

Contributi di esperti

Riacquisizione clienti: come recuperare con successo clienti persi





Autore
Andreas Schöler

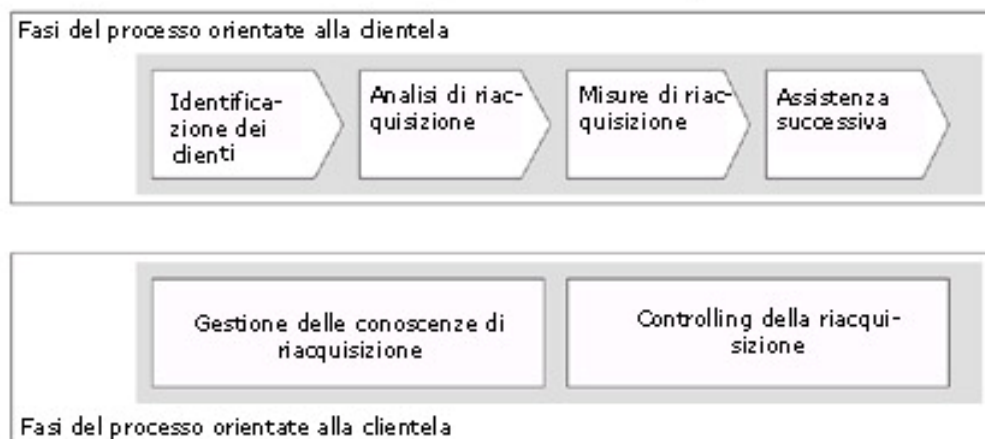
andreas.schoeler@dlm-stauss.de
www.dlm-stauss.de

Dipl.com. Andreas Schöler si sta laureando in gestione delle prestazioni con il professor Bernd Stauss presso l'Università cattolica (www.dlm-stauss.de). La sua specialità è la gestione dei reclami e riacquisizione clienti.

Rispetto all'acquisizione di nuovi clienti e alla fidelizzazione dei clienti abituali, la riacquisizione rimane sempre un po' nell'ombra. Tuttavia si tratta di un approccio ingiustificato se si considera il potenziale legato alla riacquisizione di clienti persi. Da un lato i costi sono nettamente inferiori rispetto all'acquisizione di nuovi clienti e dall'altro i clienti persi hanno già fatto delle esperienze con l'azienda e i suoi prodotti. L'assistenza di clienti riacquisiti è meno onerosa e le possibilità di cross selling sono maggiori. Attraverso iniziative volte a riconquistare ex clienti, questi effetti positivi si rivelano molto preziosi per l'azienda.

Una gestione sistematica della riacquisizione comprende i seguenti compiti centrali:

Processo della gestione di riacquisizione



Fonte: sulla base di Stauss, B. (2000): Rückgewinnungsmanagement: Verlorene Kunden als Zielgruppe, in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000, Wiesbaden

Identificazione: chi sono i clienti che ci hanno abbandonato?

Il processo sistematico di riacquisizione inizia con l'identificazione dei clienti passati alla concorrenza. Può apparire un passaggio banale, tuttavia, in molti casi la riconquista del cliente fallisce già qui in quanto non è sempre chiaro il momento esatto in cui il cliente è partito.

- Si possono distinguere quattro tipologie di clienti persi:
- «ex clienti» che già da tempo hanno esplicitamente interrotto il loro rapporto d'affari;
- come «dormiglioni» o anche «schede cadaveri» vengono definiti i clienti che prima erano attivi, ma che nel frattempo sono stati praticamente esclusi per mancanza di fatturati;
- «disdicitori» che attualmente comunicano espressamente all'azienda la cessazione totale del loro rapporto d'affari;
- «riduttori» che disdicono parti significative delle loro relazioni commerciali risp. riducono il loro volume d'affari, cosicché, di fatto, vengono considerati come clienti partiti.

Per ogni azienda occorre stabilire quali di queste tipologie devono essere integrate nelle misure di riacquisizione clienti.

Analisi: quanto sono preziosi i clienti che ho perso?

