



Ipsos Loyalty



I “miti” della fedeltà

VI edizione del convegno
Il futuro del Micromarketing

27 Ottobre 2006

Facoltà di Economia dell'Università di Parma

**Chi è in grado di
rendere “fedele” la
maggior parte dei propri
clienti, vince!**

Ragioni economiche

Perdere dei clienti implica una perdita dei profitti

Ragioni di sostituzione

E' molto meno costoso trattenere un cliente attuale che acquisirne uno nuovo

Ragioni legate al “passaparola”

In clienti fedeli convincono altri ad acquistare

Ragioni legate al valore nel tempo

Il valore di un cliente aumenta più che proporzionalmente con il passare del tempo

Ragioni di efficienza

I clienti fedeli sono meno dispendiosi da gestire

Ragioni di “sfruttamento”

I clienti fedeli sono meno sensibili al prezzo

Ragioni economiche

Perdere dei clienti implica una perdita dei profitti

Ragioni di sostituzione

E' molto meno costoso trattenerne un cliente attuale che acquisirne uno nuovo

Ragioni legate al “passaparola”

In clienti fedeli convincono altri ad acquistare

Ragioni legate al valore nel tempo

Il valore di un cliente aumenta più che proporzionalmente con il passare del tempo

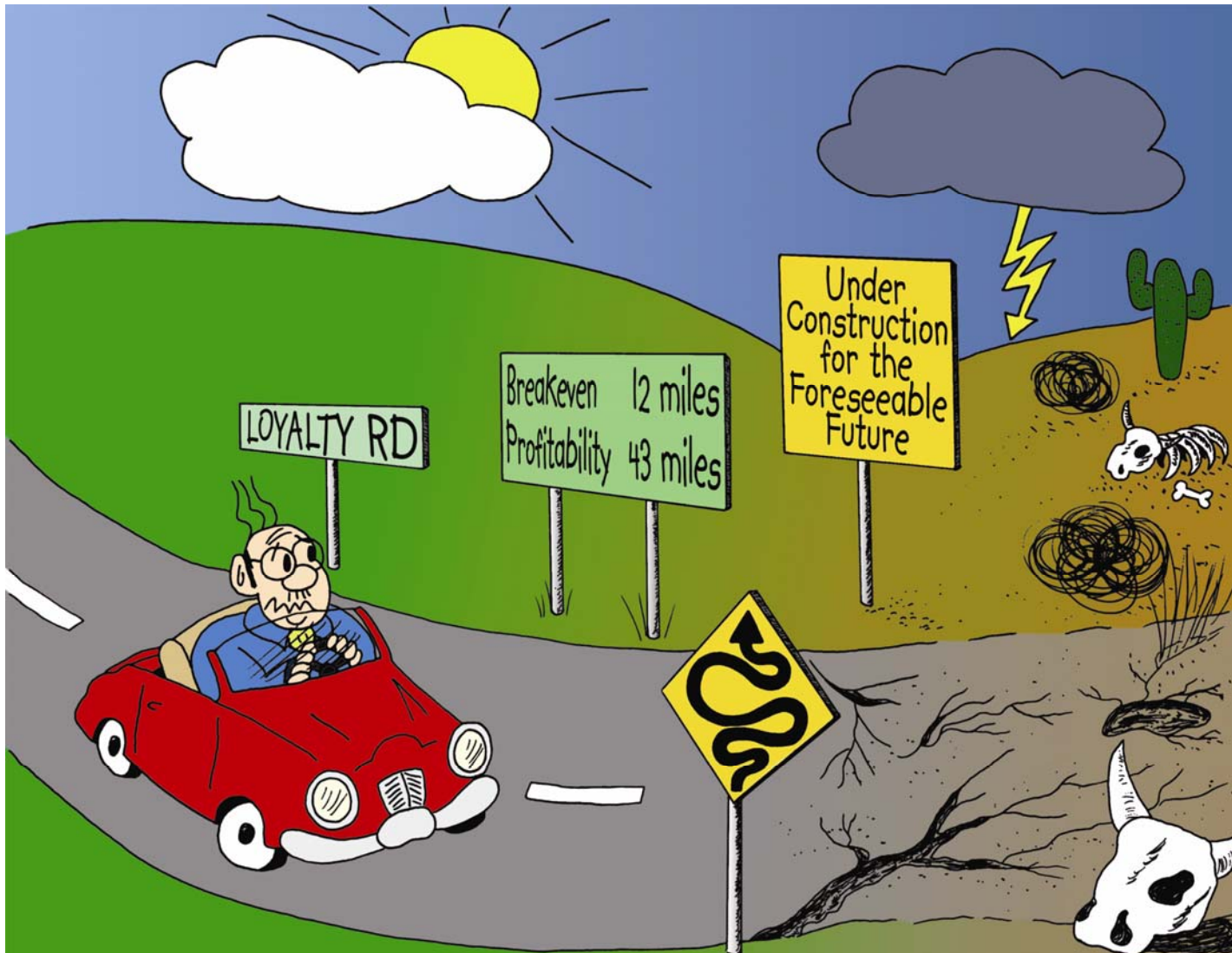
Ragioni di efficienza

I clienti fedeli sono meno dispendiosi da gestire

Ragioni di “sfruttamento”

I clienti fedeli sono meno sensibili al prezzo

La strada della profittabilità, attraverso la fedeltà dei clienti, è densa di pericoli!



