



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

Dipartimento di Scienze aziendali, economiche e metodi quantitativi
Department of Management, Economics and Quantitative Methods

Gestione Portafogli Clienti

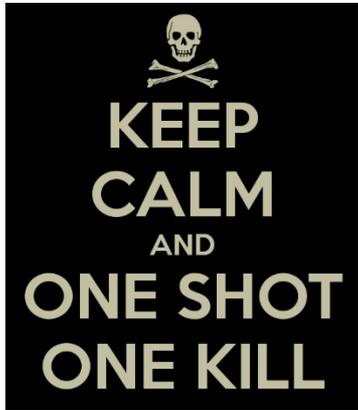
Prof. Daniela Andreini

Corso: Marketing Avanzato 2017

Il Business Marketing può essere inteso come

- 1. Gestione degli ordini clienti (fare business raccogliendo opportunità sul mercato)**
- 2. Gestione della relazione con il cliente → creare la domanda e conoscerne i benefici relativi (valore per il cliente)**

Che tipologia di vendita stiamo affrontando?



No loyalty, no service,
no repurchase



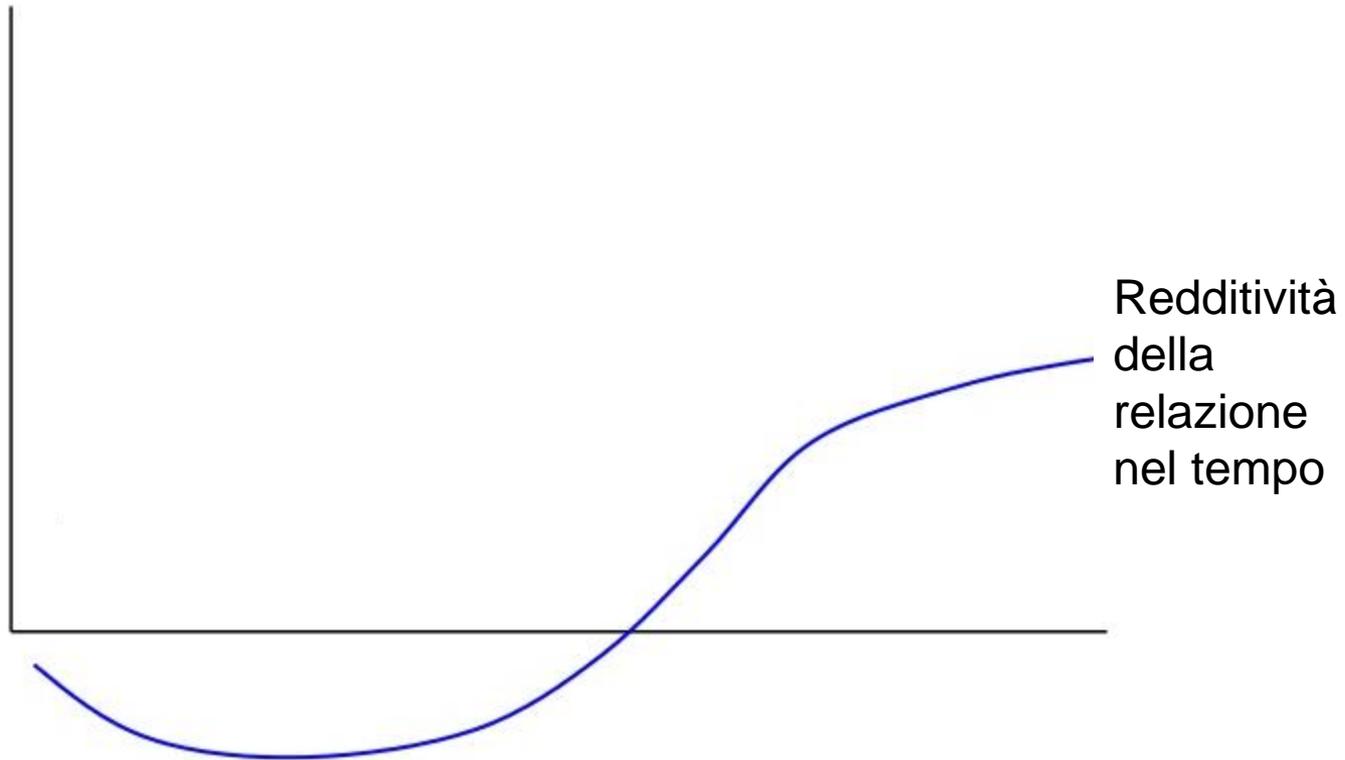
Business and Extrabusiness
Relationship management
(Cova and Salle, 2000)



