

## Incentivation S.p.A.: l'analisi del portafoglio clienti (A)

Il dott. Frantoni, responsabile Relationship Marketing della Incentivation S.p.A., dovendo formulare la strategia di marketing per l'anno successivo, aveva deciso di analizzare attentamente le informazioni presenti nel Customer Information File dell'azienda. Dall'analisi dei dati più recenti era emerso che:

- l'azienda possedeva un portafoglio di circa 1.000 clienti-intermediari, molti dei quali rappresentati da Agenzie di Viaggio;
- raggiungeva un fatturato complessivo di oltre 10 miliardi;
- conseguiva mediamente un 14% di margine di profitto dai clienti A (Top), un 16% dai clienti B (Medi) e un 12% dai clienti C (Marginali).

Riteneva, tuttavia che si potessero ottenere maggiori informazioni; aveva, quindi, richiesto al suo assistente di predisporre un'analisi sintetica sui principali dati relativi al portafoglio clienti.

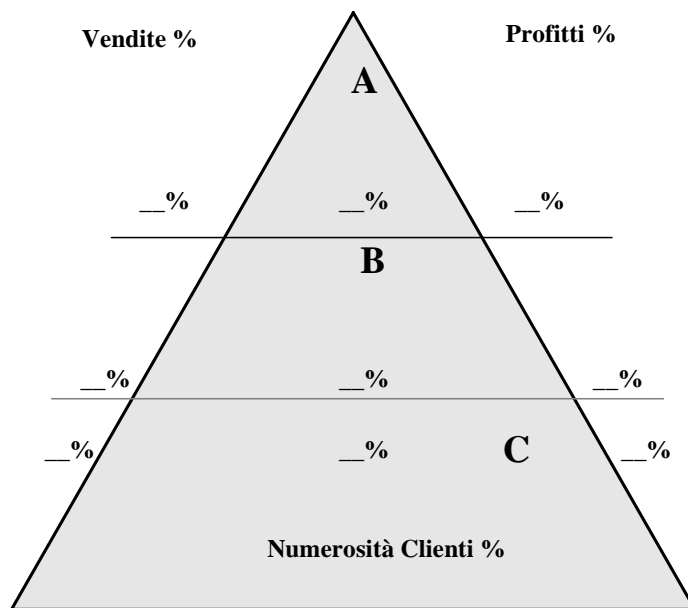
Quest'ultimo, in particolare, aveva inizialmente classificato i clienti in base al volume di spesa assegnando il codice A ai clienti con maggiore volume unitario di spesa, il codice B ai clienti con volume di spesa medio e quello C ai clienti con un volume di spesa ridotto (vedi tabella 1); inoltre, aveva considerato, per ciascuna categoria di clienti, oltre alla spesa media, anche il livello di fedeltà ed eventuali differenze in termini di *life time value*.

Al termine del suo lavoro, l'assistente avrebbe presentato a Frantoni, un quadro sintetico del portafoglio clienti aziendale sulla base dello schema allegato.

Tabella 1: Analisi Portafoglio Clienti della Incentivation S.p.A.

	Clienti A	Clienti B	Clienti C	Totale
NUMERO CLIENTI	180	320	540	1.040
FATTURATO (milioni)	7000	2900	1200	11.100
FATTURATO UNITARIO (milioni)	38,8	9	2,2	10,6
TASSO FEDELTA'	88%	75%	80%	80%
ANZIANITA' MEDIA (anni)	8,3	4	5	5
VALORE DEL CLIENTE PROIETTATO NEL TEMPO (milioni)				

## L'analisi del portafoglio della Incentivation SpA



## Incentivation S.p.A.: l'analisi delle alternative strategiche (B)

I dati dimostravano che i clienti primari (A) e secondari (B) rappresentavano poco meno della metà (48%) del portafoglio complessivo ma generavano il 90% del fatturato.

Prendendo in considerazione i dati emersi dall'analisi, Frantoni, riducendo le alternative a sua disposizione, doveva valutare quale delle seguenti ipotesi avrebbe generato un maggior incremento di valore per l'azienda:

1. aumentare del 5% il numero dei clienti A. Una maggiore incentivazione alla forza vendita (sotto forma di premi all'acquisizione) gli sarebbe costata circa 400 milioni nel primo anno e complessivamente 2 miliardi nel medio periodo (5 anni);
2. convertire il 20% dei clienti secondari (B) in primari (A). Per far migrare i clienti della classe B verso la A era necessario organizzare un'iniziativa a premi per i clienti (omaggi crescenti in relazione ai volumi d'acquisto). Una simile azione sarebbe costata circa 1,7 miliardi nel primo anno e complessivamente 13,7 miliardi nel medio periodo;
3. persuadere i clienti C ad acquistare prodotti di prezzo superiore. Per far crescere il valore unitario degli acquisti del 20% era necessario spendere in omaggi e iniziative di cosiddetto *cross selling* circa 200 milioni nel primo anno e complessivamente 1400 milioni nel medio periodo;
4. ridurre il tasso di defezione totale dal 20% al 10% annuo. Per aumentare la loyalty era necessario organizzare un'apposita struttura interna (*retention team*) che avrebbe generato costi per circa 1,3 miliardi nel primo anno e complessivamente 7 miliardi nel medio periodo.

Naturalmente nell'effettuare l'analisi (partendo dai dati della tabella 1) aveva deciso di analizzare i costi e i benefici riferiti al:

- breve periodo (in tal caso avrebbe preso in considerazione i dati relativi al fatturato unitario dei singoli clienti);
- lungo periodo (in tal caso avrebbe preso in considerazione i dati relativi al customer value).

Tabella 1: Analisi Portafoglio Clienti della Incentivation S.p.A.

	Clienti A	Clienti B	Clienti C	Totale
NUMERO CLIENTI	180	320	540	1.040
FATTURATO (milioni)	7000	2900	1200	11.100
FATTURATO UNITARIO (milioni)	38,8	9	2,2	10,6
TASSO FEDELTA'	88%	75%	80%	80%
ANZIANITA' MEDIA (anni)	8,3	4	5	5
VALORE DEL CLIENTE PROIETTATO NEL TEMPO (milioni)				