

**DISPENSA SULLA GESTIONE DELLE RELAZIONI  
CON LA CLIENTELA  
di Gennaro Iasevoli**

Cap. 21 del testo, *Marketing. Il Management orientato al mercato*, A. Mattiacci & A. Pastore, HOEPLI, 2013

**Copyright riservato. Ad uso interno alla LUMSA**

# La gestione delle relazioni

**G. Iasevoli**

## Indice del capitolo

### Introduzione

#### e i vantaggi della fedeltà

- 21.1.1 I vantaggi della fedeltà dei clienti
- 21.1.2 Le trappole della fedeltà

### 21.2 La raccolta delle informazioni e l'analisi del portafoglio clienti

- 21.2.1 Il customer profiling e l'analisi del portafoglio clienti

### 21.3 Le strategie orientate alla fidelizzazione

### 21.4 Gli strumenti di gestione delle

## Abstract

Il capitolo si propone di sottolineare l'importanza di gestire relazioni durature e profittevoli con la clientela. Nella prima parte vengono approfonditi i vantaggi economici ed immateriali derivanti dalla fedeltà dei clienti e anche gli eventuali rischi connessi ad una gestione impropria delle relazioni. Successivamente, vengono approfondite le modalità di analisi del portafoglio clienti al fine di individuare i clienti più strategici per l'impresa e anche quelli che, al contrario, potrebbe procurare una perdita di valore. Di seguito vengono esaminate le principali opzioni strategiche riguardanti la gestione del portafoglio dei clienti acquisiti e i relativi strumenti di fidelizzazione per un'ottimale governo delle relazioni.

## Introduzione

Nel corso degli ultimi vent'anni le modalità con cui le imprese più dinamiche e competitive si sono rapportate nei confronti del mercato e dei propri clienti sono profondamente mutate. Fino alla fine degli anni Novanta, le attività di marketing management avevano come obiettivi prevalenti la crescita della quota di mercato, l'acquisizione costante di nuovi clienti o l'apertura di nuovi canali di vendita; negli ultimi tempi, invece si è avvertita l'esigenza di spostare il fulcro delle attività dalla massimizzazione delle singole transazioni nel breve periodo e dalle altre pratiche

#### Marketing di conquista

Il marketing di conquista è rappresentato dal complesso di azioni, anche di vendita, finalizzate all'acquisizione di nuovi clienti

#### Ciclo di relazione

Il ciclo di relazione include tutte le interazioni, di acquisto, consumo, assistenza e altra natura, che si sviluppano tra un cliente e un'impresa.

del **marketing di conquista**, alla costruzione di un rapporto a lungo termine con i clienti siano essi acquisiti e potenziali. Quindi non si è modificato il ruolo e il peso che la domanda aveva nei processi di programmazione strategica e in generale di marketing management, ma è cambiato il concetto stesso di "cliente": una persona, fisica o giuridica, di cui si devono conoscere l'intero paniere di esigenze e aspettative, e di cui è utile stimare il valore, non solo economico, c, non solo economico, che può generare in tutto il **ciclo di relazione**, soprattutto nel medio-lungo periodo.

È sulla base di queste premesse che si sviluppa il marketing relazionale come vera e propria filosofia per la gestione dell'impresa: lo sviluppo di un orientamento strategico che pone l'attenzione sulla costruzione, sviluppo e mantenimento di una base di clienti fedeli che siano in grado di incrementare la redditività nel medio-lungo.

Sono numerosi i fattori dello scenario che a vario titolo hanno favorito lo sviluppo del marketing relazionale all'interno delle imprese:

- *la crescita del potere informativo* della clientela e della capacità di incidere sulla reputazione aziendale. In particolare, grazie anche alla diffusione dei social network e in generale delle funzionalità tipiche del web 2.0, si è radicalmente invertita la logica passata dove era l'impresa che comunicava verso il mercato in modalità one-to-many. Rispetto a questi fenomeni, come visto nei Capitoli 3 e 16, le imprese, soprattutto quelle più grandi ed esposte in termini di brand image (cfr. Capitolo 13), hanno sviluppato sistemi di monitoraggio della cosiddetta "web reputation" finalizzati proprio a stimare in che misura la reputazione sia associabile ad atteggiamenti, idee e situazioni, positive o negative, espresse dal mondo delle rete;
- *lo sviluppo di offerte complesse e integrate*, dove l'identificazione della componente di prodotto e servizio diventa talmente labile da rendere complessa una loro distinzione netta. A partire da metà anni 2000, la presenza di prodotti sviluppati congiuntamente da più imprese o i cui componenti siano "co-branded" rappresenta una costante in tutti quei mercati in cui si vogliono offrire soluzioni integrate in grado di soddisfare una specifica funzione d'uso. Nel mercato dell'auto, ad esempio, molte case automobilistiche stanno creando delle partnership con i produttori di application, di smartphone e di altri servizi (ad esempio gli editori di giornali o libri) per rendere più esperienziale il tempo di permanenza in auto;



- *la diffusione delle tecnologie ICT.* Un'altra tendenza ormai fortemente consolidata è rappresentata dalla crescente penetrazione, tra tutte le fasce di clientela, dell'uso di tecnologie, strutture e sistemi, in grado di connettere tra loro milioni di persone, facilitando e accrescendo in tal senso il potere cognitivo dei singoli clienti. Sono numerosi i mercati dove il processo di acquisto è fortemente condizionato dalle informazioni riportate sui più diffusi social network o sui siti di infomediazione (si pensi, ad esempio, ai punteggi assegnati dai siti di prenotazione alberghiera, di servizi turistici, eccetera);
- *la velocità e la capacità di risposta in tempi ridotti.* Lo sviluppo delle tecnologie interattive incorpora, in molte situazioni, la capacità di saper rispondere in tempi ridotti a stimoli esterni; addirittura, molti siti e/o applicazioni disponibili sugli smartphone suggeriscono in anticipo al cliente informazioni, o servizi, di cui potrebbe aver bisogno nell'immediato futuro;
- *pressione concorrenziale.* La crisi che sta caratterizzando i primi anni del nuovo secolo, nonché l'intensificazione dei processi di globalizzazione, stanno avendo come effetto l'ulteriore inasprimento delle dinamiche competitive e le lotte per il mantenimento delle posizioni di mercato acquisite. In termini operativi, ciò vuol dire che la domanda primaria (cfr. Capitolo 6) di molti mercati si contrarrà e le imprese avranno conseguentemente maggiori difficoltà ad acquisire nuovi clienti, e focalizzeranno le loro politiche verso i clienti già acquisiti.



## 21.1 Il marketing relazionale e i vantaggi della fedeltà

L'enfasi sul mantenimento nel tempo di relazioni profittevoli con la clientela, piuttosto che soltanto sulla chiusura della singola transazione di vendita, ha influenzato anche il modo in cui le imprese più dinamiche oggi organizzano le proprie attività di marketing, favorendo l'affermazione di quello che comunemente viene definito come "marketing relazionale". Non è un caso che l'*American Marketing Association* nel modificare la definizione istituzionale del termine "marketing" nel 2004 abbia voluto inserire la necessità di gestire relazioni tra le attività prevalenti del marketing. Per marketing relazionale si può intendere:

"quel complesso di attività, processi e strumenti di marketing, finalizzato a creare, consolidare e sviluppare, relazioni durature e profittevoli con i clienti e gli altri partners, in grado di accrescere il valore singolarmente e complessivamente generato".

Il marketing relazionale ha conosciuto un'evoluzione graduale nel corso degli anni, anche in coerenza con le esigenze strategiche espresse dalle imprese. In particolare, si è passati da offerte rivolte quasi indistintamente alla massa dei clienti, a situazioni dove, grazie anche alle potenzialità delle tecnologie interattive, si commercializzano proposte personalizzate anche su larga scala (in questi casi si parla di *mass customization*). È evidente che il marketing relazionale non si è diffuso alla stessa maniera e con la stessa intensità in tutti i settori merceologici e in tutti i mercati geografici. Oggi si registrano settori industriali dove le imprese opera-

### Customer Relationship Management

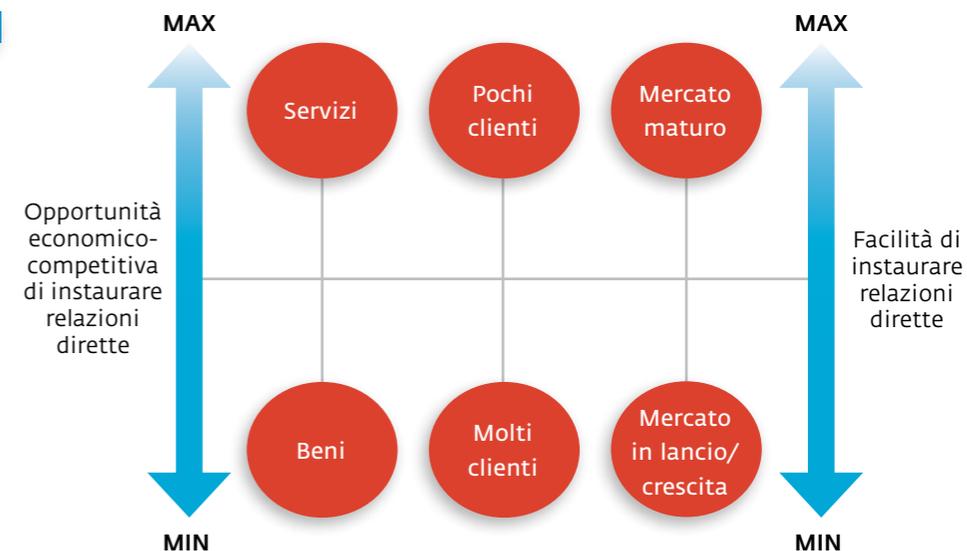
Il CRM è un approccio gestionale che, integrando le diverse funzioni aziendali, si pone l'obiettivo di massimizzare il valore per il cliente e per l'impresa.