Loyalty, networking, repurchase



Ciclo di vita della relazione di business



Economicità di una Relazione

Economicità di una relazione: comporta costi di attività di comunicazione, coordinamento e adattamento



La gestione del portafogli clienti è un fattore strategico nel B2B

Gestire un portafogli clienti nell'ambito industriale e business significare porsi le seguenti domande:

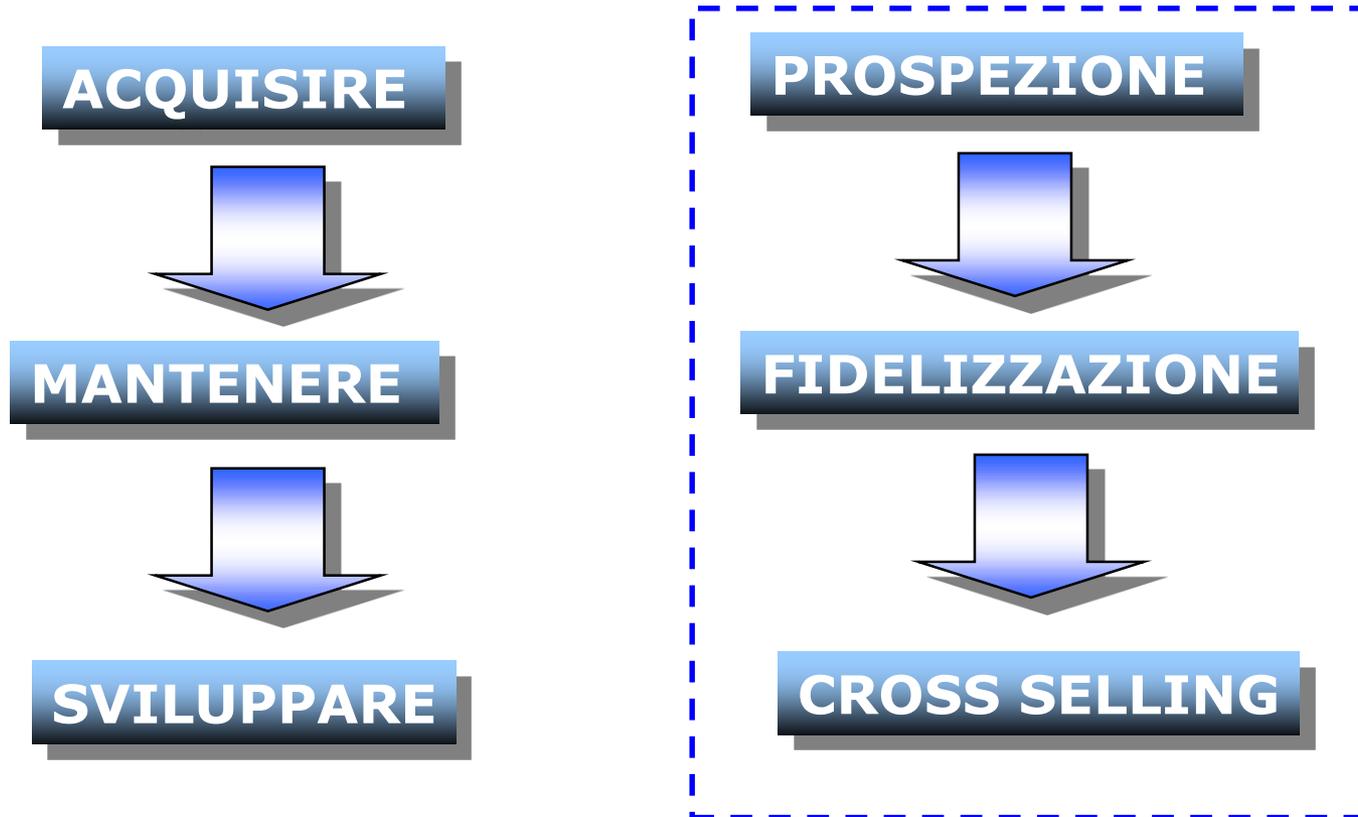
- Come allocare gli investimenti tra i clienti?
- Quanto investire su relazioni esistenti oppure aprire nuove relazioni di business?
- Quali sono i clienti più interessanti per noi in termini di opportunità?
- A chi offrire nuove soluzioni?
- Con chi sviluppare nuove tecnologie e sperimentare nuovi servizi?

