

DALL'ESPERIENZA POST VENDITA DIPENDERÀ IN LARGA PARTE LA RIPRESA DEL LOYALTY LOOP

# Dall'imbutto all'anello virtuoso, si forma il nuovo percorso decisionale in 4 tappe

Roberto Pacifico

Ogni processo d'acquisto parte da una sorta di griglia di partenza, costituita essenzialmente, nel caso di prodotti e servizi, da una serie (set) di marche/item che ogni persona si forma in via preliminare attraverso punti di contatto, altrimenti definibili come forme/canali di comunicazione,

1. McKinsey valuta i cambiamenti nelle logiche d'acquisto: cresce l'influenza del marketing guidato dal consumatore
2. Il pdv sempre più decisivo nella fase finale del processo decisionale

quali pubblicità, conversazioni in famiglia e con amici, finanche esperienze personali sui prodotti, che finiscono per trasmettere un insieme molto vario d'informazioni.

Questo bagaglio nozionale costituisce il supporto cruciale per formare il quadro di riferimento (ovvero il set di considerazioni iniziali) nel quale maturerà poi la decisione finale d'acquisto. L'atto d'acquisto che ne consegue suggella un processo di selezione che ha portato il consumatore a una graduale restrizione del campo di scelta ridotti progressivamente al detta-

glio ultimo: la marca/le marche effettivamente acquistate.

Tutta questa premessa potrebbe essere tradotta in un'immagine: quella dell'imbutto (figura 1). Il simbolo del funnel descrive infatti il classico processo decisionale del consumatore tipicamente raffigurabile in uno schema che ricorda appunto un imbutto: dove la parte più larga rappresenta il set di considerazioni iniziali, ovvero l'insieme di idee, spunti, informazioni che il consumatore deriva dai numerosissimi touch points costituiti dalla pletora di mezzi di comunicazione che vanno dalla tradizionale pubblicità al più classico, ma non per questo meno innovativo ed efficace, passaparola.

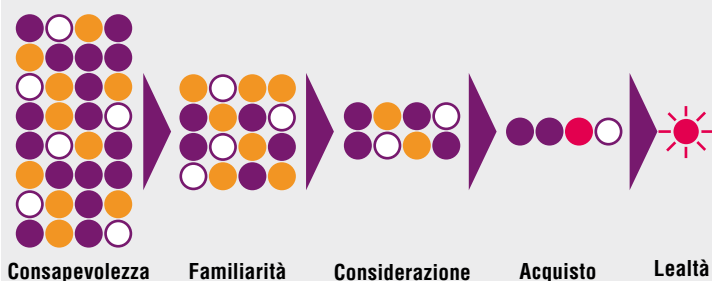
Il processo decisionale si restringe a mano a mano che il processo decisionale attraversa le fasi intermedie che culmineranno nell'acquisto del prodotto. Il marketing ha sempre cercato di intervenire su questi touch points in ogni passaggio del simbolico imbutto per spingere il più possibile il potenziale acquirente su determinati marchi, al fine di condizionarne il comportamento e predisporlo all'acquisto finale.

Le ricerche di McKinsey condotte su settori di mercato assai diversi (automobilistico, prodotti per la cura della pelle, assicurazioni, elettronica di consumo e telefonia mobile) hanno evidenziato alcuni fenomeni interessanti che ribaltano il classico modello dell'imbutto.

In realtà, come fanno notare gli autori dell'articolo intitolato *The consumer decision journey*, pubblicato sul **McKinsey Quarter-**

## Addio all'imbutto

Visualizzazione del tradizionale processo d'acquisto (fig. 1)



Fonte: "The consumer decision journey", McKinsey Quarterly, n. 3-2009

ly n.3 di quest'anno, l'itinerario (journey) decisionale è raffigurabile come un percorso circolare (si veda la figura 2) articolato

in quattro fasi, l'ultima delle quali (l'esperienza post-sale) è cruciale per alimentare nuovamente il circuito virtuoso del-

## Il percorso decisionale del consumatore

Come si distribuisce il processo d'acquisto (fig. 2)

- 1) Il consumatore considera un gruppo iniziale di marche, basato sulla percezione dei brand e l'esposizione recente a punti di contatto
- 2) I consumatori aggiungono o tolgono marche valutando i propri desideri
- 3) Infine, il consumatore seleziona una marca nel momento dell'acquisto
- 4) Dopo l'acquisto di un prodotto o di un servizio, il consumatore costruisce le attese basandosi sull'esperienza che guiderà il successivo percorso decisionale



Fonte: "The consumer decision journey", McKinsey Quarterly, n. 3-2009

l'acquisto, ponendo le basi per l'attivazione del loyalty loop, l'anello della fedeltà.

Nell'odierno processo decisionale, il marketing guidato dal consumatore - quello per intenderci fondato fra l'altro sul passaparola - sta assumendo un ruolo sempre più decisivo sulle scelte finali. In base a ricerche McKinsey due terzi dei punti di contatto nella fase della valutazione attiva riguardano attività di marketing del consumatore come commenti su internet, passaparola, esperienze personali, raccomandazioni da amici e familiari, senza escludere le eventuali interazioni nei punti di vendita.

Come evidenziato nella figura 4, il marketing tradizionale, guidato dalle aziende, è fondamentale in partenza, in quello che McKinsey definisce set delle considerazioni iniziali, ma l'efficacia del suo ruolo diminuisce a mano a mano che il consumatore si avvicina alla chiusura, cioè all'acquisto.

