

**Millora dels
processos
comercials a les
cooperatives**

**Cooperatives
de Treball**

Desembre 2019

Millora dels processos comercials a les cooperatives

Aquesta guia ha estat elaborada per Energivity Consulting
per a la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya.

Presentació

pàg. 4

Fitxa 1

—
**Captar
nous clients**

pàg. 6

Fitxa 2

—
**Augmentar
la facturació**

pàg. 24

Fitxa 3

—
**Recuperar
clients antics**

pàg. 30

Fitxa 4

—
**Fidelització
de clients**

pàg. 35

Resum de les eines

pàg. 47

Presentació

Presentació

Compromesos amb l'orientació a les cooperatives en les diverses etapes del seu recorregut, la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya va posar en marxa el 2018 itineraris formatius i d'acompanyament per donar resposta a necessitats concretes de les cooperatives federades.

Adreçat a aquelles cooperatives amb interès per aprendre a fidelitzar clients i augmentar vendes, l'itinerari de Millora dels processos de comercialització per a les cooperatives va proporcionar eines pràctiques per dissenyar una estratègia de fidelització.

Fruit de les sessions presencials grupals i les individuals amb cada cooperativa s'ha creat la Guia per a la millora dels processos de comercialització, presentada en forma de quatre fitxes-resum del contingut de les sessions de treball amb cooperatives.

Desitgem que la Guia per a la millora dels processos de comercialització sigui una eina útil i eficaç per a totes les cooperatives.

Fitxa 1

Captar nous clients

1. Definir l'estratègia

Els clients són indispensables per al negoci. En aquest apartat de la guia, s'explica el procediment per captar nous clients i, així, incrementar les vendes de la cooperativa. Aquests són els passos a seguir:

1. Definir l'estratègia comercial de la cooperativa

Establir el conjunt d'accions necessàries per a assolir objectius comercials com ara presentar un nou producte, augmentar les vendes o aconseguir més participació al mercat, entre d'altres.

2. Implementar l'estratègia

Es tracta del procés que posa plans i estratègies en acció per tal d'assolir els objectius definits.

3. Definir les 8 P's fonamentals, explicades al següent gràfic:

Fitxa 1
—
Captar
nous clients



Fitxa 1
—
**Captar
nous clients**

Producte (o servei). Es refereix al producte o servei i a tot allò que hi està relacionat: disseny, utilitat, característiques, envasos, embalatges, etc.

Place (també dit ubicació o distribució). Engloba tot allò relacionat amb la distribució del producte o servei, des de canals de comercialització a la ubicació.

Price (preu). Fa referència a costos, descomptes, ofertes, etc. La política de preus ha de ser planificada i, en part, dependrà del posicionament dels productes o serveis que s'ofereixin.

Promotion (comunicació o promoció). S'enfoca en la comunicació i els canals per establir línies de comunicació amb clients, com ara publicitat i xarxes socials. També pot fer referència a promocions de venda (ofertes).

People (persones). Les persones són un valor fonamental i estratègic, molt especialment en una cooperativa, on existeix un elevat sentiment de pertinença i satisfacció que es trasllada en la venda del producte o servei per tal de generar una experiència satisfactòria.

Fitxa 1
—
Captar
nous clients

Physical Evidence (presentació, aspecte físic o evidència física). Els serveis solen ser intangibles, una característica que pot jugar en contra, ja que cal un esforç per fer tangibles els seus serveis, ja sigui pels espais físics on es presten (decoració, música, olors) o pel fet que els articles reforcin d'una manera tangible la prestació del servei (marxandatge, catàlegs, manuals, etc.).

Process (el procés). Fa referència al procés productiu, des de l'adquisició de les matèries primes, a la relació amb els grups d'interès. Cal enfocar-se a l'eficiència dels processos i mantenir la proposta de valor en forma i en temps.

Partners (Aliances estratègiques). La intercooperació (cooperació entre cooperatives) no és només un principi cooperatiu que permet enfortir el moviment. Contemplar les aliances en el màrqueting és una política encertada, ja que créixer en solitari és més complicat. Comptar amb altres empreses (cooperatives o no) ajuda a crear sinèrgies i obtenir millors resultats en menys temps.

2. Definir el públic objectiu, *target* o *buyer persona*

El públic objectiu, *target* o *buyer persona*, és una «representació semi-fictícia del client ideal». creat a partir d'informació d'usuaris reals i de les inferències que es fan amb les dades.

Per elaborar aquesta representació de client es treballa informació sobre la demografia, comportament, objectius, reptes i motivacions dels usuaris reals o potencials per tal d'entendre el seu comportament i saber de quina manera els productes o serveis de la cooperativa poden satisfer les seves demandes.

Segmentació de mercat

És molt important fer una bona segmentació de mercats. Normalment, el “mercat” és un grup heterogeni i divers de consumidors amb gustos, necessitats i motivacions de compra diferents.

Quan es fa una segmentació de mercat es busca dividir el conjunt del mercat en petits grups de consumidors (“segments”) homogenis, és a dir, que comparteixin gustos i necessitats. La segmentació permet crear una estratègia comercial diferenciada per a cada públic i desenvolupar o readaptar productes o serveis de la forma més ajustada a les preferències identificades.