IL MARKETING È LA SCIENZA E L'ARTE DI:

- ✓ **ACQUISIRE**
- ✓ **MANTENERE**
- ✓ **SVILUPPARE**

UN PORTAFOGLIO CLIENTI CHE ASSICURI UN PROFITTO NEL BREVE E NEL LUNGO PERIODO

ANALIZZARE IL PORTAFOGLIO CLIENTI



...una clientela che assicuri profitto:

Analisi del Portafoglio Clienti

L'analisi del Portafoglio Clienti ha l'obiettivo di misurare il valore dei Clienti. Gli strumenti di questa misurazione sono:

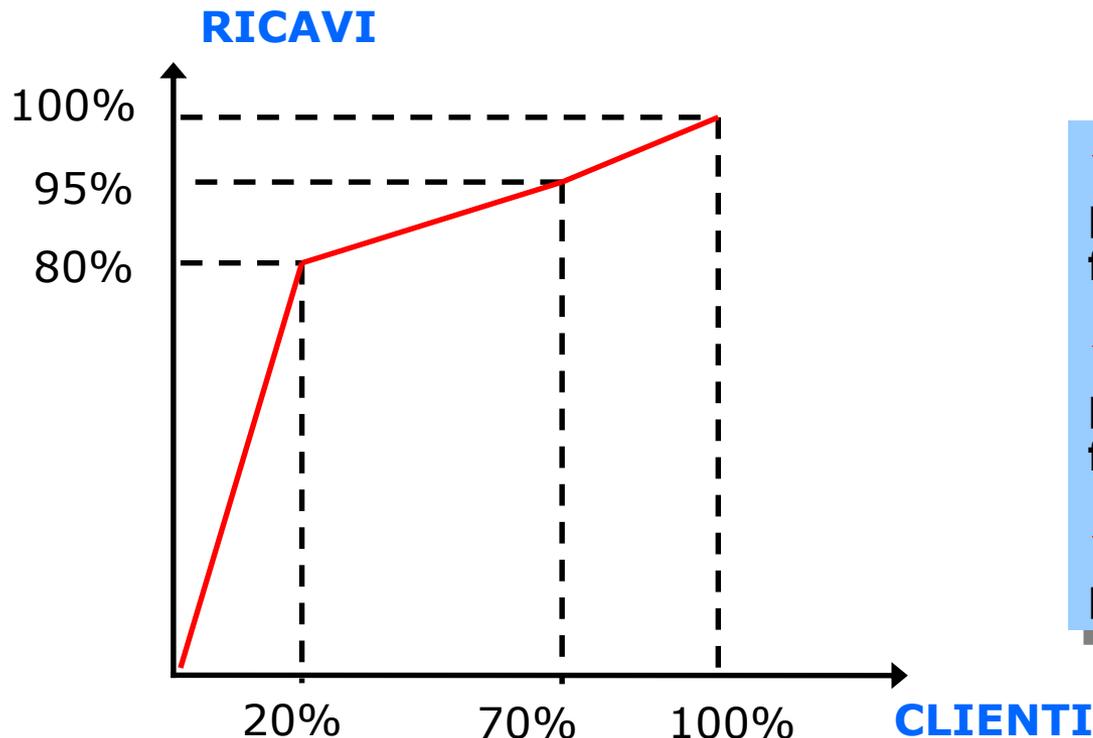
1. Classificazione Margini/Fatturato
2. Analisi ABC: fatturato, margini e flussi di cassa
3. Life Time Value (LTV) o Customer Equity
4. Indicatori di Relazione