Copyright Cartoonybin.com

Una lezione dalla storia: il settore bancario degli Stati Uniti negli anni 90

***Chi ignora la storia è condannato a
ripeterla.***

- Gli anni '90 sono stati un decennio di grandi tumulti per il sistema bancario statunitense.
- La concorrenza alle banche veniva portata da una moltitudine di strutture non-bancarie che erodevano le più profittevoli attività del mercato retail.
- Al tempo stesso, l'integrazione bancaria tra gli stati, ha reso possibile, ed aumentato, la competizione tra i grandi gruppi bancari e le realtà locali.
- Come conseguenza di ciò, le banche erano alla ricerca disperata di soluzioni per incrementare i loro profitti.

La soluzione proposta: la “fedeltà” dei clienti!

- In un articolo del 1991 apparso sul ***Journal of Retail Banking***, Fredrick Reichheld, ed il suo collega della Bain & Company, David Kenny, prescrivevano il seguente rimedio:

*“Né il risparmio sui costi, né l’incremento dei prezzi, può risolvere il problema della profittabilità delle banche. **Per far crescere in maniera sostenibile i profitti**, le banche devono far crescere i depositi a costi sostenibili. **L’unico modo per fare ciò, è incrementare il tasso di fedeltà dei clienti.**”*

- La Bank Marketing Association (BMA), ed il giornale da essa pubblicato, ***Bank Marketing***, inondavano i propri associati di appelli sulla necessità di competere sul servizio per aumentare la fedeltà dei clienti.

*“La qualità del servizio sta diventando l’imperativo di marketing degli anni ‘90 ... **la qualità del servizio è diventata una delle poche aree dove le banche possono differenziarsi**,” Mary Colby, Associate Editor, *Bank Marketing* magazine*

- La BMA era così convinta dell’importanza della “fedeltà” nel risolvere i problemi della profittabilità delle banche, che nel 1989, **fondò una istituzione, la Quality Focus Institute, con l’obiettivo dichiarato di raggiungere una “elevata soddisfazione e fedeltà del cliente”.**



- Durante I primi anni '90, la *First National Bank of Chicago* (oggi JPMorgan Chase - Banc One) **deteneva la più alta quota di mercato nell'area di Chicago** e la maggior diffusione di ogni altro istituto.
- Nonostante la sua dimensione e diffusione, era stata identificata come una banca con problemi di profittabilità.
- Il ***return on equity* della banca era un misero 5%**, confrontato con il 15% della media del settore.



Jerry Jurgensen,
Former Chairman of FCC National Bank
(now JPMorgan Chase - Banc One)

- Per fronteggiare il problema, la banca nominò, nel 1993, Jerry Jurgensen, precedente CFO della First National Bank of Chicago, presidente del gruppo.
- Come “uomo di numeri”, Jurgensen, non eluse i problemi di profittabilità della banca.

“La profittabilità della First Chicago Bank è un problema. È necessario che aumentino i profitti, la cosa non si discute!”

- Una delle prime cose che la First Chicago Bank fece, sotto la guida di Jurgenson, fu quella di determinare la profittabilità dei suoi clienti.
- Ciò che venne scoperto non fu piacevole: **solo un terzo dei clienti generava un adeguato ritorno.**
- Alla ricerca di ciò che distingueva i clienti profittevoli da quelli meno, si capì che **i segmenti di clientela più profittevole erano quelli più abituati ad usare i canali self-service** tra i vari che la banca metteva a disposizione.
- Contemporaneamente, la banca esaminò i costi associati alle diverse operazioni:
 - determinando che **l'utilizzo degli sportelli era una delle modalità più costose per la banca** per offrire e gestire l'operatività corrente.
 - **gli sportelli automatici (ATM, Bancomat) e il telephone banking (le principali modalità di fruizione self-service) erano di gran lunga più economici per la banca.**

- Valutando il costo per servire i diversi segmenti di clientela, **la banca decise di convincere i clienti meno profittevoli ad usare le modalità di fruizione dei servizi meno costosi.**
- Come conseguenza di ciò, la First Chicago Bank, annunciò, il 25 Aprile 1995, che **avrebbe fatto pagare \$3 ai clienti che avessero richiesto l'assistenza dei cassiere** (per le operazioni che potevano essere agevolmente realizzate attraverso gli ATM o al telefono).
- *“Se cambiano il loro comportamento, è una win-win solution. Se non lo fanno, almeno pagano il giusto per usufruire di un servizio della banca.”* (Jerry Jergensen)

- **“Grazie per il suo deposito. Sono \$3!”** (*Business Week*, 15 maggio 1995),
- **“Aggiungi \$3 per una visita al cassiere”** (*Chicago Tribune*, 26 Aprile 1995),
- **“Tasse dall’inferno: quanto è diabolica la tua banca?”** (*Money*, Luglio 1995),
- **“Hai bisogno di un cassiere? Una grande banca introduce una tassa di \$3”** (*New York Times*, 27 aprile 1995).