Fitxa 1
—
**Captar
nous clients**

Al marge del segment de l'administració pública que, per la seva pròpia idiosincràsia i funcionament, excedeix de l'estratègia comercial que volem definir en aquesta col·lecció de fitxes, és molt important saber si el model de negoci de la cooperativa és B2B (*Business to Business*), B2C (*Business to Consumer*) o ambdós. Per B2B entenem les transaccions comercials entre empreses. Per B2C entenem les transaccions comercials entre una empresa i un client consumidor final.

Segons el model de negoci, caldrà fixar-se en diferents variables per segmentar el mercat:

Segmentació del mercat en un model B2B: cal dividir els clients-empresa segons els següents criteris:

- a. Sector d'activitat
- b. Àmbit territorial
- c. Facturació

Segmentació del mercat en un model B2C: cal dividir els clients segons els següents criteris:

- a. Generals (comuns a tota la població) i objectius (aporten informació quantitativa): demogràfics (edat, sexe), socioeconòmics (renda, estudis), geogràfics (país, nació)

Fitxa 1
—
**Captar
nous clients**

- b. Generals i subjectius (aporten informació qualitativa): personalitat del consumidor (líder, introvertit ...), estils de vida (activitats, interessos, opinions).
- c. Específics (orientats al producte o servei que ofereixi la cooperativa) i objectius: tipus de consumidor (gran, mitjà), tipus d'ús, fidelitat, tipus de compra, situació de compra, lloc de compra, etc.
- d. Específics i subjectius: avantatge buscat, actituds, percepcions o preferències del consumidor respecte a la marca, el producte o el servei.

Estratègies de segmentació i posicionament

Un cop definit el segment de mercat objectiu o *target*, la cooperativa ha de triar l'estratègia que implementarà segons la segmentació de mercats aplicada.

1. Màrqueting indiferenciat o massiu: no es fa segmentació i s'ofereix el mateix producte a tot el mercat. És recomanable en mercats molt canviants. Per exemple, quan hi havia pocs canals de TV eren efectives les campanyes d'anuncis televisius. Avui dia està en desús ja que la diversitat de canals televisius i la multitud de pàgines de nínxol existents a internet han multiplicat enormement les possibilitats de realitzar campanyes de màrqueting ben segmentades amb bons resultats.

Fitxa 1
—
**Captar
nous clients**

2. Màrqueting concentrat: tots els esforços es dirigeixen a un únic segment de mercat on es vol arribar a una posició de lideratge. El seu principal inconvenient és el risc que suposa centrar-se en un únic producte o mercat. L'avantatge és que suposa menys costos de producció i comercialització.

3. Màrqueting diferenciat i de nínxol: es posiciona un producte diferent en cada segment de mercat atractiu, arribant fins i tot a desenvolupar estratègies específiques per a diferents subsegments o nínxols concrets en un mateix segment de mercat. L'avantatge de l'estratègia és que incrementa les vendes i disminueix el risc. L'inconvenient és que representa un augment del cost de producció i comercialització.

4. Màrqueting personalitzat: permet oferir una experiència única i individualitzada. També es coneix com a màrqueting *one to one*. Permet una relació personalitzada i incorporar tècniques de fidelització. La tecnologia juga un paper clau en el fort creixement d'aquest tipus d'estratègies, ja que el màrqueting en línia i les eines i tècniques de màrqueting *automation* permeten aprofundir en el coneixement individualitzat del client i adaptar la comunicació i el producte.

3. Comercialització: com captar nous clients

Un cop definits el producte o servei, el *target* o públic objectiu, cal estudiar com arribar-hi.

Un bon funcionament de la xarxa de contactes i un boca-orella que funcioni és la millor manera (i la més econòmica) d'aconseguir nous clients. També existeixen altres sistemes, com es presenta a continuació.

L'era omnicanalitat és un concepte que fa referència a la diversitat de canals i formats a través dels quals un potencial client pot localitzar la nostra cooperativa. L'omnicanalitat és un model de comunicació utilitzat per millorar l'experiència dels clients mantenint el contacte constant a través de múltiples canals de forma simultània.

Aquest sistema inclou diferents canals d'interacció amb el client:

- Ubicacions físiques
- Pàgines web
- Xarxes socials
- Xat en viu
- Aplicacions mòbils
- Comunicació telefònica

Fitxa 1
—
Captar
nous clients

És important distingir entre una experiència d'usuari omnicanal i una experiència d'usuari multicanal. En general, totes les experiències omnicanal usen múltiples canals. Amb tot, no totes les experiències multicanal són omnicanal. Per exemple, una cooperativa pot tenir campanyes atractives a les xarxes socials i un lloc web molt ben dissenyat, però si no funcionen bé juntes, la seva estratègia no és omnicanal.

A continuació, es presenta un recull dels canals de comunicació/venda en l'era omnicanalitat, tenint present la interacció permanent entre món *offline* i el món *online*:

1. Venda presencial: la més comuna i coneguda, sobretot en negocis B2B i B2C en cas de sector *retail*. És una venda molt necessària en exemples de venda consultiva de valor afegit.

