

**Dispensa:**

La gestione della relazione con i clienti

**UNIVERSITÀ LUMSA**

Corso: Customer Relationship Management

# LE TRAPPOLE DELLA FEDELTA'À



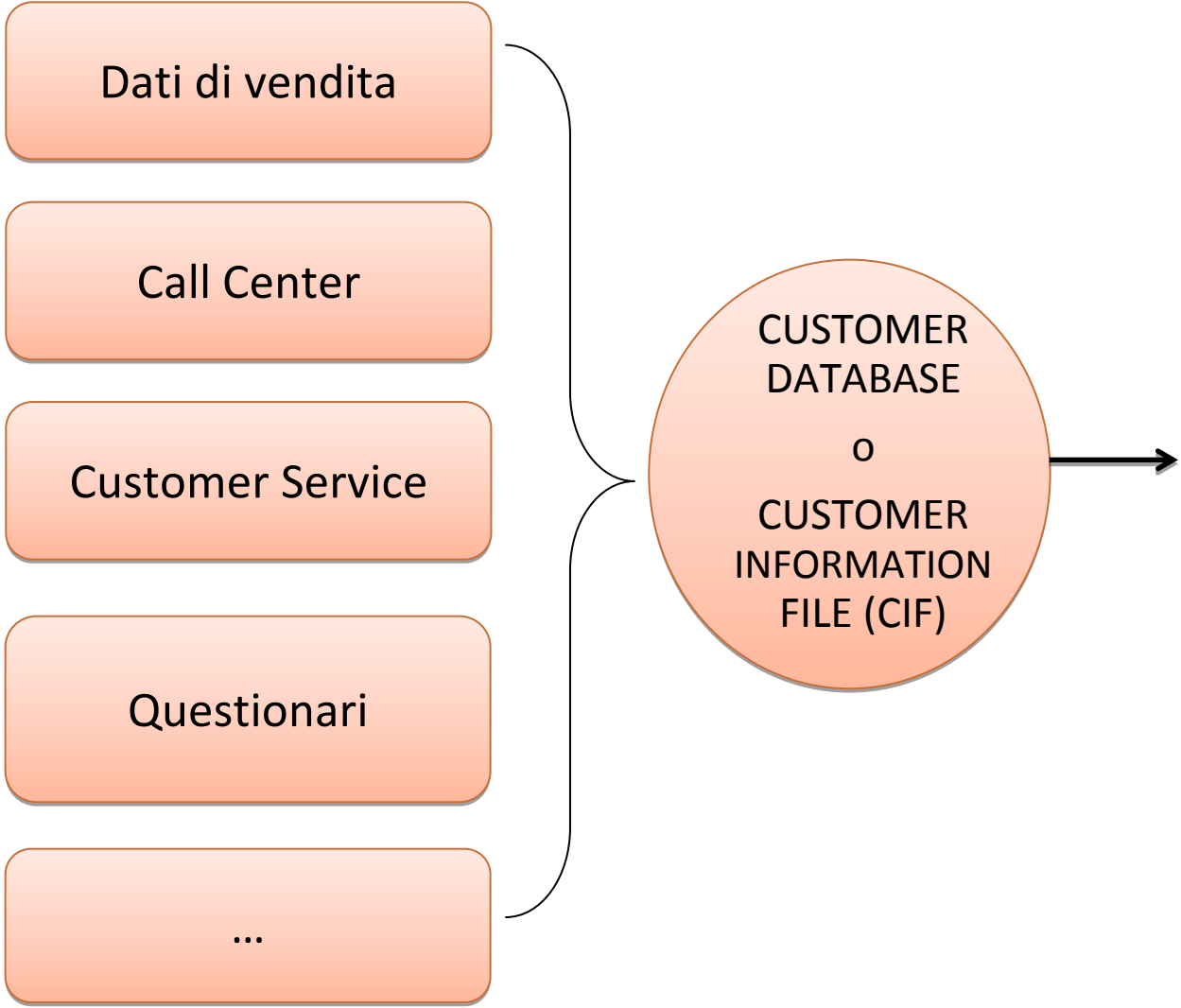
“Trappole” della fedeltà:

- costi di gestione del cliente
- processo di passaparola

# LE TRAPPOLE DELLA FEDELTA'

Redditività	Molto elevata	<b>LE FARFALLE</b> <b>Convincere</b>		<b>GLI AMICI VERI</b> <b>Focalizzare</b>	
		Corporate service provider	20%	Corporate service provider	30%
		Bank retail	15%	Bank retail	30%
		Mail order	19%	Mail order	31%
		Direct brokerage	10%	Direct brokerage	32%
	Scarsa	<b>GLI ESTRANEI</b> <b>Massimizzare</b>		<b>LE SANGUISUGHE</b> <b>Controllare</b>	
		Corporate service provider	9%	Corporate service provider	21%
		Bank retail	34%	Bank retail	15%
Mail order		29%	Mail order	21%	
	Direct brokerage	33%	Direct brokerage	17%	
	Breve			Lunga	
	<b>Durata della relazione</b>				

# LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEL PROTAFOGLIO CLIENTI



## **DATAWAREHOUSING**

Processo di integrazione, omogeneizzazione e storicizzazione dei dati elementari interni ed esterni inerenti i singoli clienti

# LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEL PROTAFOGLIO CLIENTI

Il Datawarehouse deve:

- essere focalizzato
- essere integrato
- variante nel tempo
- prevedere un corretto equilibrio tra l'ampiezza e la profondità dei dati

# LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEL PROTAFOGLIO CLIENTI



# I VANTAGGI DEL CUSTOMER INFORMATION FILE (CIF)

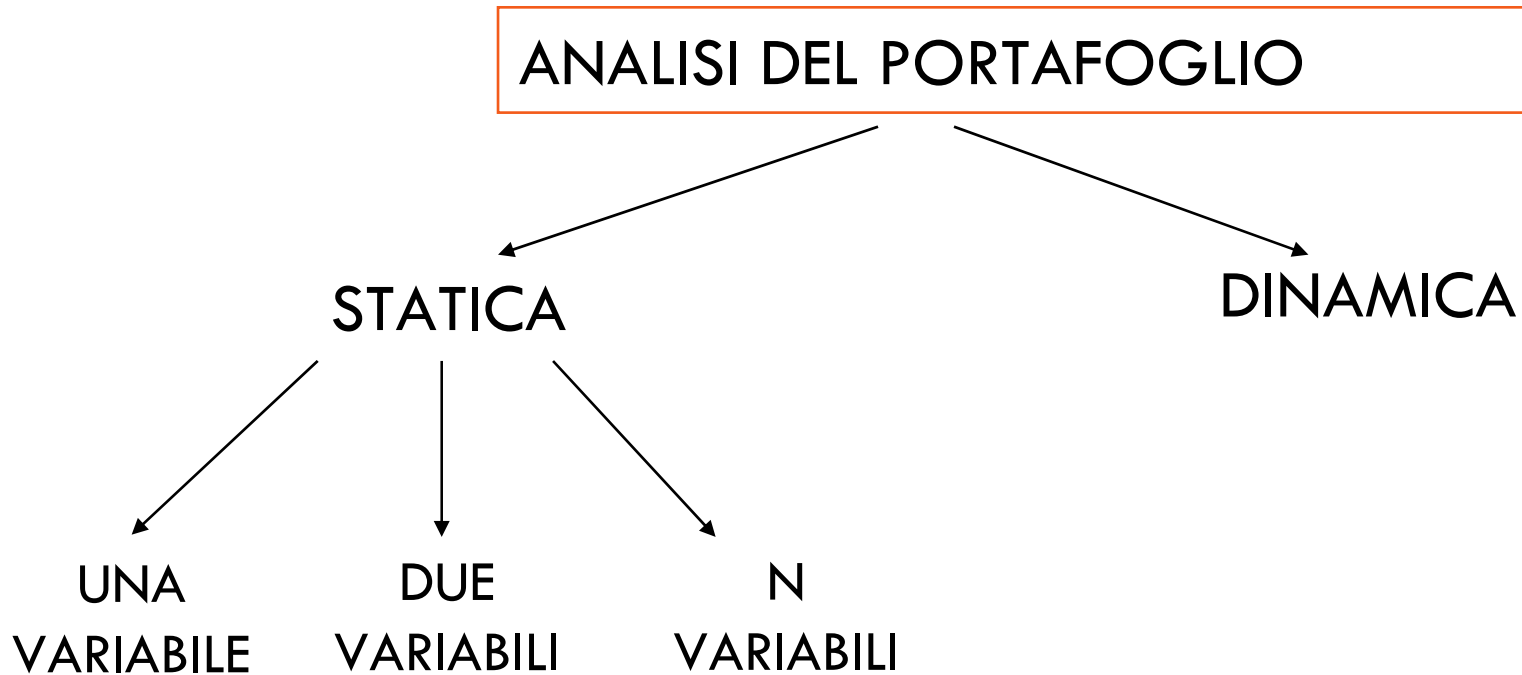
- I risultati delle attività di mktg possono essere misurati
- E' possibile testare i contenuti delle differenti offerte
- E' possibile personalizzare l'offerta
- Si può facilmente incrementare il cross-selling
- I budget possono essere spesi più efficacemente
- E' possibile differenziare le iniziative promozionali
- Rappresenta una risorsa immateriale di grande valore