no quasi esclusivamente con le logiche del **Customer Relationship Management** (CRM) e altri invece dove tali approcci sono praticamente inesistenti. Tra le condizioni che a vario titolo hanno incentivato un marketing di relazione (rispetto a quello cosiddetto "di conquista") se ne possono rimarcare sicuramente tre:

1. *caratteristiche dell'offerta.* Facendo riferimento alla classica distinzione tra beni e servizi, si sottolinea che tipicamente le imprese di servizi hanno una maggiore probabilità di interagire, anche fisicamente presso luoghi di vendita/consumo, con il cliente finale e addirittura di conoscerne l'anagrafica laddove sia necessario stipulare un contratto di erogazione (si pensi ad esempio ai servizi telefonici, assicurazioni, alle public utilities, ai servizi alberghieri, sportivi, eccetera). Tale caratteristica consente alle imprese di servizi di conoscere direttamente il cliente e quindi di rilevarne, ed eventualmente di archiviare, tutte le informazioni sui comportamenti di consumo e sulle esigenze più o meno esplicitamente manifestate. In un'ideale scala di adozione, se i servizi si pongono ai primi posti, i prodotti di largo e generale consumo, invece, sono quelli che presentano le maggiori difficoltà di interagire con il cliente finale (mentre rimangono inalterate le opportunità di applicazione se si considerano i clienti intermedi);
2. *numerosità clientela.* È evidente che la numerosità della clientela, associata alla complessità del prodotto/servizio commercializzato, potrebbe rappresentare un ostacolo allo sviluppo della "filosofia" relazionale, soprattutto in considerazione della gran mole di dati da dover raccogliere, archiviare ed elaborare. Indubbiamente, quando un'impresa interagisce, magari attraverso un'ampia rete di intermediari, con un gran numero di clienti, potrebbe avere maggiori difficoltà a elaborare le informazioni e ad arrivare a indicatori di sintesi validi;
3. *intensità competitiva e dinamica del mercato.* Quando un mercato evidenzia segnali e tendenze di sviluppo, è piuttosto frequente che le imprese si proiettino ad acquisire nuovi clienti e a praticare quello che viene identificato come un marketing di conquista; al contrario, quando il mercato raggiunge una fase di maturità addirittura di declino, le strategie di marketing sono orientate a consolidare l'esistente e quindi il focus delle attività si sposta verso un marketing di relazione.

Figura 21.1

Orientamenti a confronto.



In sintesi, la situazione di massima praticabilità di un marketing fortemente orientato alla gestione di relazioni personalizzate, è quello che si presenta nelle imprese di servizi, che gestiscono un numero di clienti poco numeroso (si pensi nei contesti BtoB) e che competono in mercati in fase di maturità o declino del ciclo di sviluppo. Ecco perché, solitamente, i programmi di fedeltà più avanzati sono proprio quelli proposti dalle aziende di servizi, quali le compagnie aeree (ad esempio Freccialata di Alitalia), le catene alberghiere (ad esempio Hilton HHonors), le catene distributive anche di carburanti (ad esempio You&Eni), eccetera.

### 21.1.1 I vantaggi della fedeltà dei clienti

Al di là dell'intensità di adozione di pratiche relazionali, le imprese che riescono a prolungare nel tempo le relazioni con i propri clienti profittevoli, sono anche quelle che presentano maggiori tassi di crescita della redditività complessiva.

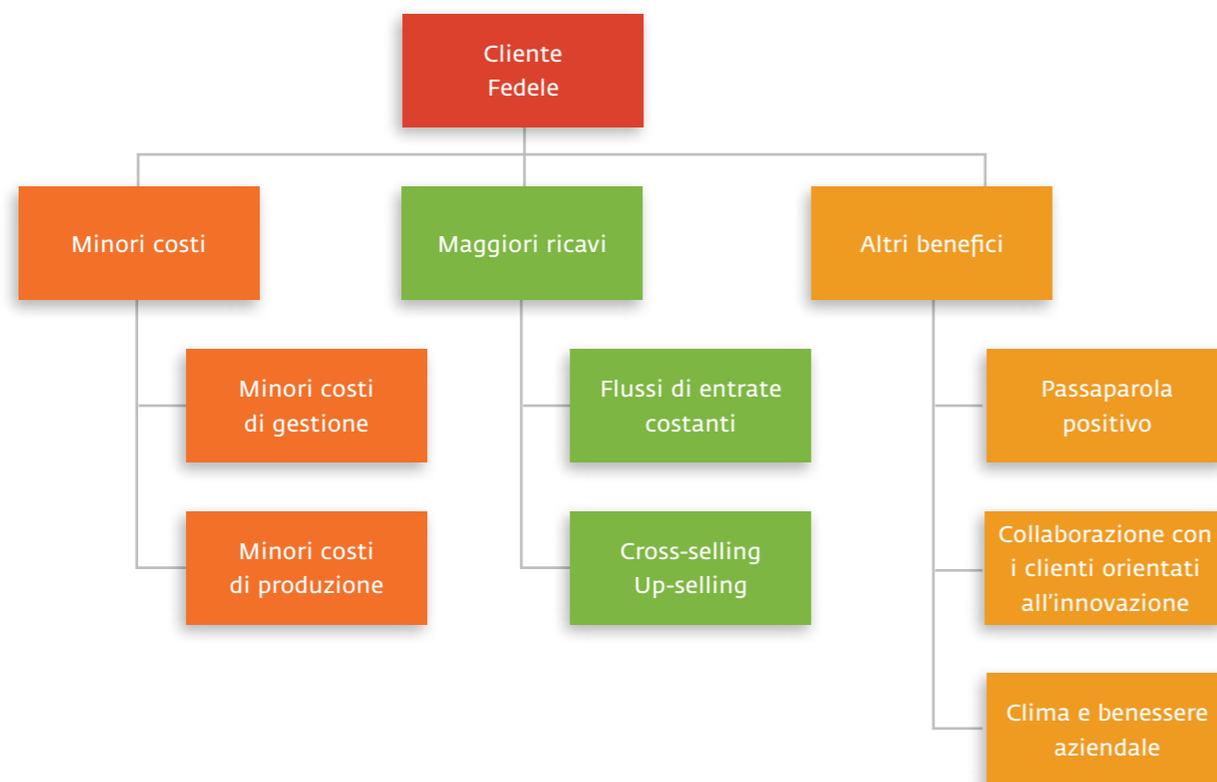
Già a partire dagli anni '90, è stato dimostrato, analizzando il reddito medio per cliente, che la redditività complessiva di un'impresa aumenta quasi esponenzialmente con l'aumentare della durata delle relazioni che intrattiene con la propria clientela.

L'esistenza di un legame tra la durata delle relazioni e la redditività complessiva può essere attribuita a una serie di aspetti, tra cui i più rilevanti riguardano (vedi figura 21.2):

- l'aumento dei ricavi;
- la riduzione dei costi;
- l'incremento delle risorse immateriali.

Figura 21.2

I vantaggi della fedeltà.



#### Tranding up

Il trading up è una tecnica di vendita che mira a offrire ai clienti già acquisiti soluzioni con un più alto margine per l'impresa

Innanzitutto, va considerato che consolidare la relazione con i clienti, soprattutto quando quest'ultima si basa su una reciproca soddisfazione, implica una maggiore disponibilità da parte della clientela ad:

1. indirizzare il proprio portafoglio verso offerte a più alto prezzo o valore (cosiddetto *upselling*) oppure
2. ad acquistare soluzioni ad più alto margine per l'impresa (cosiddetto *tranding up*).

Inoltre, in aggiunta a queste due ipotesi, l'impresa può ulteriormente accrescere i ricavi avendo la possibilità di sviluppare con maggior efficacia azioni di *cross selling*, ovvero proporre al cliente fedele un mix di prodotti/servizi aziendali aggiuntivi a quelli già acquistati e in tal modo far crescere il valore e i margini complessivi della relazione.

#### Margini

Il margine è la differenza in valore assoluto o percentuale tra ricavi e costi.

I maggiori ricavi, o **margin**, possono derivare anche da una minore presenza di politiche promozionali o sconti; in particolare, soprattutto in quei mercati dove la competizione si gioca nel sottrarre clienti dai concorrenti (si pensi ad esempio al mercato della telefonia mobile), i clienti fedeli non necessariamente potrebbero costituire il target primario di azioni promozionali (sconti) aggressive, giacché queste ultime sono generalmente rivolte all'acquisizione di nuovi clienti.