2. Venda online (*E-commerce*). Les vendes per comerç electrònic creixeran els propers anys gràcies a la facilitat d'accés als productes i serveis i l'eficiència en la distribució, que permet disposar d'un article en 24h. Els anomenats *mil·lènials* impulsen el creixement del comerç electrònic. Quatre de cada deu petites i mitjanes botigues gestionades per joves nascuts després de 1980 venen a través d'Internet, segons l'Observatori d'*E-commerce* i Transformació Digital.

Fitxa 1
—
**Captar
nous clients**

3. Posicionament orgànic a internet. Fa referència a la facilitat de trobar a internet productes o serveis relacionats amb els que ofereix la cooperativa. Aparèixer en les primeres posicions d'una cerca a internet no és tasca fàcil, entre altres perquè Google canvia amb certa freqüència els algoritmes amb els quals indexa i, també, perquè les estadístiques diuen que poca gent passa de la segona pàgina en una cerca.

4. Publicitat. Inclou la publicitat *online* i *offline*. La publicitat en línia permet segmentar amb més afinitat i també calcular els respectius retorns sobre la inversió feta (*ROI'S*). De tota manera també en publicitat el món és híbrid; és a dir, la cooperativa pot contractar una falca a la ràdio i després viralitzar el *podcast* a les xarxes socials. I a l'inrevés, pot posar el seu Twitter, Instagram, etc. en un full publicitari que ha contractat en una revista física.

5. Gabinetes de mitjans. Aparèixer als mitjans de comunicació, que poden ser generalistes o sectorials, segons el sector de la cooperativa, públic objectiu, objectius, etc.

6. Màrqueting directe. Fa referència al correu postal, la bustiada, *e-mailing* i telemàrqueting. Pot funcionar molt bé amb creativitat i quan s'opera en una zona geogràfica limitada i pròxima (negoci de proximitat).

Fitxa 1
—
Captar
nous clients

7. Esdeveniments. En aquest cas podria tractar-se, per exemple, de la presentació d'un producte-servei, jornada de portes obertes, tallers, assistència a fires, etc.

8. Patrocini, mecenatge i RSC.

- Patrocinar és una bona opció de *branding* i posicionament de marca de la cooperativa, ja que la cooperativa s'associa els valors que representa a l'entitat a qui patrocini.
- Mecenatge i micromecenatge: el micromecenatge és un mecanisme col·laboratiu de finançament de projectes desenvolupat sobre la base de les noves tecnologies. Un exemple dintre de l'economia social i solidària seria la Fundació Goteo.
- RSC: la Responsabilitat Social Corporativa, RSC, és la forma de conduir els negocis de les empreses caracteritzada per tenir en compte l'impacte que la totalitat de les seves activitats generen sobre els seus clients, empleats, accionistes, comunitats locals, medi ambient i sobre la societat en general . En aquest aspecte, les cooperatives tenen estructures de propietat i governança que les fan molt propícies per a una gestió empresarial responsable.

A les cooperatives, les accions socials no venen definides per un intent d'ampliar la xifra de negocis, sinó que són part de si mateixes. Per tant, tal i com s'indica a la *Guia per a l'elaboració del pla de màrqueting* elaborada per la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya, la difusió del model cooperatiu i dels seus valors permetrà establir vincles emocionals amb els clients.

Fitxa 1
—
**Captar
nous clients**

9. Partnerships. Consisteix en col·laboracions amb professionals que s'adrecen al mateix públic objectiu que la cooperativa sense ser competidors. L'objectiu és establir aliances aprofitant el fons de comerç de cada part.

Les col·laboracions poden anar des d'accions planificades de venda creuada fins a propostes més integradores, com ara la creació d'una cooperativa de segon nivell destinada a tasques comercials i de distribució per la comercialització de productes de diferents cooperatives.

10. Networking. Hi ha molts esdeveniments de *networking* professional en els quals conèixer a públic potencial, trobar *partners* o col·laboradors. La xarxa social professional LinkedIn també és un espai per compartir esdeveniments entre professionals i particulars.

11. Xarxes socials. La presència a les xarxes socials pot multiplicar l'abast del missatge i donar a conèixer a nous públics els productes i serveis oferts. Amb tot, mantenir les xarxes socials és una tasca a temps complet que es pot delegar o externalitzar a persones especialistes.

Fitxa 1
—
**Captar
nous clients**

12. Tècniques d'avantguarda. En aquest punt s'identifiquen algunes tècniques tals com:

- *Storytelling*: consisteix a crear vídeos o continguts que expliquen una història original o divertida i que serveixen alhora per promocionar un producte, un establiment, una marca, etc. L'important és connectar emocionalment amb el públic potencial de la cooperativa (nous clients) i actual (fidelització dels actuals).
- Neuromàrqueting: l'estudi del cervell en situacions de presa de decisions de compra amb proves neurològiques.
- Màrqueting d'experiència: el màrqueting d'experiència o “vivencial” busca crear experiències de compra i de consum. Ja no es tracta només d'impactar al consumidor, sinó de convèncer amb experiències que ofereixen molt més que un producte/servei.
- Geomàrqueting: analitza la cruïlla entre el mercat i la geografia, com el seu propi nom indica. S'usen mapes estratègics que permeten a les empreses saber a quines àrees hi ha més demanda de determinats productes o serveis. La informació permet optimitzar les rutes de distribució i detectar potencials clients, entre altres funcionalitats.
- Intel·ligència artificial: la intel·ligència artificial aplicada al màrqueting consisteix a analitzar mitjançant ordinadors molt potents quantitats immenses d'informació sobre els consumidors per conèixer els seus gustos i necessitats i anticipar-se a ells.