# LE FASI PER LA CREAZIONE DEL COSTUMER INFORMATION FILE (CIF)

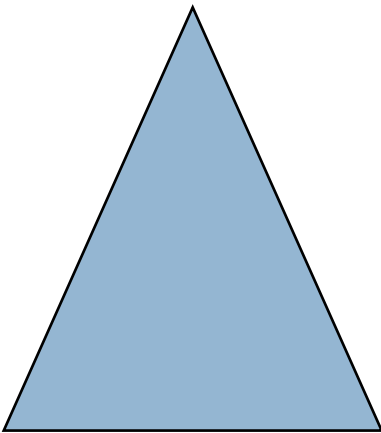




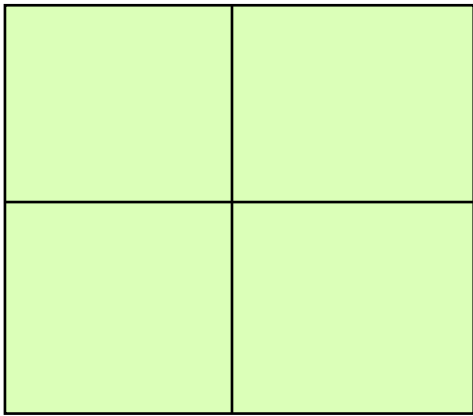
# LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEL PORTAFOGLIO CLIENTI



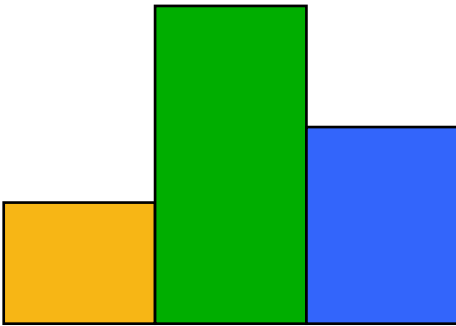
# LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEL PROTAFOGLIO CLIENTI: ANALISI STATICA



1 variabile

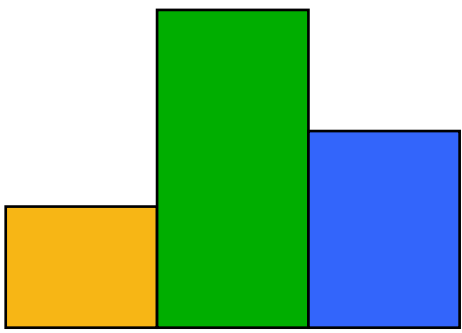
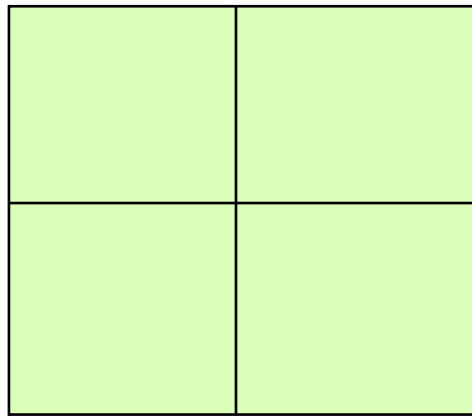
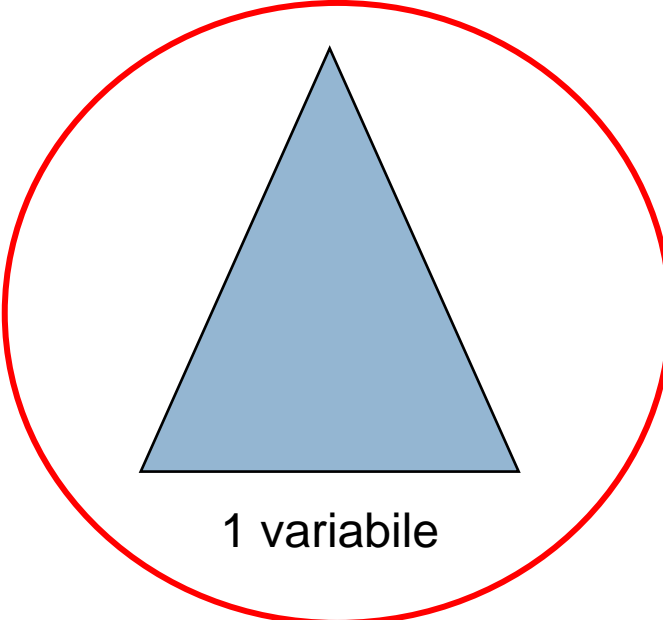


2 variabili



n variabili

# LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEL PROTAFOGLIO CLIENTI: ANALISI STATICA



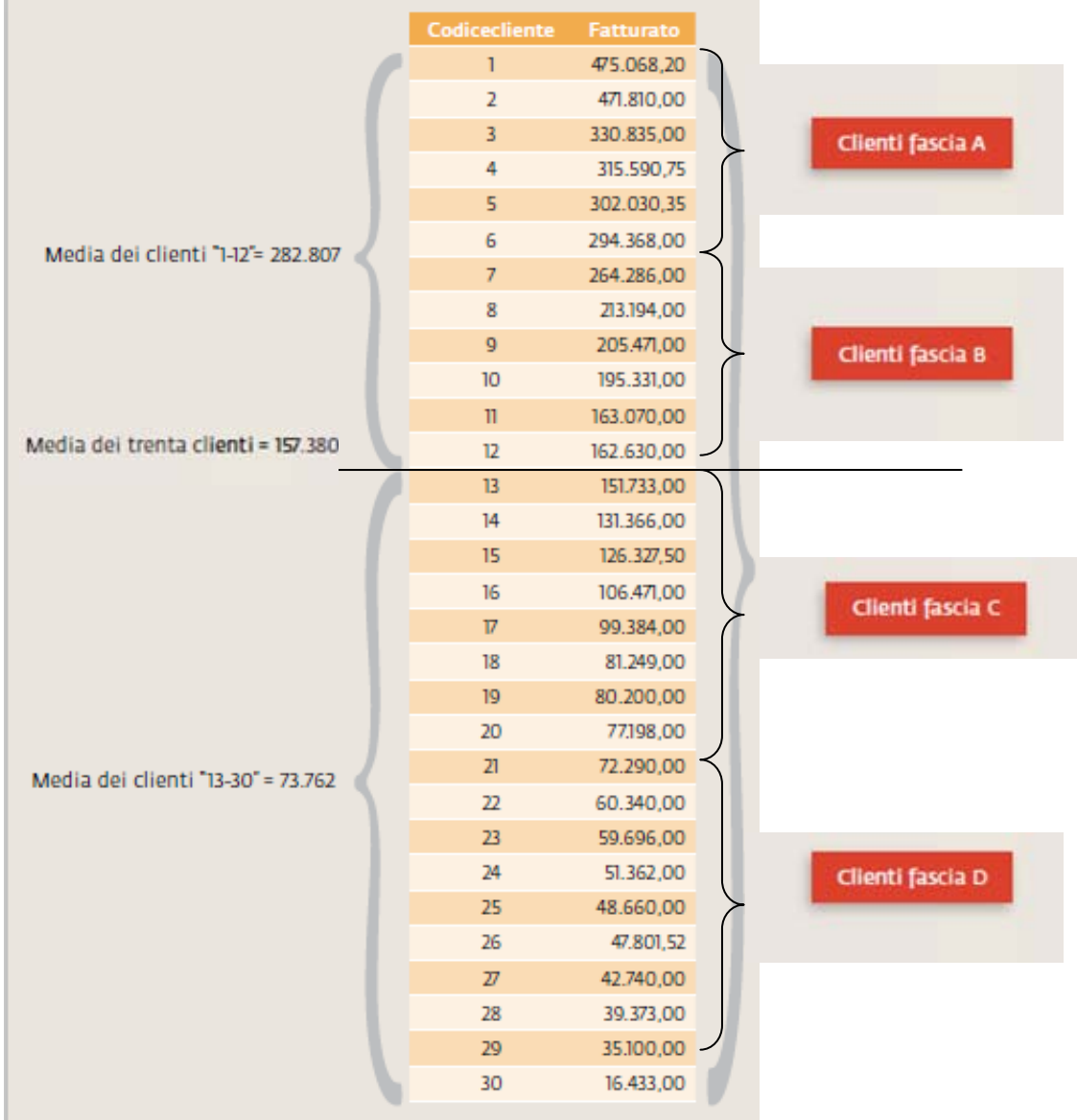
# LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEL PROTAFOLGIO CLIENTI: ANALISI STATICA

## ANALISI ABC

- Prevede l'utilizzo di una sola variabile (solitamente il fatturato) per valutare l'importanza dei clienti presenti nel portafoglio aziendale
- I clienti vengono classificati in ordine decrescente in base al fatturato da loro generato
- Solitamente si conferma il **Principio di Pareto**