Cartoon source: Milligan, John W. (1995), "Banking's Entitlement Program," *U.S. Banker*, vol. 105, no. 7 (July), 12.

- Harris Bancorp acquistò un'intera pagina del Chicago Tribune assicurando **“accesso illimitato e gratuito ai nostri cassieri.”**
- Una pubblicità della First Illinois Bank dichiarava: **“Da noi non c'è nulla di simile ad una tassa da \$3.”**
- Una pubblicità della MidCity Financial Corporation proclamava **“Nella nostra banca non è una specie in via di estinzione”** sotto la foto di un cassiere
- Un'altra pubblicità televisiva di una banca mostrava un cliente frastornato che, avvicinandosi allo sportello, chiedeva, **“È lei il cassiere?”** La risposta: **“Sì, sono \$3, grazie.”**

- La *Lake Forest Bank Trust Co.* **dava \$3 ai clienti** al termine della loro transazione presso uno sportello.
- La *Harris Bancorp* **dava \$1** ai clienti che chiedevano se avessero dovuto pagare per interagire con il cassiere.
- La *Northview Bank & Trust* **offriva uno sconto di \$3** ogni transazione richiesta ad uno sportello.
- La *First American Bank* **offriva \$10 ai clienti che avessero lasciato la First Chicago per andare da loro**, supportando l'offerta con una pubblicità che si domandava: "Perché pagare per avere un conto lì, quando saremo noi a pagarti per aver il tuo conto qui?"

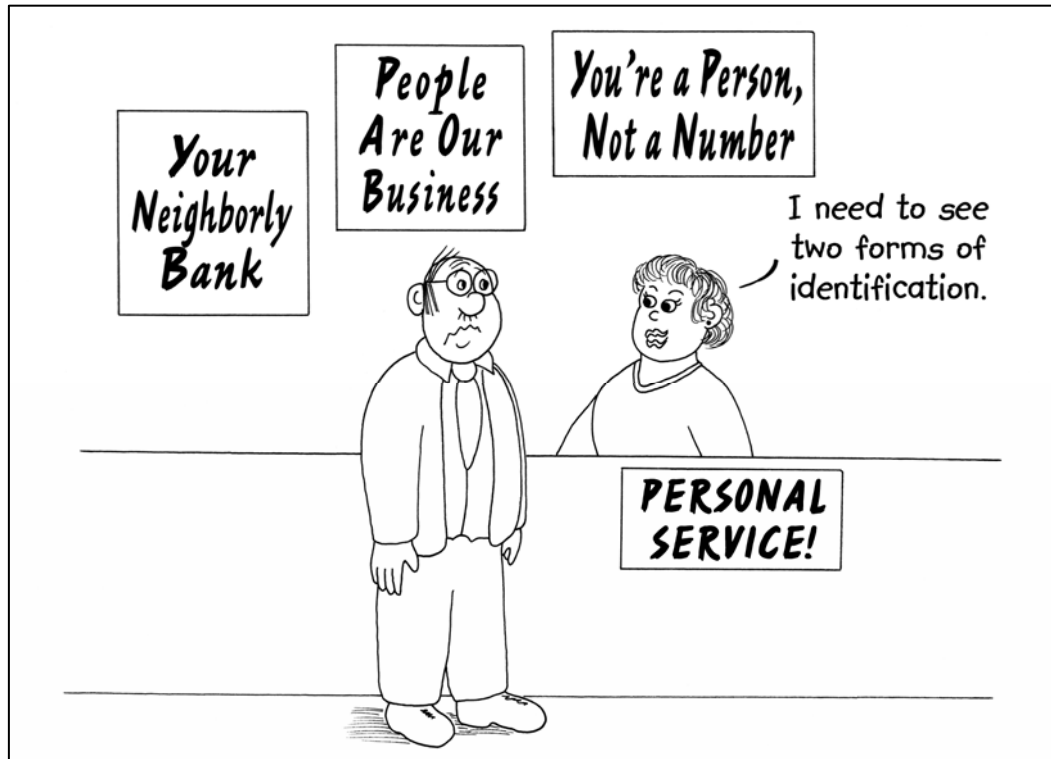
- Un’indagine campionaria, condotta in quegli anni, dalla rivista ***U.S. Banker*** tra detentori di un deposito bancario, suggeriva che provvedimenti quali quelli adottati dalla First Chicago avrebbero eroso la fedeltà alla banca.
 - **Quasi il 54% intervistati dichiararono che avrebbero cambiato banca se gli fosse stato richiesto di pagare \$3 per interagire con il cassiere.**
- **La First Chicago ammise ufficialmente di aver perso decine di correntisti** (mantenendo comunque lo stesso numero di clienti “pregiati”).
- Dall’esame dei dati della *Federal Deposit Insurance Corporation* si notò chiaramente che il deposito medio per agenzia della First Chicago Bank subì un forte declino a partire dal momento in cui fu introdotta la tassa sul cassiere.