Classificazione Margini / Fatturato



Analisi ABC

Con l'analisi ABC (**legge di Pareto**) possiamo conoscere il grado di concentrazione del nostro portafoglio clienti/prodotti



- ✓ **20% clienti (A)** ha un peso dell'80% sul fatturato
- ✓ **50% clienti (B)** ha un peso del 15% sul fatturato
- ✓ **30% clienti (C)** ha un peso del 5% sul fatturato

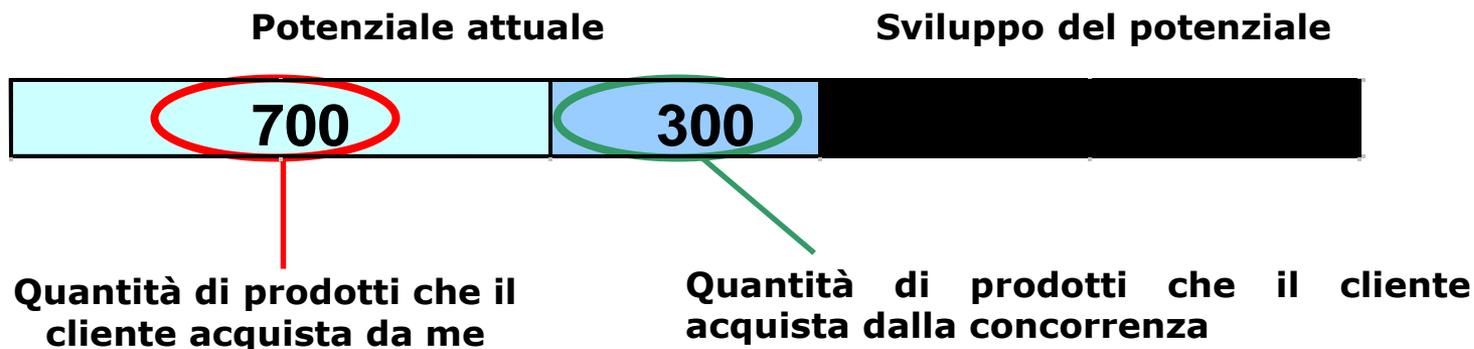
CONOSCERE MEGLIO I NOSTRI CLIENTI CI PERMETTE DI MEGLIO RIPARTIRE LE RISORSE SU DI ESSI...

L'analisi ABC è il punto di partenza per un'analisi successiva...

Quali clienti di classe B possono trasformarsi in A? Quali clienti di classe C abbandonare? I clienti A rimarranno sempre profittevoli?

			A'	B'	C'
Fatturato	1000	A	A/A'	A/B'	A/C'
	100 - 1000	B	B/A'	B/B'	B/C'
	< 100	C	C/A'	C/B'	C/C'

POTENZIALE DI VENDITA



Valore Potenzialità dei Clienti

Pels (1992) ha per prima proposto di valutare non solo i Clienti che attualmente stanno performando, ma anche quelli che manifestano un potenziale di positiva influenza delle opportunità di sviluppo.

Quattro sono gli indicatori di sviluppo per la Pels:

1. Potenzialità di crescita
2. Contributo alla generazione dell'immagine e reputazione sia per posizionamento sul mercato (per mercati business) e sia per posizionamento nel network sociale (per mercati consumer) ossia il suo capitale relazionale.
3. Conoscenza del cliente per lo sviluppo di prodotti ed apprendimento
4. Opportunità che i clienti danno all'impresa per entrare in nuovi mercati

Sono il nocciolo dei nostri affari

			A'	B'	C'
Fatturato	1000	A	A/A'	A/B'	A/C'
	100 - 1000	B	B/A'	B/B'	B/C'
	< 100	C	C/A'	C/B'	C/C'
PROSPEZIONE		P	P/A'	P/B'	P/C'

OBIETTIVO: gestire i rischi, sviluppare (A/A'), consolidare (A/B') e mantenere (A/C')

APPROCCIO COMMERCIALE: differenziato e personalizzato (vendita consulenziale)

GESTIONE DEL CLIENTE: la fidelizzazione passa attraverso il servizio fornito (non la frequenza delle visite!)