Anche riguardo i costi ci sono dei vantaggi immediati nel gestire i clienti acquisiti rispetto alle altre tipologie di clienti. Innanzitutto, è stato dimostrato che i costi per mantenere un cliente sono significativamente minori rispetto a quelli necessari per acquisirne uno nuovo. Inoltre, risulta che anche i costi di promozione sono in genere più bassi, in quanto le imprese, essendo già note al cliente, possono orientare le proprie attività di comunicazione verso obiettivi "comportamentali" (e quindi di stimolo all'acquisto) e ridurre di molto quelle rivolte invece a obiettivi meramente "informativi".

Infine, i clienti fedeli, rispetto a quelli neo-acquisiti, consentono all'impresa anche altri vantaggi di natura prevalentemente immateriale, la cui quantificazione economica non sempre risulta immediata e agevole. Innanzitutto, quando un cliente vive una relazione pienamente soddisfacente con l'impresa fornitrice è abbastanza probabile che comunichi la propria situazione ad altri clienti, e in tal modo li incoraggi verso i prodotti aziendali: questo flusso di comunicazione, basato essenzialmente sul **passaparola**, se assume una consistenza significativa, potrebbe contribuire notevolmente al miglioramento dell'immagine aziendale e della reputazione nei mercati in cui opera l'impresa. Tutto ciò risulta ancor più significativo, se il processo si attiva attraverso i social network, o tramite quegli strumenti in grado di connettere facilmente migliaia di potenziali consumatori.

Un altro vantaggio per l'impresa di natura immateriale, riguarda la possibilità di sviluppare più facilmente soluzioni innovative. Soprattutto quando l'impresa adotta processi di interconnessione e di coinvolgimento dei clienti nei processi di sviluppo e miglioramento dei prodotti, in una sorta di mutuo scambio di ruoli, il cliente può proporre o spingere verso soluzioni migliorative che in tal modo incrementano la propensione all'innovazione e quindi la competitività stessa dell'impresa.

In ultimo, un aspetto non trascurabile riguarda l'effetto della soddisfazione e della fedeltà della clientela sul clima interno all'impresa e sulla conseguente maggiore soddisfazione dei dipendenti, soprattutto quelli che operano al *front office*.

#### Passaparola

W.O.M. ovvero il Word Of Mouth, rappresenta un flusso di comunicazione, generato anche spontaneamente, che prevede il trasferimento di informazioni da un cliente a un altro.

### 21.1.2 Le trappole della fedeltà

Le imprese, sulla base di indicazioni molto convincenti circa i vantaggi di gestire relazioni durature con i clienti acquisiti, hanno ormai da anni orientato i propri investimenti verso programmi e strutture finalizzate alla gestione dei clienti fedeli. Come anticipato, una delle convinzioni più accreditate sulla base della quale si intensificano gli investimenti, è quella per cui i clienti fedeli risultano più redditizi nel lungo periodo.

In realtà, non è da escludere, considerato alcune specifiche caratteristiche del mercato e delle singole imprese, che la fedeltà presenti delle “trappole” e dei “falsi miti”. In talune situazioni, infatti, non si può escludere a priori che il costo di gestione di un cliente fedele, anziché ridursi nel tempo subisca una variazione, anche significativa, in aumento. Infatti, soprattutto nei mercati BtoB, i clienti con maggior potere contrattuale potrebbero divenire meno profittevoli se richiedono frequentemente sconti quantità o monetari e se richiedono, a parità di prezzo, servizi più personalizzati. Essi infatti, nella consapevolezza del loro alto potere contrattuale (in quanto clienti fedeli) potrebbero legittimamente cercare di tradurlo in vantaggio diretto in termini di minor costo complessivo di acquisto.

Inoltre, soprattutto se un cliente ha la possibilità di mettersi in contatto con l'impresa attraverso diversi canali (cosiddetto approccio **multichannel**), potrebbe accadere che preferisca spostarsi, sempre a parità di prezzo, da un canale i cui costi aziendali risultano meno costosi a uno che richieda maggiori oneri aziendali (anche se probabilmente più performante per il cliente), e in tal modo rischiando di rendere la sua relazione meno profittevole nel lungo periodo (ad esempio quando un cliente preferisce l'assistenza di personale specializzato in un punto vendita rispetto all'assistenza online offerta da un sito web).

Un'altra “trappola” che può presentarsi nella gestione dei clienti fedeli, riguarda le aspettative verso il processo di passaparola e di sostegno nei confronti dei prodotti aziendali. In realtà, non è da escludere che il passaparola generato dai clienti fedeli risulti più basso rispetto a quello generato dai clienti che hanno un comportamento d'acquisto poco fedele, ovvero da quelli che pur continuando la relazione con l'impresa si rivolgono contestualmente anche ad altre imprese concorrenti (in quel tipico processo noto come “fedeltà **poligama**”).

Prendendo le mosse da tali risultati, Reinartz e Kumar hanno dimostrato che non sempre i clienti più longevi sono quelli che generano minori costi rispetto ai quelli più recenti, così come non sempre è vero che i clienti fedeli sono disposti ad acquistare “pacchetti di prodotti” (*bundle*) a prezzi più elevati.

Conseguentemente le imprese devono porre maggiore attenzione ai dati riguardanti i singoli clienti e magari cercare di stimare il profitto effettivamente generato da ognuno di essi; tale esigenza risulta ancora più necessaria se si considera che soltanto una percentuale ridotta di clienti “durevoli” risulta essere realmente redditizia, così come risulta dalla [figura 21.3](#).

#### Multichannel

La gestione multichannel della clientela, avviene quando un'impresa utilizza e mette a disposizione contemporaneamente più strumenti interattivi di contatto e di relazione.

#### Poligama

La fedeltà poligama si ha quando il cliente, per l'acquisto di uno specifico bene/servizio, si rivolge contemporaneamente, e in modo duraturo e ripetuto, a un ristretto numero di imprese fornitrici.

**Figura 21.3**

Redditività dei clienti e la durata della loro relazione.

Redditività	Breve		Lunga	
	LE FARFALLE	GLI AMICI VERI	GLI ESTRANEI	LE SANGUISUGHE
Molto elevata	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	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%

L'impresa, una volta analizzate le reali opportunità derivanti dalla gestione delle relazioni, dovrà:

- focalizzare innanzitutto i suoi sforzi sui clienti realmente convenienti (gli “amici veri”);
- convincere i clienti che hanno una relazione non intensa con l'impresa a consolidare il rapporto nel tempo;
- tenere sotto controllo la redditività dei clienti impegnativi, sia dal lato dei costi che dei ricavi;
- massimizzare le singole transazioni effettuate dai clienti “estranei” o dai cosiddetti “mercenari”.

## 21.2

### La raccolta delle informazioni e l'analisi del portafoglio clienti

Con il marketing relazionale si accetta una vera e propria filosofia aziendale, ovvero quella di porre i clienti acquisiti al centro della gestione dei processi e di attribuire alla cosiddetta *customer loyalty* un ruolo preminente nelle strategie di marketing. In questo contesto, favorite anche da uno sviluppo e da un costo decrescente delle tecnologie, un numero crescente di imprese è passata da una raccolta e gestione sporadica e casuale delle informazioni, a una orientata alla rilevazione e archiviazione sistematica dei dati in tutte le fasi del ciclo di acquisto, utilizzando appositi strumenti gestionali denominati *customer database* o *customer information file*. L'aspetto complesso di tali database riguarda la capacità di far confluire una quantità enorme di dati, provenienti da fonti e contesti diversi, in unico collettore, e successivamente trasformare i dati in informazioni utili ai marketing manager. Le fonti da cui estrarre i dati, come è noto, possono essere molto diverse tra loro, sia in termini di processi gestionali che di strumentazioni di raccolta impiegate e soprattutto possono essere sia interne che esterne alla funzione marketing. Senza dubbio, una delle principali fonti dei dati è rappresentata dalla funzione

#### Database

Il database è un archivio elettronico in cui vengono memorizzati i dati relativi ai fatti aziendali e ai comportamenti dei clienti

amministrativa-contabile dell'impresa, considerato che è sempre necessario conoscere i comportamenti e la situazione economico-finanziaria dei clienti. Tali dati possono essere ulteriormente integrati con quelli raccolti da altre aree aziendali e in particolare con quelli provenienti da tutti i servizi di vendita e assistenza al cliente (customer service, call center, ecc.). Non si trascuri, infine, la possibilità di raccogliere i dati direttamente dal cliente, spingendolo a compilare moduli di registrazione on e off line.

L'eterogeneità dei dati se da un lato rappresenta un vantaggio per l'impresa, dall'altro potrebbe rendere più complessa l'aggregazione, soprattutto quando i dati presentano caratteristiche tra loro differenti. Proprio per risolvere tale problema, è piuttosto frequente che le imprese attuino processi avanzati di **datawarehousing** (DW) ovvero di integrazione, omogeneizzazione e storicizzazione dei dati elementari interni ed esterni inerenti i singoli clienti. In particolare il Datawarehouse deve essere *focalizzato* nel senso di includere dati relativi a un unico soggetto anche se raggruppati in aree o temi ritenuti di interesse (consumi, vendite, costi, ecc.). Un DW deve inoltre essere *integrato* ovvero deve garantire che i dati si presentino come omogenei in termini di codifica e formato, anche se ovviamente differenziati in termini di contenuti e aree aziendali; deve essere *variante nel tempo* cioè idoneo a includere non solo i dati correnti ma anche quelli futuri e infine deve essere anche *non volatile* cioè in grado di archiviare i dati stabilmente e soprattutto in maniera non alterabile da persone non autorizzate, come ad esempio in presenza di attacchi di "hackeraggio" esterni.

