



“COME MIGLIORARE LA COMPETITIVITA’ DELL’AZIENDA ATTRAVERSO IL CONTROLLO DI GESTIONE”

Seminario realizzato nell’ambito del progetto “Incontri a supporto dei processi di innovazione delle Piccole e Medie Imprese” - Progetto Cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo n° 210/RER – 2006 Ob. 3D1 – Approvato con delibera du GR 1156 del 05/08/2006

**A cura di
Giovanni Ciafrè**

Lugo, 28 febbraio 2007



**What we
know**

**What we know
we don't know**

**What we don't know
we don't know**

Il concetto di marketing tradizionale

***ORIENTAMENTO DELL'IMPRESA AL MERCATO VOLTO AL
SODDISFACIMENTO DELLE ESIGENZE E DEI BISOGNI
DELLA CLIENTELA, PERSEGUENDO GLI OBIETTIVI
AZIENDALI, MEDIANTE IL MARKETING MIX.***

What is Marketing?

A social and Managerial process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating and exchanging products and value with others.

- Kotler and Armstrong

Il marketing mix

Variabili di mercato che l'impresa ha (in alcuni casi dovrebbe avere sotto il proprio controllo):

-Prezzo

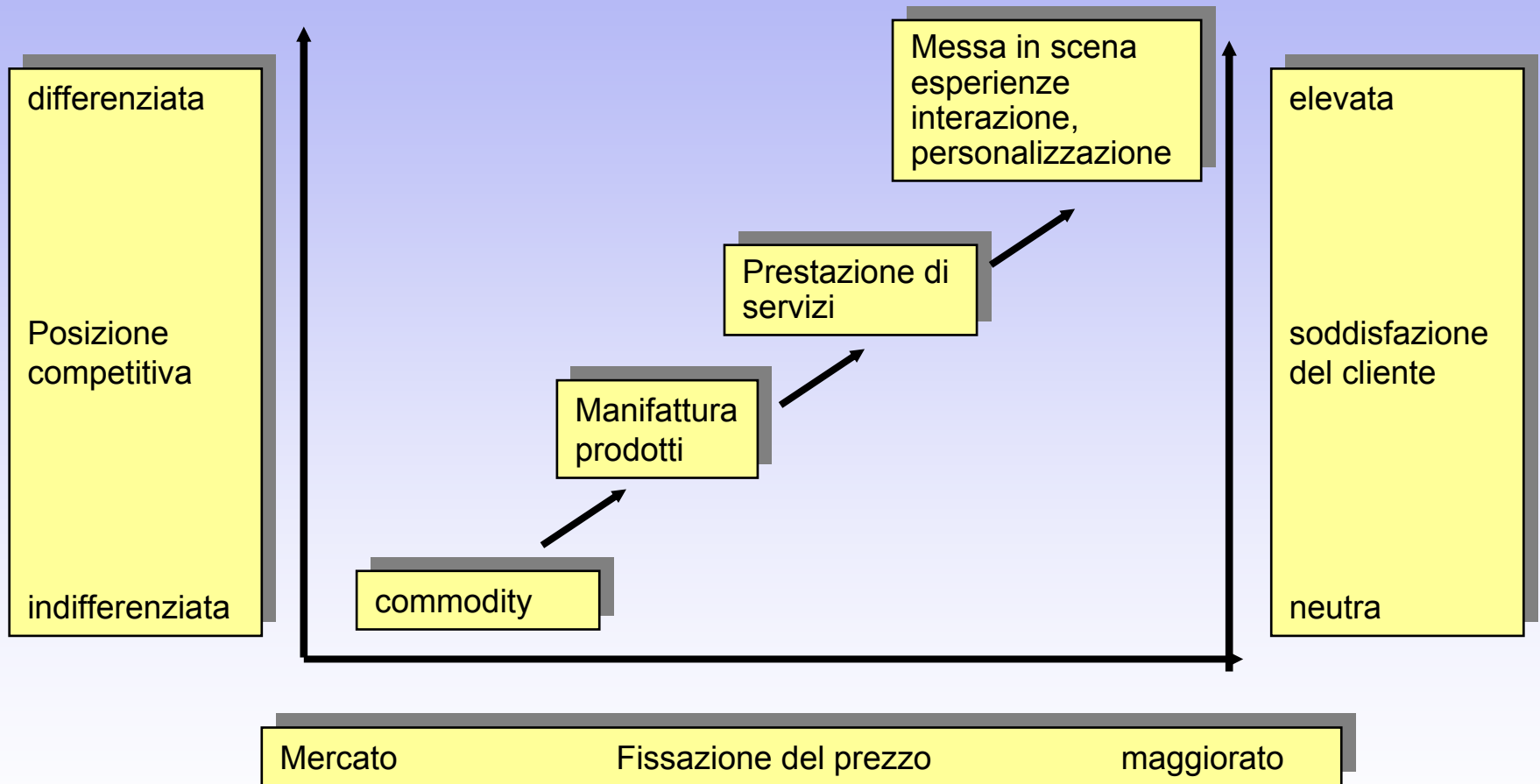
-Servizio

-Comunicazione

-Place

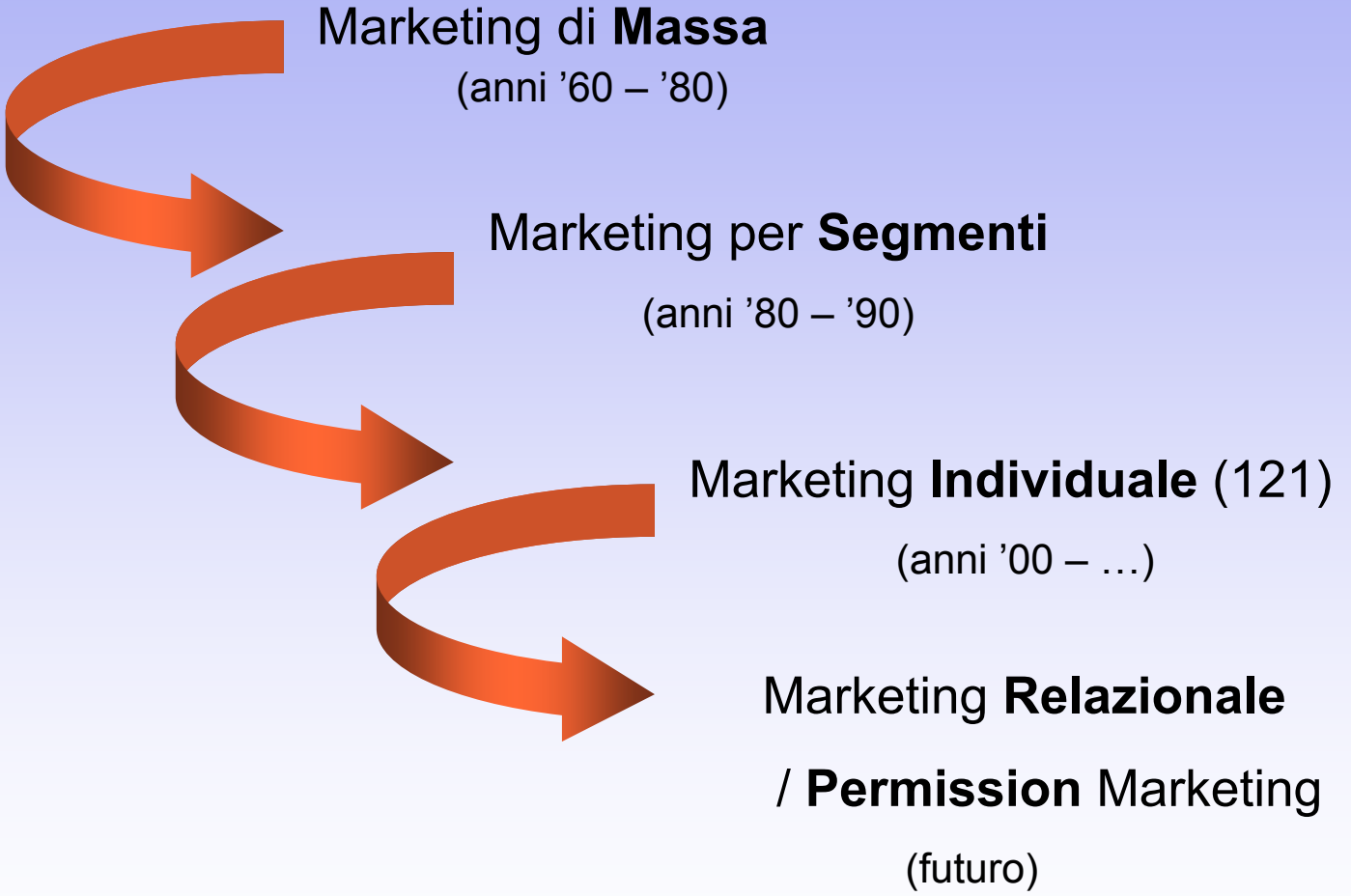
-Dalle 4 alle 6 P

Come aumentare il valore



Pensiamo ad Auchan, Warner Bros, Nike, il caffè Florian in Piazza San Marco,

L'avvento del marketing relazionale



Marketing di **Massa**
(anni '60 – '80)

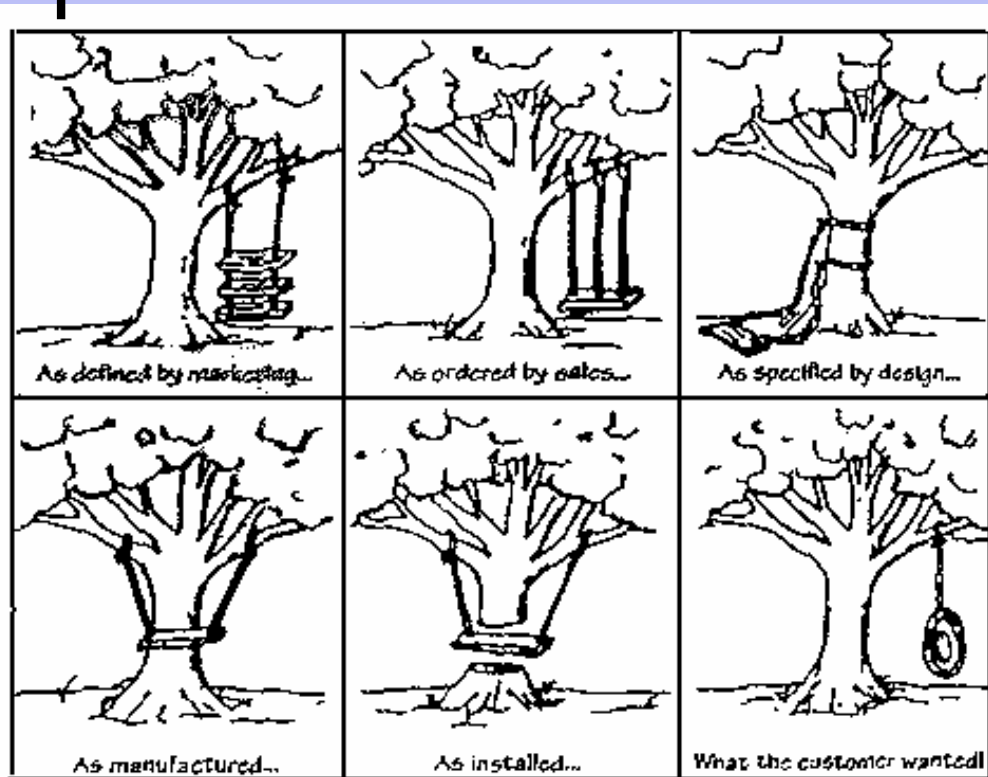
Marketing per **Segmenti**
(anni '80 – '90)

Marketing **Individuale** (121)
(anni '00 – ...)

Marketing **Relazionale**
/ **Permission** Marketing
(futuro)

Nuove opportunità, ma... con più attenzione al margine

la qualità delle decisioni dipende dalla qualità delle informazioni



Il marketing one to one

- Espressione coniata da Peppers e Rogers nel 1993, che designa l'orientamento dell'impresa a costruire relazioni durature con ciascun singolo cliente attraverso la personalizzazione del prodotto e l'impiego dei media diretti ed interattivi (Ziliani).

L'evoluzione del marketing nell'era elettronica

***DAL MARKETING TRADIZIONALE AL
MARKETING RELAZIONALE***

Il relationship marketing o marketing relazionale (Ziliani)

- E' una filosofia di marketing che mira non solo alla fedeltà comportamentale, ma al coinvolgimento del cliente, il quale si sente parte di una relazione con l'impresa, basata sulla fiducia.