“GLI ALTO POTENZIALI”

Rappresentano il futuro della nostra attività commerciale

			A'	B'	C'
Fatturato	1000	A	A/A'	A/B'	A/C'
	100 - 1000	B	B/A'	B/B'	B/C'
	< 100	C	C/A'	C/B'	C/C'
PROSPEZIONE		P	P/A'	P/B'	P/C'

OBIETTIVO: svilupparsi presso di loro, aumentando il tasso di penetrazione commerciale (es. cross-selling)

APPROCCIO COMMERCIALE: esame approfondito cliente per cliente, per verificare *l'accessibilità al potenziale*

GESTIONE DEL CLIENTE: lo sviluppo e la fidelizzazione passa anche attraverso la frequenza delle visite

"I BASSO VENDENTI"

Medio/piccoli clienti con basso potenziale di sviluppo

			A'	B'	C'
Fatturato	1000	A	A/A'	A/B'	A/C'
	100 - 1000	B	B/A'	B/B'	B/C'
	< 100	C	C/A'	C/B'	C/C'
PROSPEZIONE		P	P/A'	P/B'	P/C'

OBIETTIVO: mantenerli, gestendoli in economia (B/B' e C/B'), o abbandonarli (B/C' e C/C')

APPROCCIO COMMERCIALE: uniforme, senza indagare le differenze all'interno di ogni segmento di clientela

GESTIONE DEL CLIENTE: visite ridotte al minimo indispensabile (se non annullate) e servizio standardizzato

Analisi della clientela: la curva ABC incrociata

L'incrocio della curva ABC dei valori noti e dei valori potenziali da una visione di quali siano le aree in cui muoversi nel corso del progetto

1 - costruire la curva ABC dei valori noti

2 - costruire la curva ABC dei valori stimati o potenziali

3 - confrontare le concentrazioni

Il confronto delle concentrazioni

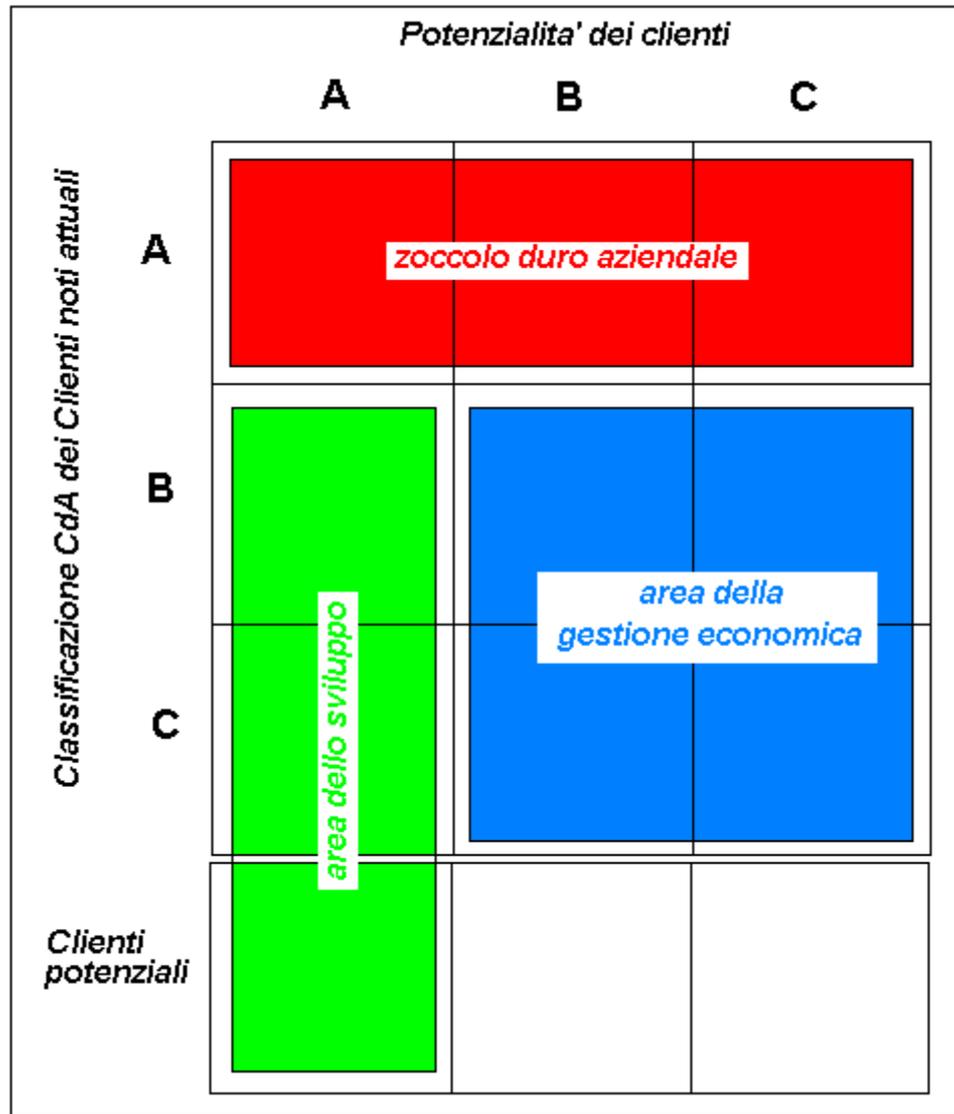
consente di mettere in evidenza tre momenti diversi del fenomeno

