

Strumenti di studio del portfolio clienti: analizzare l'efficacia di una strategia relazionale

La possibilità per un'azienda di farsi spazio e primeggiare in un mercato fortemente competitivo dipende fondamentalmente dalla sua capacità di gestire efficacemente ed efficientemente il proprio portfolio clienti. Il principio è semplice ed intuitivo: gestire la relazione in maniera corretta permette non solo di dilatare la c.d. duration relazionale (ovvero l'anzianità media della propria base-clienti) ma anche di fruire di tutte le implicazioni positive che tale dilatazione di solito determina (ovvero profitti incrementali, risparmio dei costi di acquisizione e gestione, profitti da passaparola positivo, profitti da premium price, ecc.)

a cura di **Di Giovanna R. Contaldo** e **Tommaso Largo**

I fini dell'ottenimento di un dimensionamento competitivo sostenibile, l'aumento della longevità media del proprio parco clienti rappresenta una condizione necessaria ma non sufficiente. Difatti acquisisce importanza la natura di tale incremento che non dovrà mai essere guidato da logiche meramente opportunistiche. Il rapporto cliente-impresa, dovrà protrarsi nel tempo per effetto non di casuali iniziative più o meno onerose per l'azienda (si tratta solitamente di attività che determinano un incre-

mento delle componenti economiche di segno negativo collegate a riduzioni commerciali o di marketing ovvero al sostenimento di costi relazionali) ma attraverso attività opportunamente canalizzate che eviterebbero uno spreco di risorse economico-finanziarie altrimenti non evitabile. Da qui la necessità che qualsivoglia strategia relazionale adottata determini una dilatazione temporale qualificata (e non meramente opportunistica) della duration relazionale media della propria customer base.

Strumenti operativi

A partire da questo numero la redazione di «PMI» introduce una nuova rubrica all'interno della rivista che, nei prossimi mesi, accompagnerà il lettore lungo un percorso di arricchimento della propria dotazione analitico-strumentale.

La decisione di dedicare una parte della rivista alla trattazione di veri e propri «Strumenti Operativi» destinati alle piccole e medie imprese si allinea perfettamente con la filosofia editoriale di «PMI» ed asseconda, a nostro parere, l'esigenza sempre più impellente di fornire tecniche, modelli ed applicazioni analitico-metodologiche concrete che consentano al lettore di migliorare la qualità dell'informazione (business intelligence) che circola all'interno dell'azienda in cui opera.

«Strumenti Operativi» è stata pensata, fondamentalmente, come sezione di supporto per tutti coloro che, all'interno di un'azienda, guidano o influenzano i processi commerciali e di marketing. A tal fine si è pensato di strutturare la rubrica in maniera modulare, ciclica ed orizzontale ovvero in modo da affrontare alternativamente le aree di interesse che caratterizzano la quotidiana attività di tali soggetti proponendo, di volta in volta, strumenti di studio:

- del portfolio clienti;
- del portfolio prodotti;
- del posizionamento di prezzo;
- della capacità promozionale;
- della capacità distributiva.

Infine, allo scopo di omogeneizzare il processo di apprendimento del lettore, si è pensato di organizzare ogni modulo utilizzando sempre la medesima struttura per cui ogni articolo avrà:

- una sintetica orditura teorica che fornirà la dimensione «definitoria» necessaria per comprendere ed interpretare i risultati che fornirà lo strumento;
- una trattazione degli indicatori che verranno utilizzati all'interno del modello ovvero dell'applicazione analitico-metodologica;
- una descrizione delle fasi necessarie per la messa a punto ed utilizzazione del modello;
- una possibile interpretazione dei dati risultanti dal modello stesso.

Il modello che ci accingiamo a descrivere permetterà al lettore di comprendere se i costi relazionali sostenuti sono convogliati correttamente ovvero se esistono delle anomalie nel processo di canalizzazione che determina un irrazionale spreco di risorse.