Approcci di marketing a confronto



Singola transazione
gestione del brand

Focus

Transazioni ongoing
Gestione del cliente

Breve periodo

Ottica temporale

Lungo periodo

Comunicazione di massa

Comunicazione

Comunicazione personalizzata

Ricerche di mercato isolate

Feedback

Dialogo ongoing

Mercato di massa o segmentazione

Ampiezza segmenti di mercato

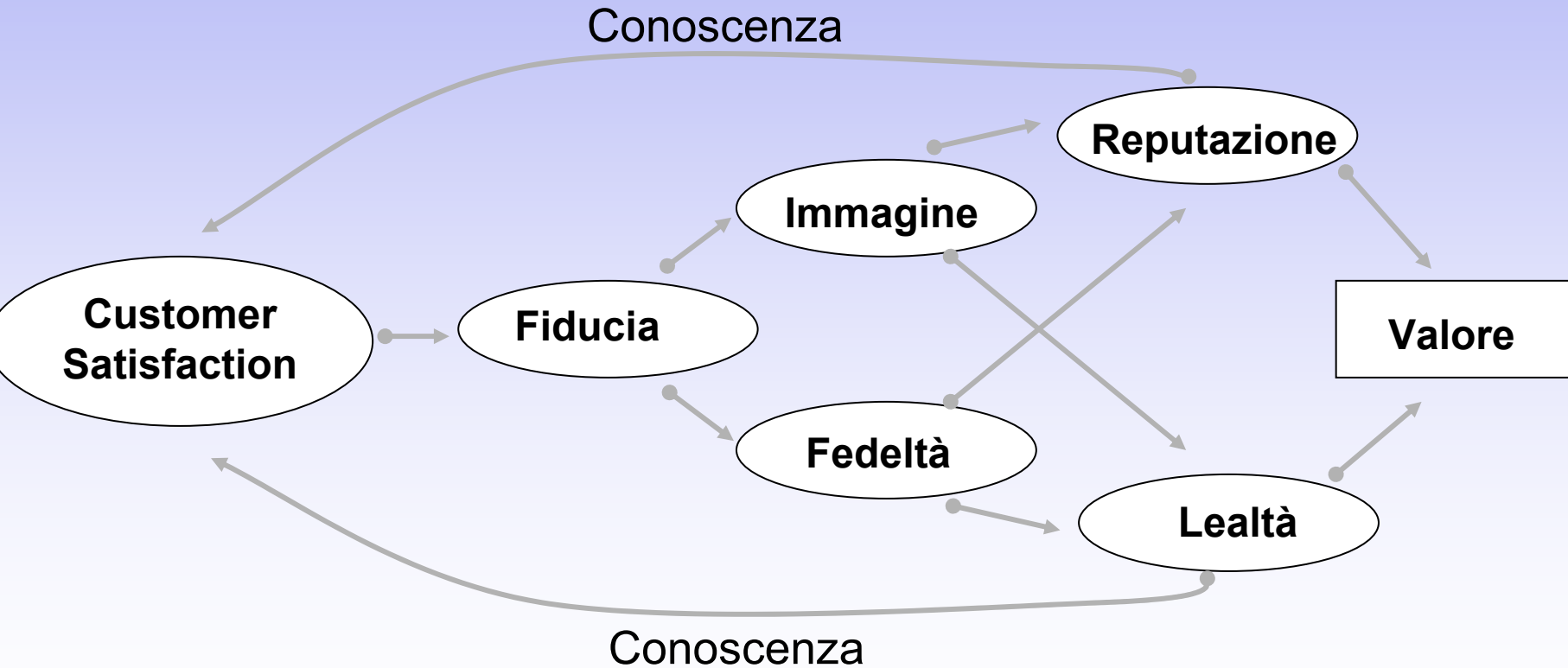
Segmento costituito da un solo cliente

Quota di mercato

Criterio di successo

"Share of customers"

Le Configurazioni del Capitale Relazionale:



Customer Life Time Value: il focus del nuovo paradigma

- **Acquisire** i clienti profittevoli

Acquisire

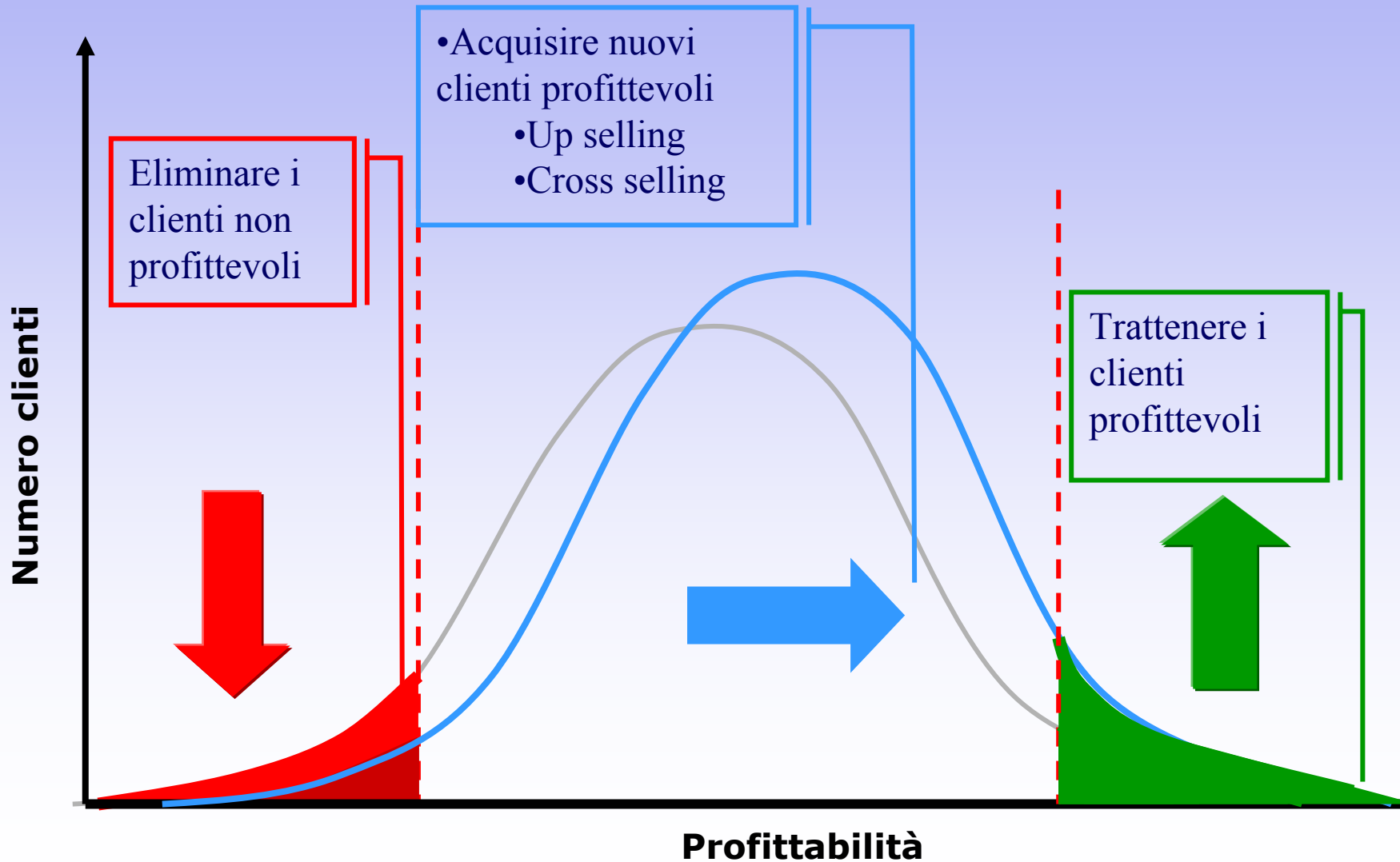
- **Mantenere** più a lungo i clienti profittevoli
- **Eliminare** i clienti non profittevoli

Mantenere

- **Up selling** di prodotti addizionali in una soluzione
- **Cross selling** di altri prodotti ai clienti

Crescere

La gestione strategica della relazione



Dalla transazione alla relazione

**“All Customers are
not created equal”**



**Stabilire e investire
nella relazione**



Con chi ?



Come ?



**Gestione proattiva della
relazione con la clientela
e targetizzata sui vari
segmenti**



Dalla transazione alla relazione

**“All Customers are
not created equal”**



**Stabilire e investire
nella relazione**



Con chi ?