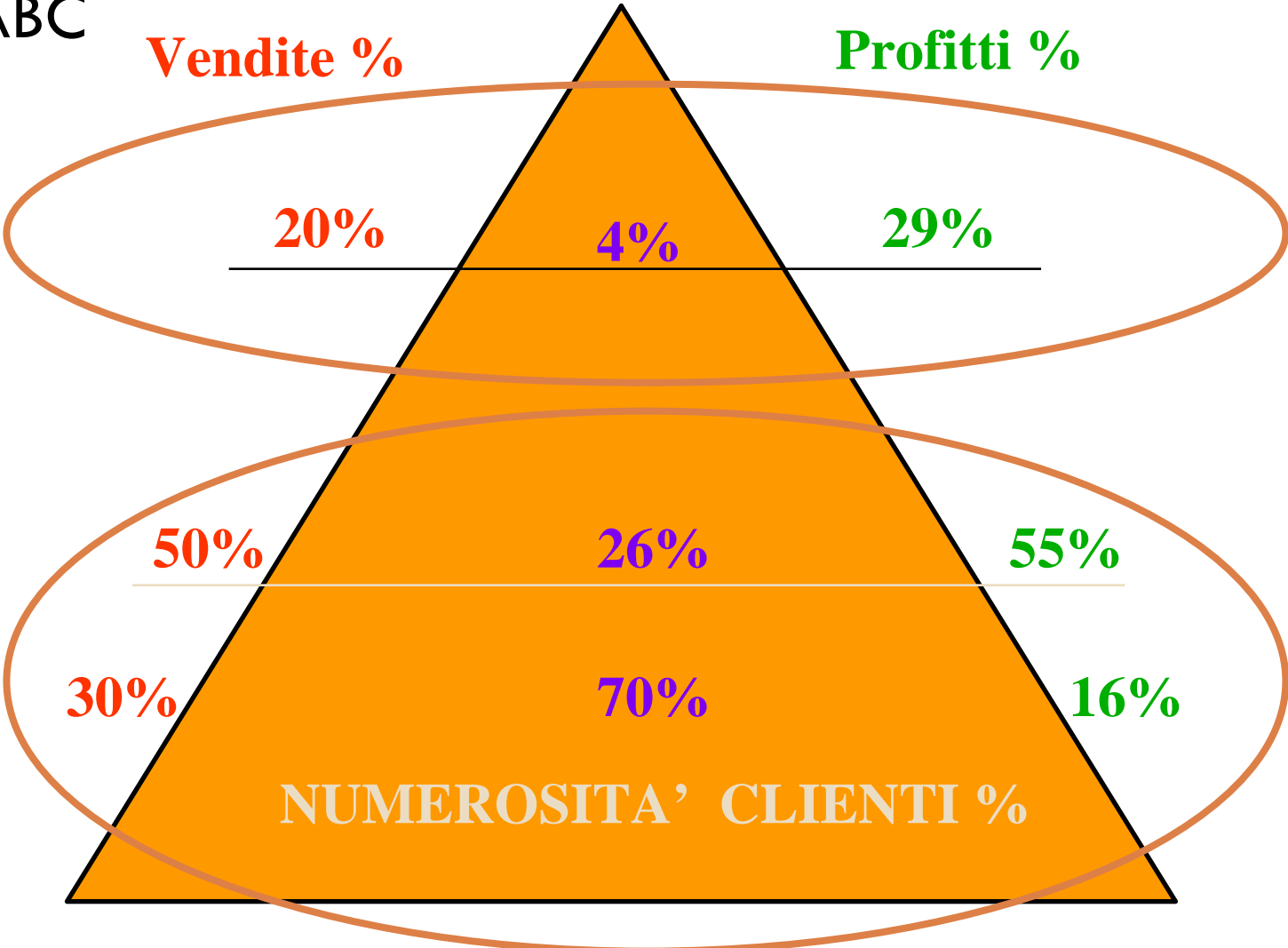
# LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEL PROTAFOGLIO CLIENTI: ANALISI STATICA

## ANALISI ABC



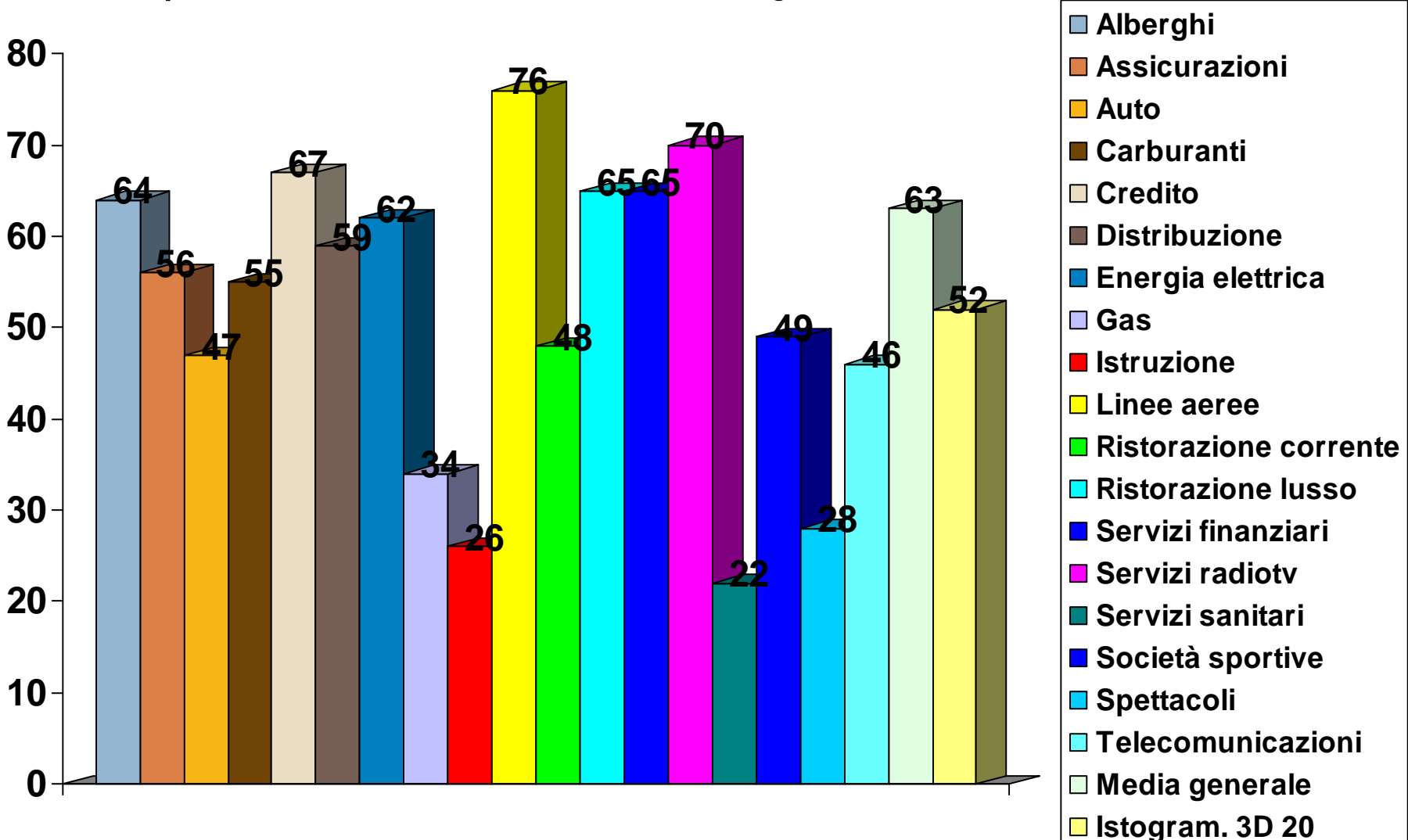
# LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEL PROTAFOGLIO CLIENTI: ANALISI STATICA

## ANALISI ABC



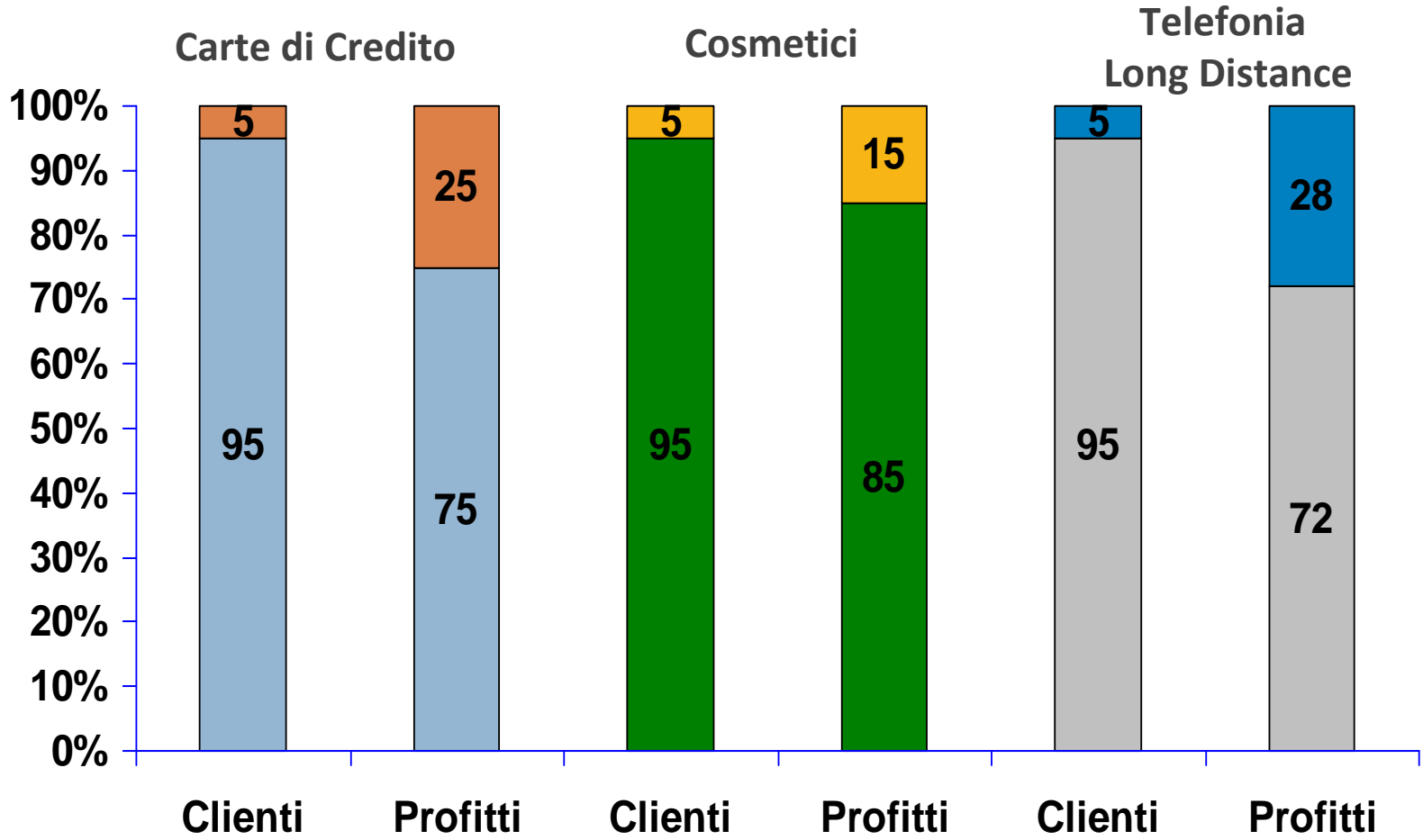
# LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEL PROTAFOGLIO CLIENTI: ANALISI STATICA