Il concetto di costo relazionale

Nei costi relazionali è possibile annoverare tutti gli oneri che l'azienda sopporta per gestire sia i processi di prevendita sia quelli di post-vendita. Sono da ricomprendere in questa categoria:

1. i **costi d'accessibilità**, nei quali andrebbero annoverate soprattutto le spese telefoniche (distinte tra chiamate dirette, se effettuate dai venditori, ovvero indirette, se gestite come interventi di telemarketing) e quelle postali (in particolare se si tratta di corrispondenza personalizzata e centrata sul cliente);
2. le **spese di trasferta e rappresentanza**, che ricomprendono tutto l'insieme di costi sostenuti dal reparto commerciale per effettuare le visite dirette al cliente;
3. i **costi promozionali** in cui andrebbero incluse, invece, tutte le spese relative al materiale pubblicitario eventualmente utilizzato per appropinquare il cliente (cataloghi, brochure ecc.), i costi di displaying (che l'azienda sostiene solitamente per avere un posizionamento privilegiato nei punti vendita) ed i costi di gifting (sostenuti soprattutto nei mercati business, tali spese sono generate da tutti quei regali elargiti per «gratificare» le aziende che acquistano elevate quantità delle Referenze commercializzate dall'azienda);
4. i **costi diretti del personale**:
 - per le *attività di prevendita* (si guardi il caso di imprese che già solo per presentare i prodotti/servizi che commercializzano devono impiegare ore-uomo per la creazione di prototipi o la realizzazione di particolari personalizzazioni). In questo caso sarebbe opportuno attribuire virtualmente al cliente spese del personale in funzione del tempo e delle risorse umane impiegate per ogni singola trattativa;
 - per le *attività di post-vendita* (costo del personale di supporto all'uso ovvero dei tecnici manutentori o ancora dei tecnici riparatori);
5. i **costi di servicing** sostenuti, ad esempio, per

sostituire le parti guaste di referenze in garanzia.

I costi relazionali, oltre che per natura, possono anche essere distinti in due grosse macrocategorie ovvero in **costi di gestione della transazione** e **costi di gestione del contatto** (*Classificazione per Effetti*). La prima categoria riguarda tutti quegli oneri legati alla vendita propriamente detta mentre la seconda i costi derivanti da:

1. **attività di stimolazione**, distinta a sua volta in azioni di acquisizione di nuovi clienti ed azioni di incentivazione, sostegno e/o recupero dei vecchi;
2. **attività di assistenza**, che abbiamo più specificamente definito come azioni di supporto e/o mantenimento: si tratta di oneri determinati da tutti quei servizi di assistenza che l'azienda offre prima e dopo la transazione al fine di coadiuvare il cliente o il potenziale sia in fase di scelta sia in fase d'uso della referenza. Nella maggior parte dei casi si sostanziano in costi di riparazione (finalizzati a garantirne nel tempo le funzionalità), in costi per la sostituzione delle Referenze o di parti di esse, in oneri del personale di supporto o in spese telefoniche e postali.

La R.E.P. analysis: gli indicatori

Al fine di acquisire qualche elemento in più che ci permetta di stabilire la congruità dei meccanismi di canalizzazione dei costi relazionali (perlomeno verso la Customer Base Transattiva), è possibile utilizzare un modello che abbiamo definito **R.E.P. (Relationship Efficacy Profile) Analysis**: tale strumento ci permetterà di comprendere se è necessario spostare parte delle risorse aziendali, attualmente impiegate su alcuni clienti, verso altri meno refrattari a tale genere di investimenti e per i quali i costi relazionali hanno un ritorno, in termini di efficacia, superiore a quelli medi generati dalla customer base.

Invero, escludendo i *prospect* (ovvero potenziali clienti che hanno stabilito un qualche tipo di relazione con l'azienda anche se non di tipo transattivo) e gli *sleepers* (ovvero clienti effettivi dell'azienda che però non hanno effettuato alcun tipo di transazione nel periodo oggetto di studio) che seguono dinamiche specifiche direttamente collegate al loro status di non transattività, è possibile affer-

mare che, in una situazione di tendenziale equilibrio, la propensione transattiva di un cliente (ovvero il rapporto tra il numero di relazioni trasformatesi in transazioni ed il numero totale di relazioni intercorse tra lo stesso e l'azienda) dovrebbe aumentare al crescere dei costi relazionali che si sostengono per il cliente stesso e che il ritorno in termini di ricavi netti dei costi relazionali dovrebbe aumentare al crescere della Duration Relazionale con l'azienda.