Fitxa 1
—
**Captar
nous clients**

Existeix alguna estratègia millor que una altra? Quin canal de venda seria el més adient per una cooperativa? La millor estratègia depèn de quin és el mercat de la cooperativa, el seu públic, i el producte o servei que comercialitza i el seu pressupost.

Mesurar les dades

Mesurar l'efectivitat de les accions desenvolupades en comunicació de màrqueting és essencial. Per tal de millorar el rendiment de qualsevol empresa, no només pel que fa a la comunicació sinó en tots els àmbits, cal dedicar atenció a l'anàlisi de dades amb l'objectiu de quantificar l'impacte de les inversions realitzades.

La utilització simultània de diverses tècniques de captació de clients, pot dificultar conèixer la seva procedència exacta. S'aconsella disposar d'un protocol per preguntar als usuaris que els contactin (comprin finalment o no), a través de quin mitjà han conegut a la cooperativa en qüestió.

S'ha d'enregistrar la informació en una taula i analitzar les campanyes i canals de comunicació que han portat més clients. A posteriori, s'han de prendre les mesures correctores necessàries, potenciant els canals que funcionen i deixant d'invertir temps, diners i esforços en aquells que no han funcionat.

Fitxa 1
—
**Captar
nous clients**

També hi ha eines com les xarxes socials o el *inbound* màrqueting, que no tenen perquè generar clients a la cooperativa de manera directa ni immediata, sinó que ajuden a generar *engagement* i aconseguir posicionament. Els resultats no són immediats ni fàcilment quantificables. Tenen un efecte més qualitatiu i molt més difícil de mesurar.

Per a mesurar resultats existeixen nombroses eines, lligades a l'evolució de la tecnologia (el *big data*, el *clouding*, la intel·ligència artificial, etc.). A internet tots els moviments deixen un rastre i queden registrats, de manera que es pot obtenir més informació i és més fàcil mesurar resultats. En un web es pot saber què fan els visitants i quantificar l'impacte d'una determinada acció, fins i tot d'un simple canvi d'ubicació del botó “comprar” als *e-commerce*, mitjançant les eines que ofereixen les plataformes de publicació de pàgines web.

Una de les eines més coneguda és *Google Analytics*. Pot segmentar el trànsit del web, dispositius mòbils i xarxes socials amb molta facilitat, de manera intuïtiva i amb gràfics que ajudaran en la tasca comercial. Es pot saber, per exemple, de quina zona del país venen les visites, en quins horaris, quant de temps visiten la pàgina web de la cooperativa, quines pàgines miren i, fins i tot, comprovar si el diagrama de flux de navegació és el correcte, si acaben al formulari de contacte, si compren o no, etc.

Fitxa 1
—
**Captar
nous clients**

Hi ha cooperatives de treball que ofereixen aquest servei. Podeu trobar-les al cercador de cooperatives de la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya.

Abans de començar a mesurar dades, cal identificar les que millor s'adaptin a la seva estratègia (punt 1) i identificar:

- què es vol comunicar
- a quin públic es vol impactar
- què es vol aconseguir
- quins recursos es tenen
- quins són els mitjans més adequats per aconseguir els objectius (tenint en compte tot l'anterior)

Fitxa 2

—

Augmentar la facturació

Fitxa 2
—
**Augmentar
la facturació**

Augmentar la facturació per client és un objectiu molt important en la comercialització d'un producte o servei.

Per començar a treballar en l'augment de la facturació, cal establir mètriques pel que fa als següents temes:

- **Vendes:** cal tenir clar quant es ven, què és el que es ven i quin és el marge de benefici.
- **Conversió:** aquest indicador és el resultat de dividir el nombre de persones que consulten sobre els productes/serveis de la cooperativa versus les persones que compren en un període de temps determinat.
- **Taxa d'abandonament:** clients que deixen de comprar
- **Cost d'adquisició:** quant costa aconseguir un client nou
- **Devolucions:** serveix per mesurar el grau de satisfacció
- **Valor mitjà de comanda:** quant es gasten de mitjana els clients a la cooperativa

En aquest apartat presentarem protocols per augmentar el cost mig de comanda. És molt important analitzar aquest import i també com serà més eficient i competitiva la cooperativa, ja que les bestretes i les nòmines no es paguen amb la facturació, sinó amb els marges de benefici que deixa la comercialització de productes i serveis.

Fitxa 2
—
**Augmentar
la facturació**

Sovint les cooperatives -i empreses en general- s' enfoquen únicament a captar nous clients. En canvi, augmentar la facturació de la base de clients pot ser més eficaç ja que la relació de confiança està creada.

