



## Per battere la crisi il segreto è differenziare!

La minore propensione alla spesa e la diffusione di Internet hanno reso più attento e critico il consumatore medio ma hanno anche aperto il mercato a nuovi e temibili concorrenti. La strada per riguadagnare una solida posizione competitiva passa per un drastico ridisegno il profilo d'offerta, tale da allinearla perfettamente alle esigenze dei principali segmenti del mercato. E questa strategia ha un nome: differenziazione.

Stiamo assistendo ad un radicale processo di ridefinizione dello scenario economico italiano ed europeo. Un processo che promette di cambiare in maniera rilevante ed irreversibile, virtualmente in ogni settore, le modalità di acquisto e di fruizione dei beni e dei servizi da parte degli acquirenti. Le imprese farebbero bene a tener conto di questi cambiamenti, modificando di conseguenza i propri processi di gestione del cliente, pena la perdita rapida di attrattività nei confronti del proprio mercato di riferimento. Alcuni trend nei comportamenti e nei processi di acquisto sono identificabili con sufficiente chiarezza. Per comprendere come reagire e, possibilmente, come trarne vantaggio proviamo ad analizzarne le cause, descriverne le caratteristiche e definire le strategie ottimali per competere in questo scenario per molti versi nuovo.

### **Due grandi driver di cambiamento**

Negli ultimi anni, nei paesi occidentali, una gran parte della capacità di spesa dei consumatori è stata progressivamente supportata dall'indebitamento. Oggi è sotto gli occhi di noi tutti che tutto ciò non è più possibile, almeno non nella misura passata. Il primo grande driver di cambiamento è quindi evidente: la riduzione del potere e della volontà di acquisto, in una parola dell'attitudine alla spesa, da parte degli acquirenti.

Nel 2002, in Italia, aveva accesso ad Internet solo il 15% della popolazione, nel 2011 questa percentuale arrivava al 60% ma, ed è la circostanza più importante, il tempo trascorso mediamente on line si quadruplicava. Internet, inizialmente utilizzato per comunicare e per inviare documenti, è diventato progressivamente un mezzo per rimanere in contatto con la propria cerchia di conoscenze, ma anche un mezzo per fare acquisti e, soprattutto, per condividere informazioni, impressioni e opinioni sui prodotti e sui servizi disponibili sul mercato. Oggi l'e-commerce è secondo per utilizzo in termini di tempo solo ai social network, ma in diversi settori, ad esempio i viaggi o la musica, è diventato il principale canale di acquisto. Il secondo driver su cui riflettere è quindi l'effetto della diffusione di Internet sul comportamento dei consumatori e, soprattutto, il suo utilizzo massivo per scopi informativi, sociali e, quel che più ci interessa, per avviare, gestire e perfezionare i processi di acquisto.

### **Come cambia il cliente?**

Minore capacità di spesa, maggiore disponibilità di alternative, maggiore possibilità di documentarsi e di partecipare attivamente al processo di acquisto, condividendo inoltre, in tempo reale, le impressioni d'acquisto e d'uso di ogni prodotto o servizio, con altri clienti attuali o potenziali. Tutto ciò ha senz'altro trasformato nei suoi comportamenti il cliente tipo, ma possiamo forse più correttamente dire che tutte queste circostanze hanno originato una nuova generazione di consumatori, attenti, informati e attivi, si direbbe quasi che ci troviamo di fronte a consumatori che acquistano come buyer professionisti. Proviamo allora a tracciare, in tre elementi chiave, il profilo delle aspettative chiave di questo nuovo professionista del consumo, in una parola di questo nuovo prosumer.

° **Valore.** Il prosumer vuole, prima di ogni cosa, valore per i propri soldi, value for money, come usano dire gli inglesi. Che non vuol dire che questo nuovo acquirente vuole spendere sempre e comunque poco. Value for money sta a significare che il prosumer può essere disposto a pagare di più del primo prezzo solo se riceve un differenziale di qualità e/o di servizio chiaramente identificabile, rilevante e allineato con le sue esigenze. Il crescere impetuoso, in quantità e qualità, delle marche commerciali nei supermercati è un chiaro indicatore di questo primo connotato del nostro nuovo acquirente. E in Italia siamo agli inizi. Le cosiddette white label pesano infatti nella distribuzione italiana fra il 20% ed il 30%, ma in altri paesi nordeuropei, come ad esempio nel Regno Unito o in Germania, si registrano punte anche del 70%. Si tratta senza dubbio di un vero e proprio *de profundis* per i consumer brand che non sapranno associare alla notorietà, costruita e mantenuta a suon di budget pubblicitari, pagati peraltro dai clienti, un differenziale di innovazione, qualità e servizio chiaro e rilevante rispetto alla marche commerciali della grande distribuzione. Il prosumer non è disposto a pagare per servizi che non valuta importanti per le sue esigenze. Il giovane manager vola in business e con una compagnia tradizionale se deve arrivare la mattina, lavorare per una giornata piena e rientrare la sera. Deve infatti arrivare riposato, sicuramente senza ritardi e deve poter anticipare o ritardare, anche all'improvviso, il proprio volo. Lo stesso manager, volando con la famiglia per una breve vacanza, si orienterà su un volo low cost, è lui a pagarlo, non si preoccupa di una mezz'ora di ritardo e sarà disposto, di buon grado, a rispettare gli orari prefissati. Banale direte, ma allora perché è stato necessario arrivare al fallimento di così tante compagnie aeree per capirlo?