Nella Tavola 1 abbiamo rappresentato tutti gli Indicatori Descrittivi che utilizzeremo per elaborare la R.E.P. Analysis e che quindi è necessario conoscere per la messa a punto del diagramma.

Ovviamente la possibilità di estrapolare le informazioni necessarie alla formulazione di questi indicatori dipende dalle potenzialità del sistema informativo clienti posseduto dall'azienda. In questo caso specifico:

- per avere la **duration** è necessario che ogni volta che tra l'azienda ed ogni suo cliente si verifica un evento relazionale, il sistema calcoli

il periodo intercorrente tra la data della prima relazione e quella dell'ultima;

- per avere la frequenza **transattiva** è necessario estrapolare il numero di relazioni trasformatesi in transazioni che si sono avute nel periodo oggetto di studio;
- per avere la Propensione Transattiva, oltre al precedente indicatore, è fondamentale calcolare il numero totale delle relazioni intercorse nel lasso temporale considerato.

Nella Tavola 2 abbiamo determinato e rappresentato, oltre alla duration, tutti i dati relativi agli eventi relazionali che sono intercorsi tra ogni cliente e l'azienda sia che riguardino attività di incentivazione e/o sostegno, supporto e/o mantenimento ovvero eventi transattivi veri e propri.

Come secondo step, calcoliamo la duration relazionale media del customer base transattiva facendo la media delle duration di ogni singolo cliente. In questo caso, tra i clienti considerati, il periodo medio di relazione è stato di 921 giorni (quindi oltre 2 anni e mezzo). Rapportando ogni singola duration su quella media otteniamo un indice che ci permette di

TAVOLA 1 - GLI INDICATORI

1. La **duration relazionale**. Esprime in termini temporali l'anzianità relazionale di un cliente:

$$\left[\text{DURATION RELAZIONALE CLIENTE TRANSATTIVO}_i \right] \Rightarrow \left[\frac{\text{PERIODO INTERCORSO TRA LA DATA DELLA PRIMA RELAZIONE INTERCORSA TRA L'AZIENDA ED IL CLIENTE TRANSATTIVO I - ESIMO E QUELLA DELL'ULTIMA GENERATA NEL PERIODO OGGETTO DI STUDIO (PUO' ESSERE ESPRESSO IN GIORNI, MESI, ANNI)}}{\text{DURATION RELAZIONALE MEDIA CUSTOMER BASE}} \times 100 \right]$$

2. L'**indice di duration**. Indica in termini percentuali il posizionamento della longevità relazionale di ogni singolo cliente transattivo rispetto alla media:

$$\left[\text{INDICE DURATION RELAZIONALE CLIENTE TRANSATTIVO}_i \right] \Rightarrow \left[\frac{\text{DURATION RELAZIONALE CLIENTE TRANSATTIVO I - ESIMO}}{\text{DURATION RELAZIONALE MEDIA CUSTOMER BASE}} \times 100 \right]$$

3. La **frequenza transattiva**. Definisce il numero di transazioni avutesi in un determinato periodo:

$$\left[\text{FREQUENZA TRANSATTIVA CLIENTE}_i \right] \Rightarrow \left[\frac{\text{NUMERO RELAZIONI TRANSATTIVE GENERATE DAL CLIENTE I - ESIMO NEL PERIODO OGGETTO DI STUDIO}}{\text{FREQUENZA TRANSATTIVA MEDIA CUSTOMER BASE}} \times 100 \right]$$

4. L'**indice di frequenza transattiva**. Calcola in termini percentuali il posizionamento che ogni singolo cliente ha rispetto alla media in termini di frequenza transattiva:

$$\left[\text{INDICE FREQUENZA TRANSATTIVA CLIENTE}_i \right] \Rightarrow \left[\frac{\text{FREQUENZA TRANSATTIVA CLIENTE I - ESIMO}}{\text{FREQUENZA TRANSATTIVA MEDIA CUSTOMER BASE}} \times 100 \right]$$