Alla luce delle affermazioni di Reichheld e Kenny secondo i quali “*Per far crescere in maniera sostenibile i profitti*” di una banca “*L’unico modo per fare ciò, è incrementare il tasso di fedeltà dei clienti*” la strategia di Jurgensen avrebbe dovuto trascinare la First Chicago Bank in una spirale mortale.

Cosa successe effettivamente?

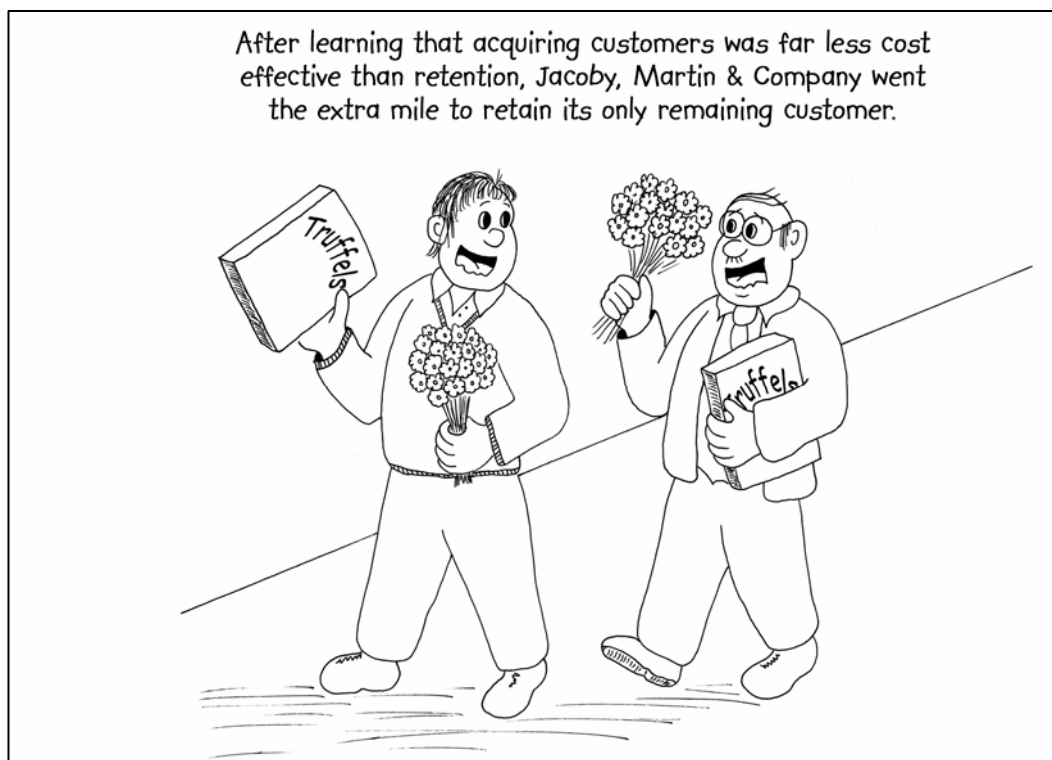
- La First Chicago Bank ebbe un “adeguato ritorno” dal 44% dei propri clienti (contro il 33% prima del cambiamento)
- **I profitti balzarono al 28%!**
 - I profitti della First Chicago Bank furono costantemente alti per tutto il decennio.
 - Nel 1998, la First Chicago Bank si unì alla Banc One.
- La maggior parte degli osservatori fu costretta ad ammettere che la strategia della First Chicago Bank, con il suo approccio poco ortodosso alla relazione con il cliente, è stata di straordinario successo.
- Il titolo di un articolo del 1996 del *Journal of Retail Banking* sintetizza il consenso generale: “**Il successo del riassetto dei clienti della First Chicago Bank.**”

Perchè la First Chicago Bank ebbe successo praticando una strategia in antitesi con le logiche di “fedeltà” del cliente ?



