

Gestione del cliente

Tutti noi sappiamo che **i clienti non sono tutti uguali e tutti noi amiamo essere riconosciuti e trattati in modo personale quando andiamo a fare un acquisto.**

La chiave essenziale per la profittabilità di qualunque rete Retail è la capacità di **fidelizzare la propria clientela**, aumentare la frequenza di visita e con essa il volume complessivo di spesa ottenuto dal singolo cliente.

L'incremento della pressione competitiva in un periodo di riduzione della fiducia dei consumatori obbliga i Retailer ad adottare velocemente strategie centrate sul consumatore. Sebbene in genere i consumatori continuino a selezionare gli acquisti in funzione della qualità, del prezzo e della disponibilità delle merci richieste, nel corso degli anni le abitudini dei consumatori sono andate evolvendosi. Diventa quindi cruciale per le aziende Retail offrire differenti opzioni di shopping e quindi comprendere i diversi comportamenti del consumatore nei diversi canali di vendita, rispetto alle classiche tecniche di segmentazione.

Lo studio del profilo e i pattern di comportamento dei propri clienti, utilizzando tecniche di Advanced Analytics, fornisce degli indicatori, che vanno ad integrare le informazioni del singolo sul CRM, utili a

guidare le promozioni sul cliente sia con finalità di fidelizzare sia per stimolare le vendite su categorie particolari.

Un cliente plafonato è un cliente che acquista tutto (la maggior parte) presso l'insegna. Basarsi sulle sole informazioni anagrafiche è un errore: spesso si fanno ipotesi sul potenziale di spesa dei clienti basandosi su informazioni quali «sesso e fascia di età» o anche «provenienza da paesi esteri». E' una grossolana approssimazione e risente di preconcetti difficili da provare. Inoltre, difficilmente, nel Retail, l'informazione sul customer value e/o l'utilizzo di analisi RFM sono sufficienti o possono essere usate per mettere in campo efficaci azioni promozionali sul cliente.

L'analista può estrarre maggior valore dalle informazioni sul cliente presenti in azienda, applicando modelli di Advanced Analytics il cui output consente, poi, all'uomo di mktg di indirizzare promozioni sul cliente che abbiano la finalità di fidelizzare o di stimolare le vendite su categorie particolari.

Modelli di Advanced Analytics devono essere utilizzati per individuare profili di spesa e associare ogni cliente al suo profilo tipo, individuando i pattern di comportamento, non solo in termini di spesa, ma anche di paniere

acquistato, frequenza di acquisto, scontistica, etc...

Gli ambiti di utilizzo più efficaci delle Advanced Analytics sono:

- **Modelli di Basket Analysis**

soddisfano l'esigenza di individuare un evento target a valore aggiunto da stimolare indipendentemente dal singolo cliente, ma piuttosto andando a studiare l'associazione tra singoli prodotti o famiglie di questi.

Il risultato di questi modelli possono essere utilizzati per individuare gli articoli driver di acquisto per altri a maggior marginalità, spingere la vendita di articoli a bassa rotazione, proporre bundle di prodotti allettanti per la clientela.

- **Modelli di propensione basati sull'attitudine all'acquisto del singolo cliente**, trovano applicazione per:

- Incentivare l'adozione o la fruizione di servizi a valore aggiunto (carte di pagamento branded / self scanning...)
- Portare traffico (vendite) in categorie che hanno bisogno di incrementare le vendite / il

numero di clienti sfruttando le propensioni dei clienti

- **Modelli per la costruzione di Personal Promo:** La gestione della leva promozionale è spesso legata a logiche vecchie ed è, ormai, noto che la promozione indifferenziata è sempre meno efficace, in quanto tutti i player fanno continue promozioni. Da qui la necessità di gestire promozioni con ottiche innovative (one-to-one, per gruppi specifici di clienti). Per rispondere a questa esigenza, è possibile approcciare il problema con tecniche di analisi congiunte che vadano ad analizzare contemporaneamente il profilo di acquisto del singolo cliente, individuando gruppi omogenei all'interno dei quali andare a individuare i suggerimenti d'acquisto da fornire al singolo cliente.

Grazie alle informazioni relative al cliente, inoltre, possiamo pianificare azioni commerciali e promozionali mirate sulla rete di distribuzione, andando ad agire in maniera capillare sul singolo PV, aumentando il ROI delle azioni a fronte di maggior efficacia e efficienza delle stesse. Infatti è possibile

realizzare la **profilazione dei punti vendita** in base al valore potenziale dei bacini gravitazionali / dei clienti acquirenti, per una miglior comprensione delle vendite e individuazione degli interventi locali.