5. La **propensione transattiva**. Spiega in termini percentuali la tendenza di un cliente a trasformare singoli momenti relazionali in veri e propri atti di acquisto (transazioni):

$$\left[\text{INDICE FREQUENZA TRANSATTIVA CLIENTE}_i \right] \Rightarrow \left[\frac{\text{FREQUENZA TRANSATTIVA CLIENTE I - ESIMO}}{\text{FREQUENZA TRANSATTIVA MEDIA CUSTOMER BASE}} \times 100 \right]$$

6. L'**indice di propensione transattiva**. Misura in termini percentuali il posizionamento che ogni singolo cliente ha rispetto alla tendenza media a perfezionare atti d'acquisto espressa dalla customer base transattiva:

$$\left[\text{INDICE PROPENSIONE TRANSATTIVA CLIENTE}_i \right] \Rightarrow \left[\frac{\text{PROPENSIONE TRANSATTIVA CLIENTE I - ESIMO}}{\text{PROPENSIONE TRANSATTIVA MEDIA CUSTOMER BASE}} \times 100 \right]$$

Strumenti operativi

individuare il posizionamento in termini di longevità relazionale di ogni singolo acquirente. In questo caso, il cliente C005 ad esempio, ha una duration 2,68 volte superiore a quella media.

Lo stesso procedimento adotteremo per quanto concerne il calcolo dell'Indice di Frequenza e quello di Propensione Transattiva (Tavola 3). Il primo sarà fondamentale nell'individuazione del posizionamen-

TAVOLA 2 - I STEP: CALCOLO DELLA DURATION E DELLE FREQUENZE COLLEGATE AGLI EVENTI RELAZIONALI

COD. CLIENTE	DURATION RELAZIONALE (GG)	ATTIVITA' INCENT. E/O SOSTEGNO	ATTIVITA' SUPP. E/O MANTEN.	ATTIVITA' TRANSATTIVE
C001	1.083	7	2	7
C002	2.029	2	6	17
C003	1.018	4	3	25
C005	2.470	2	8	11
C006	443	2	9	22
C007	643	5	2	3
C008	1.555	9	3	13
C010	932	5	2	13
C012	167	9	0	6
C013	333	9	3	9
C014	1.197	5	1	15
C015	297	5	3	6
C017	1.497	10	2	5
C018	274	5	1	2
C019	1.075	8	0	6
C021	1.080	5	5	7
C022	832	4	3	1
C025	371	5	2	15
C028	339	4	3	5
C032	786	3	3	6
CUSTOMER BASE	921	108	61	194

TAVOLA 3 - II STEP: CALCOLO DEGLI INDICATORI DESCRITTIVI MEDI E DEGLI INDICATORI DESCRITTIVI DI POSIZIONAMENTO

COD. CLIENTE	DURATION RELAZIONALE (GG)	INDICE DI DURATION RELAZIONALE	ATTIVITA' INCENT. E/O SOSTEGNO	ATTIVITA' SUPP. E/O MANTEN.	ATTIVITA' TRANSATTIVE	INDICE DI FREQUENZA TRANSATTIVA	COEFF. PROP. TRANS.	INDICE PROPENSIONE TRANSATTIVA
C001	1.083	118	7	2	7	72	43,8%	82
C002	2.029	220	2	6	17	175	68,0%	127
C003	1.018	111	4	3	25	258	78,1%	146
C005	2.470	268	2	8	11	113	52,4%	98
C006	443	48	2	9	22	227	66,7%	125
C007	643	70	5	2	3	31	30,0%	56
C008	1.555	169	9	3	13	134	52,0%	97
C010	932	101	5	2	13	134	65,0%	122
C012	167	18	9	0	6	62	40,0%	75
C013	333	36	9	3	9	93	42,9%	80
C014	1.197	130	5	1	15	155	71,4%	134
C015	297	32	5	3	6	62	42,9%	80
C017	1.497	163	10	2	5	52	29,4%	55
C018	274	30	5	1	2	21	25,0%	47
C019	1.075	117	8	0	6	62	42,9%	80
C021	1.080	117	5	5	7	72	41,2%	77
C022	832	90	4	3	1	10	12,5%	23
C025	371	40	5	2	15	155	68,2%	128
C028	339	37	4	3	5	52	41,7%	78
C032	786	85	3	3	6	62	50,0%	94
CUSTOMER BASE	921	100	108	61	194	100	53,4%	100