Copyright Cartoonybin.com

Nonostante la loro ampia accettazione, la First Chicago Bank semplicemente non accetto alcuni dei più comuni “miti” sulla fedeltà



Copyright Cartoonybin.com

- Il “mito”: Costa 5 volte di più acquisire un nuovo cliente che mantenerne uno attuale. (Loyalty Myth 8)*
- Il “mito”: I clienti fedeli aiutano ad aumentare i profitti attraverso un “passa parola” positivo. (Loyalty Myth 26)*
- Il “mito”: Nel tempo, i clienti tendono ad acquistare di più. (Loyalty Myth 37)*
- Il “mito”: I clienti fedeli sono meno dispendiosi da gestire di quelli non fedeli. (Loyalty Myth 43)*

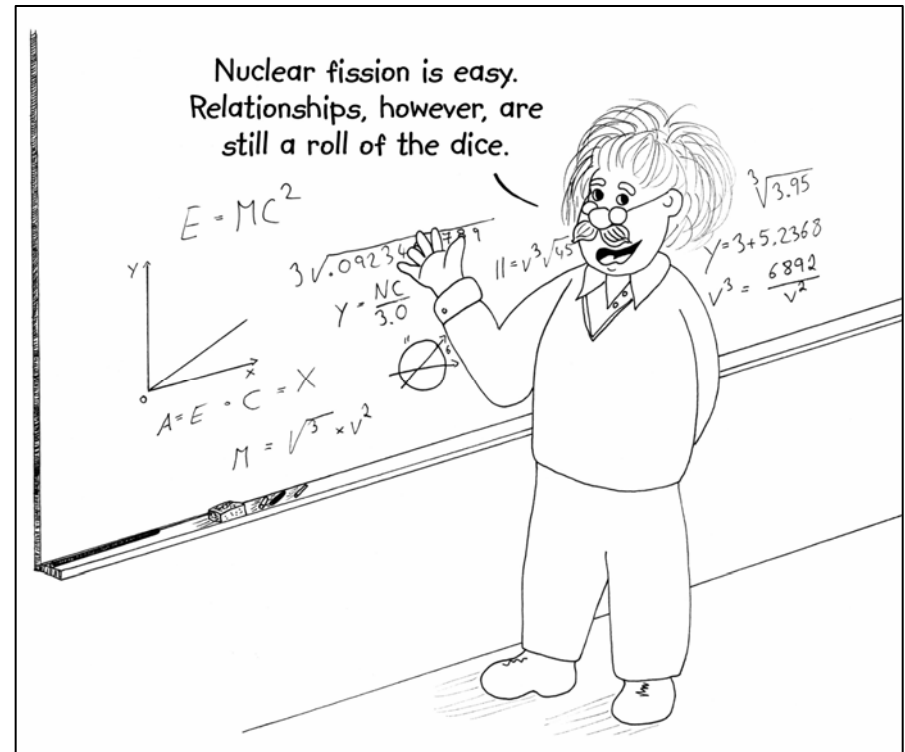
* Timothy L. Keiningham, Terry G. Vavra, Lerzan Aksoy, and Henri Wallard (2005), ***Loyalty Myths: Hyped Strategies That Will Put You Out of Business – and Proven Tactics That Really Work***, New York: John Wiley and Sons.

- Prima di spiegare perchè queste affermazioni sono dei “miti”, è importante che sappiate che noi (in Ipsos) abbiamo creduto in questi “miti”!
- Riconosciamo la nostra sbagliata percezione e andiamo avanti.
- Pensando all’evoluzione della “fedeltà” dei clienti è probabilmente opportuno ricordare le parole di Mark Twain:

La fedeltà a opinioni pietrificate non ha ancora mai rotto le catene o liberato l’anima, in questo mondo. E mai lo farà.

Questa è la natura delle scoperte scientifiche

- Il fisico teorico Stephen Hawking una volta asserì che i buchi neri distruggono le informazioni di tutto ciò che ingoiano.
 - In seguito si dimostrò che l'idea di Hawking non era accurata e il fisico fu costretto ad ammetterlo.
- Albert Einstein non accettò mai la teoria dei quanti dichiarando, "*Non potrò mai credere che Dio giochi a dadi con il mondo.*"
 - Sembra, invece, che Dio, in realtà, ci giochi a dadi con il mondo.



Copyright Cartoonbybin.com

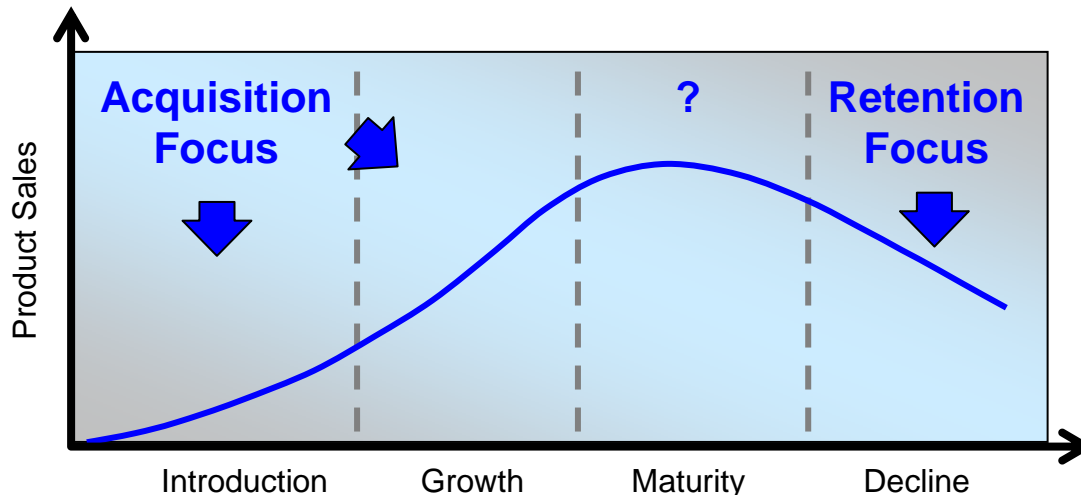
I progressi scientifici si compiono tanto attraverso prove negative quanto attraverso quelle positive.