Loyalty

La *customer retention* è l'insieme di pratiche attraverso cui un'azienda evita che i suoi clienti la abbandonino, in altre parole è il mantenimento di continue relazioni di scambio con essi nel lungo termine. Una buona strategia di *customer retention* inizia infatti col primo contatto che l'organizzazione instaura col cliente e continua durante tutta la durata della relazione.

La customer retention significa molto di più del dare ai clienti ciò che si aspettano: si tratta piuttosto di superare le loro aspettative, in modo che diventino fedeli sostenitori del brand.

Inoltre, il mercato Retail è altamente concorrenziale, da qui la necessità per i Retailer di mettere in campo azioni al fine di trattenere i clienti acquisti che contribuiscono alla creazione di valore. E' necessario, quindi,

ridurre il tasso di abbandono dei clienti intervenendo in anticipo.

L'analisi del tasso di abbandono consente di identificare i clienti di maggior valore e concentrare l'attenzione su di essi, determinare le azioni tipiche che precedono la perdita di un cliente o di una vendita e comprendere meglio i fattori che influenzano la spesa del cliente. **Migliorare la fidelizzazione dei clienti, è il driver principale per generare valore in azienda.**

Nel Retail il concetto di «abbandono» è molto più sfumato rispetto agli altri mercati come la telefonia o il bancario poiché non esiste l'evento «il cliente recede da un contratto». E' possibile, però, individuare dei comportamenti target nel cliente assimilabili al concetto di abbandono.

Tipicamente l'obiettivo è prevedere e anticipare drop di spesa significativi che possono presagire una disaffezione all'insegna a beneficio dei competitor:

- Drop totali (la spesa del cliente ha un drop notevole, es. -50%)
- Drop su particolari categorie (settori fidelizzanti come i freschissimi – frutta, verdura e carne fresca ad esempio)

Le campagne di loyalty devono incentivare il cliente al frequentare i reparti su cui era maggiormente attivo / fidelizzato: non basta uno «score di rischio», ma serve anche un'indicazione del suo profilo di spesa.

Si può parlare di loyalty anche in relazione a categorie / prodotti strategici e/o a marginalità maggiore, al fine di anticipare eventuali drop di spesa su singolo punto vendita su queste categorie. Anche in questo il punto di partenza è l'analisi del comportamento d'acquisto del totale della base clienti al fine di individuare e codificare segnali di disaffezione verso referenze / categorie. Grazie ai risultati di questi modelli, l'azienda potrà avere a disposizione tutti gli elementi utili e necessari per lanciare/rilanciare categorie a rischio e prevenirne la disaffezione da parte della propria clientela.

Demand Forecast

Il vantaggio competitivo a cui le aziende Retail dovrebbero mirare è l'intuizione delle **dinamiche della domanda dei consumatori**. Tale intuizione, infatti, consente al singolo punto vendita di non avere **“gli scaffali vuoti”**, che sono sinonimo di **“mancata vendita”/“perdita di guadagno”**. Nella gestione delle merci è necessario, però, avere

sotto controllo anche le scorte a magazzino, in quanto, un'eccessiva quantità a scorta del singolo prodotto, rappresenta per l'azienda un costo importante e comporta una significativa riduzione dei margini dell'attività complessiva. Quello a cui si vuole arrivare è **“il prodotto giusto, al momento giusto, nel PV giusto”**. Questo obiettivo è raggiungibile attraverso una corretta previsione della domanda che consente di ottimizzare il livello di gestione delle scorte minimizzando i costi e massimizzando il livello di servizio.

In particolare, nell'ambito della GDO, limitare le mancate vendite per non disponibilità dei prodotti freschi a punto vendita o gli eccessi di stock da eliminare per scadenza è di fondamentale importanza e, poiché, non sono prodotti stoccabili per lunghi periodi i prodotti freschi e freschissimi necessitano di una gestione precisa degli ordini

Le **Advanced Analytics** consentono di supportare il business con previsioni accurate della domanda tenendo conto di driver come:

- Azioni commerciali pianificate con la distribuzione
- Stagionalità e particolarità del territorio: anticipare fenomeni stagionali in termini di produzione e pianificare la logistica / distribuzione sul territorio
- Piani promozionali e di comunicazione (es. wave di comunicazione su più canali) e loro impatto sulle vendite

- Attività dei competitor
- Impatto dei mercati emergenti

Utilizzando modelli predittivi è possibile valutare, anche, effetti congiunti delle driver sulla previsione della domanda, permettendo al business di avere un'idea chiara del peso di ogni fattore (interno e esterno) nel determinare le vendite.