° **Facilità.** Facile da capire, facile da vendere, facile da comprare, facile da usare. Applicando alla lettera, ossessivamente, in ogni fase del processo di studio, ingegnerizzazione, produzione, vendita ed assistenza questo credo, Apple ha venduto in tre anni un numero di iPhone pari al numero di mac venduti in 22 anni: 55 milioni. E pensare che, quando l'iPhone fu lanciato, aziende di grande blasone come Siemens, Ericsson o Alcatel, uscivano mestamente dal business dei terminali cellulari, affermando in tutti le sedi che era diventato impossibile, per un'azienda occidentale, rimanere profittevolmente in quel settore. Basta guardare i corsi azionari di Apple negli ultimi cinque anni, i suoi bilanci

e, soprattutto la sua cassa, per capire quanto false e miopi fossero quelle affermazioni. Il punto è che fare cose facili... è molto difficile. Richiede determinazione, perseveranza, organizzazione ferrea e, soprattutto, umiltà. L'umiltà che porta un top manager a fare di tutto, ma proprio tutto, per entrare nella testa e nel cuore dei propri clienti, per capire come pensano, cosa vogliono, cosa non vogliono e, soprattutto, come cambiano. Il pro-sumer punisce duramente le aziende che creano inutili difficoltà nei processi di acquisto e d'uso e, viceversa, premia immediatamente chi si preoccupa di rendergli le cose semplici e non distruggere inutilmente il suo tempo.

° **End-to-end.** La terza aspettativa chiave del pro-sumer, e probabilmente la più complessa da soddisfare, è costituita dall'attesa di un prodotto o un servizio che risolva in maniera completa il bisogno che è all'origine del processo d'acquisto. Può sembrare una formulazione generica e, probabilmente lo è. Forse un esempio vale più di molte parole per capire meglio questo concetto. La capacità fornire in maniera adeguata un servizio end-to-end è alla base del successo di Ikea in tutto il mondo. Il target principale di Ikea è il cliente che mette su casa, sia che si tratti di una giovane coppia, di un single o di una coppia matura che deve attrezzare una seconda casa. Il profilo d'offerta di Ikea è realmente end-to-end ed è tale da consentire al cliente di arrivare al mattino e uscire al pomeriggio avendo effettuato tutti gli acquisti necessari ad avere rapidamente una casa completamente arredata e attrezzata, con un gusto sobrio e generalmente piacevole, un buon rapporto qualità-prezzo, e la possibilità di scegliere fra i servizi aggiuntivi il corretto rapporto fatica/risparmio che lo stesso cliente è disposto a sostenere, soprattutto nelle fasi di trasporto e montaggio. Una posizione vicina ad una tangenziale o ad uno svincolo, parcheggio in abbondanza, kindergarten per poter scegliere senza l'assillo dei bimbi, ristorante interno per non interrompere gli acquisti durante l'ora di pranzo, vero one-stop-shopping per tutto, ma proprio tutto, quello che serve in casa. Questi elementi ed altri fanno sì che Ikea sia una chiara success story anche nella verde Brianza, patria di intere generazioni di mobili. Perché la chiave del successo non è il prodotto, tutto sommato di qualità mediocre, né il prezzo, economico solo se si considera l'acquisto senza alcun servizio, ma la reale fornitura di un servizio end-to-end che, come tale, finisce per essere praticamente senza concorrenza.

### **Tre chiavi per differenziare l'offerta**

Ci sono solo due strade per conquistare e mantenere un posizionamento competitivo sostenibile e difendibile. La prima passa per una leadership assoluta di costo. In questo primo caso a vincere sono le aziende che sono in grado di portare sul mercato prodotti e servizi di qualità accettabile e ad un prezzo nettamente inferiore rispetto alla concorrenza, grazie ad una struttura di costi decisamente inferiore. La seconda strada passa viceversa per la differenziazione, ovvero si basa sulla capacità, ottenuta mediante ben precisi modelli e strumenti organizzativi, di segmentare efficacemente il proprio mercato di riferimento per poi fornire ad ogni segmento la linea di prodotti e di servizi maggiormente adatta alle specifiche esigenze. In uno scenario globalizzato quale quello in cui ci troviamo oggi ad operare, in un numero di settori sempre maggiore, conseguire e mantenere una reale leadership di costo diventa spesso difficile se non impossibile. Viceversa una strategia di differenziazione dei prodotti e dei livelli di servizio cui associare politiche di prezzo coerenti risulta essere una via vincente ed effettivamente percorribile.