1. Gli effetti finanziari attribuiti alla *retention* sono tendenzialmente falsi.

- Per quanto riguarda i clienti attuali, l'assunzione che supporta il “mito”, è che loro **incrementano il livello di spesa** ad un tasso crescente, **acquistano a “prezzo pieno”** piuttosto che a “prezzi scontati”, e **creano efficienze operative** per le aziende.
 - Sfortunatamente, nessuna di queste cose è vera.
- Per quanto riguarda i nuovi clienti, si presume che i costi operativi crescano in quanto i nuovi clienti devono imparare le “procedure” dell'azienda, e le aziende devono imparare a capire i bisogni dei nuovi clienti.
 - Quali sono esattamente i costi “addizionali” per un'azienda presso la quale facciamo un acquisto, per il ristorante dal quale ceniamo o per la compagnia aerea con la quale voliamo quando noi lo facciamo la prima volta?
 - Per quelle aziende per le quali è legittimo avere dei costi associati con la “firma del contratto”, spesso si incorre in questi costi indipendentemente dal fatto che il cliente sia fedele o meno. Esattamente, quanto è più facile comprare una nuova auto, un nuovo televisore, una nuova lavatrice semplicemente perché si acquista il prodotto della stessa marca?
- Il “fattore X” che rende plausibile questo “mito” è il costo associato alle spese pubblicitarie e promozionali.
 - Mentre è credibile che tali spese siano enormemente più elevate di quelle necessarie a trattenere i clienti attuali, è altrettanto vero che le spese pubblicitarie e promozionali non servono semplicemente, e unicamente, ad indurre il “primo” acquisto.

2. L'assunzione ignora il ciclo di vita dei prodotti e dei servizi.

- Quando le aziende sono nella fase di introduzione di un nuovo prodotto/servizio le risorse allocate per acquisire clienti sono sostanziose.
 - Il rapporto tra costi di acquisizione/costi di *retention* del cliente è tipicamente, e fortemente, spostato sull'acquisizione.
- Per converso, quando il prodotto/servizio, o l'azienda, sono nella fase di declino, le risorse destinate alla *retention* tendono ad aumentare.
 - Il rapporto tra costi di acquisizione/costi di *retention* del cliente, in questo caso è fortemente spostato sulla *retention*.
- È nella fase di maturità del prodotto/servizio che il rapporto tra costi di acquisizione/costi di *retention* del cliente può sbilanciarsi in un senso o nell'altro.

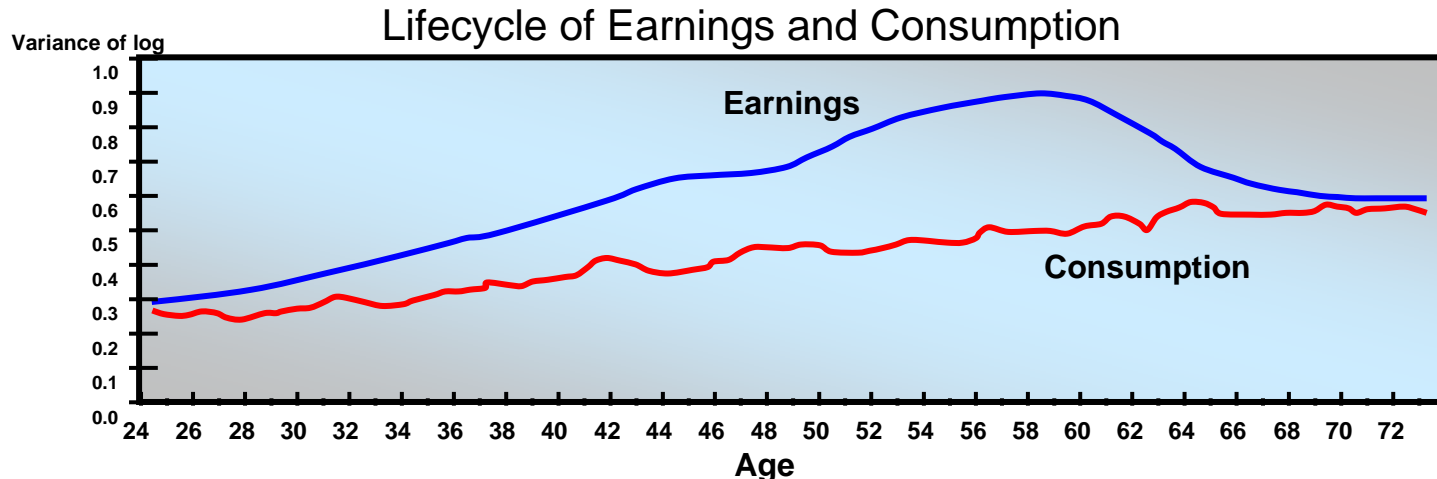


Loyalty Myth 26: I clienti fedeli aiutano ad aumentare i profitti attraverso un “passa parola” positivo