Els avantatges d' invertir recursos per implementar una estratègia comercial d' augment de la facturació per client són:

Qüestió de confiança: si la cooperativa augmenta les vendes del client habitual, té al seu abast un ingredient difícil d' aconseguir quan parlem de captar un client nou: la confiança, que és la base de qualsevol tracte comercial.

Més barat: adquirir un client costa entre 4 i 6 vegades més que mantenir un client habitual. A més, hi ha estudis que asseguren que incrementar vendes a clients ja fidelitzats és un 5% més econòmic.

Més seguretat: suposem que és un client que no té deutes amb la cooperativa. D' aquesta manera disminueix el risc d' impagats existent amb clients nous.

Fitxa 2
—
**Augmentar
la facturació**

Base de dades

La cooperativa ha d'obtenir la informació necessària per disposar d'una base de dades completa de clients¹. S'aconsella que es faci en un software específic que enregistra l'activitat comercial, també nomenat un CRM (*Customer Relationship Management*).

Gràcies al CRM disposareu de les mètriques comentades amb anterioritat (sempre i quan s'enregistren, evidentment).

Upselling

Durant el procés de venda, l'*upselling*, procura proporcionar arguments per adquirir un producte o servei de més qualitat en relació al que originalment volia el client.

L'*upselling* implica la comercialització de serveis o productes més rendibles o actualitzacions. També pot exposar opcions que no havien estat considerades prèviament.

Exemple: “Veig que porta un quilo de pomes. Si en comptes d'un quilo, n'agafa dos, el segon li surt a meitat de preu”.

Moltes empreses utilitzen aquesta tècnica, com demostra el fet que alguns productes no es poden comprar individualment (per exemple, les piles, que es compren en paquets de 4).

L'*upselling* en serveis podria ser la extensió del contracte de garantia, més cobertura en una pòlissa, etc.

¹ Recordeu que a l'hora de recopilar les dades, heu de respectar la normativa vigent relativa a la protecció de dades de les persones físiques.

Fitxa 2

—
Augmentar
la facturació

Crosselling

El *crosselling*, o també anomenada “venda creuada”, és una tècnica usada per a que el consumidor gastí més diners comprant un producte relacionat amb el s’havia comprat.

Per exemple, a Internet es practica amb molta freqüència. Si un usuari compra quelcom en un *e-commerce*, automàticament surt un missatge que diu: “els compradors que van comprar això van comprar” i “generalment es compren junts” a cada pàgina de producte.

A una botiga física seria quan el personal suggereix al comprador d’una càmera digital que també compri una targeta de memòria.

Hem d’ajudar a l’usuari a què ell mateix tingui el desig de comprar un producte o servei paral·lel. Per exemple, en una botiga de roba associant les peces que encaixen juntes. Proposant que compri (per exemple) camisa i corbata en comptes de només camisa. De vegades, s’estableix un preu especial i temporal més baix si l’usuari compra camisa i corbata que si compra les dues peces per separat. L’objectiu és encoratjar la venda dels dos articles junts.

La cooperativa ha de fer una anàlisi del seu portafolis de productes/serveis per tal d’identificar productes relacionats i crear una oferta apropiada, a més de fer un entrenament previ si la proposta es fa en persona. En tot cas, l’objectiu és més diners alhora que es creen clients satisfets, ja que donem per suposat que es fa de manera ètica i sense pressionar ni enganyar.

Fitxa 2
—
**Augmentar
la facturació**

Si el model de negoci de la cooperativa és B2B, cal fer una anàlisi de la cartera per definir els clients amb més potencial de creixement, és a dir, a quins clients se'ls poden vendre més coses. Hi haurà clients amb més potencial de compra i d'altres que ja no tenen més necessitat de comprar res de la cooperativa (llevat que el producte falli, la cooperativa ofereixi un producte nou o les necessitats de l'empresa canviïn).

Al món cooperatiu, i amb l'esperit compartit de fer créixer el mercat social, ens podem recolzar en altres cooperatives i entitats de l'economia social i solidària per proposar accions de venda creuada compartides.

Fitxa 3

Recuperar clients antics

Fitxa 3
—
**Recuperar
clients antics**

Treballar la recuperació de clients antics és l'estratègia comercial més senzilla de totes i la que té un impacte més ràpid. Per recuperar clients antics, es pot seguir la pauta següent:

- Estudiar les factures emeses tres anys abans de la data actual. És a dir, el 2019 agafem les factures que vam emetre durant el 2016 i triarem aquelles que no van tenir una factura posterior.
- Estudiar les factures emeses dos anys abans de la data actual. És a dir, l'any 2019 s'han de recuperar les factures que es van emetre durant el 2017 i que no es van repetir en anys posteriors. Cal trucar aquestes empreses per intentar recuperar-les.
- Classificar les factures fins a tres anys abans la data actual. Buscar aquells clients perduts fa més de quatre o cinc anys sol ser ineficaç.

Eficiència en la recuperació de clients

- Per ser eficients primer trucarem o ens posarem en contacte amb els clients perduts més recentment, ja que la probabilitat que recordin la cooperativa, s'incrementa.
- Clients petits i de poc potencial: si el client és petit i de poc potencial de facturació respecte al que la cooperativa comercialitza, s'ha d'optar per trucar o enviar un email per saber el motiu pel qual ens va deixar en el seu dia i poder-lo recuperar.