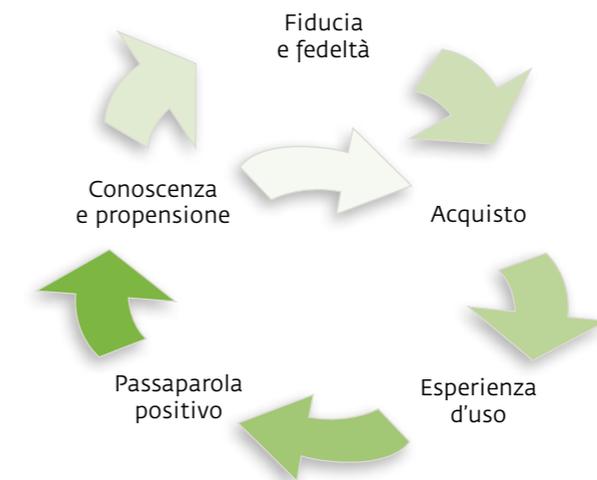
Al fine di rendere quanto più efficiente ed efficace possibile il customer database, è opportuno che l'impresa trovi il giusto equilibrio tra l'*ampiezza* e la *profondità* dei dati: la prima in particolare interessa il numero di fenomeni da monitorare e informazioni da produrre, mentre la seconda riguarda il livello di dettaglio dei singoli dati da raccogliere. La decisione può risultare complessa soprattutto in quelle situazioni dove i clienti interagiscono con l'impresa in diversi momenti del ciclo di acquisto e soprattutto anche con diversi canali di contatto. Come risulta dal grafico 17, il ciclo di relazione può essere caratterizzato da diversi momenti: concettualmente si parte dalle fasi relative alla conoscenza (*awareness*) e all'atteggiamento del cliente nei confronti dei prodotti e delle marche aziendali (cfr. Capitolo 6), e si continua con le fasi più prettamente comportamentali, quali quelle dell'esperienza d'uso e quella relativa alla soddisfazione (cfr. Capitolo 9). La relazione solitamente presenta un percorso ciclico laddove, in presenza di elevati livelli di soddisfazione, il cliente elaborano nuovamente le informazioni relative ai cicli di ri-acquisto e in tal modo creare relazioni basate sulla fiducia e sulla fedeltà.

#### Datawarehousing

Il DW è un insieme di dati focalizzati su un soggetto, integrato, variante nel tempo, non volatile e creato per supportare le decisioni aziendali" (Inmon, 1993, p.12)

Figura 21.4

Le fasi del ciclo di relazione fedeltà-impresa.



### 21.2.1 Il customer profiling e l'analisi del portafogli clienti

La conoscenza e l'analisi del comportamento dei singoli clienti rappresenta un'attività fondamentale, nell'ambito del marketing relazionale, ai fini di un'efficace gestione dei processi di acquisizione, fidelizzazione ed, eventuale, recupero dei clienti. Tramite l'analisi della clientela si vuole poter disporre di informazioni sul comportamento attuale e atteso dei singoli clienti, ovvero poter conoscere i prodotti/servizi utilizzati, e stimare le probabilità che cliente resti fedele nel tempo, in tal modo accrescendo il valore complessivamente generato.

I sistemi di analisi, denominati anche di *customer profiling*, in altri termini permettono una conoscenza approfondita dei singoli clienti e rappresentano la base sulla quale formulare e implementare le strategie di fidelizzazione. Grazie alle attività di "profilazione", si potranno anche identificare le azioni operative di marketing più efficaci tra quelle finalizzate all'acquisizione di nuovi clienti e quelle tese alla conservazione di quelli acquisiti.

L'esame dei clienti acquisiti ha come obiettivo ultimo la stima del reale valore sviluppato dal cliente nel suo ciclo di relazione (cosiddetto *customer life time value*, CLTV) e in tal modo quantificare più efficacemente l'entità degli investimenti anche in base ai ritorni auspicati.

L'analisi dei clienti nel loro complesso, denominata come *analisi del portafoglio clienti*, può avvenire attraverso diverse modalità, che naturalmente prevedono livelli di complessità e di calcolo crescenti e che partono dall'utilizzo di sistemi di analisi piuttosto semplificati basati sull'uso di un'unica variabile. Tali sistemi, noti anche come **analisi ABC**, prevedono come output finale l'identificazione di una sorta di piramide della clientela al cui vertice ricadono in genere i clienti più redditizi. Qualora si volesse approfondire ulteriormente l'analisi, si potrebbero utilizzare due variabili e attraverso in tal senso queste costruire le cosiddette "matrici portafoglio clienti". È possibile anche prevedere l'applicazione di analisi a tre o più variabili (cosiddette analisi multivariate) che a fronte di una metodologia di calcolo molto articolata, sono in grado di fornire informazioni più dettagliate sul valore prospettico e attuale dei clienti presenti nel portafoglio aziendale.

#### Analisi ABC

L'analisi ABC della clientela rappresenta una modalità per classificare i clienti basata sull'utilizzo di una sola variabile, solitamente rappresentata dal fatturato.

### I metodi per analizzare il portafoglio aziendale

Nell'ambito delle tecniche che prevedono l'uso di una sola variabile per valutare l'importanza dei clienti presenti nel portafoglio aziendale (cosiddetta analisi ABC), solitamente la più utilizzata si basa sul calcolo del fatturato generato in un determinato periodo di tempo. In quest'ottica, i clienti vengono classificati in ordine decrescente in base al fatturato da loro generato; solitamente, si rileva, confermando il famoso **principio di Pareto**, che il 20% della clientela genera circa l'80% del fatturato totale. Dall'analisi può risultare che, all'interno della categoria dei clienti "top", esistono dei clienti "diamante" che pur rappresentando una minima parte del portafoglio (circa il 5%) sono in grado di garantire il 20-25% del fatturato complessivo.

Sebbene da un punto di vista concettuale l'analisi ABC si presenti come una tematica facilmente comprensibile, ciò che invece può risultare complesso nella sua applicazione, riguarda la definizione del numero di classi in cui suddividere il portafoglio e conseguentemente stabilire le soglie di fatturato che distinguono una classe dall'altra. I metodi di calcolo possono essere diversi e di conseguenza risulta necessario verificare di volta in volta quale si adatta meglio alle caratteristiche e al profilo dell'azienda che effettua l'analisi.

Un metodo piuttosto semplificato, è quello che si basa sul calcolo del fatturato medio della clientela e quindi del valore attraverso cui suddividere il portafoglio clienti in due distinte classi; ad esempio con riferimento al box, risulta che il fatturato medio dei trenta clienti in portafoglio è pari a circa 157mila euro, e che i clienti codificati dall'1 al 12, possono essere classificati come i clienti più strategici o clienti di "fascia A". Successivamente, si potrebbe procedere suddividendo la **coorte** superiore in altre due classi, attraverso il calcolo di un'ulteriore media aritmetica basata sui fatturati che rientrano tra il valore massimo e il valore medio precedentemente identificato (sempre con riferimento all'esempio riportato nel Box, la media dei fatturati dei primi 12 clienti è pari a circa 282mila euro; in tal modo, la prima classe dei clienti "A" è compresa tra il valore massimo e 282mila euro mentre quella dei clienti "B" è compresa tra 282mila euro e 157mila). Tale calcolo ovviamente può essere effettuato anche per la coorte inferiore arrivando in tal modo a identificare quattro classi in cui suddividere l'intero portafoglio ("A" e "B" superiori alla media generale e altre due classi, "C" e "D", inferiori alla media generale).

#### Principio di Pareto

Il principio di Pareto prevede che la maggior parte degli effetti è dovuta a un numero ristretto di cause

#### Coorte

La coorte si compone di un certo numero di clienti che presentano valori di fatturato o fedeltà tra loro piuttosto simili.

### Focus Esempio di identificazione della classi di un portafoglio clienti

	Codicecliente	Fatturato	
Media dei clienti "1-12" = 282.807	1	475.068,20	Clienti fascia A
	2	471.810,00	
	3	330.835,00	
	4	315.590,75	
	5	302.030,35	
	6	294.368,00	
	7	264.286,00	
	8	213.194,00	
	9	205.471,00	
	10	195.331,00	
	11	163.070,00	
	12	162.630,00	
Media dei clienti "13-30" = 73.762	13	151.733,00	Media dei trenta clienti = 157.380
	14	131.366,00	
	15	126.327,50	
	16	106.471,00	
	17	99.384,00	
	18	81.249,00	
	19	80.200,00	
	20	77.198,00	
	21	72.290,00	
	22	60.340,00	
	23	59.696,00	
	24	51.362,00	
	25	48.660,00	
	26	47.801,52	
	27	42.740,00	
	28	39.373,00	
	29	35.100,00	
	30	16.433,00	
			Clienti fascia C
			Clienti fascia D

Copyright riservato. Ad uso interno alla LUMSA

L'analisi ABC può essere utilmente integrata affiancando al fatturato anche altre informazioni, tra cui innanzitutto quelle relative ai costi e ai margini di contribuzione, e in tal modo essere in grado di predisporre le cosiddette "matrici portafoglio clienti", basate appunto sull'uso di due variabili.