1. Il “mito” dell’efficacia del passaparola ha subito una rapida diffusione tra il *Top management* delle aziende per mezzo di due pubblicazioni sulla loyalty:
 - L’articolo “*Consumer Complain Handling in America: an update study*” pubblicato da parte della *White House Office of Consumer Affairs* recitava che “in media, un cliente insoddisfatto comunicherà a nove persone la sua insoddisfazione”.
 - L’articolo “*Zero defections: quality comes to service*” di Reichheld e Sasser pubblicato sulla *Harvard Business Review* proclamava:

Un altro elemento economico positivo che discende dai clienti di lungo periodo è la pubblicità gratuita che essi forniscono. I clienti fedeli parlano molto nel corso degli anni e questo aumenta il giro d'affari. Una delle principali imprese di costruzioni negli Stati Uniti, per esempio, ha verificato che più del 60% delle loro vendite è il risultato del passaparola.
 - È sicuramente vero che ci sono alcune settori che beneficiano del passaparola, ma se fosse un beneficio diffuso, nel loro articolo, Reichheld e Sasser sarebbero stati meno generici di “...una delle principali imprese di costruzioni negli Stati Uniti”
2. I clienti tendono a parlare di prodotti o servizi solo nel caso di due situazioni estreme: in caso di elevata insoddisfazione o di elevata soddisfazione (delizia).
 - Il problema è che è molto più probabile che i clienti parlino di esperienze negative piuttosto che di quelle positive.

1. I guadagni generalmente crescono con l'età (almeno fino alla pensione), ed anche i consumi crescono, ma ad un tasso inferiore.
 - E i consumi vengono distribuiti tra tutti (tanti) i prodotti e servizi acquistati.
2. L'apparente relazione tra longevità del cliente e il volume di acquisti è un caso di correlazione senza nesso di causalità.
 - Semplici analisi puntuali tendono a mostrare che i clienti più profittevoli hanno, in media, un'anzianità di relazione maggiore.
 - Ciò è principalmente spiegato con il fatto che, i clienti meno profittevoli, tendono ad abbandonare l'azienda, riducendo in questo modo la loro anzianità di relazione.



Peter Rupert and Chris Telmer (2001), "Life-cycle Income and Consumption Variability," *Economic Commentary*, Federal Reserve Bank of Cleveland (Ohio), March 1.

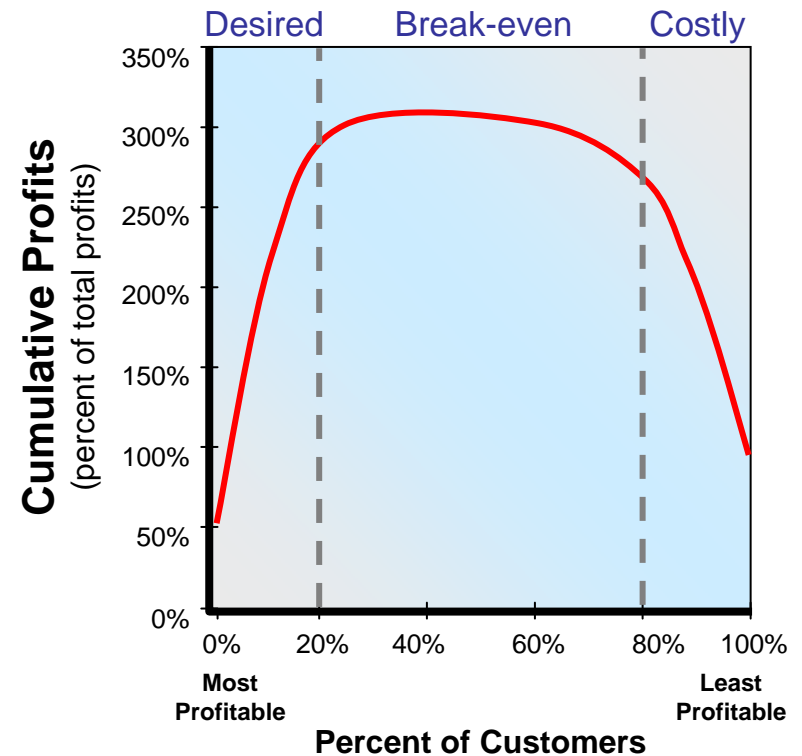
1. Mentre un'azienda tende a conoscere sempre meglio i propri clienti fedeli, al tempo stesso, i clienti fedeli imparano a conoscere meglio l'azienda. Come risultato, essi potrebbero essere più esigenti conoscendo meglio, e più in profondità, tutti gli aspetti operativi dell'azienda.
 - Questo permette loro di cercare, ed ottenere, rimborsi per un trattamento considerato non adeguato, ed è molto probabile che ottengano un risarcimento. Ciò ha un costo di gestione notevole.
2. I ricercatori Reinartz e Kumar monitorarono nel tempo il legame tra fedeltà del cliente ed economicità della loro gestione rispetto ai clienti più volatili. L'unico caso in cui sono riusciti a individuare l'esistenza di una correlazione tra queste due variabili è stato nel settore dei servizi ad alto contenuto tecnologico, ed in questo caso i clienti fedeli sono risultati essere più dispendiosi da gestire.