Quanto pesa il 20% dei clienti sui margini aziendali



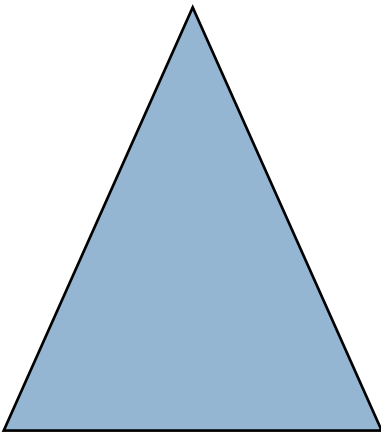
# LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEL PROTAFOGLIO CLIENTI: ANALISI STATICA

Quanto pesa il 5% dei clienti sui profitti aziendali

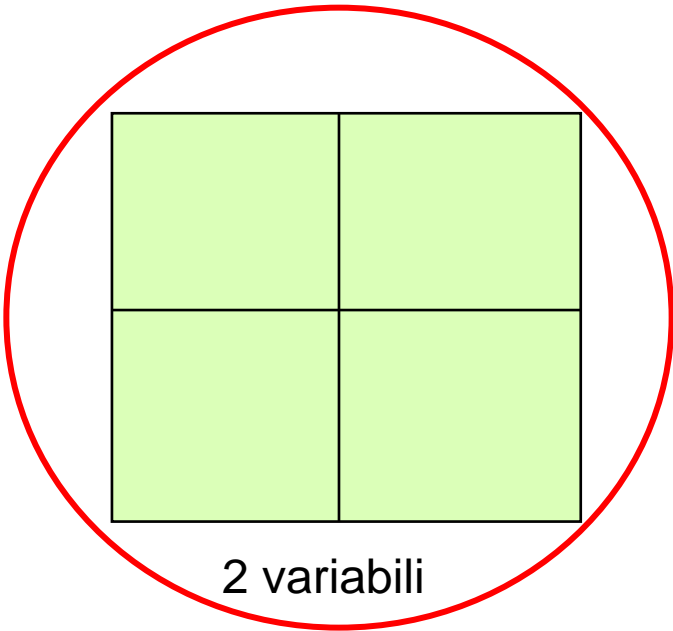




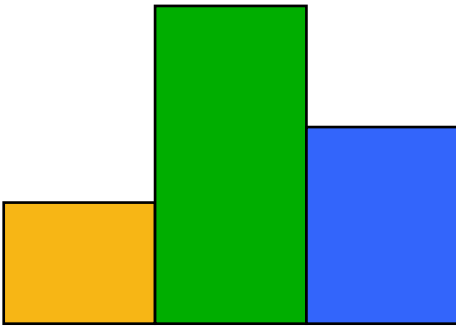
# LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEL PROTAFOGLIO CLIENTI: ANALISI STATICA



1 variabile



2 variabili



n variabili

## MATRICI PORTAFOGLIO CLIENTI

- Si basano sull'utilizzo di 2 variabili
- Consentono di affinare l'analisi e di identificare i clienti più facilmente
- La criticità consiste nella selezione delle variabili da utilizzare in ascissa e ordinata

# LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEL PORTAFOGLIO CLIENTI: ANALISI STATICA

## MATRICI PORTAFOGLIO CLIENTI

### Determinanti dell'importanza del cliente

- Volume degli acquisti
- Potenzialità future
- Redditività
- Immagine
- Importanza del cliente in termini di:
  - posizione competitiva
  - apertura verso i mercati
  - miglioramento competenze produttive
  - miglioramento competenze verso altri clienti

### Determinanti della difficoltà a gestire un cliente

- Intensità della concorrenza
- Posizioni dei concorrenti nei confronti del cliente
- Numero dei concorrenti
- Complessità del prodotto
- Caratteristiche del cliente in termini di:
  - comportamento d'acquisto
  - competenze teoriche
  - esigenze particolari

Possibili variabili di classificazione della clientela

## MATRICI PORTAFOGLIO CLIENTI

Tre tipologie di matrici:

- Matrici di analisi della **profittabilità dei clienti**: variabili di natura economica
- Matrici di analisi della **situazione competitiva dei clienti**: stimano la competitività dei clienti nei mercati di riferimento
- Matrici di analisi della **relazione con i clienti**: variabili di natura non economica (soddisfazione, nr di reclami, facilità gestionale)

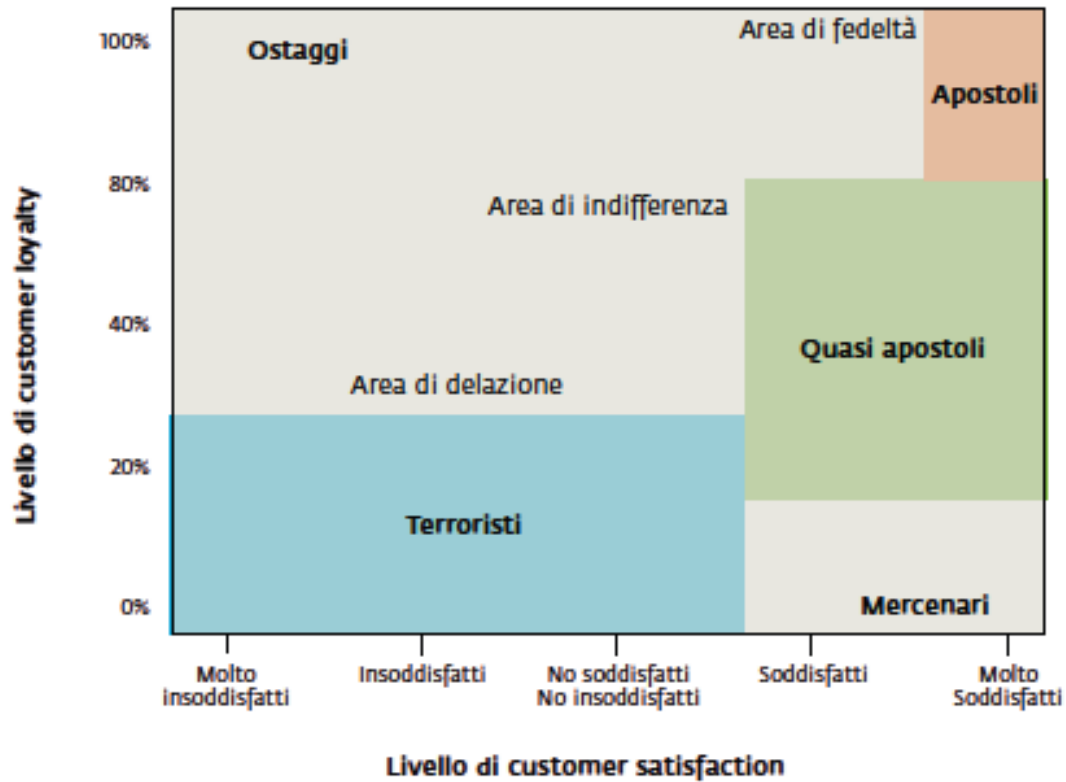
# LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEL PORTAFOGLIO CLIENTI: ANALISI STATICA

## MATRICI PORTAFOGLIO CLIENTI

Size of Wallet

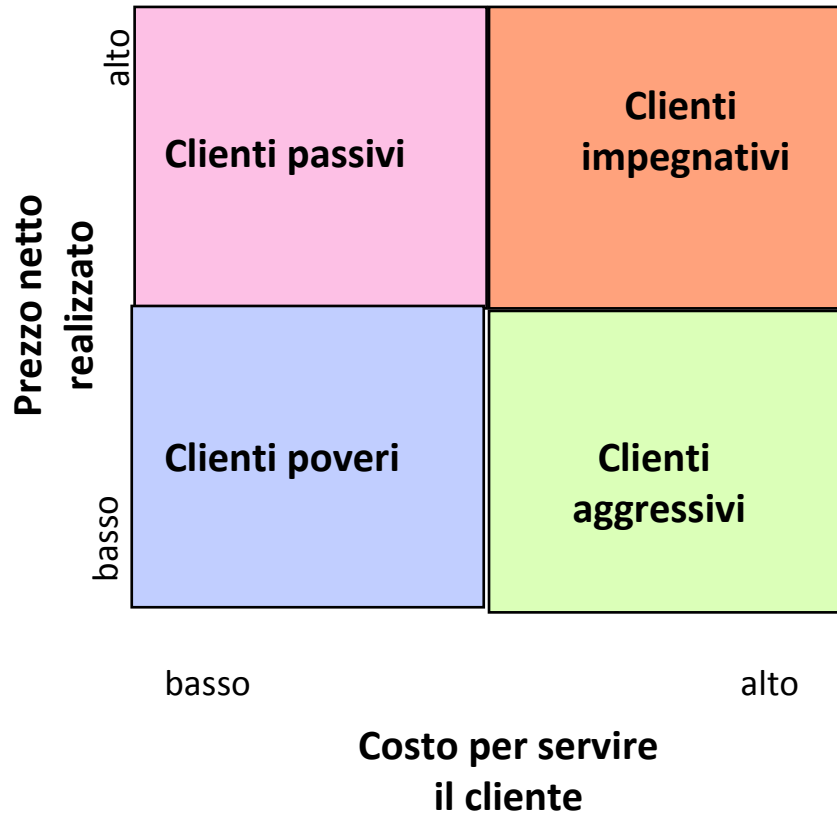
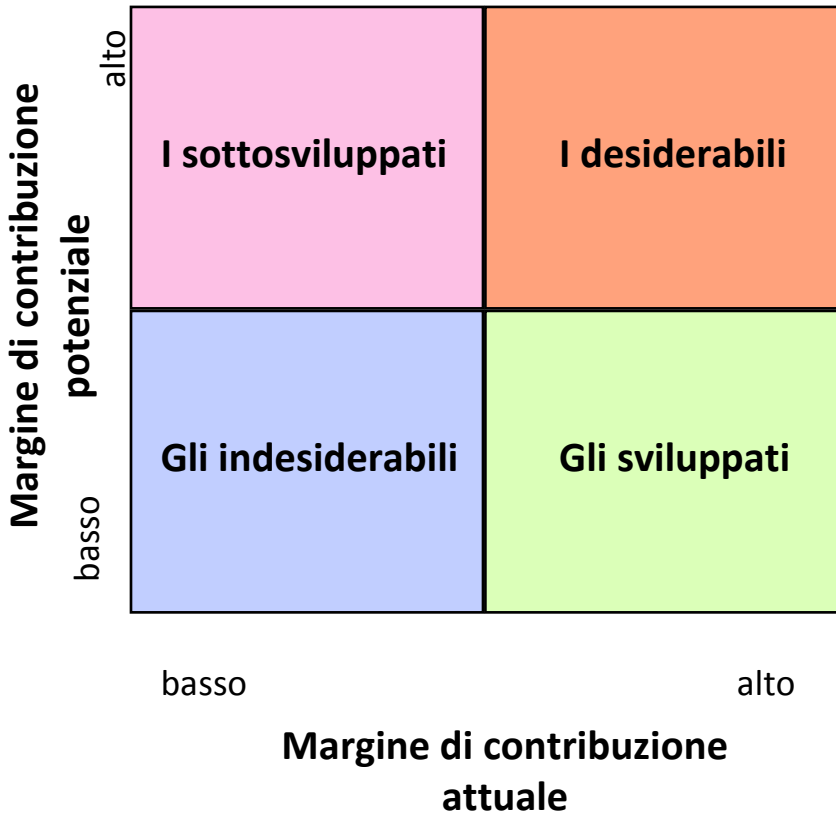
# LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEL PROTAFOGLIO CLIENTI: ANALISI STATICA