- ▶ **lo zoccolo duro aziendale**
garanzia nel tempo, da fidelizzare
- ▶ **l'area di sviluppo potenziale**
in cui si può operare per migliorare l'efficacia
- ▶ **l'area di gestione economica**
in cui sarà difficile ottenere ulteriore sviluppo

		<i>Potenzialita' dei clienti</i>		
		A	B	C
<i>Classificazione CdA dei Clienti noti attuali</i>	A			
	B			
	C			
<i>Clienti potenziali</i>				

		<i>Potenzialita' dei clienti</i>		
		A	B	C
<i>Classificazione CdA dei Clienti noti attuali</i>	A	<i>zoccolo duro aziendale</i>		
	B			
	C			
<i>Clienti potenziali</i>				

		Potenzialita' dei clienti		
		A	B	C
Classificazione CdA dei Clienti noti attuali	A	<i>zoccolo duro aziendale</i>		
	B			
	C	<i>area dello sviluppo</i>		
	Clienti potenziali			



LIFE TIME VALUE

Wayland e Cole (1997)

$$CE = \sum_{t=1}^{\infty} (Q_t M_t) d^t - \sum_{t=1}^{\infty} (S_t + F_t) d^t - A_1$$

Q_t = valore delle vendite

M_t = margini

d^t = tasso di attualizzazione

S = costi di sviluppo della relazione

F = costi di fidelizzazione

A = costi di acquisizione che dovrebbero essere sostenuti solo nel periodo 1

t e d = dovrebbero già contenere fattori di discontinuità della relazione con il Cliente

Q = deve contenere la share of customer attuale dell'impresa

Il Life Time Value consiste nel attualizzare i flussi di cassa prospettici e la valutazione delle opzioni reali dell'impresa esercitabili con la medesima customer base.

Indicatori di Relazione TRADIZIONALI

SODDISFAZIONE

CUSTOMER SATISFACTION= sondaggi tra la I NOSTRI CLIENTI per comprendere come e in cosa riusciamo a soddisfarli