La rappresentazione a matrice presenta il primario vantaggio, rispetto al metodo ABC, di affinare l'analisi e anche di facilitare l'identificazione dei clienti attri-

buendo ai diversi quadranti colori e nomi facilmente distinguibili. La criticità in questo caso, risiede nella selezione delle variabili da utilizzare in ascissa e ordinata, tra le innumerevoli basi informative a disposizione dell'impresa e adeguatamente presenti nel customer database. Anche in questo caso, ogni impresa dovrà classificare i propri clienti selezionando le due variabili ritenute come più qualificanti per il proprio business; nella figura 5 sono riportate una serie di voci che, opportunamente incrociate, possono consentire la costruzione di infinite matrici attraverso cui classificare la clientela aziendale.

Figura 19.5

Variabili di classificazione dell'importanza della clientela.

**L'originale non si legge bene, è da controllare**

#### 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

In linea di massima è possibile raggruppare le matrici di analisi della clientela in tre macro-categorie, ovvero le:

- *le matrici di analisi della profittabilità dei clienti.* Queste matrici si basano sull'impiego di variabili di natura economica e si prefiggono di identificare quei clienti che contribuiscono maggiormente alla creazione di un valore economico (o che al contrario depauperano il capitale aziendale);
- *le matrici di analisi della situazione competitiva dei clienti.* Attraverso queste matrici si vuole stimare la competitività dei clienti nei loro rispettivi mercati di riferimento e anche la complessità nel presidiare i rapporti con i clienti, soprattutto laddove esista una forte concorrenza che si rivolge alla medesima base di clienti;
- *le matrici di analisi della relazione con i clienti.* La valutazione delle relazioni con i singoli clienti può essere rappresentata anche con variabili non necessariamente di natura economica (ad esempio come il livello di soddisfazione, il numero di reclami, della facilità gestionale, eccetera), ma che comunque consentano di esprimere il potenziale comportamento del cliente.

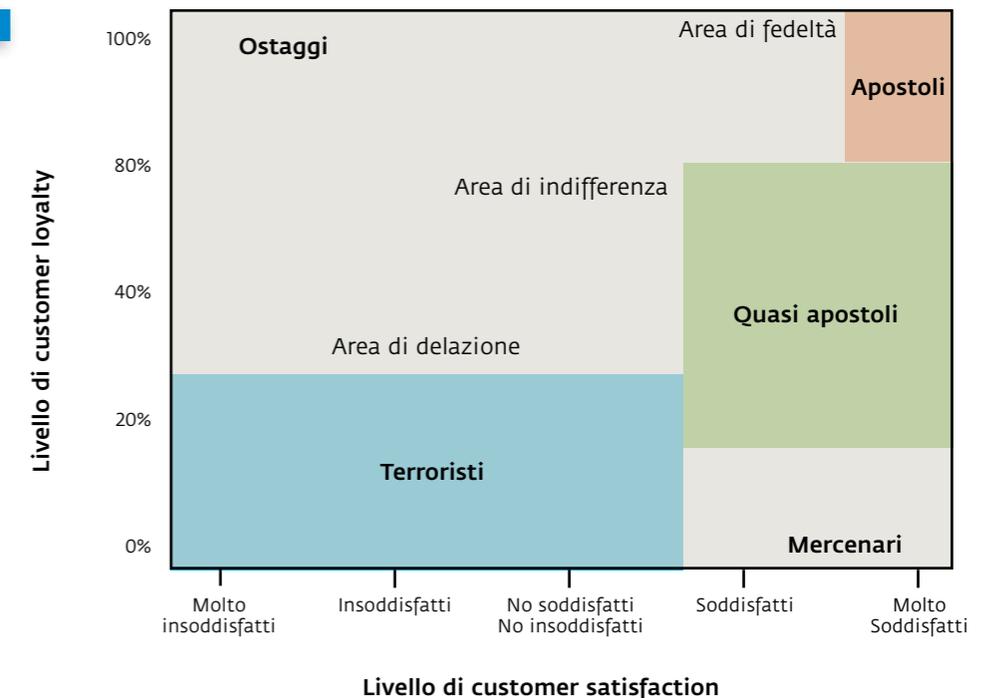
Tra le matrici che nel tempo si sono affermate maggiormente, anche per effetto delle tipologie di clienti rappresentate, vi è sicuramente quella basata sul livello di soddisfazione e di fedeltà. In particolare, i clienti rispetto a queste due variabili "relazionali" possono essere classificati in quattro tipologie:

- *apostoli*, ovvero coloro che si dimostrano completamente soddisfatti sia delle prestazioni fondamentali che di quelle accessorie e al tempo stesso manifestano un'assoluta fedeltà nei confronti dell'impresa;

- *ostaggi*, cioè clienti fortemente insoddisfatti dell'offerta aziendale che tuttavia, a causa delle scarse alternative d'offerta o per costi di transazione elevati, continuano la relazione con l'impresa;
- *mercenari*, cioè coloro che pur manifestando un buon livello di soddisfazione sono fortemente attratti da altre offerte (caratterizzate in genere da prezzi più bassi) dimostrando in tal senso un basso livello di affezione nei confronti dell'impresa;
- *terroristi*, ovvero clienti profondamente insoddisfatti che avendo alternative di acquisto abbandonano l'impresa e attivano al tempo stesso un intenso processo di passaparola negativo.

Figura 21.6

Tipologie di clienti e relazioni tra la soddisfazione e la fedeltà.



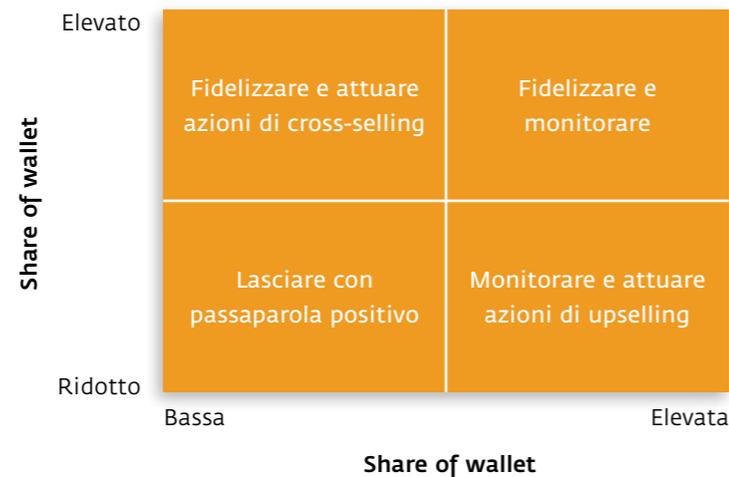
Un'altra matrice altrettanto efficace, soprattutto quando le informazioni disponibili ne consentono la costruzione, è quella basata sulle seguenti variabili:

- *size of wallet* (dimensione del portafoglio), ovvero l'ammontare di risorse che il cliente destina all'acquisto di un determinato bene o servizi. In tal senso, il cliente può essere classificato come un cosiddetto "big spender" o in un "light spender" a seconda che il suo budget sia rispettivamente di grandi o di piccole entità;
- *share of wallet* (quota di portafoglio), ovvero la quota parte delle spese relative a un bene/servizio destinate specificamente all'impresa fornitrice che effettua l'analisi. Si dirà che la quota di portafoglio è elevata se il cliente si rivolge esclusivamente o quasi all'impresa che effettua l'analisi che nei fatti diventa l'unica fornitrice del bene/servizio; all'opposto, si avrà una quota portafoglio estremamente ridotta quando l'impresa che effettua l'analisi fornisce una quantità marginale se confrontata con quella di altre imprese concorrenti.

In base alla posizione del cliente nella matrice (come mostrato in figura 6), si potranno definire le strategie di fidelizzazione più efficaci. Ad esempio, nei confronti dei clienti ad alta quota di portafoglio ma bassa spesa complessiva (in basso a destra nella matrice), potrebbe essere funzionale attuare azioni di fidelizzazione o proposte che incentivino la spesa media (cosiddetto *up-selling*); al contrario, nei confronti dei clienti con bassa quota di portafoglio ed elevata spesa (in alto a sinistra), potrebbe essere utile indirizzare proposte di *cross-selling* che siano in grado di incrementare la quota di portafoglio ed erodere in tal modo quote di vendita alle imprese concorrenti.

Figura 21.7

Matrice di classificazione della clientela in base all'ammontare di spesa e alla ripartizione tra fornitori



Un altro criterio utilizzato per individuare i clienti più strategici è il cosiddetto FRM (*Frequency-Recency-Monetary*), che si basa sull'uso di tre variabili:

1. la cosiddetta *frequency* si riferisce alla frequenza di acquisto imputabile a uno specifico periodo di tempo
2. la *recency* invece è legata all'ultimo acquisto effettuato
3. la *monetary* riguarda l'ammontare monetario degli acquisti generato nello stesso periodo di tempo.