## MATRICI PORTAFOGLIO CLIENTI



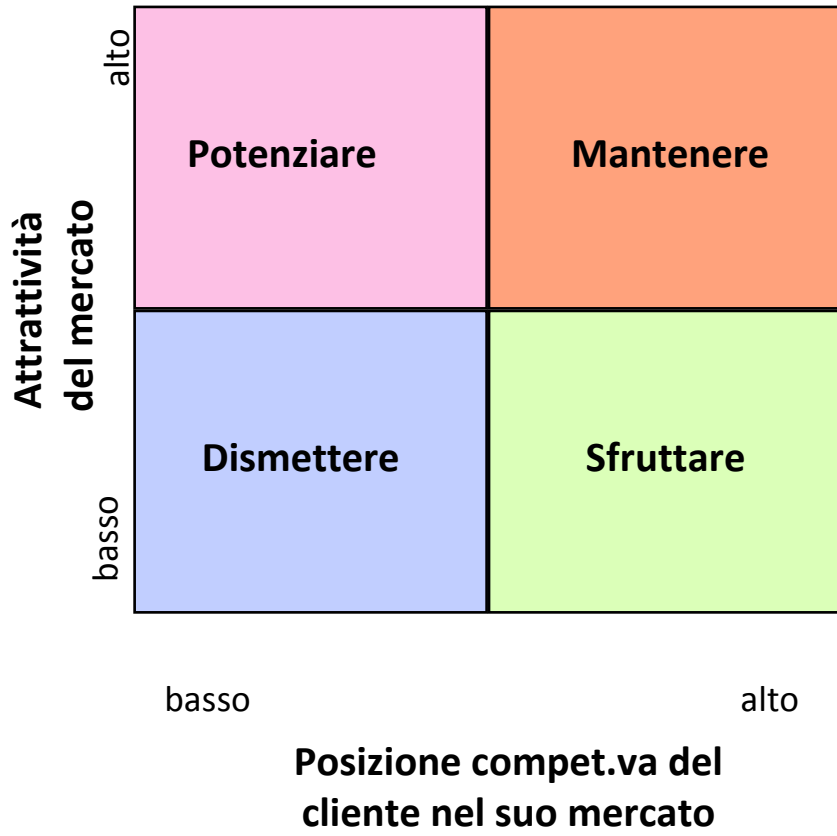
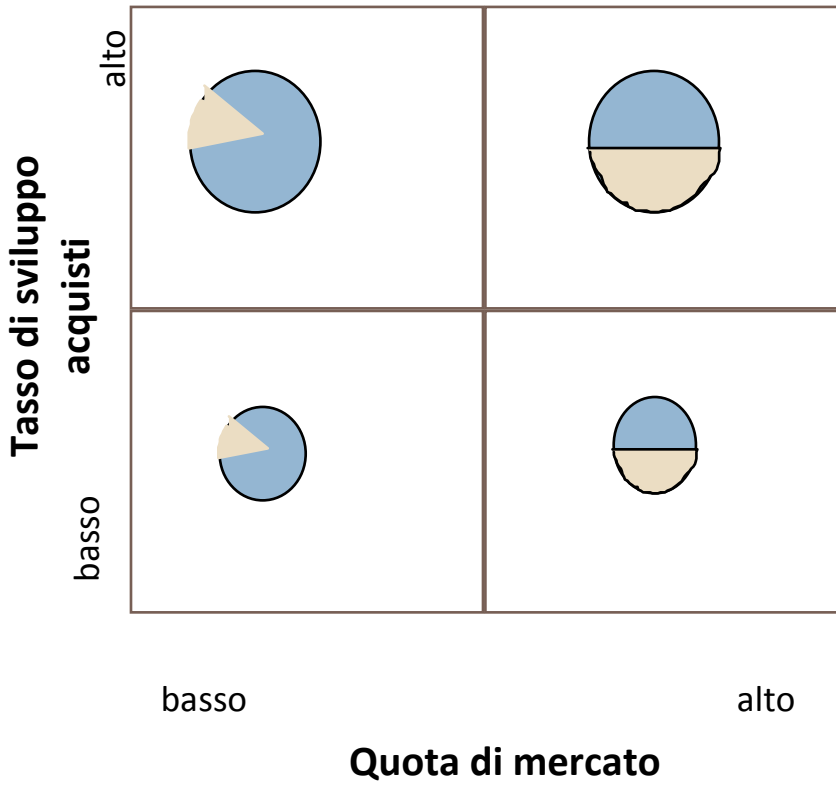
# LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEL PROTAFOGLIO CLIENTI: ANALISI STATICA

## MATRICI PORTAFOGLIO CLIENTI



# LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEL PROTAFOGLIO CLIENTI: ANALISI STATICA

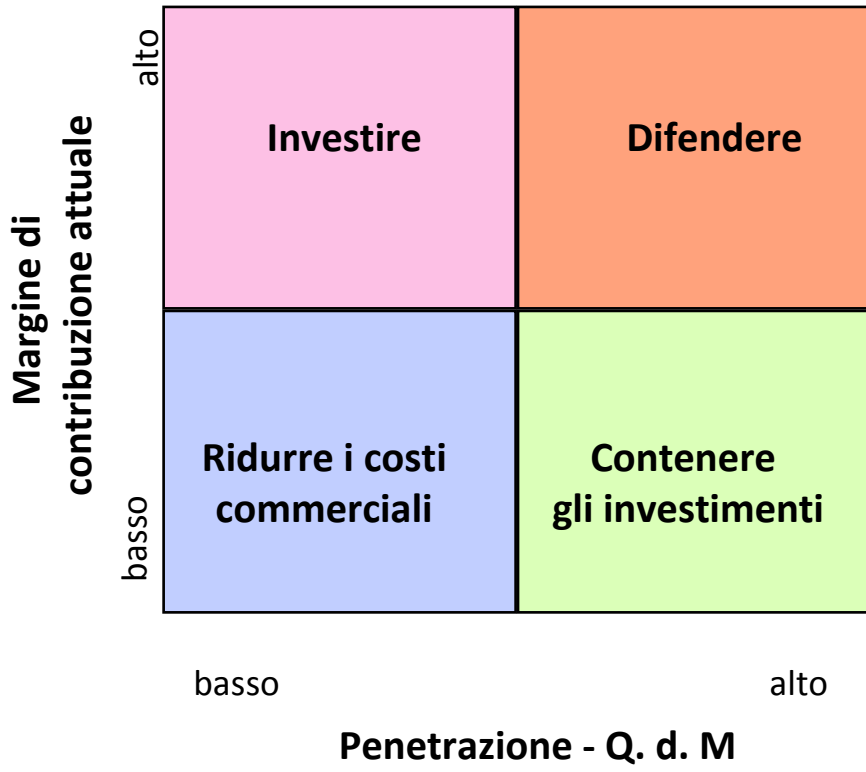
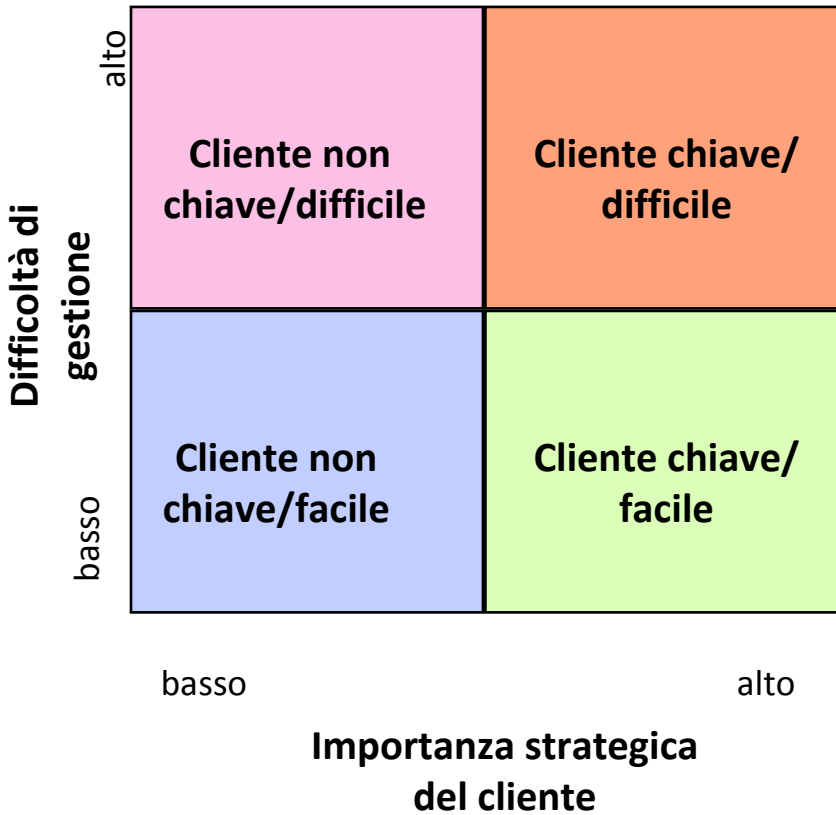
## MATRICI PORTAFOGLIO CLIENTI