Fitxa 3
—
**Recuperar
clients antics**

- Clients amb potencial gran o mitjà: s'aconsella visita comercial, sobretot els de gran potencial de facturació. A les visites comercials s'incrementa la possibilitat de tenir èxit en la venda respecte el telèfon o l'email.

Argumentari

Per recuperar-los, els podem trucar o enviar un correu electrònic. Abans, però, cal preparar el missatge i la comunicació. Què direm? Com enfoquem aquest contacte? És important que la comunicació es faci telefònicament, en la mesura del possible.

Exemple

“Bon dia, sóc XXXX, de la cooperativa XXX. Ens recorda? Vam ser proveïdors seus l'any XXX. (silenci i esperem que l'altre part es posicioni). El motiu de la meva trucada és saber si encara es proveeixen d'aquest material/producte/servei (XXXX -el que la cooperativa vengui-) i saber si ens podem tornar a veure/reactivar la nostra col·laboració.”

Fitxa 3
—
**Recuperar
clients antics**

Protocol quan es perd un client

Segons diversos estudis els motius principals pels quals es perden clients són:

- 1% són clients que moren
- 3% dels clients es traslladen a un altre lloc
- 5% es fan amics d'altres proveïdors
- 9% tria preus més baixos de la competència
- 14% dels clients es perd per la mala qualitat dels productes o serveis del negoci
- 68% dels clients marxen per la indiferència i la mala atenció del personal de vendes i servei, és a dir, pel no contacte, o mal contacte

Una enquesta recent de la consultora de Màrqueting Estratègic EMG & Associats afirma que les organitzacions perden molts clients per l'absència de valor afegit en les seves expectatives i la manca de solucions a les seves necessitats actuals, més que no pas pels preus baixos de la competència o mala gestió de reclamacions.

Aquesta variable té molt a veure amb la percepció dels preus. Quan el client percep que la cooperativa li dona menys valor que el que paga, percep un servei o producte car. A l'inrevés, quan el client percep que la cooperativa li dona més valor que els diners abonats, percep que la cooperativa és competitiva en preus i està satisfet.

Fitxa 3
—
**Recuperar
clients antics**

Quan un client no renova, cal preguntar quin és el motiu. S'ha de revisar la llista de motius periòdicament per tal de fer un pla d'acció a mida i buscar la millora contínua i evitar la pèrdua en els casos en els quals sigui possible.

A destacar -tot i que el percentatge no és significatiu- que una part dels clients marxarà sempre, tot i que hagi tingut un bon servei, simplement perquè li agrada viure noves experiències, canviar de proveïdor, provar nous productes... Amb tot, la xifra de clients que marxen no hauria de ser superior al 2-3%.

Venta retail o B2C

En el cas de venda a particulars (una botiga, per exemple), si no s'han guardat les dades de contacte dels clients, (*email*, telèfon, etc.), difícilment es podrà contactar amb els que ha perdut per recuperar-los, o bé per saber el motiu i poder millorar. D'aquí la importància d'agafar les dades de contacte dels clients.

Fitxa 4

Fidelitzar els clients

Fitxa 4
—
**Fidelitzar
els clients**

La fidelització amb estratègia és una assignatura pendent a la majoria de petites i mitjanes empreses, incloent-hi les cooperatives.

Amb tot, de la mateixa manera que es treballa la captació de clients nous i la recuperació dels antics, són essencials les estratègies de fidelització per evitar que marxin.

Més enllà del producte o servei ofert per part de la cooperativa, la majoria de clients busquen solucionar els seus problemes. Per això és necessari canviar el paradigma i passar de vendre productes a vendre solucions i satisfer necessitats (i fer-ho millor que la competència).

Quins factors han propiciat aquest canvi de paradigma?

1. Constant increment de la competència
2. Cada vegada és més difícil la diferenciació basada en el producte
3. Mercats més madurs
4. Clients + informats + exigents i + complexos (difícils de conèixer)
5. Clients més còmodes i amb major poder adquisitiu
6. Aparició de nous canals de comunicació

Fitxa 4
—
**Fidelitzar
els clients**

El per què de la fidelització de clients

Captar un client nou és de 7 a 15 vegades més car que mantenir un client actual. Segons el *Strategic Planning Institute* de Cambridge, les empreses centrades en el servei al client els conserven un 50% més de temps, tenen uns costos de màrqueting inferiors en un 20-40% i obtenen una rendibilitat sobre vendes superior entre un 7% i un 17%.

Segons estudis del *Harvard Business School*, les empreses que milloren la fidelitat del client en un 5% augmenten els seus beneficis més d'un 25%.

Els plans de fidelització només es justifiquen quan hi ha possibilitat d'incrementar l'actual cartera de clients. Per exemple, si la cooperativa comercialitza piscines i no comercialitza els productes necessaris pel manteniment de la piscina (peces de la depuradora, el clor, etc.) seria més eficient invertir els diners i l'energia en la captació de clients, ja que la probabilitat de vendre dues piscines a un mateix client és molt petita. Aquesta empresa s'enfocarà més a la captació que no pas a la fidelització.

