

Dove puoi trovare del fatturato nascosto?

Descrizione

In un primo incontro conoscitivo, un imprenditore, dopo essersi soffermato sulle origini e sulla storia recente della propria azienda, mi aveva espresso la necessità di **incrementare il fatturato** della sua impresa.

Se l'esigenza di incrementare il fatturato è comune a tutte le tipologie di impresa di tutti i settori merceologici, lo è anche la necessità di raggiungere tale obiettivo con delle **tempistiche ragionevoli**.

Nel caso in esame, il nuovo fatturato doveva obbligatoriamente provenire **dal mercato italiano** in quanto l'impresa non disponeva al suo interno, almeno in quel momento, delle necessarie competenze e risorse utili a portare le proprie vendite oltre il confine nazionale.

Acquisire o fidelizzare

Alla domanda posta dall'imprenditore in merito alla necessità di trovare nuovo fatturato, ho risposto che prima di cercare nuovo fatturato all'esterno dell'impresa, può valere la pena **capire e approfondire ciò di cui l'impresa già dispone al suo interno**.

La **digitalizzazione** ha aumentato in modo esponenziale l'opportunità per il cliente di informarsi sui possibili fornitori e i loro prodotti e servizi e, contemporaneamente, l'offerta è cresciuta a dismisura. Anche per queste ragioni l'**acquisizione di nuova clientela** negli ultimi anni è diventata un'**attività complicata e dispendiosa**.

In molte delle aziende con le quali mi relaziono abitualmente, il **portafoglio clienti** è una risorsa troppo spesso sottovalutata.

In particolare, ciò si manifesta nelle imprese presenti sul mercato da più tempo, in quanto dispongono di un elevato numero di anagrafiche cliente che possono essere movimentate annualmente anche se con frequenze temporali molto diverse tra loro. Ci sono, ad esempio, clienti che per esigenze produttive inviano ordini con cadenza settimanale e altri che, per le stesse ragioni, inviano ordini con cadenza mensile.

Nelle situazioni nelle quali vi è la necessità di trovare nuove fonti di fatturato e il tempo a disposizione non è molto, consiglio sempre di iniziare a **trovare il fatturato nascosto nel portafoglio clienti**.

I clienti non sono tutti uguali

Nel portafoglio clienti della maggior parte delle aziende sono incluse tre tipologie di cliente.

- Clienti A, garantiscono un buon fatturato con un'adeguata marginalità.
- Clienti B, garantiscono un buon fatturato ma con una marginalità ridotta.

– Clienti C, garantiscono un fatturato limitato e una marginalità inadeguata.

In particolare i clienti appartenenti al gruppo C sono, normalmente, i più numerosi. Possono essere origine di complessità amministrative e gestionali nonché causa di elevati costi amministrativi proprio per il limitato valore medio dei loro ordini.

Le due metriche utilizzate, **fatturato** e **marginalità**, se ci consentono di individuare i clienti più redditizi, non riescono ad evidenziare quali siano quelli con **maggior potenzialità**.

In altri termini, ci forniscono un'immagine istantanea della situazione ma non ci permettono di allungare lo sguardo verso il medio e lungo periodo.

Come trovare il fatturato nascosto

Nelle prossime righe cercherò di riassumere per sommi capi ciò che assieme all'imprenditore e ai suoi collaboratori abbiamo concretamente fatto partendo dall'**analisi del portafoglio clienti** esistente.

1 – Micro-segmentazione del mercato di riferimento

Attraverso la micro-segmentazione si suddivide la domanda dei clienti, in **gruppi** che siano sufficientemente **omogenei al loro interno** ma **eterogenei tra loro**.

Ciò significa identificare delle variabili di segmentazione che ci consentano di creare dei gruppi di clienti che possano essere potenzialmente interessati a ricevere una proposta commerciale simile, quindi, accumulati da esigenze affini.

2 – Analisi del potenziale d'acquisto

Ogni singolo cliente, appartenente ai diversi segmenti individuati, va analizzato per verificare quali siano i **prodotti/servizi ordinati abitualmente**, quale sia il valore economico del suo **ordine medio**, con quale **periodicità** effettua un ordine e quale **fatturato annuo** produce e con quali livelli di **marginalità**.

Una prima attività può essere il semplice controllo dei prodotti/servizi mai ordinati, in modo da attuare il **cross-selling**. In questo caso si punta a vendere allo stesso cliente un prodotto aggiuntivo. Attraverso, invece, una attività di **up-selling**, l'obiettivo è vendere allo stesso cliente un prodotto/servizio di una fascia di prezzo più elevata allo scopo, ad esempio, di incrementare la marginalità prodotta dal cliente stesso.

3 – Targeting strategico

Sulla base delle verifiche precedenti, il passaggio successivo prevede la **selezione del segmento o dei segmenti** obiettivo a cui indirizzare l'offerta aziendale.

4 – Posizionamento

Al fine di individuare ed evidenziare il **vantaggio del proprio sistema di offerta** rispetto ai concorrenti, è necessario far emergere i **connotati distintivi** dei prodotti/servizi.

L'obiettivo, in questo caso, è far percepire al cliente i particolari benefici cercando di creare una preferenza stabile.

5 – Marketing Mix

Infine, sfruttando tutti i fattori critici di successo del nostro sistema di offerta, è necessario definire il marketing mix specifico per ogni segmento obiettivo.

Una volta decisi i **prodotti/servizi** più indicati, il **livello di prezzo**, le modalità con cui **renderli disponibili** ai clienti e le **attività di promozione** ritenute le più idonee, non dovremo far altro che fornire ai nostrivenditori le indicazioni operative.

Risultati

Nel caso appena esposto il fatturato nascosto si è rivelato una sorprendente opportunità. A livello operativo è importante sottolineare che va elaborato un piano di gestione appropriato per ogni singolo **segmento obiettivo**.

La chiave del successo di una corretta analisi del portafoglio è raggruppare i clienti in segmenti, tenendo presenti le loro **potenzialità inesprese**.

*Scritto da Alessandro Parise
Sale and Market Strategist*

**Per ricevere periodicamente le nostre news nella tua casella e-mail,
[iscriviti alla newsletter Agoràpro.](#)**

Categoria

Imprese e Società