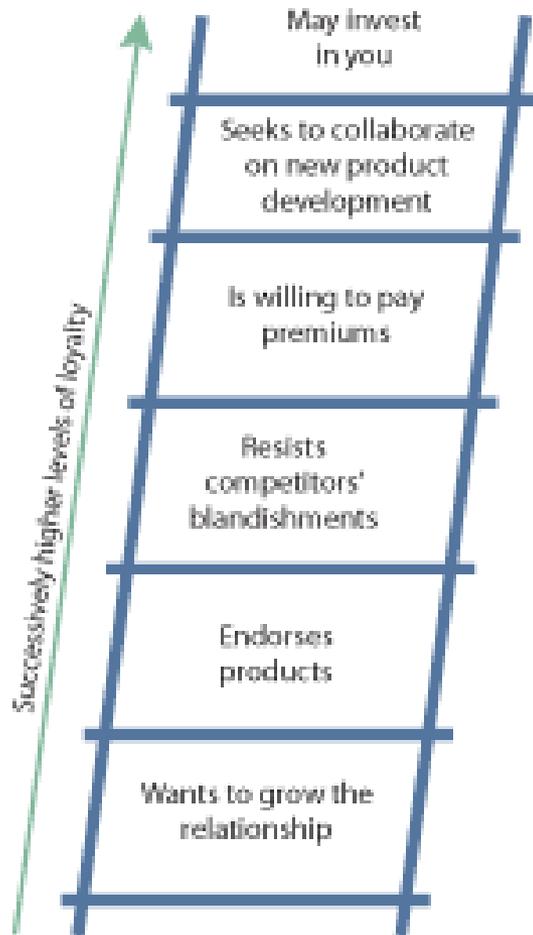
LAMENTELE

COMPLAIN= indagine interna per verificare, numero, qualità e frequenza delle lamentele dei clienti

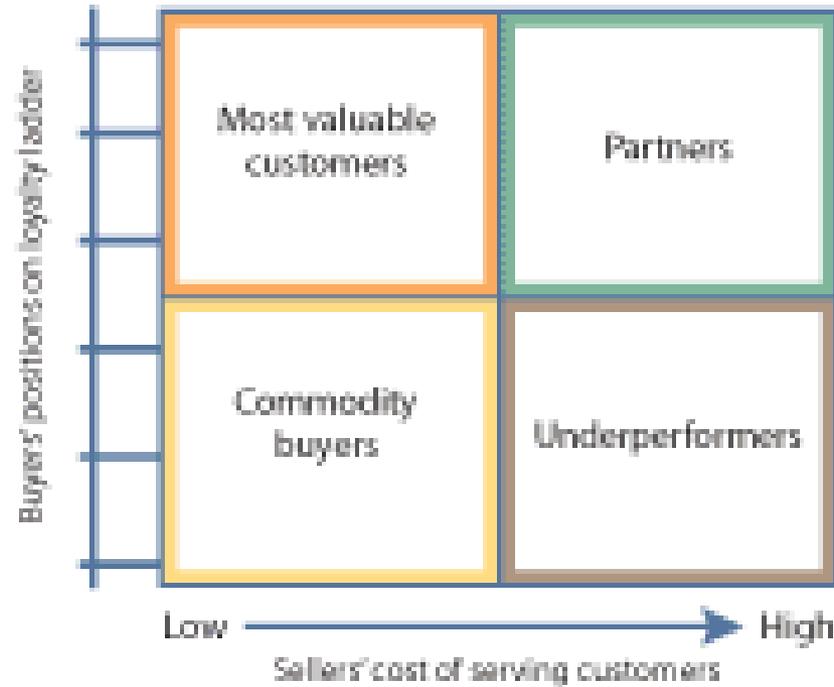
FEDELTA'

LOYALTY= indagine interna per verificare quanti clienti/associati ripetono l'acquisto/sottoscrizione

Indicatori di Relazione EVOLUTI



Copyright © 2005 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved.