Preguntes per abans de fer un pla de fidelització

- Quin és el valor d'un client fidel?
- Quin és el valor d'un client perdut?
- Quants clients perdem cada any?
- Quants clients hem guanyat?
- Extensió mitjana de la relació amb els clients

Fitxa 4
—
**Fidelitzar
els clients**

Les tècniques de fidelització han d'estar orientades a retenir i premiar aquells clients fidels i amb alt valor. És a dir, cal enfocar els recursos cap als clients que facturem molt o bé aquells que facturem poc, però tenen potencial per facturar més. La fidelització també té l'objectiu de reunir informació actualitzada de la base d'usuaris amb el propòsit de millorar el coneixement dels consumidors, dissenyar propostes comercials més eficaces i elevar la rendibilitat de la companyia.

La finalitat del pla de fidelització és aconseguir que:

1. els clients fidels gastin més diners
2. els semi fidels esdevinguin clients fidels
3. els clients que no són fidels (compren poc) es converteixin en semi fidels

En definitiva, si la cooperativa fos una botiga, per exemple, l'objectiu seria que els clients vagin més sovint a comprar i cada vegada gastin més diners

Llei de pareto

Les companyies que fan anàlisi de facturació respecte al nombre de clients constaten que, aproximadament, el 80% de la facturació depèn del 20% dels clients. Gairebé mai s'observa una relació 80-20 exacta, però la desproporció entre vendes i quantitat de clients sol ser certa. Amb aquesta informació es pot decidir quins clients són estratègics (cal cuidar i fidelitzar) i quins tenen menor importància.

Fitxa 4
—
**Fidelitzar
els clients**

CRM (*Customer Relationship Management*)

CRM és un terme utilitzat en l'àmbit del màrqueting i les vendes que fa referència a la gestió de la relació amb els clients. Consisteix en un programa o software que emmagatzema i processa de manera ordenada totes les dades generades per una empresa en l'àmbit comercial. Per exemple:

- Quin client es visita
- Amb quina periodicitat es visita
- Quins productes es compren
- Quins productes no es compren
- Des de quan no es compra un producte determinat
- En quin moment es troba la relació amb el client: visita, pressupost, comanda, etc.

Per guanyar eficiència en la fidelització de clients, calen eines que ajudin a mesurar totes les variables de la relació.

Hi ha cooperatives de treball que ofereixen aquest servei. Podeu trobar-les al cercador de cooperatives de la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya.

Fitxa 4
—
**Fidelitzar
els clients**

Primer pas: divisió de clients en 4 passos

1. Identificar els clients (les seves característiques, hàbits de compra i preferències)
2. Diferenciar els clients, és a dir, classificar als clients pel seu valor, per tal de prioritzar les accions comercials
3. Interactuar amb els clients, fet que suposa comunicar-s'hi per conèixer millor les seves necessitats
4. Personalitzar la relació, de manera que s'adapti el millor possible a les característiques i necessitats del client

Següent pas: pla de fidelització en 3 passos

1. Segmentació: un cop diferenciats (segmentats) els clients segons el què aporten a la companyia i el què poden aportar, cal fer diferents plans per cada segment.
2. Pla d'iniciatives i privilegis per segment: cada segment ha de tenir el seu propi pla de màrqueting i comercial on els privilegis i accions es percebin d'interès i estiguin ajustats a les expectatives i al valor del client.
3. Pla de comunicació: la implementació dels punts anteriors. Com li comunico aquestes iniciatives i privilegis per segment i com ho implemento.

Segmentació de clients

Tal i com s'ha vist anteriorment a les estratègies de fidelització, és bàsic segmentar als clients.

Un segment de mercat és un grup d'individus o entitats que té pautes de consum similars i que reaccionen de manera homogènia. La segmentació permet determinar els mercats objectiu als quals la cooperativa vol dirigir la seva oferta.

Els sistemes de CRM han de permetre:

1. Consultar l'historial de compres dels clients
2. Segmentar i seleccionar els millors clients
3. Identificar els productes i serveis que s'adapten millor a les necessitats i característiques dels segments rellevants
4. Dirigir ofertes personalitzades als clients seleccionats
5. Oferir suport tècnic als clients a través del telèfon, correu electrònic o altres canals.

En definitiva, amb els mètodes i tècniques de la investigació de mercat, la cooperativa pot desenvolupar procediments per a l'obtenció, tractament i anàlisi de grans bases de dades

Fitxa 4
—
**Fidelitzar
els clients**

Variables per calcular el valor del client

Valor mig de la transacció directa

Valor mig de las compres indirectes (percentatge)

Valor mig dels ingressos financers (percentatge)

Subtotal del valor mig per transacció

Nombre mitjà de transaccions anuals

Ingressos mitjans directes anuals

Nombre mig de recomanacions positives

Percentatge mig de referències convertides en client

Nombre de nous clients por recomanació

Valor mig per transacció de nou client

Nombre mig de transaccions anuals de nous clients

Ingressos mitjans anuals per nou client

Nombre de clients reals i potencials que abandonen

Valor mig per transacció de client perdut

Ingressos mitjans anuals perduts

Ingressos mitjans indirectes anual

Total ingressos anuals per client

Nombre estimat d'anys de client actiu

Planificació

En el procés de planificació s'ha de realitzar una planificació temporal realista, amb una assignació de recursos coherent. Acabem de veure que un bon Pla de Fidelització requereix de temps i de recursos, però si es fa bé, es paga per sí sol i genera beneficis.