Per arrivare a una stima del potenziale del cliente, sarà innanzitutto necessario **indicizzare** le tre variabili che altrimenti non potrebbero essere confrontate avendo unità di misura differenti (la frequenza ha come unità di misura il numero di volte, la *recency* adotta come unità la data di acquisto e la *monetary* utilizza una valuta). Contestualmente, si dovranno assegnare dei pesi alle tre variabili e quindi calcolare i valori riferiti ai singoli clienti. In tal modo, si potranno identificare i clienti a maggior potenziale nei confronti dei quali eventualmente destinare risorse e attenzioni più rilevanti (come esemplificato nella **tabella 21.1**).

#### Indicizzare

È un metodo attraverso cui esprimere in maniera omogenea l'intensità di variabili che presentano metriche diverse in modo da renderle confrontabili

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	322	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

Tabella 21.1

Il metodo FRM: un esempio di calcolo.

In aggiunta all'analisi statica della clientela e alla costruzione delle matrici o delle piramidi, l'impresa può eseguire anche un'analisi dinamica e in tal modo verificare gli spostamenti (cosiddette "migrazioni") che ogni singolo cliente potrebbe aver effettuato tra un periodo e un altro e soprattutto identificare verso quale classe è migrato.

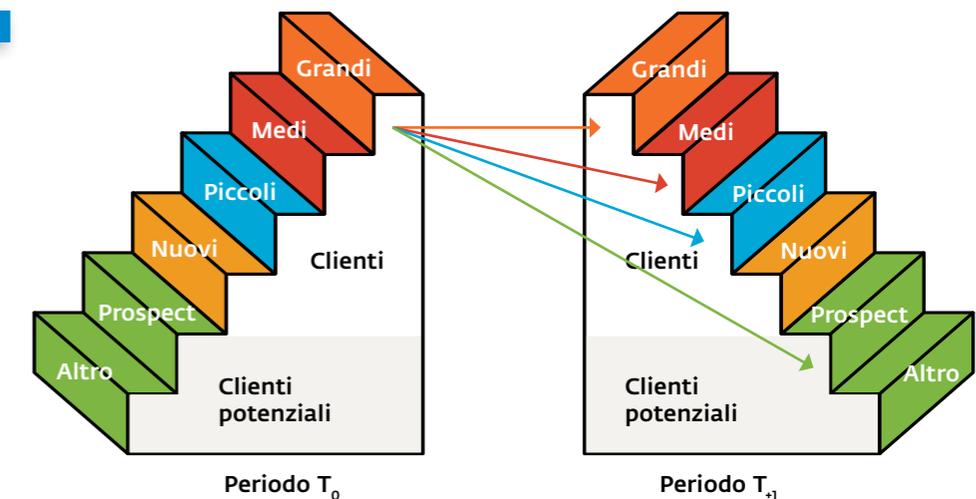
In particolare, è possibile individuare, cinque differenti flussi di migrazione all'interno di un portafoglio di clienti (**figura 21.8**):

- tasso di clienti "statici", ovvero che restano nella classe di partenza;
- tasso di clienti "in crescita", cioè che migrano verso classi superiori;
- tasso di clienti "in calo", cioè che migrano verso classi inferiori;
- tasso di defezione, ovvero di clienti che abbandonano definitivamente l'impresa;
- tasso di acquisizione, cioè nuovi clienti acquisiti nel periodo.

Tali indicatori possono essere calcolati sull'intero portafoglio ma anche prendendo come riferimento le singole classi, e in tal modo offrire un quadro ancora più dettagliato della dinamicità della clientela aziendale.

Figura 21.8

L'analisi dinamica della clientela.



#### Altri indicatori per l'analisi della fedeltà e del valore dei clienti

La complessità dei fenomeni di acquisto e di consumo da tenere sotto controllo, nonché l'aumentata pressione competitiva di numerosi settori industriali, ha

### Cruscotto di monitoraggio

I cruscotti aziendali, grazie all'impiego di specifici software, consentono la visione di indicatori di performance e di altre metriche aziendali per consentire una visione d'insieme dei risultati a fronte degli obiettivi.

stimolato le imprese nell'individuare nuove e più approfondite modalità di misurazione della fedeltà della clientela e in generale del valore dei singoli clienti. Al giorno d'oggi la casistica è sufficientemente ampia e tale da consentire una prima distinzione basata sul fattore temporale, cioè di metodi che tendono a valutare la fedeltà passata rispetto a quelli che invece stimano la fedeltà o il valore prospettico. Nell'organizzare un quadro sintetico di strumenti o nel costruire un cosiddetto "cruscotto di monitoraggio" della fedeltà, è necessario che vi sia la chiara consapevolezza che i singoli indicatori forniscono informazioni parziali e spesso non comparabili tra loro. In tal senso, la situazione ideale sarebbe quella di predisporre un sistema formalizzato, basato su misurazioni continuative e sull'uso contestuale di strumenti di natura e significato diverso. Gli indicatori più frequentemente utilizzati sono (Iasevoli, 2000a; Kumar, 2008):

- il Customer Retention Rate
- l'anzianità media della clientela
- il Churn Rate
- la probabilità di riacquisto.

Tra gli indicatori che stimano la fedeltà in termini passati e che si riferiscono al portafoglio complessivo (o a una parte di esso) vi è innanzitutto il *Customer Retention Rate* (CRR), che esprime il numero di clienti rimasti fedeli a fine periodo rispetto a quelli che esistevano a inizio periodo e ai nuovi clienti acquisiti. Nonostante il CRR sia utile per fornire una chiara visione del portafoglio clienti o di una parte di esso (esempio relativo soltanto ai clienti top o a quelli marginali), questo tasso non offre indicazioni circa l'importanza dei clienti che hanno abbandonato/continuato la relazione. Tale limite, tuttavia, potrebbe essere superato ricorrendo al CRR ponderato che considera oltre al numero di clienti anche il volume di spesa da essi generato.

Partendo dal CRR è possibile stimare un altro indicatore "passato" della fedeltà, ovvero "l'anzianità media della clientela", che identifica la durata media in anni della relazione (si ottiene sottraendo da 1 il CRR). In particolare, si può dimostrare che aumentando di poco il tasso di fedeltà, ad esempio dall'80% all'85%, si ottengono incrementi della durata media più che significativi in quanto l'anzianità passa da 5 anni a 6,67 anni.

Un indicatore piuttosto simile al CRR è il cosiddetto *Churn Rate* ovvero quello che stima il tasso di abbandono della clientela a favore di uno specifico concorrente; in tal caso, servendosi anche di apposite matrici definite di "acquisizione-defezione" è possibile stimare quanta parte della clientela sia migrata verso un concorrente. Analogamente potrà essere stimato anche il numero di clienti, rispetto al totale portafoglio, che è stato acquisito dai concorrenti (cosiddetto *Acquisition Rate*).

Tra gli indicatori che invece tendono a stimare la fedeltà prospettica è utile introdurre innanzitutto la cosiddetta "Probabilità attiva" (anche noto come *P active*), ovvero la probabilità che il cliente resti attivo anche nei mesi successivi; ad esempio, se un cliente ha effettuato 7 acquisti in un anno, e l'ultimo acquisto risale al nono mese, si potrà ragionevolmente stimare che il "*P active*" sarà a pari a 0,133 [ovvero  $P active = (9/12)^7$ ].

Un indicatore ugualmente finalizzato alla stima della fedeltà futura e che si basa sempre sugli acquisti passati è il cosiddetto *Interpurchase Time* (IPT), ovvero il

tempo medio che intercorre tra un acquisto e quello successivo. Ad esempio, se si stima che il tempo medio di riacquisto sia tre mesi e un cliente non riacquista da cinque mesi, si può ragionevolmente supporre che la sua fedeltà sia a rischio se non addirittura che sia tendente a zero.

Anche sulla base delle informazioni fornite da tali indicatori, l'impresa dovrà cercare di stimare il valore generato dal cliente nel tempo, sia in termini passati che prospettici. Ogni singolo cliente può rappresentare un fonte di generazione di valore per l'impresa che può essere stimata attraverso il calcolo del cosiddetto Customer Life Time Value (CLTV). Una stima piuttosto semplificata del CLTV è quella che si ottiene nel seguente modo: *valore medio acquisto unitario x frequenza di acquisto nel periodo x durata media della relazione*.

In realtà, questa formula non tiene conto della probabilità che il cliente resti attivo nel futuro e soprattutto dei reali margini di contribuzione generati nel tempo. Una formula sicuramente più avanzata, che tiene in parte in considerazione tali elementi, è la seguente:

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

dove:

MMdC = Margine medio di contribuzione nel periodo t calcolato anche rispetto ai periodi precedenti

P active = Probabilità che il cliente i-esimo sia attivo al tempo t

i = indice del cliente

t = periodo per il quale il CLTV è stimato

T = numero di periodi oltre t

d = tasso medio di sconto

Il valore attuale netto del cliente, calcolato secondo queste modalità presenta tuttavia alcune forti semplificazioni che potrebbero essere incluse nella formula. Innanzitutto, non tiene conto dei costi di attrazione e dei costi di acquisizione dei clienti, che possono essere in alcuni casi molto elevati e poi difficilmente tiene conto di una puntuale ripartizione dei costi fissi e di struttura (salvo non ricorrere all'utilizzo dei valori medi) tra le diverse tipologie di clienti. Determinare correttamente il valore del cliente, può aiutare l'impresa a formulare strategie di marketing maggiormente focalizzate sui singoli clienti e soprattutto può fornire un valido supporto all'implementazione di strategie di marketing relazionale di cui si possono stimare gli effetti, in termini di variazione di valore generato nel tempo.