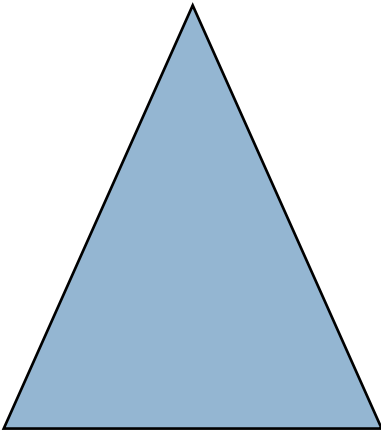


# LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEL PROTAFOGLIO CLIENTI: ANALISI STATICA

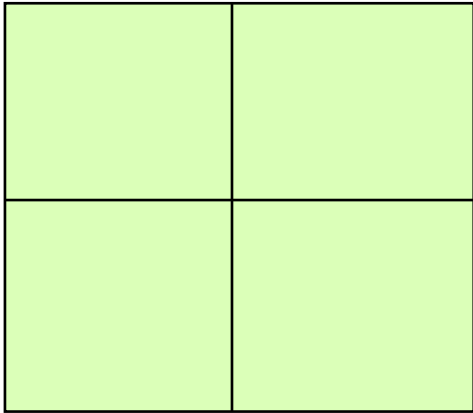
## MATRICI PORTAFOGLIO CLIENTI



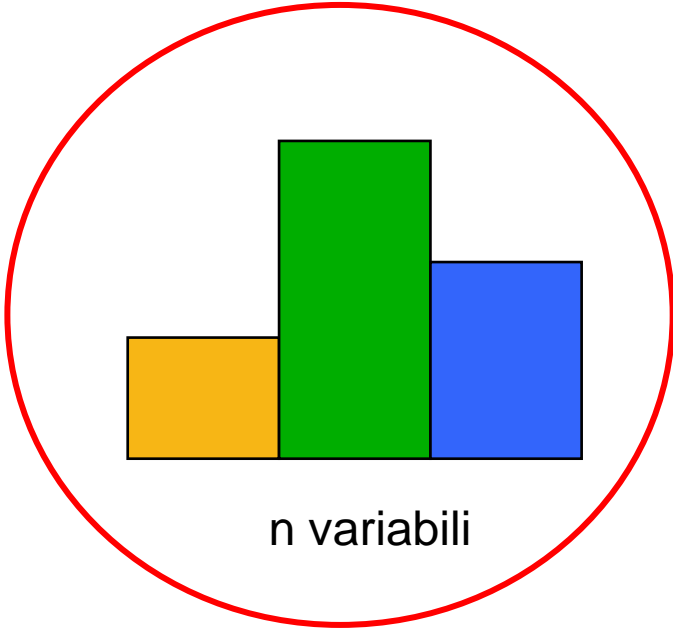
# LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEL PROTAFOGLIO CLIENTI: ANALISI STATICA



1 variabile



2 variabili



n variabili

# LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEL PROTAFOGLIO CLIENTI: ANALISI STATICA

## MODELLI CON N VARIABILI

FRM (*Frequency-Recency-Monetary*):

- **Frequency**: frequenza di acquisto in uno specifico periodo di tempo
- **Recency**: relativamente all'ultimo acquisto effettuato
- **Monetary**: ammontare monetario degli acquisti generato nello stesso periodo di tempo

# LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEL PROTAFOGLIO CLIENTI: ANALISI STATICA

## MODELLI CON N VARIABILI

FRM (*Frequency-Recency-Monetary*):

Cliente	Frequency	Recency	Monetary	Punteggio frequency	Punteggio recency	Punteggio monetary	Totale
Rossi	1	Luglio	400.000	5	10	16	31
Bianchi	2	Aprile	150.000	10	5	6	21
Verdi	2	Febbraio	550.000	10	5	22	37

Ipotesi di indicizzazione (analisi effettuata a fine anno)

Recency = 15 per il terzo quadrimestre; 10 per il secondo; 5 per il primo quadrimestre

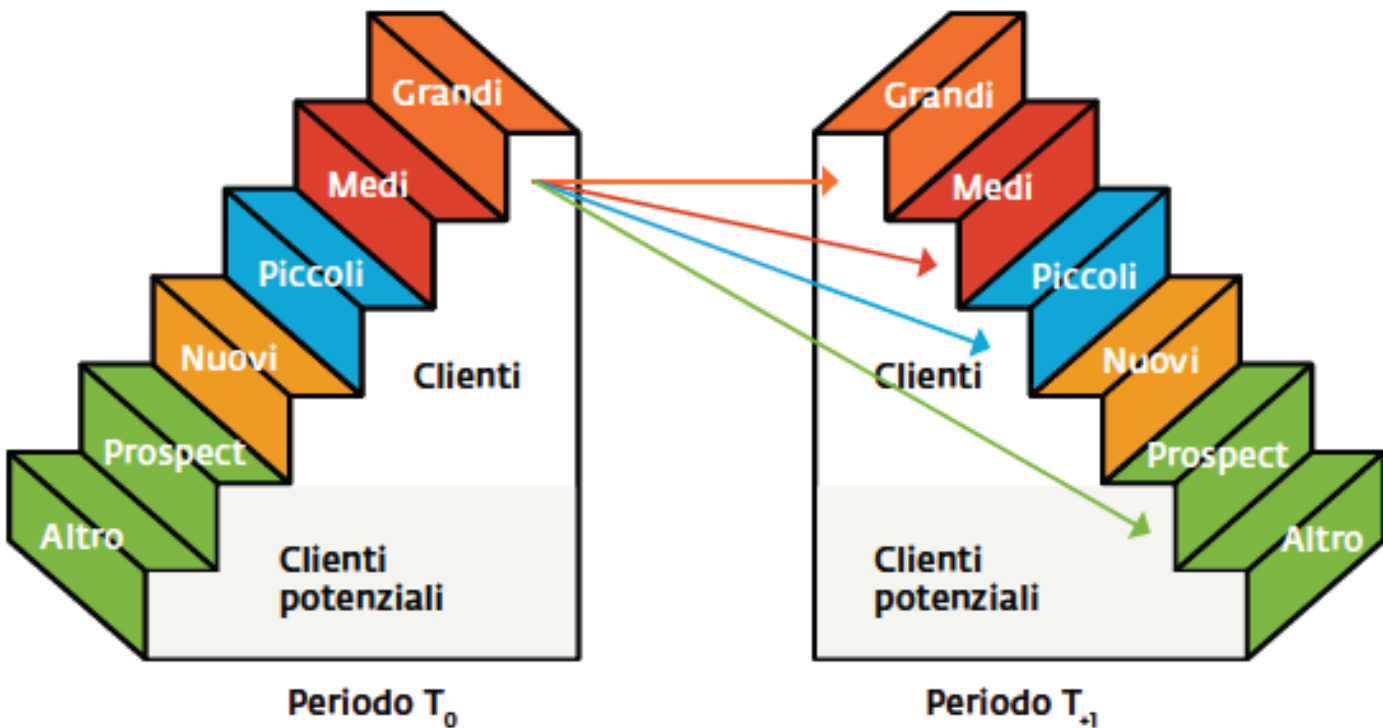
Frequency = numero acquisti moltiplicato per 5

Monetary = 0,004% del valore

# LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEL PROTAFOGLIO CLIENTI: ANALISI DINAMICA

- Tasso di clienti 'statici'
- Tasso di clienti 'in crescita'
- Tasso di clienti 'in calo'
- Tasso di defezione
- Tasso di acquisizione

# LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEL PROTAFOGLIO CLIENTI: ANALISI DINAMICA



# LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEL PROTAFOGLIO CLIENTI

## INDICATORI PER L'ANALISI DEL VALORE DEI CLIENTI

$$\text{Customer Retention Rate (CRR)} = \left[ \frac{\text{Clienti a fine periodo} - \text{Clienti acquisiti}}{\text{Clienti inizio periodo}} \right]$$

Esempio: Clienti a inizio periodo = 100; Clienti fine periodo=120; Clienti acquisiti nel periodo =40  
CRR =  $(120-40)/100 = 80\%$

$$\text{Tasso di defezione della clientela} = [1 - \text{CRR}]$$

Esempio: CRR =80%

Tasso defezione =  $(1-0,80) = 20\%$

$$\text{Anzianità media della clientela} = \left[ \frac{1}{1 - \text{CRR}} \right]$$

Esempio: CRR =80%

Anzianità media =  $1/(1-0,80) = 5$  anni

# LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEL PROTAFOGLIO CLIENTI

## INDICATORI PER L'ANALISI DEL VALORE DEI CLIENTI

$$\text{Churn rate} = \left[ \frac{\text{Numero clienti migrati vs concorrente "X"}}{\text{Tot. clienti nel portafoglio}} \right]$$

Esempio: Numero clienti migrati =60  
Numero clienti in portafoglio =200  
Chrun Rate = 30%