En Algunes eines, com el Diagrama de Gantt, ajuden a visualitzar el temps de dedicació previst per a diferents tasques o activitats durant un període de temps determinat. Internament pot ser útil per fer planificacions.

Per exemple, si la cooperativa vol fer una campanya de fidelització, ha de determinar una data concreta, preveure les accions, qui les durà a terme, quins recursos necessita i com mesurarà els resultats de la campanya. El Diagrama de Gantt és només un exemple, però hi ha moltes eines que permeten planificar aquestes accions de fidelització.

Amb tot i això, com acabem de veure, la implementació és important, però cronològicament va abans la part d'estratègia, que és el contingut detallat a la primera part d'aquest protocol.

Fitxa 4
—
**Fidelitzar
els clients**

Una de les millors maneres de fidelitzar és compartir valors amb el públic objectiu. En aquest sentit, la cooperativa, que en la seva essència és transmissora i generadora d'aquests valors, té un paper important i un avantatge competitiu respecte una empresa privada convencional. Els consumidors trien una marca o una altra en funció dels valors que representa. Això afavoreix la vinculació del client amb la marca, i per tant, la fidelització. Un exemple pot ser Iogurts la Fageda. Els seus iogurts no són els més econòmics del mercat (sinó que tenen un preu mig-alt), però els consumidors saben que estan ajudant a millorar la qualitat de vida i la integració social d'un col·lectiu format per persones amb discapacitat intel·lectual i/o trastorns mentals severes i d'altres col·lectius en risc d'exclusió social. Això sí, el mercat també fidelitzarà per la qualitat del producte. Si baixem de qualitat, el mercat penalitza.

Eines de fidelització online

Farem una menció especial a les eines online de fidelització, ja que són de ràpida aplicació, fàcilment mesurable i més econòmica que les eines *offline* tradicionals.

1. Butlletí electrònic: una de les eines més utilitzades en màrqueting digital. Permet generar contingut útil i interessant pels usuaris, com ara ofertes que caduquen en un termini breu, novetats, actualitzacions de productes ja adquirits, consells, etc. No hi ha una fórmula concreta sobre la periodicitat d'enviament, cal mantenir un equilibri entre mantenir-se en contacte i saturar d'informació. És important utilitzar la segmentació, personalitzar la comunicació i enviar contingut adaptat a cada públic. Com més segmentada sigui la comunicació, millors resultats s'obtidran.

2. Descomptes o targeta client: en aquest cas s'ofereix via *email* descomptes i promocions als clients. En general, els cupons consisteixen en un codi que per a la compra següent i són de caràcter exclusiu. Per exemple: 5 € de descompte en la propera comanda, 15% de descompte per una compra mínima, etc.

Fitxa 4
—
**Fidelitzar
els clients**

3. Reserves: permet als usuaris comprar un producte abans que estigui disponible a la venda per a tothom. D'aquesta manera es genera sensació d'exclusivitat, de ser important per la cooperativa. Per exemple, qui paga més car un bitllet d'avió (*business*) està en una zona menys massificada i més còmoda, i qui paga més per una entrada al teatre o a la òpera, té millor visibilitat.

Per acabar, esmentarem la importància de comunicar de forma comprensible. S'ha de buscar formats i informacions clares, objectives i entenedores, per tal de facilitar-ne la comprensió i l'accés al client. El problema de la informació no és només que estigui disponible sinó que sigui fàcilment accessible i comprensible.

Fitxa resum eines

Recurs principal	Inclou
Captar nous clients	
Estratègia comercial	Segmentació clients Selecció canals Eina de mesura
Augmentar la facturació per client	
	CRM Anàlisi portafolis productes per <i>upselling</i> i <i>crossselling</i>
Recuperar clients antics	
	Llistat clients a recuperar Argumentari Pla d'acció calendaritzat
Fidelitzar els clients	
Pla de fidelització	Segmentació clients per fidelització i facturació Pla de privilegis per segment Pla de comunicació

Recursos

<https://plaempresa.cooperativestrell.coop/>

(Conté un apartat sobre pla de màrqueting)

https://www.cooperativestrell.coop/sites/default/files/materials/pla_de_marqueting.pdf

https://www.cooperativestrell.coop/sites/default/files/materials/analisi_perfil_consumidor_cooperatiu_def.pdf

La Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya és l'entitat que promou el cooperativisme i acompanya les cooperatives de treball en el seu dia a dia amb programes que fomenten la seva creació, consolidació i creixement.

Amb el co-finançament del Fons Social Europeu. Objectiu Temàtic 8: Assolir formació i ocupació de qualitat



Unió Europea
Fons social europeu
L'FSE inverteix en el teu futur

**Federació de Cooperatives
de Treball de Catalunya**

C. Premià 15, primer pis
08014 Barcelona
federacio@cooperativest treball.coop
cooperativest treball.coop