## Focus

## Alcuni indicatori di customer loyalty

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

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

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

Esempio: Numero clienti migrati = 60

Numero clienti in portafoglio = 200

Churn 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%

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

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

## 21.3 Le strategie orientate alla fidelizzazione

Molto spesso le imprese non disponendo di informazioni dettagliate sulla redditività dei propri clienti adottano strategie di marketing focalizzate esclusivamente sugli attributi dell'offerta (ad esempio miglioramento della qualità offerta), che non sempre rappresentano l'alternativa migliore per accrescere il valore complessivo dell'impresa se comparato con quanto effettivamente possono generare i singoli clienti.

Se l'obiettivo ultimo è la massimizzazione del *valore per l'impresa e per il cliente* allora, nel valutare e selezionare le alternative strategiche in maniera realmente "clientocentrica", sarebbe utile stimare gli effetti generati dalle singole iniziative sul profitto complessivo, tenuto conto del profilo dei singoli clienti o almeno delle classi di appartenenza.

Il primo passo, riguarderà l'identificazione del target verso cui rivolgere le azioni di *relationship* ovvero stabilire quale, fra le classi di clienti presenti nel portafoglio, risulti essere prioritariamente da gestire in un'ottica di incremento di valore. Successivamente, si potranno valutare le diverse alternative strategiche e in particolare quanta parte del budget destinato alla fidelizzazione debba essere destinata alle azioni di "crescita" (intendendo per queste ultime quelle finalizzate a far crescere i clienti nelle piramidi), di "mantenimento" (destinate a consolidare la posizione dei clienti nella piramide) e di "recupero" (rivolte agli ex clienti che hanno deciso di abbandonare la relazione con l'impresa). In questo ambito, l'impresa, in aggiunta al tradizionale obiettivo di acquisizione di nuovi clienti e accrescimento della base clienti, dovrà definire anche gli obiettivi di marketing relazionale che intende perseguire in termini di:

- 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 tra quelli che hanno abbandonato o manifestato di abbandonare l'impresa.

Anche in questo caso la selezione delle alternative strategiche potrà essere risolta confrontando le spese da sostenere con i possibile ritorni generati dai clienti presenti nella classe (un esempio è riportato nel Box 3).

Nella valutazione delle alternative, i manager dovranno anche valutare quali soluzioni potrebbero risultare più efficaci nel perseguimento degli obiettivi. In particolare, partendo dal concetto di CLTV e dagli elementi che ne determinano la costruzione, i cosiddetti driver attraverso cui ottenere un incremento del valore del cliente potrebbero essere i seguenti:

- incrementare il livello di spesa, ovvero dell'ammontare che il cliente sostiene con l'impresa fornitrice;
- incrementare il *cross-buying*, cioè incentivare il cliente a comprare anche altri prodotti/servizi presenti nella gamma dell'impresa;
- incentivare il cliente, in maniera coerente con l'effetto *cross-buying*, a diversificare i suoi acquisti e comunque i suoi interessi anche verso categorie diverse da quella di suo esclusivo interesse;

- incentivare il cliente a ridurre i tempi medi di ri-acquisto ricorrendo ai strumenti di fidelizzazione;
- incentivare il cliente a ridurre il numero dei rifacimenti/resi richiesti dai clienti
- incentivare il cliente a ridurre la frequenza dei contatti o comunque a spingerlo verso canali di comunicazione a costo di gestione più basso.

È evidente che, per supportare adeguatamente l'implementazione delle strategie relazionali, l'impresa debba contestualmente favorire lo sviluppo di una cultura aziendale realmente incentrata sul cliente e creare strutture organizzative coerenti e adeguate. In questo ambito, ad esempio, è piuttosto frequente l'istituzione di uffici appositamente preposti alla gestione dei clienti più strategici soprattutto per quanto attiene i servizi di post-vendita. Il ruolo di quelli che vengono solitamente definiti "Key Account Manager" (KAM) è sostanzialmente quello di consolidare le relazioni con i clienti chiave, in una logica di mutua interdipendenza, accrescendo il valore di tutti gli attori coinvolti. Rispetto a un tradizionale ufficio vendite, il KAM persegue l'obiettivo di massimizzare innanzitutto lo "share of wallet" contestualmente a un incremento del "size of wallet". Certamente il KAM ha un orizzonte temporale di medio-lungo periodo e considera lo scambio di informazioni come una leva strategica per l'ottimizzazione della relazione e in generale per migliorare i rispettivi business.



## Focus

## Alcune tipiche alternative

Si consideri ad esempio la seguente situazione:

- un'impresa possiede un portafoglio di circa 1.000 dealer;
- raggiunge un fatturato complessivo di oltre 11 milioni di euro;
- ha un tasso di fidelizzazione dell'80% e consegue mediamente un margine di profitto del 14% dai clienti A (Top), un 16% dai clienti B (Medi) e un 12% dai clienti C (Marginali).

In particolare, dall'analisi del portafoglio emergono i seguenti dati:

	Clients A	Clients B	Clients C	Totale
Nr Clienti Dealer	180	320	540	1.040
Fatturato totale (000)	7000	2900	1200	11.100
Margini (%)	14%	16%	12%	

Prendendo in considerazione i dati emersi dall'analisi, e riducendo le alternative a disposizione, si vuole valutare quale delle seguenti ipotesi potrebbe generare un maggior incremento di valore per l'impresa:

1. aumentare del 5% il numero dei clienti A. Una maggiore incentivazione alla forza vendita (sotto forma di premi all'acquisizione) sarebbe costata circa 400 mila nel primo anno;

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 milioni nel primo anno;
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 mila nel primo anno;
4. ridurre il tasso di defezione totale dal 20% al 15% annuo. Per aumentare la loyalty era necessario organizzare un'apposita struttura interna (retention team) che avrebbe generato costi per circa 700 milioni nel primo anno.

Confrontando le quattro alternative risulta che la prima ipotesi potrebbe generare una perdita di valore pari a circa 50 mila; la seconda potrebbe generare un incremento di 200 mila, la terza un incremento di circa 140 mila e la quarta un incremento di circa 150 mila. In tal senso, risulterebbe che nel breve periodo la soluzione più vantaggiosa sarebbe la seconda. È evidente che i risultati potrebbero essere radicalmente diversi se proiettati in un periodo più lungo laddove si dovrebbe utilizzare come base di calcolo il CLTV.

## 21.4 Gli strumenti di gestione delle relazioni

La consapevolezza dell'importanza di gestire efficacemente le relazioni con i clienti e di controllare e contrastare la crescente mobilità dei clienti nei mercati più competitivi, ha spinto le imprese nell'individuare e creare nuove azioni di fidelizzazione che si basassero sul valore generato nel tempo dai singoli clienti.

Al giorno d'oggi, la casistica di strumenti si è indubbiamente arricchita al punto che si possono effettuare anche delle classificazioni; innanzitutto, gli strumenti relazionali possono essere utilmente suddivisi in due macro-categorie in base gli benefici offerti ai clienti (Bhattacharya e Bolton 2000; Dabholkar, Johnston e Cathey 1994):

- strumenti che offrono prevalentemente benefici di natura economica, come ad esempio i servizi aggiuntivi gratuiti, premi o sconti economici, eccetera;
- strumenti che offrono benefici di natura prevalentemente immateriale e sociale, come ad esempio le partecipazioni a forum, l'iscrizione a club, premi per la partecipazione a eventi, eccetera.

Questi stessi strumenti potrebbero essere suddivisi anche in base al momento in cui viene erogato il beneficio (Dowing e Uncles, 1997), ovvero in strumenti che forniscono un vantaggio immediato al cliente rispetto a quelli che invece richiedono un periodo più ampio (ad esempio i programmi fedeltà) prima che il cliente ne possa ottenere il possesso.

Un'ulteriore classificazione degli strumenti è quella basata sugli obiettivi di gestione e ottimizzazione delle relazioni con i clienti; in particolare, si possono immaginare tre differenti categorie:

- strumenti finalizzati all'allungamento della *durata* della relazione, che corrispondono ai tentativi di consolidare la fedeltà e la probabilità che il cliente continui il più a lungo possibile la relazione con l'impresa;
- strumenti finalizzati ad estendere l'*ampiezza* della relazione, che interessano le modalità per favorire il cosiddetto *cross-buying* vale a dire l'acquisto da parte del cliente di prodotti/servizi aziendali differenti da quelli già utilizzati;
- strumenti finalizzati a estendere la *profondità* della relazione, cioè che favoriscono una frequenza di uso e di acquisto più intensa o comunque che riguardano le decisioni di aggiornare o acquistare prodotti *premium price* rispetto a quelli di minor costo.