Tuttavia se vogliamo passare dalla strategia all'azione abbiamo bisogno di chiavi di lettura concrete per il concetto di differenziazione. In altre parole cosa si deve fare in azienda per attuare realmente una strategia vincente di differenziazione dell'offerta? Possiamo allora provare a ridurre tutto a **tre semplici regole**.

° **Guardare alla soluzione prima che al prodotto.** Ikea vende mobili e accessori, ma i suoi clienti in realtà acquistano una casa vivibile rapidamente, piacevolmente e a costi ragionevoli. Alitalia vende trasporto aereo, ma i suoi clienti acquistano cose ben diverse: alcuni un affare concluso, altri un'avventura romantica, altri un periodo lontano dalle preoccupazioni, altri ancora gli affetti di famiglia ritrovati. In altre parole mentre l'azienda cerca di vendere il suo prodotto o il suo servizio il cliente in realtà pensa di acquistare una soluzione ad una sua esigenza. È proprio qui, nella capacità di capire, interpretare ed eliminare efficacemente, per quanto possibile, questo gap fra prodotto e soluzione, che si gioca il differenziale competitivo fra le diverse aziende che si contendono uno stesso mercato. Il punto è che essendo la natura di questo gap, la distanza che separa il prodotto dalla soluzione, differente per i diversi segmenti di clientela, è necessaria una differenziazione dell'offerta in funzione delle differenti esigenze e delle diverse disponibilità alla spesa. Ecco la prima regola, realmente efficace, per mettere in atto una corretta strategia di differenziazione. Cercare di capire quale soluzione ciascun segmento di clienti ricerca porta a confezionare profili di offerta prodotto-servizio ben differenziati nel contenuto e nella struttura di prezzo tali da risultare allineati alle esigenze dei diversi gruppi di clienti.

° **Servire ogni cliente con i canali giusti.** La differenziazione del profilo di offerta, pressoché in tutti i settori di consumo ma anche in numerosi settori industriali, passa principalmente per i canali di informazione, vendita e post-vendita. La multicanalità, favorita anche dallo sviluppo di Internet, rende spesso l'azienda passiva verso le scelte del cliente in relazione ai canali. Ma come tutti sappiamo ci sono canali ad elevato costo ed elevato valore aggiunto e canali a costo e valore molto più basso. In generale il canale ed i processi di gestione del cliente ad esso associati costituiscono la parte preponderante in uno specifico profilo di servizio, di conseguenza una differenziazione del livello di servizio passa in via preferenziale per la corretta selezione e gestione del mix di canali e dei relativi processi. In linea di principio il primo passo consiste nel suddividere il mercato di riferimento in segmenti avendo come criterio le esigenze e le relative soluzioni che si propongono al mercato. L'obiettivo è quello di costruire un sistema di segmenti, in termini di esigenze avvertite e soluzioni ricercate, quanto più possibile omogenei al loro interno e fra loro differenti. Associando successivamente a ciascun segmento un valore medio, in termini di potenziale commerciale, sarà quindi possibile caratterizzare ogni cliente ed ogni prospect associandolo ad uno dei segmenti individuati. Con la necessaria approssimazione potremo quindi stimare esigenze, soluzioni attese e potenziale commerciale di ciascun cliente o prospect. Esattamente quanto ci serve per associarvi il profilo di servizio adatto.

° **Valorizzare correttamente il tempo del cliente.** Sappiamo quanto valore oggi abbia il tempo per ogni cliente tuttavia anche nella gestione di questa risorsa scarsa la differenziazione può realmente essere la carta vincente. Per alcuni clienti è di fondamentale importanza ridurre al minimo l'impiego di tempo in relazione al prodotto o servizio in questione, per altri viceversa la priorità è trascorrere questo tempo piacevolmente, laddove il significato della parola piacevole è, come è comprensibile, soggettivo. In ogni caso una grande attenzione al tempo del cliente si traduce sempre in un'elevata percezione di valore e, di conseguenza, nella percezione di un premium service, di un servizio differenziato. KLM ad esempio sta facendo un uso intensivo dei social network, da un lato per rendere più piacevole il tempo trascorso in aeroporto dai propri clienti creando l'opportunità per incontri fra amici che si trovano a passare per lo stesso scalo o con giochi di abilità e altre amenità facilmente realizzabili grazie alle potenzialità della piattaforma. Per un altro verso KLM utilizza gli stessi social network per fornire ai clienti in maniera estremamente efficace, tempestiva e personalizzata, informazioni continue in caso di ritardi, cancellazioni o in caso di eventi atmosferici anomali. È recente infine il lancio, sempre da parte di KLM, dell'applicazione meet & seat che permette, sempre con l'aiuto di facebook, di scegliere il vicino di sedile per il volo di cui si sta facendo il check-in. Un altro modo innovativo per valorizzare il tempo del cliente e differenziare il proprio servizio rispetto alla concorrenza.