Se i candidati alla riacquisizione sono identificati, è necessario analizzare la riacquisizione per ogni singolo caso. Il valore del cliente è un importante criterio di valutazione. A seconda della valenza del rapporto d'affari occorre stabilire l'intensità delle misure di riacquisizione, per fare in modo che i costi relativi ai clienti recuperati non superino i ricavi. Ed ecco l'aspetto interessante della gestione della riacquisizione clienti, poiché per il calcolo del valore del cliente – a differenza dell'acquisizione di un nuovo cliente – possono essere utilizzate concrete informazioni interne all'azienda. Successivamente bisogna definire le cause della partenza, fondamentali per una riacquisizione professionale.

Misure: come si recuperano i clienti?

Sulla base dell'analisi e della selezione dei candidati si adottano misure di riacquisizione specifiche ad ogni singolo caso.

- Solitamente queste comprendono
- il contatto di riacquisizione attraverso la procedura solitamente usata risp. preferita dal cliente
- un'offerta individuale di riacquisizione – ad es. riduzioni di prezzo adeguate, prestazioni supplementari o gratuite, che generano ricavi elevati per il cliente
- nonché un'eventuale soluzione al problema – soprattutto per quanto riguarda i clienti partiti a causa del comportamento o della prestazione dell'azienda.

Assistenza successiva: come si consolida un rapporto?

L'assistenza successiva di un cliente, recuperato mediante particolari misure di fidelizzazione, e il rispetto delle promesse fatte, convince il cliente che l'offerente continua ad essere interessato al rapporto d'affari. In tale contesto, si propone anche di interrogare i clienti, riacquisiti dopo un determinato periodo, riguardo alla soddisfazione del rapporto d'affari che hanno ripreso.

Gestione delle conoscenze: cosa si può imparare dai clienti persi?

Le informazioni raccolte con la riacquisizione sui motivi della partenza sono preziose per uno sviluppo aziendale orientato alla clientela. Dovrebbero essere preparate internamente e usate per evitare altre partenze in futuro.

Controlling: a quanto ammonta il profitto effettivo della riacquisizione?

Il controllo della redditività delle misure di riacquisizione avviene nell'ambito del controlling della gestione della riacquisizione. Solo se la gestione della riacquisizione dimostra di aver contribuito a raggiungere gli obiettivi economici dell'azienda, è possibile giustificare a lungo termine la sua esistenza nell'azienda. A tale proposito, i costi di gestione della riacquisizione vanno confrontati con i ricavi derivanti dal rapporto d'affari sotto forma di contributi attuali e futuri della copertura clienti.

Cliente comunque perso – fatica sprecata?

Anche se un cliente non è tornato, nonostante gli impegni di riacquisizione dell'azienda, le misure non sono state inutili. Da un lato si raccolgono informazioni sui motivi della partenza, dall'altro si adottano misure con i «disdicitori» per inscenare una «Beautiful Exit», che rappresenta l'approvazione del cliente e il riconoscimento del rapporto d'affari precedente. Così facendo si fornisce un'impressione positiva e duratura dell'azienda sensibilizzando i clienti ai prossimi tentativi di riacquisizione.

Sfida sulla gestione della riacquisizione

Le misure di riacquisizione offrono all'azienda un'importante fonte di differenziazione rispetto alla tendenza a standardizzare e a depersonalizzare i rapporti con i clienti. Segnalate al cliente l'importanza del rapporto d'affari o offrite il contatto personale divenuto, in molti casi, ormai raro. Per l'azienda, la riacquisizione di un cliente, rispetto all'acquisizione di uno nuovo, significa costi inferiori nonché potenziali di cross selling maggiori. Tuttavia la gestione della riacquisizione consente di recuperare con successo le relazioni commerciali, solo se eseguita in modo sistematico e ancorata ad una cultura aziendale orientata coerentemente ai rapporti.

Indicazioni bibliografiche:

- Stauss, B. (2000): Rückgewinnungsmanagement: Verlorene Kunden als Zielgruppe, in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000, Wiesbaden, pp. 449-471.
- Schöler, A. (2004): Kundenrückgewinnungsmanagement, in: Hippner, H./Wilde, K. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, Wiesbaden.

Per ulteriori informazioni visitate il sito www.posta.ch/directpoint.

La Posta Svizzera
PostMail
Marketing diretto
Viktoriastrasse 21
3030 Berna

Telefono 0848 888 888
E-Mail directpoint@post.ch
Internet www.posta.ch/directpoint