers.

