



# Dalla strategia al profitto: la relazione con il cliente attraverso la pianificazione operativa di marketing e vendita

*A cura di Raffaele Crispino  
Partner di Project & Planning Srl*

Dichiarare importante la centralità del cliente nell'ambito dei processi decisionali senza una "trasformazione" operativa degli obiettivi strategici aziendali in azioni e strumenti di supporto alle attività commerciali e promozionali rischia di risultare un mero esercizio filosofico nel quale molte PMI, trasportate dal forte e coinvolgente vento del *one to one marketing*, spendono molte risorse senza ottenere le risposte attese. In quest'ottica la Pianificazione Operativa di Marketing & Vendita assume la criticità di quel processo attraverso cui la PMI è in grado di tradurre la strategia in risultati perseguibili e ripetibili nel tempo.

Ma cosa vuol dire Piano Operativo di Marketing & Vendita? Quali sono le attività che consentono di esprimere un obiettivo per singolo cliente, nonché di definire le modalità e i tempi con i quali raggiungerlo per fidelizzarlo o catturarlo? Alla base del successo rimane la capacità di sfruttare la più importante conoscenza che una qualsiasi azienda, anche la meno strutturata e informatizzata, può esprimere, ovvero quella del cliente.

Oggi la tecnologia consente ormai a chiunque di adottare *database* capaci di gestire il profilo anagrafico e socio-demografico del cliente. Ma non basta: è indispensabile ricordare come la vera conoscenza del cliente, delle sue motivazioni e aspettative, cioè quella che consente di stimare le reali opportunità di mercato derivi dal patrimonio informativo del *front-end* aziendale.



Il coinvolgimento delle risorse di vendita, spesso indipendenti e comunque sempre dotate di forte autonomia, è quindi condizione necessaria per migliorare il processo di fidelizzazione e sviluppo del mercato. Ma come può l'azienda sfruttare al meglio la “vicinanza” alla propria clientela? La nostra esperienza, sviluppata nell'affiancamento consulenziale sia di piccole e medie imprese che di organizzazioni complesse, evidenzia come la strada da perseguire sia quella di una forte condivisione di obiettivi, di modelli operativi e di strumenti che consentano di pianificare le modalità mediante le quali raggiungere il mercato-obiettivo.

Da qui l'esigenza di adottare criteri di segmentazione della clientela capaci di integrare i modelli adottati dagli uomini di marketing con quelli dei commerciali, comprensibili ed utilizzabili, quindi, da chi il cliente lo “annusa” tutti i giorni.

La classificazione della clientela secondo l'importanza attuale espressa e condivisa dalle risorse di contatto e vendita rappresenta la base di partenza per una serie di attività finalizzate alla gestione integrata del cliente, in cui non esiste più la distinzione tra *above* e *belowe marketing line*.

L'importanza prospettica del cliente, esprimibile attraverso le indicazioni del venditore con il supporto di modelli e strumenti decisionali più o meno complessi che tengano conto del livello di fedeltà (se già cliente) e di penetrabilità (se cliente nuovo), consente di definire obiettivi raggiungibili.

Proprio partendo dal confronto tra l'importanza attuale e gli obiettivi così espressi si può ricavare la matrice di migrazione, ovvero lo strumento che consente di tracciare la strategia commerciale per cliente a secondo che questi sia da fidelizzare, da far crescere o da catturare, rendendo tale obiettivo trasparente e condivisibile sul piano operativo per tutte le risorse aziendali.

Associando ad ogni tipologia di cliente un particolare mix di azioni, media e metodi di marketing e assegnando ai singoli componenti della *team* aziendale precisi ruoli e compiti in relazione alle loro capacità e ai profili professionali è



possibile organizzare l'azione di marketing in termini maggiore efficacia e produttività.

La capacità di pianificare diventa strategica. Le singole componenti del marketing mix, ma ancor più la combinazione di queste in campagne di marketing e vendita, possono garantire tassi e tempi di risposta diversa in funzione della strategia da perseguire; l'efficacia dipende, pertanto, dalla capacità di pianificare e gestire campagne in modo che il *team* aziendale raggiunga il risultato atteso seguendo lo schema di gioco migliore in relazione all'obiettivo stabilito.

Quali siano conseguentemente le energie richieste in termini di costi e il ritorno degli investimenti in Marketing & Vendita lo indica il conto economico per cliente. La correlazione tra le azioni, il loro costo e gli obiettivi per *target group* permette difatti di declinare una previsione di quale sia il ritorno degli investimenti di marketing (Return on Marketing & Sales, inteso come rapporto tra l'utile netto e i costi di M&V) e di quali e quante siano le risorse necessarie.

Essere “performanti” in questo contesto può sicuramente risultare più facile, data la condivisione degli obiettivi e delle modalità operative, nonché l'integrazione operativa che richiede l'intervento dei singoli attori nei tempi e nelle modalità previste, sfruttando le doti tecniche caratteristiche dei singoli componenti della squadra. Ma tutto ciò dipende sostanzialmente dalla capacità del *top management* di trasferire cultura, tecniche e strumenti operativi, elementi sui quali costruire un piano operativo di marketing e vendite che trasformi la strategia in profitto in modo consapevole e determinato.