Attraverso l'applicazione di modelli di AA di previsione, è possibile **prevedere la domanda di ogni referenza per punto vendita**, con la frequenza di aggiornamento desiderata, migliorando il processo di previsione aziendale in:

- Maggiore Precisione della previsione
- Riduzione del tempo dedicato al ciclo di previsione
- Disponibilità di previsioni sempre aggiornate

Nell'ambito Retail la previsione deve essere fatta a livello di punto vendita perché risente fortemente delle dinamiche locali. Deve però essere gestita anche a livelli superiori (area / distretto / canale) per rendere efficiente la gestione di magazzini e depositi centrali.

La conoscenza del territorio è fondamentale per la corretta previsione della domanda su singolo punto vendita, da qui la necessità di

coinvolgere la rete nel processo di previsione della domanda. Un approccio collaborativo non può riguardare previsioni di vendita su articoli dell'assortimento: un direttore di punto vendita non può pianificare le vendite di migliaia di articoli, ma nemmeno concentrarsi su alcuni articoli ha senso:

- L'informazione di valore che deve arrivare dalla rete riguarda quegli aspetti territoriali che non possono essere gestiti centralmente, ma che hanno impatti determinanti sulla domanda:
 - Azioni locali dei competitor: promo a punto vendita, aperture di nuovi negozi
 - Eventi occasionali: nevicata e eventi atmosferici, manifestazioni
 - Eventi locali: feste, sagre, patroni
 - Problematiche a punto vendita

Grazie, poi, a **strumenti di AA come IBM@SPSS**, è possibile gestire grandi quantità di dati e, quindi, affiancare i risultati dei modelli di previsione della domanda alle informazioni provenienti dalla rete di vendita, **gestendo tutto il processo di pianificazione**.

Grazie, quindi, ad una più accurata previsione della domanda l'azienda può aumentare le vendite riducendo le occasioni di out of stock e avere a disposizione elementi di supporto ad una gestione più efficiente della logistica distributiva. E' possibile, quindi, fornire un'unica visione d'insieme delle esigenze di rifornimento dei magazzini e dei punti vendita.

Gestione dell'assortimento

Senza approfondimenti sulle scelte e sulle modalità di acquisto dei consumatori, in pratica è come si cercasse di colpire un bersaglio bendati. Per mettere da parte le congetture, sono necessarie due azioni fondamentali: ottimizzare l'assortimento dei prodotti che si intende offrire e, quindi, disporli sugli scaffali in modo da ottenere il massimo impatto.

Nel settore al dettaglio, gli acquirenti decidono cosa acquistare davanti allo scaffale. Pertanto, per capire a fondo le motivazioni alla base delle loro decisioni, è necessario esaminare la struttura decisionale del consumatore, che analizza approfonditamente la struttura competitiva della categoria.

Nel decidere quali prodotti offrire, in pratica l'ampiezza e la profondità della gamma, intervengono spesso scelte legate alla capacità produttiva (lo possiamo fare, dunque lo facciamo) o la storia (abbiamo sempre fatto

così), secondo il principio di "più scelta offro ai miei clienti, meglio è".

Ma non sempre i clienti apprezzano. Troppa scelte a disposizione creano, spesso, nel consumatore più problemi che benefici. Più scelte il consumatore ha a disposizione più probabilmente tenderà ad evitarle completamente l'acquisto del prodotto.

Studi recenti sul comportamento d'acquisto del consumatore, hanno dimostrato che è possibile approssimare il problema in quattro semplici fasi, per cercare di evitare questo fenomeno di non scelta:

- **Tagliare:** Liberarsi delle alternative irrilevanti o estranee al comportamento d'acquisto del cliente. Ad esempio quando Procter&Gambel ha ridotto da 26 a 15 tipologie di Head&Shoulders, hanno visto un incremento del 10% delle vendite
- **Concretizzare:** Affinchè il consumatore capisca la differenza tra le diverse scelte, deve essere in grado di comprendere le conseguenze associate a ogni scelta e percepirle in modo concreto.
- **Categorizzare:** il consumatore è in grado di gestire più categorie di quanto non sia in grado di gestire più scelta:

400 prodotti suddivisi in 20 categorie fanno vivere al consumatore un'esperienza di scelta migliore che non 600 prodotti suddivisi in 10 categorie.

- Condizionare per complessità: il consumatore riesce a gestire molte più informazioni quando queste sono fornite in modo crescente nel processo di scelta. Ad esempio si devono effettuare 60 scelte per customizzare l'acquisto di una macchina.

La soddisfazione del consumatore, quindi, rappresenta il criterio fondamentale. Gli assortimenti sono composti seguendo logiche da domanda e non da offerta, cercando di individuare le nuove esigenze, i nuovi modelli di consumo e di acquisto, in continua evoluzione. La costruzione di assortimenti che mirano a rispondere al meglio alle esigenze dei consumatori non può che portare benefici sia ai produttori che ai distributori. L'assortimento deve poi essere declinato per punto vendita, in funzione dello spazio disponibile e della singola arena competitiva e per aree geografiche, nel caso in cui vi siano delle marcate differenze nei modelli di consumo/acquisto.