Non a caso, le aziende stanno prendendo consapevolezza di quanto poco produttiva possa essere la logica push del marketing tradizionale e cercano di influenzare i canali non convenzionali: a partire dai social network, dai blog, dai forum, insomma dal variegato mondo informativo che viaggia online. A conferma di quanto sostenuto fin qui, McKinsey ricorda l'esperienza del settore automobilistico in Usa. Le grandi case automobilistiche americane, come Chrysler e GM, hanno tradizionalmente applicato una politica basata sull'incentivazione alla vendite focalizzata ai dealer (i concessionari), dimenticando che invece le fasi strategiche erano quelle delle considerazioni iniziali e delle fasi post-sale. Sulle quali hanno invece lavorato egregiamente i produttori asiatici, come Toyota e Honda, il cui successo di prodotto è stato moltiplicato dal passaparola.

Ciò non esclude che sulle deci-

## Come si distribuisce il processo d'acquisto

(valori in %) (fig. 3)

Settori	Considerazioni di partenza	Valutazione attiva	Circolo della fedeltà*	Numero medio di marche	
				Considerazioni di partenza	Aggiunte nella valutazione attiva
Automobile	63	30	7	3,8	2,2
Personal computer	49	24	27	1,7	1,0
Cura della pelle	38	37	25	1,5	1,8
Gestori telefonia mobile	38	20	42	1,5	0,9
Assicurazione auto	13	9	78	3,2	1,4

Nella seconda fase decisionale (valutazione attiva) il numero di marche può anche aumentare rispetto alla fase preliminare. Contrariamente a quanto avviene nel processo d'acquisto tradizionale - visualizzato nella figura dell'imbuto - la gamma di scelte in termini di marche si amplia nel passaggio dalle considerazioni preliminari alla valutazione attiva: altri brand possono interrompere o variare il processo decisionale entrando nello schermo della valutazione a scapito anche di altri rivali.

Molto dipende dai settori: nelle automobili le possibili scelte dei consumatori si arricchiscono di 2,2 marche dalle quasi 4 di partenza, mentre nei personal computer si aggiunge nel basket teorico una marca. Si noti che nell'assicurazione auto il numero di marche che si aggiungono nella fase della valutazione attiva è di gran lunga inferiore a quello di partenza.

E questo spiega il forte "loop" di fedeltà del settore, come emerge dal grafico a fianco.

\*nei prodotti per la cura della pelle, il dato include i consumatori che hanno acquistato la loro marca corrente due o più volte negli ultimi tre mesi e per i quali il brand corrente rappresenta almeno il 70% degli acquisti totali della categoria negli ultimi tre mesi

Fonte: indagini McKinsey sui consumatori: 2008 per il settore automobilistico Usa e la cura delle pelle; 2008 per la telefonia (Germania); 2009 per l'assicurazione auto (Usa)

sioni d'acquisto possano essere decisivi fattori derivanti dalle interazioni nel punto di vendita, come emerge dalla figura 4. Il marketing dell'azienda nelle sue varie declinazioni (dalla pubblicità agli eventi al mailing diretto) incide per quasi il 40% nelle considerazioni preliminari all'acquisto.

Ma il suo peso si riduce drasticamente a mano a mano che si arriva alla decisione finale d'acquisto (chiusura). Fase nella quale, invece, è l'efficacia di fattori che riportano all'esperienza a valle ad assumere il ruolo preponderante (43%).

E dunque, dal momento che i consumatori tendono a spostare parte del processo decisionale nel punto di vendita, fattori inerenti al merchandising (per esempio, disposizione dei prodotti) e alla confezione possono determinare la scelta del prodotto all'ultimo momento: McKinsey sostiene che fino al 40% dei consumatori possono cambiare idea indotti dai fattori che vanno da un particolare packaging a un allestimento all'interazione con il personale di vendita.

Si noti un altro dato che desta stupore: l'importanza dell'esperienza passata scema dal 28% al

5% nel passaggio dalle considerazioni di partenza alla decisione finale d'acquisto.

## Il marketing aziendale perde incisività

(grado di influenza dei principali punti di contatto nelle fasi del percorso decisionale del consumatore - valori in %) (fig. 4)

	Considerazioni di partenza	Valutazione attiva	Chiusura
Interazione dei canali di vendita	12	26	42
Marketing del consumatore	21	38	31
Esperienza passata	28	10	5
Marketing dell'azienda	39	26	22

Se il marketing dell'azienda nelle sue varie declinazioni (dalla pubblicità agli eventi al mailing diretto) incide per quasi il 40% nelle considerazioni preliminari all'acquisto, il suo peso si riduce drasticamente a mano a mano che si arriva alla decisione finale d'acquisto (chiusura). Fase nella quale, invece, è l'efficacia dei canali commerciali e di vendita (agenti, intermediari e punti di vendita) ad assumere il ruolo preponderante (43%).

Si noti un altro dato che desta stupore: l'importanza dell'esperienza passata scema dal 28% al 5% nel passaggio dalle considerazioni di partenza alla decisione finale d'acquisto

Fonte: ricerche McKinsey condotte su campioni di consumatori tedeschi, giapponesi, e statunitensi nei seguenti settori: auto, assicurazioni auto, gestori telefonia e produttori di telefonini, per quanto riguarda le considerazioni di partenza; assicurazione auto e produttori di telefonia nella valutazione attiva; auto, assicurazioni auto, cura delle pelle e televisioni per quanto riguarda la chiusura