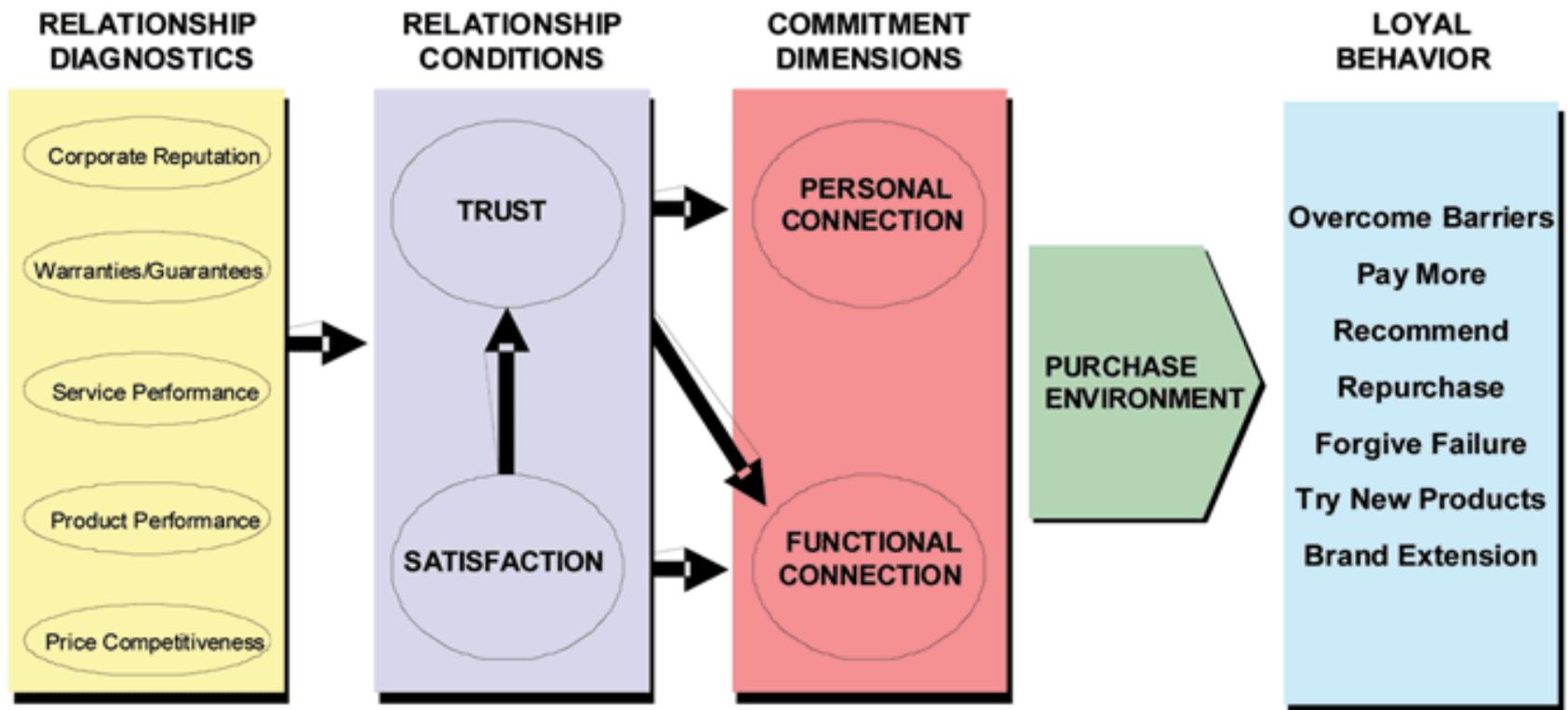
Copyright © 2005 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved.

Relationship Marketing



Componenti della relazione con il cliente

Figure 1



Alcune considerazioni

- Fare business e gestire relazioni hanno spesso elementi di gestione diversi e contrastanti
- Clienti hanno differenti bisogni ed esigenti e devono essere quindi gestiti in modo diverso
- La selezione di gestire e continuare una relazione con il cliente oggi influenza il potenziale futuro dell'impresa

Valore per il cliente

Valore per il Cliente Business



Valore per il cliente= Benefici per il Cliente

BENEFICI FINANZIARIO TANGIBILE

Facilmente comunicabile, ma altrettanto facilmente imitabile

BENEFICIO FINANZIARIO INTANGIBILE

Difficile da comunicare per tali motivi si hanno bisogno di:

- Fonti indipendenti che provano tale valore
- Progetti pilota
- Garanzia “soddisfatti o rimborsati”
- “Pay per performance”

BENEFICIO TANGIBILE NON FINANZIARIO

Molto difficile da quantificare anche se i clienti lo riconoscono, come per esempio la reputazione aziendale, la scala globale aziendale,
La dimostrazione passa per le referenze, la comunicazione di immagine e l’innovazione continua

BENEFICIO INTANGIBILE NON FINANZIARIO

Questi benefici giocano un ruolo fondamentale soprattutto durante la fase di fidelizzazione del cliente. Come per esempio attività di responsività e di disponibilità dei fornitori verso i clienti. Tali benefici sono comunicabili via newsletter, o storytelling.

Comunicazione del valore per il cliente

1. A nessuno dei decisori, influenzatori ed utilizzatori è stato comunicato o conoscono i benefici che l'azienda venditrice può apportare al buyer
2. Solo alcuni dei componenti del centro d'acquisto conoscono i benefici
3. Tutti i componenti del centro d'acquisto conoscono i benefici