L'obiettivo che riassume tutte le valutazioni rimane l'ottimizzazione dell'assortimento per

la massimizzazione della marginalità complessiva per unità di spazio.

Analizzando il comportamento del bacino d'utenza che gravita sul PV è possibile, inoltre, fornire gli strumenti per la creazione di un modello a supporto della politica promozionale e nella gestione del layout, che rispetti vincoli quali:

- Caratteristiche dei negozi / store format che non può essere modificato costantemente: ingestibile da parte delle risorse del negozio e disorientante il cliente
- I punti vendita devono gestire molte tipologie di promozioni diverse simultaneamente, quindi, non è pensabile attivare diverse tipologie di promozioni su articoli sempre diversi in maniera continuativa.

Azioni che puntano su abbinamenti non possono essere numerose, ma devono essere mirate e soprattutto calate in un contesto generale di gestione dell'assortimento e di politica promozionale. Suggerimenti di accoppiamenti o bundle di prodotti possono derivare dalle analytics (ad esempio Market Basket Analysis e regole di associazione) in ambiti come:

- Identificazione di abbinamenti ideali tra categorie diverse (comunicazione, migliori logiche di scontistica sui volantini)
- Individuare i prodotti ideali per trainare le vendite di prodotti ad alto margine e da evidenziare con iniziative a punto vendita (ad esempio doppie esposizioni) o a volantino con coinvolgimento dei fornitori (e rivedendo eventuali contributi promozionali)
- Individuando articoli o gruppi di articoli specifici su cui incentivare la rotazione (ad. Esempio articoli basso ruotanti o con stock da smaltire)

L'applicazione delle AA fornisce, quindi, gli strumenti per individuare la gamma di categorie e prodotti ottimale per punto vendita, creare layout di scaffale semplici, che favoriscono gli acquisti; inoltre, per gli articoli di ciascuna categoria aiutano a determinare le posizioni ottimali sullo scaffale e all'interno del negozio.

Sentiment Analysis

Il punto chiave dell'abilità di attrarre e trattenere i clienti risiede non solo nella validità del proprio *core business*, cioè i prodotti o

servizi offerti dall'azienda, ma anche e soprattutto nella reputazione di cui gode l'organizzazione all'interno del mercato.

Conoscere la reputazione dell'azienda e dei competitor nonché le opinioni di clienti e prospect, anticipare i trend di mercato cogliendo le aree di crescita in termini di servizi / prodotti richiesti dalla clientela, sono elementi chiave di differenziazione in un mercato altamente concorrenziale come quello Retail.

Con l'avvento del Web 2.0 media sono cambiate molte cose, tra cui i metodi di analisi dei dati e, in particolare, della Sentiment Analysis, tecniche di data mining applicate alla comprensione di dati testuali, che consente di fornire ai Retailer una definizione veritiera sulla reputazione dei brand e sul gradimento dei prodotti. Grazie alle tecniche di Text Analysis è possibile **monitorare costantemente le fonti online**, consente di avere un quadro realistico della situazione, completo di tutti i dettagli relativi all'opinione degli utenti sul brand, un prodotto in particolare e/o sui trend di consumo/bisogno. E' possibile così trarre valore dal Web come

fonte d'informazione sui clienti e sul mercato ed, inoltre, si possono verificare eventuali criticità nell'immagine percepita attraverso commenti spontanei e non sollecitati.

Utilizzando le tecniche di Sentiment analysis, che analizzano le parole e la loro polarizzazione (accezione negativa o positiva) nelle conversazioni sui social e più in generale nel Web, i Retailers si trovano in una posizione privilegiata poiché hanno a disposizione informazioni subito utilizzabili nel processo di previsione della domanda, nella messa in campo di azioni volte a migliorare la fidelizzazione e il servizio offerto al cliente. I risultati di questi modelli di AA, raccolti dalle conversazioni social media fornisce all'azienda una visione più completa del cliente, aiutando le imprese a soddisfare più velocemente le mutevoli esigenze dei consumatori che esprimono le loro simpatie e antipatie, attraverso questi canali dinamici aperti.

Grazie ai risultati della Sentiment Analysis, è possibile, quindi, pianificare interventi di comunicazione mirata per correggere opinioni o sentiment non corretti diffusi tra la clientela,

massimizzando il ROI delle campagne di comunicazione.

Inoltre, forniscono informazioni utili per indirizzare lo sviluppo di concept di prodotti e servizi mirati su esigenze della clientela, riducendo gli investimenti in focus group o analisi qualitative e riducendo il rischio di scelte non allineate con le tendenze del mercato.