Come ?

Conoscere potenzialità del cliente –
Redditività prospettica della
relazione

lifetime value

Conoscere le esigenze del cliente
lungo il suo ciclo di vita

lifetime customer management

Dalla transazione alla relazione

Con chi ?



Identificare gli *high value customers*

**In ottica di
transazione**

**In ottica di
relazione**

Cliente

Profittevole

Generatori di valore
nel tempo

Non profittevole

Distruttori di valore nel
tempo

Un caso di loyalty e valore

Rossi Spa e Bianchi Spa iniziano l'attività all'anno 1:

- ✓ nuovi clienti acquisiti ogni esercizio **40**
- ✓ clienti fidelizzati (customer retention rate):
 - ➔ Rossi **80%** della propria Customer Base
 - ➔ Bianchi **50%** della propria Customer Base

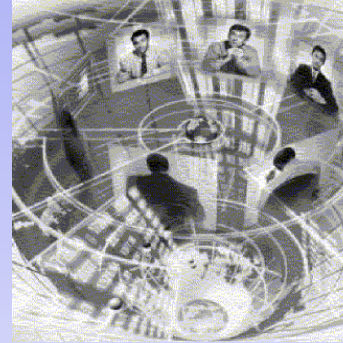


Anno	1	2	3	4	5
Rossi Spa	40	72	98	118	134
Bianchi Spa	40	60	70	75	78

In cinque anni l'impresa che riesce a fidelizzare i propri clienti in misura maggiore si sviluppa ad un tasso medio annuo notevolmente superiore all'impresa con indice di fidelizzazione minore

D. Il CRM: un “nuovo strumento” in un’ottica strategica”

Il CRM non è una semplice questione di marketing nè di sistemi informativi, ma riguarda l'azienda e la sua *vision* nel loro complesso



L'obiettivo è comprendere il comportamento dei clienti ed intervenire su di esso al fine di costruire relazioni *individuali* con i singoli clienti, elevando il più possibile il loro livello di *soddisfazione* e la loro *lealtà* all'azienda.

E' una integrazione di

Strategia

**Processi
aziendali**



**Marketing e
Comunicazione**

**Persone e
cultura**

... che pone il cliente al centro dell'attenzione

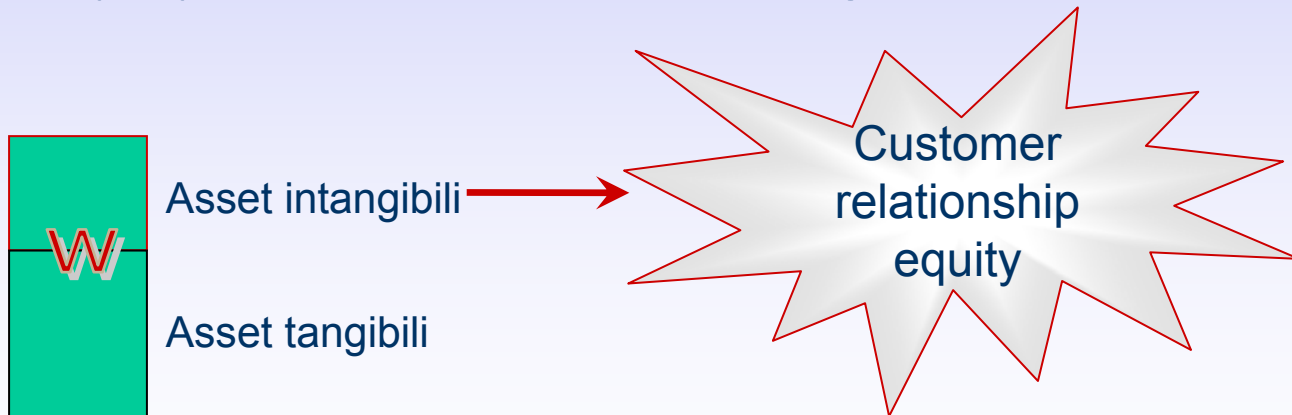
Customer relationship equity e valore

La fedeltà del cliente – Loyalty -è a tutti gli effetti

un asset immateriale

che, grazie al CRM, l'impresa massimizza nell'ottica della creazione di valore (W)