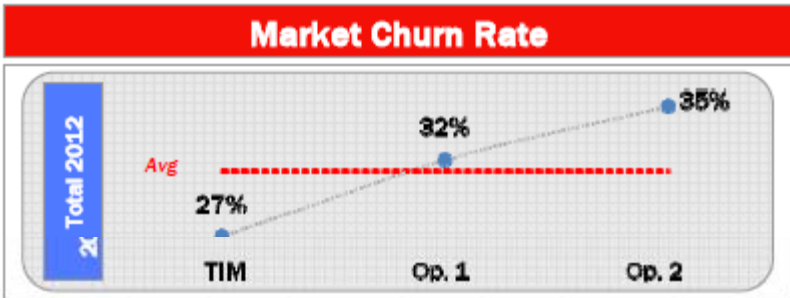
$$\text{Acquisition rate} = \left[ \frac{\text{Numero clienti acquisiti dal concorrente "X"}}{\text{Tot. clienti nel portafoglio}} \right]$$

Esempio: Numero clienti acquisiti dai concorrenti =40  
Numero clienti in portafoglio =200  
Acquisition Rate = 20%



# LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEL PROTAFOGLIO CLIENTI

## INDICATORI PER L'ANALISI DEL VALORE DEI CLIENTI



\* Excluding MTV (powered by TIM) MVNO lines discontinuation occurred in 2Q12



MARCO PATUANO

**Vodafone in Italy (FY11/12, proportionate)**

Revenue	£5.7bn	Smartphone penetration	25%
EBITDA	£2.5bn	ARPU	€19
EBITDA margin	44.4%	Churn	30%
Adj op. profit	£1.8bn	Base station sites	>17,000
Op. free cash flow	£1.8bn		
Capex	£0.6bn		

**Organic service revenue growth %**

Year	Service revenue growth	Excluding MTRs
FY 09/10	1.9	3.8
FY 10/11	(2.1)	(0.3)
FY 11/12	(3.4)	(1.4)

**23.0m mobile customers**

Customer Type	Percentage
Prepaid	83%
Contract	17%

**1.3m fixed line customers**

# LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEL PROTAFOGLIO CLIENTI

## INDICATORI PER L'ANALISI DEL VALORE DEI CLIENTI

$$P \text{ Active} = \left[ \frac{\text{Periodo di tempo acquisto più recente}}{\text{Periodo di tempo usato come riferimento}} \right]^{\text{Nr. acquisti effettuati nel periodo}}$$

Esempio: Numero acquisti nell'anno = 7

Ultimo acquisto = nono mese su dodici mesi

Periodo riferimento = anno solare

P Active = 13,3%

$$\text{Interpurchase Time} = \left[ \frac{\text{Nr. di acquisti effettuati dal primo periodo fino al termine periodo di analisi}}{\text{Periodo di analisi}} \right]$$

Esempio: Numero acquisti dall'inizio del periodo = 12

Periodo di riferimento = 8 settimane

Interpurchase time = 1,5 settimane

# LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEL PROTAFOGLIO CLIENTI

## INDICATORI PER L'ANALISI DEL VALORE DEI CLIENTI

### Share-of-Wallet del singolo cliente

$$SOW = S_i / \sum_{j=1}^J S_j$$

$S$  = Vendite impresa al cliente

$j$  = Somma delle vendite fatte da tutte le imprese della categoria al cliente  $j$

#### FONTI

Numeratore: dati interni

Denominatore: Ricerche Mkt,

#### VALUTAZIONE

Misura molto importante di customer loyalty; tuttavia, SW non è idoneo a fornire indicazioni sui futuri flussi/comportame

# LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEL PORTAFOGLIO CLIENTI

## INDICATORI PER L'ANALISI DEL VALORE DEI CLIENTI

		GEN-MAG
<b>ROSSI</b>		
Spesa TOT		2000
Spesa azienda		630
		31,5%
<b>VERDI</b>		
Spesa TOT		1000
Spesa azienda		570
SOW		57%

**LA QUOTA DI PORTAFOGLIO del cliente ROSSI è di 31,5% quella del cliente VERDI è di 57%**

# LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEL PROTAFOGLIO CLIENTI

## INDICATORI PER L'ANALISI DEL VALORE DEI CLIENTI

Customer Life Time Value:

$$CLTV = \sum_{t=1}^T P_{\text{active}} \frac{MMdC_{it}}{(1+d)^t}$$

**MMdC:** Margine medio di contribuzione nel periodo  $t$   
calcolato anche rispetto ai periodi precedenti

**P active:** probabilità che il cliente  $i$ -esimo sia attivo nel  
tempo  $t$

**i:** indice del cliente

**t:** tempo per il quale il CLTV è stimato

**T:** numero di periodi oltre  $t$

**d:** tasso medio di sconto

# LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEL PROTAFOGLIO CLIENTI

**P Active:**  $(T/N)^n$

**n:** numero degli acquisti nel periodo considerato

**T:** periodo dell'acquisto più recente

**N:** periodo di tempo per il quale deve essere calcolato P attivo

Mancato acquisto del Cliente 1

	Mese 1	Mese 2	Mese 3	Mese 4	Mese 5	Mese 6	Mese 7	Mese 8	Mese 9	Mese 10	Mese 11	Mese 12
Cliente 1		1		1		1		1				
Cliente 2		1						1				

**P Active (cliente 1 al mese 12):**  $(8/12)^4 = 0,197$

**P Active (cliente 2 al mese 12):**  $(8/12)^2 = 0,444$

→ Maggiori probabilità di essere attivo

# LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEL PROTAFOGLIO CLIENTI

	Mese 1	Mese 2	Mese 3	Mese 4	Mese 5	Mese 6	Mese 7	Mese 8
Cliente 1	1	1	1	1	1			
Cliente 2	1	1	0	1	1			

**P Active (cliente 1 al mese 6):  $(5/6)^5 = 0,40$**

**P Active (cliente 2 al mese 6):  $(5/6)^4 = 0,48$**  → Maggiori probabilità di essere attivo

# LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEL PROTAFOGLIO CLIENTI

## INDICATORI PER L'ANALISI DEL VALORE DEI CLIENTI

Customer Life Time Value:

$$CLTV = \sum_{t=1}^T P_{\text{active}} \frac{MMdC_{it}}{(1+d)^t}$$

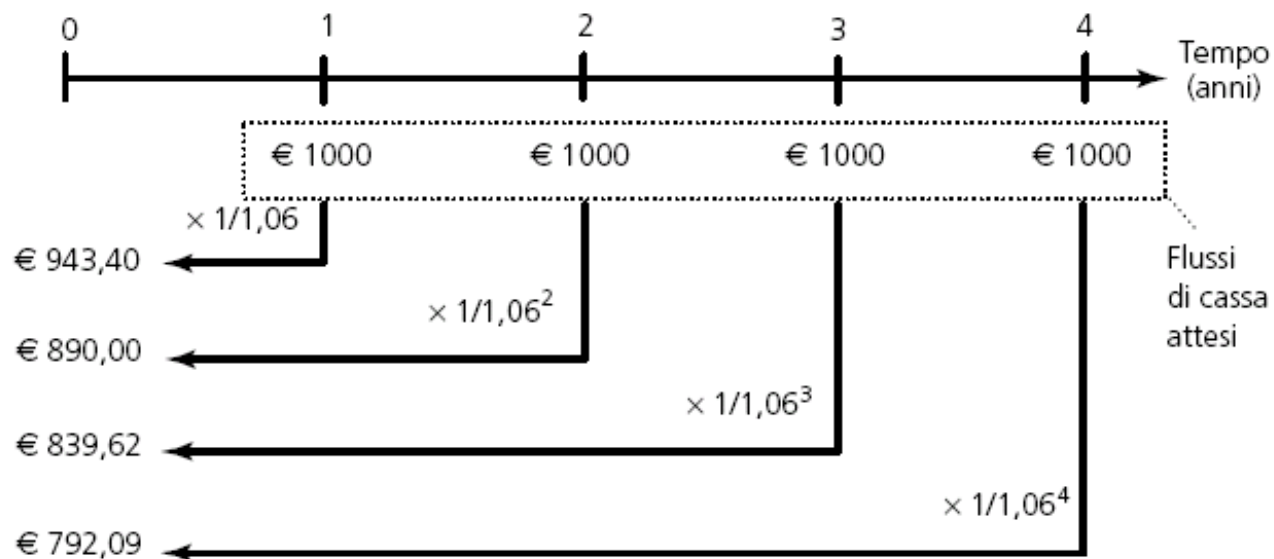
$$\frac{1}{(1+T)^n}$$

Tasso di attualizzazione al tempo n



# LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEL PROTAFOGLIO CLIENTI

Per ottenere il valore presente del margine di contribuzione futuro si impiega il tasso di attualizzazione (sconto)



€ 3465,11 Valore attuale totale, tasso di attualizzazione = 6%

# Calcolo del tasso d'interesse

$C_0$  = capitale iniziale

$T$  = tasso di interesse

$C_i$  = capitale anno  $i$ -esimo

$$C_1 = C_0 + (C_0 \times T)$$

$$C_2 = C_1 + (C_1 \times T)$$

Es. con capitale iniziale = 5000 Euro e un tasso di interesse = 20%

Capitale anno 1 = 5000 Euro + (5000 x 0,20) = 6000

Capitale anno 2 = 6000 Euro + (6000 x 0,20) = 7200

# Calcolo del tasso d'interesse

Co = capitale iniziale T = tasso di interesse Ci = capitale anno i-esimo

$$C1 = Co + (Co \times T) = Co (1 + T)$$

$$C2 = C1 + (C1 \times T) = C1 (1 + T)$$

$$C2 = Co (1 + T) (1 + T) = Co (1 + T)^2$$

.

.