W. Reinartz and V. Kumar (2000), "On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing," *Journal of Marketing*, 64 (4), 17-35;

W. Reinartz and V. Kumar (2002), "The Mismanagement of Customer Loyalty," *Harvard Business Review*, 80 (7), 86-94.

- Un'azienda dovrebbe prioritariamente capire quale segmento dei propri clienti è profittevole e perchè.
- **Molti clienti non generano un adeguato ricavo.**
- Come nel caso del settore bancario statunitense degli anni '90, il misinterpretato concetto di "fedeltà" tende a pervadere molte le aziende.
- Al contrario, aziende che non temono di contrastare i "miti" hanno dimostrato che **non tutti i "comandamenti" della fedeltà, proclamati dagli esperti, si applicano necessariamente alla propria attività,, ne sono in grado di far crescere i profitti.**

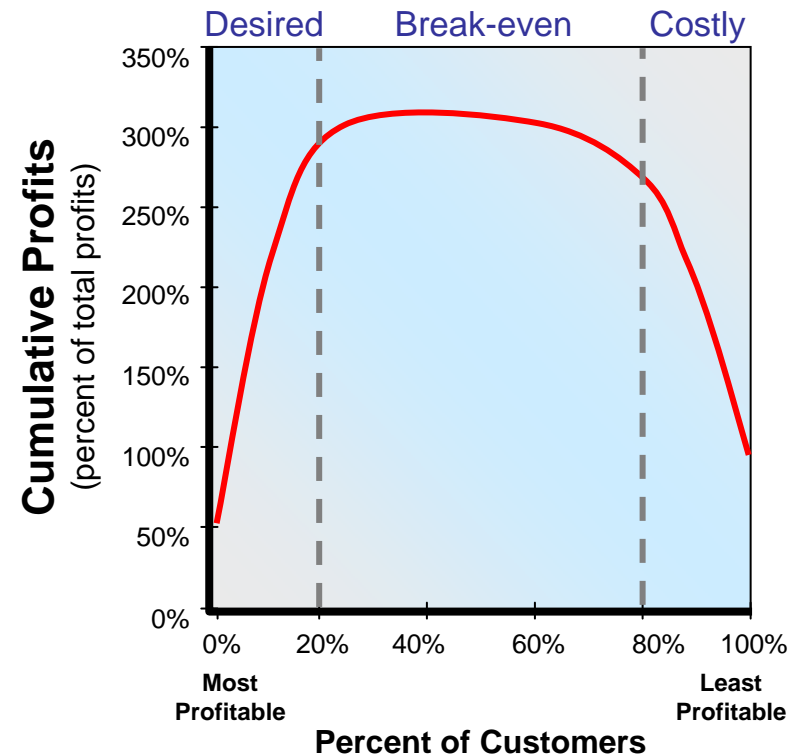
Profittabilità cumulata dei clienti



Tutto ciò ha implicazioni critiche per la sopravvivenza:

- 1. Il criterio usato per identificare i clienti che aiuteranno a far crescere l'azienda**
- 2. I dati che dovrebbero essere raccolti sul comportamento dei clienti**
- 3. Come vengono determinati i *key drivers* della fedeltà**
- 4. Cosa si dovrebbe fare, e quanto spendere, per trattenere i clienti più profittevoli**
- 5. Come i clienti potenziali vengono identificati e affrontati**

Profittabilità cumulata dei clienti



- Loyalty Truth 1*: Non intraprendere azioni per trattenere i clienti prima di aver intrapreso azioni per selezionare i clienti.
- Loyalty Truth 3*: Focalizza l'attenzione sulla *share of wallet* dei clienti e non disdegnare quelli con una bassa *share*: la poligamia dei consumatori è la regola.
- Loyalty Truth 5*: Il percorso che va dalla fedeltà al profitto è tortuoso e complesso: identifica le specificità del settore in cui operi.

* Timothy L. Keiningham, Terry G. Vavra, Lerzan Aksoy, and Henri Wallard (2005), ***Loyalty Myths: Hyped Strategies That Will Put You Out of Business – and Proven Tactics That Really Work***, New York: John Wiley and Sons.

nuovo

Chi è in grado di
rendere “fedele” la *migliori*
maggior parte dei ~~propri~~
clienti, vince!