E' la Loyalty del cliente la risorsa strategica del futuro

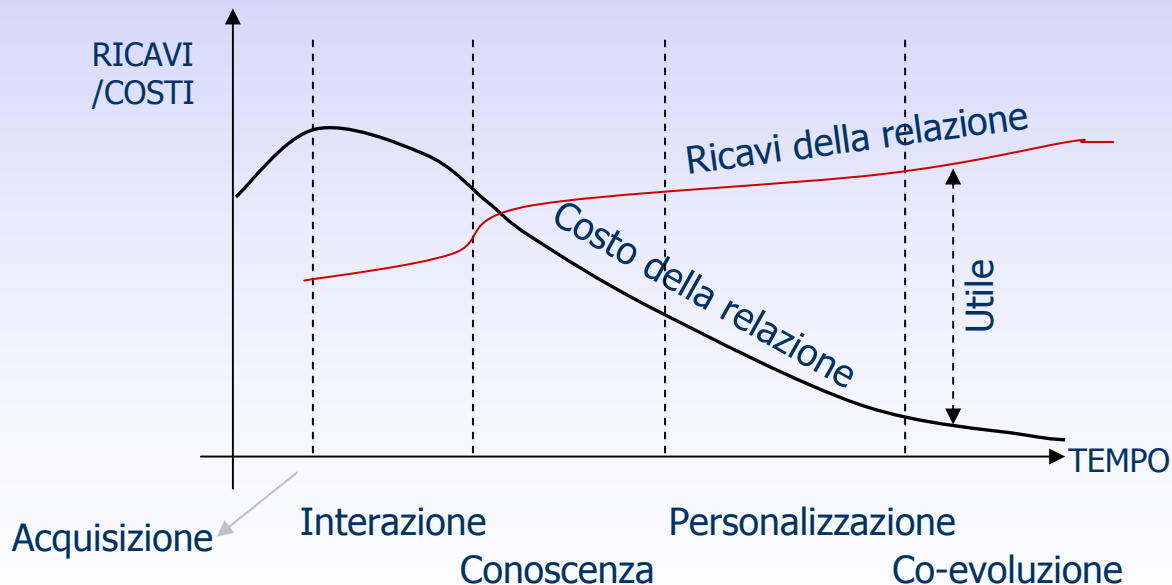


Customer relationship equity e valore

- La Customer relationship equity è il valore attuale dei lifetime value (LTV) di tutti i clienti dell'impresa.
- Agendo sull'LTV aumenta la Customer relationship equity e, di qui, il valore potenziale del capitale economico W dell'impresa.

Ma:

- ✓ Quali sono i driver dell'LTV?
- ✓ Quali gli impatti sul valore d'impresa?



Metodi

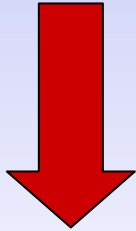
Per valutare l'impatto sul valore di un approccio relazionale al cliente con il CRM si dovrebbe passare da:

metriche statiche/storiche



metriche dinamiche/predittive

Metodi
“tradizionali”



ROI (return on investment)

ROS (return on sales)

Metodi
“innovativi”

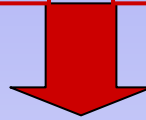


“Flussi” rilevanti

Metodi “tradizionali”

$$\text{ROI}_{\text{CRM}} = \frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Investimento}}$$

$$\text{ROS}_{\text{CRM}} = \frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Fatturato}}$$



Metriche che:

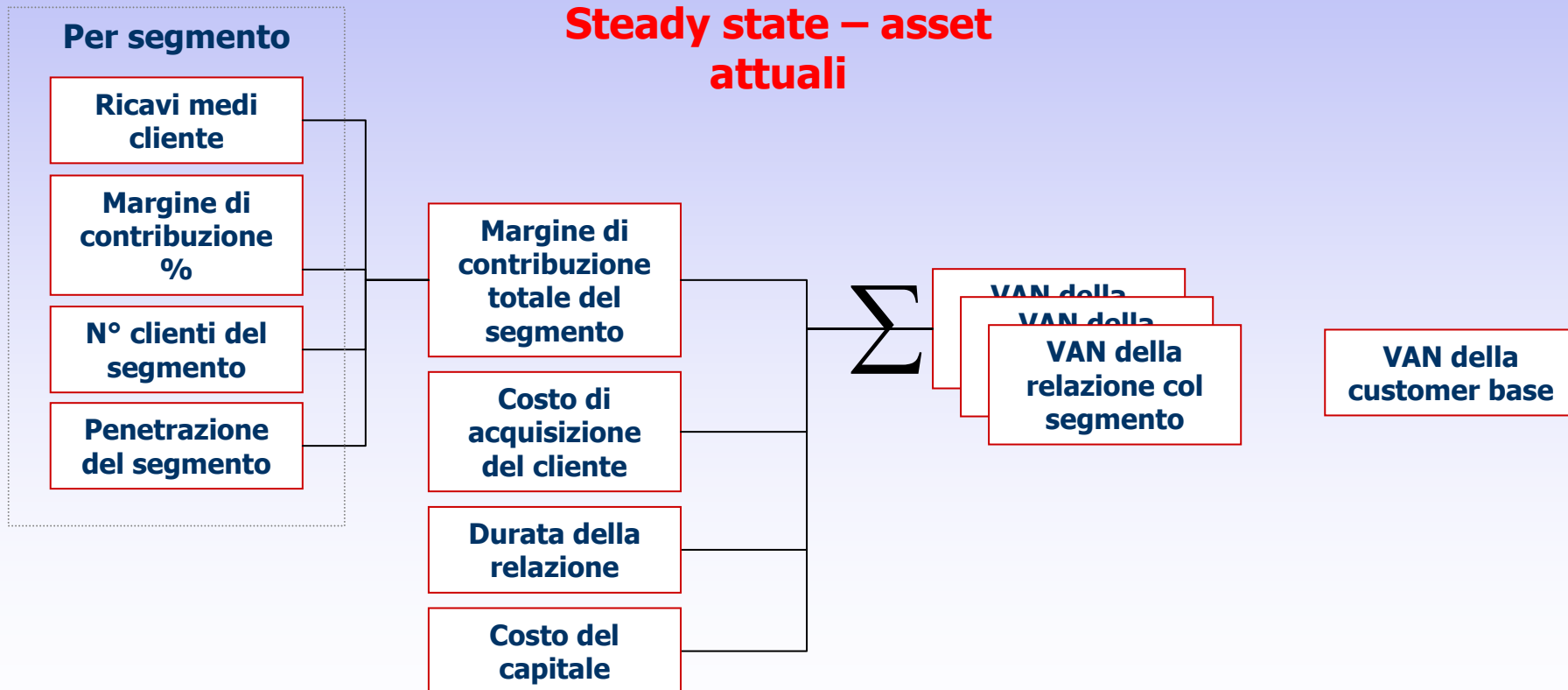
- valutano in modo semplice e in termini contabili e incrementali l’impatto di una iniziativa di CRM
- sono misure di performance che vanno confrontate con dei valori obiettivo proposti a budget

Ma

- non danno direttamente una valutazione dell’impatto sul reale valore della relazione col cliente
- non considerano direttamente importanti variabili quali il churn rate (tasso di abbandono) , le possibilità di cross-up selling, ecc.

Metodi "innovativi"

Valore del cliente come valore attuale netto (VAN) dei flussi derivanti dalla relazione



Il valore del cliente = Redditività annuale X Vita media del cliente

Margine di contribuzione X Acquisti medi X Numero di Acquisti

Passaparola | Minori costi di acquisizione cliente

Premium price

Minori costi operativi

**Il Valore Attuale Netto di un cliente è rappresentato dalla
attualizzazione dei profitti cumulati al netto dei costi
di acquisizione e gestione**

Parametri di Customer Analytics

Customer Lifetime Value (simplified)

$$CLV = \sum_{t=1}^n D[(R_t - C_t) + R_f (A_c - A_{cr})] / (1+r)^t - A_c$$

Where:

t = Year

n = Length of customer relationship

D = Customer retention rate

R_t = Revenues earned from customer in year t

C_t = Cost of servicing customer in year t

R_f = Number of referrals generated by customer each year

A_c = Full acquisition costs for new customers

A_{cr} = Reduced acquisition costs for referred or existing customers

r = Discount rate

**Lifetime value puo' essere calcolato per prodotto e per cliente.
Calcolare il lifetime value per prodotto' e' piu' facile che calcolare il
valore del cliente.**