Un'ulteriore classificazione delle azioni di fidelizzazione e di gestione delle relazioni, è quella che distingue gli strumenti in funzione del grado di impatto organizzativo e della capacità di sfruttare le competenze distintive aziendali (azioni strategiche o tattiche) e in base alla fase della relazione e alle risposte attese (azioni pro-attive o reattive).

In tal senso si possono identificare quattro differenti macro-categorie di azioni, così come riportato nella figura 9:

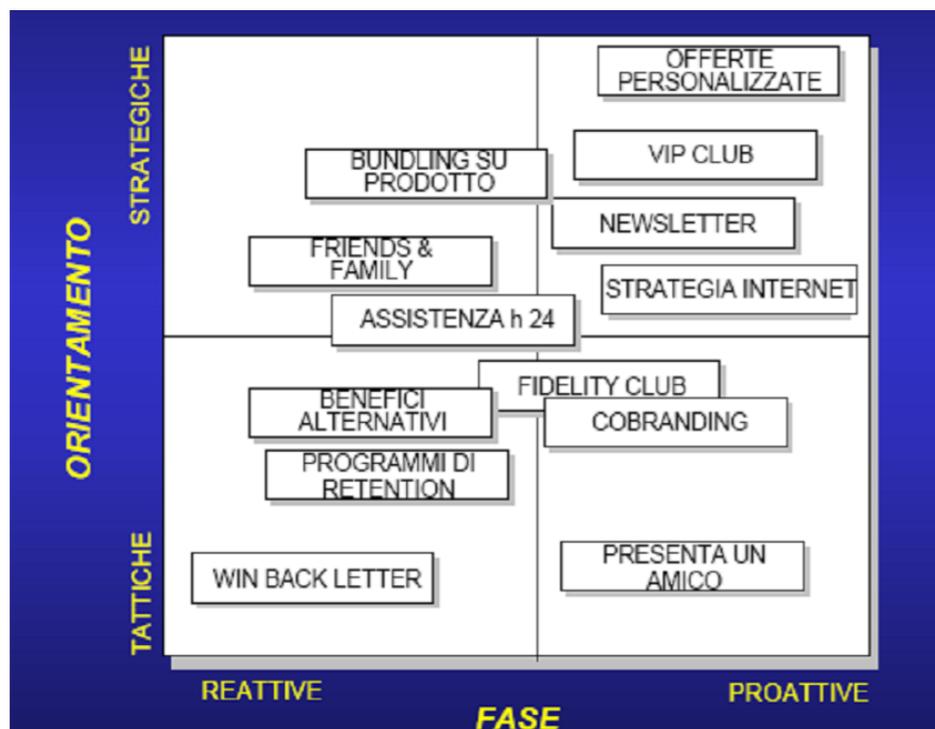
- strategiche-proattive, ovvero strumenti che perseguono la finalità di gestire il cliente soprattutto nelle prime fasi della relazione e ad accrescere il valore erogato rispetto alla concorrenza (ad esempio welcome call, istruzioni personaliz-

zate all'uso, strumenti informativi dedicati, ecc.) o a prevenire problemi o intenzioni di abbandono (customer club, panel, forum clienti, ecc.) o comunque ad accrescere la percezione e la soddisfazione nei confronti delle prestazioni ricevute (incentivi al riacquisto, iniziative di *member get member*, ecc.);

- strategiche-reattive, cioè azioni finalizzate a una gestione tempestiva e personalizzata di un eventuale problema procurato del cliente; si includono in questa categoria le azioni di gestione dell'assistenza e dei reclami al customer service, le operazioni di rifacimento e sostituzione dei prodotti;
- tattiche proattive, ovvero anche azioni finalizzate a ridurre il cosiddetto "attrition" anche creando barriere al passaggio verso un altro concorrente. In quest'ultima categoria rientra la maggioranza dei programmi di fidelizzazione tradizionali, come le iniziative di *bundling* di prodotto/servizio o di cliente (si tende a legare fra di loro i clienti appartenenti allo stesso nucleo familiare, alla stessa azienda, ecc.), o l'innalzamento dei cosiddetti costi di transazione (penali, vincoli temporali di contratto, ecc.);
- tattiche-reattive, di cui fanno parte le classiche azioni di gestione autorevole di un'eventuale disdetta. Rientrano in questo ambito, ad esempio, le telefonate o programmi di mailing molto personalizzati tesi sostanzialmente a ridurre l'insoddisfazione dei clienti e quindi l'eventuale passaparola negativo o anche quelle azioni finalizzate a recuperare i clienti (cosiddette azioni *win-back*) basate sull'offerta di soluzioni più vantaggiose per il cliente.

Figura 21.9

Strumenti per la gestione.



## Case History

Per garantirsi la fiducia e la fedeltà del cliente le imprese, in aggiunta alle attività rivolte a migliorare le performance dei propri prodotti, hanno cominciato a istituire i cosiddetti **customer club**, con l'intento di offrire ai propri clienti fedeli un mix di benefici differenziati e personalizzati.

### Customer club

Un customer club, è "il risultato di un complesso di attività poste in essere da un'organizzazione con l'intento di avviare e sviluppare relazioni durature e dirette con i membri partecipanti, di accrescere il valore percepito dell'offerta e quindi assicurare un incremento delle risorse di fiducia e fedeltà nel tempo, offrendo un mix di benefici" (Iasevoli, 2000b).

Nell'ambito dei settori che per primi hanno iniziato a offrire programmi di fidelizzazione vi è sicuramente quello delle carte di credito, dove esempi come il *Membership Rewards* di *American Express* o il *Diners Club* hanno certamente rappresentato un punto di riferimento per molte imprese, operanti anche in settori completamente differenti.

In Italia, da qualche anno anche il gruppo *CartaSi* propone ai propri clienti titolari di una carta di credito in versione individuale l'opportunità di iscriversi al *Club IoSi*; in particolare, i clienti interessati, che rientrano nelle categorie previste da un apposito regolamento, pagando una quota annua di 12 euro, possono iscriversi utilizzando uno dei diversi canali messi a disposizione dal club. È prevista infatti l'opportunità di iscriversi tramite il portale internet riservato ai soci, oppure utilizzando uno smartphone o tablet e l'apposita *App CartaSi*; è inoltre prevista l'opportunità di iscriversi anche tramite numero verde dedicato, inviando un SMS o attraverso il canale tradizionale dello sportello bancario.

I clienti, una volta iscritti, ricevono il cosiddetto *codice personale IoSi* necessario per accedere alle offerte, richiedere i premi del *catalogo IoSi* e godere di tutti i vantaggi che il club propone in esclusiva. Oltre al classico catalogo di raccolta punti (in ter-

mini sintetici, il cliente accumula un punto per ogni euro addebitato sulla carta di credito, oltre ad altri punti extra specificamente identificati), attraverso cui i titolari hanno la possibilità di tramutare i punti accumulati in premi, il Club offre anche altre tipologie di vantaggi. Ad esempio, grazie ad accordi stipulati con altre imprese, i clienti che si rivolgono e comprano i prodotti dei cosiddetti *Partner IoSi* ottengono punteggi premio extra o altri benefici previsti di volta in volta; inoltre, recentemente è stata anche aperta una vera e propria agenzia di viaggi (*Agenzia Viaggi IoSi*), che in aggiunta a servizi di accesso prioritari e canali dedicati, offre ai titolari anche sconti rispetto alle offerte presenti sul mercato o proposte dai tour operator. Un ulteriore servizio riservato ai titolari, è quello di assistenza e sicurezza aggiuntiva che prevede una gestione dedicata in caso di emergenza.

Nel corso del tempo, il Club ha anche segmentato i titolari e i relativi servizi (con vantaggi e partnership più prestigiose) aprendo una sezione *Premium IoSi*, dedicata ai titolari delle carte più esclusive.

### Domande didattiche

Quali modalità di accesso possono essere previste? In particolare, analizzare i vantaggi/svantaggi di un Club gratuito o a pagamento.

Quali servizi possono essere offerti ai clienti fedeli? In particolare, fare un confronto tra i servizi offerti ai titolari dei club delle imprese di trasporto aereo, trasporto ferroviario e quelle che offrono carte di credito.

Quali vantaggi/svantaggi esistono tra i premi cosiddetti "soft" (ovvero non legati ad aspetti economici come sconti) e quelli "hard" (ovvero legati a regali rappresentati da beni o servizi).

(Le informazioni riportate sul Club IoSi sono state raccolte dal sito [www.cartasi.it](http://www.cartasi.it) in data 20 giugno 2013).

Copyright riservato. Ad uso interno alla LUMSA

## Conclusioni

Gestire il cliente è l'imperativo del marketing management nei mercati maturi, atteso che la conquista di nuovi spazi di mercato può avvenire solo a discapito dei concorrenti e perciò si rivela molto effimero, rischioso e costoso. Le metodologie e le tecniche di governo di questo importantissimo asset d'impresa sono numerose e si basano, oggi, sugli straordinari progressi della tecnologia digitale. Il successo dei programmi di relazione consente inoltre al marketer di misurare esattamente l'efficacia dei programmi di marketing, con evidente beneficio per l'intera gestione del mercato. L'impresa competitiva, oggi, è un'impresa che vede la prima vendita solo come il principio di una relazione orientata al lungo periodo.

## Domande