.

$$Cn = Co (1 + T)^n$$

**Tasso di attualizzazione al tempo n**

$$Co = Cn / (1 + T)^n = \boxed{\frac{1}{(1 + T)^n}} \times Cn$$

## Calcolo del tasso d'interesse

Es.

$$\text{Capitale anno 1} = 5000 + (5000 \text{ Euro} \times 0,20) = 6000 \text{ Euro}$$

Per calcolare il capitale iniziale

$$C_0 = C_n / (1 + T)^n = 6000 / (1 + 0,20)^1 = 6000 / 1,2 = 5000$$

# LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E L'ANALISI DEL PROTAFOGLIO CLIENTI

## INDICATORI PER L'ANALISI DEL VALORE DEI CLIENTI

Customer Life Time Value:

$$CLTV = \sum_{t=1}^T P_{\text{active}} \frac{MMdC_{it}}{(1+d)^t}$$

# LE STRATEGIE ORIENTATE ALLA FIDELIZZAZIONE

- **Identificazione del target**
- **Definizione obiettivi**
  - Crescita
  - Mantenimento
  - Recupero
- **Valutazione delle alternative strategiche**
  - Budget destinato alle azioni di crescita, mantenimento e recupero
- **Definizione obiettivi di marketing relazionale**
  - Numero e tipologia di clienti che possono crescere nella piramide
  - Numero e tipologia di clienti che possono restare nella stessa classe
  - Numero e tipologia di ex-clienti da recuperare

# LE STRATEGIE ORIENTATE ALLA FIDELIZZAZIONE

## DRIVER PER INCREMENTARE IL VALORE DEL CLIENTE:

- Incrementare il livello di spesa
- Incrementare il cross-buying
- Incentivare il cliente a diversificare i suoi acquisti
- Incentivare il cliente a ridurre i tempi medi di ri-acquisto
- Incentivare il cliente a ridurre il numero dei rifacimenti/resi richiesti
- Incentivare il cliente a ridurre la frequenza dei contatti o spingerlo verso canali di comunicazione a costo di gestione più basso

# GLI STRUMENTI DI GESTIONE DELLE RELAZIONI

- Strumenti che offrono prevalentemente benefici di natura **economica** (servizi aggiuntivi gratuiti, premi, sconti...)
- Strumenti che offrono benefici di natura prevalentemente **immateriale** e **sociale** (partecipazione a forum, iscrizione a club...)



# GLI STRUMENTI DI GESTIONE DELLE RELAZIONI

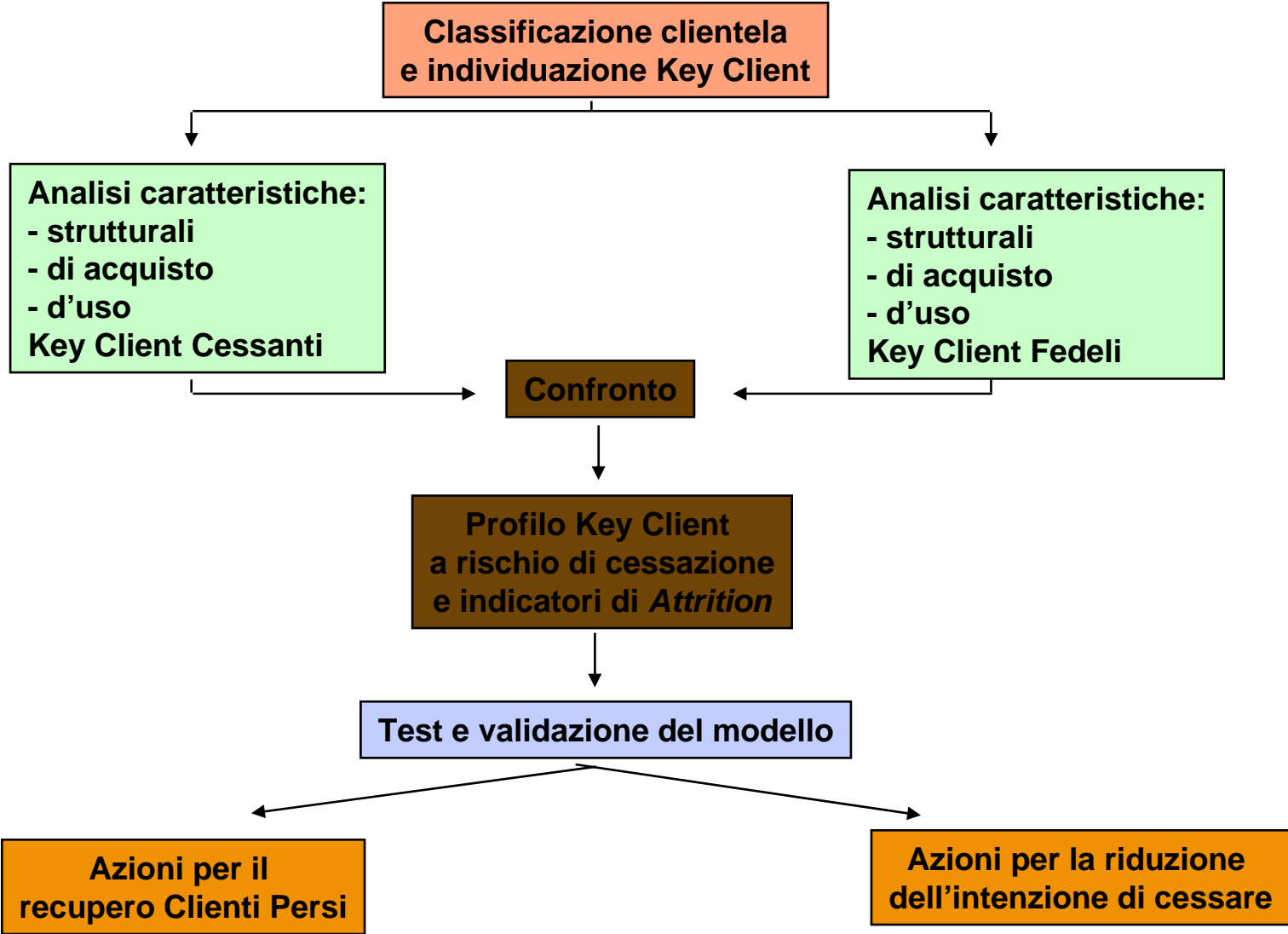


- Strumenti finalizzati all'allungamento della durata della relazione
- Strumenti finalizzati ad estendere l'ampiezza della relazione (cross-buying)
- Strumenti finalizzati ad estendere la profondità della relazione

# GLI STRUMENTI DI GESTIONE DELLE RELAZIONI

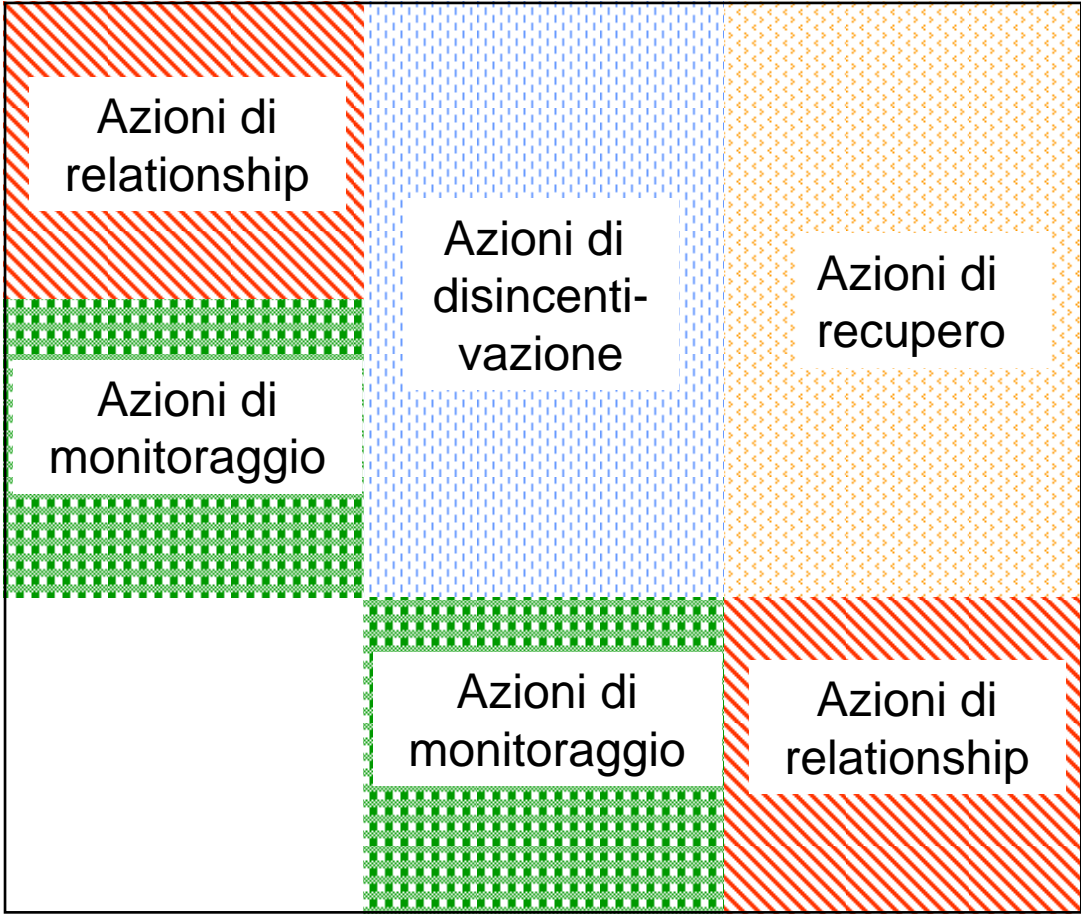
- Azioni strategiche-proattive:  
Gestione delle prime fasi della relazione
- Azioni strategiche-reattive  
Gestione tempestiva e personalizzata dei problemi
- Azioni tattiche-proattive  
Riduzione dell' 'attrition'
- Azioni tattiche-reattive  
Gestione di eventuali disdette

# ANALISI DEL RISCHIO DI DEFEZIONE



# ANALISI DEL RISCHIO DI DEFEZIONE

**IMPORTANZA STRATEGICA  
CLIENTE**



Improbabile

Probabile

Certo

**RISCHIO DI CESSAZIONE**