to di ogni cliente rispetto alla vivacità transattiva media della customer base; il secondo ci permetterà, invece, di indicizzare percentualmente ogni cliente rispetto all'efficacia media generata dall'attività relazionale effettuata sulla customer base. In questo caso il cliente C017, nonostante la sua elevata longevità relazionale (63% in più rispetto alla media), ha un indice di frequenza ed una propensione transattiva inferiore rispettivamente di 48 e 45 punti percentuali rispetto a quella media. Molto probabilmente gli sforzi relazionali canalizzati su questo cliente sono esagerati anche se, per confermare tale supposizione, è fondamentale analizzare anche la dimensione economica generata da tali attività.

Infatti, oltre agli indicatori descrittivi, per elaborare un'analisi che permetta di valutare a 360° l'efficacia della strategia relazionale è fondamentale coinvolgere anche alcuni indicatori economici che, se opportunamente incrociati con quelli appena descritti, accrescono la qualità dell'informazione raccolta e permettono di comprendere come è realmente avvenuta la canalizzazione dei costi relazionali rispetto ai clienti.

Nella Tavola 4 abbiamo segnalato in formula questi indicatori.

Detto ciò, per poter calcolare tali indicatori è necessario estrapolare le informazioni economiche sui ricavi netti e sui costi relazionali. Nella Tavola 5 abbiamo rappresentato un output con le informa-

zioni che ci torneranno utili per calcolare gli indici sopraindicati.

Dopo aver determinato il costo relazionale complessivo per ogni cliente, sommando le tre tipologie di costo indicate nella Tavola 5, applichiamo le formule relative agli Indicatori Economici ed incrociamo i risultati ottenuti con quelli relativi agli Indicatori Descrittivi (Tavola 3). Otteniamo una tabella di sintesi con i cinque principali indicatori necessari alla R.E.P. Analysis (Tavola 6). Tale tabella rappresenterà la base dati per un grafico composto (bolle/istogrammi) che abbiamo definito R.E.P. Diagram e che ci permette di analizzare e tenere sotto controllo l'efficacia degli investimenti in attività relazionali.

La R.E.P. analysis: il diagramma ed il report sinottico

Nella Tavola 7 è stata rappresentata un'esemplificazione di R.E.P. Diagram. Il valore 100 rappresenta per l'asse delle ascisse (x), per quello delle ordinate (y) e per il raggio delle bolle (r), il dimensionamento medio della Customer Base. In particolare l'asse x indica l'Indice di Costo Relazionale, l'asse y l'Indice di Propensione Transattiva mentre il raggio esprime l'Indice di R.O.R. Accanto al grafico a bolle è stato riprodotto uno ad istogrammi nel quale per ogni cliente è stato indicato l'Indice di Duration Relazionale e quello di Frequency Transattiva. Esse rappresentano delle informazioni che integrano le

TAVOLA 4 - LE FORMULE

1. Il **costo relazionale**. Indica la sommatoria di tutti i costi generati da attività transattive o di mero contatto in un determinato periodo:

$$\left[\begin{array}{c} \text{COSTO RELAZIONALE} \\ \text{CLIENTE TRANSATTIVO}_i \end{array} \right] \Rightarrow \left[\begin{array}{c} \text{SOMMATORIA COSTI TRANSATTIVI E CONTATTO GENERATI NEL} \\ \text{PERIODO OGGETTO DI STUDIO DAL CLIENTE TRANSATTIVO I - ESIMO} \end{array} \right]$$

2. L'**indice di costo relazionale**. Esprime la percentuale di costi che in più o in meno abbiamo veicolato su un cliente rispetto a quelli medi allocati sulla customer base:

$$\left[\begin{array}{c} \text{INDICE DI COSTO RELAZIONALE} \\ \text{CLIENTE TRANSATTIVO}_i \end{array} \right] \Rightarrow \left[\frac{\text{COSTO RELAZIONALE CLIENTE TRANSATTIVO}_i}{\text{COSTO RELAZIONALE MEDIO CUSTOMER BASE}} \times 100 \right]$$

3. il **R.O.R. (Return on Relationship)**. Calcola il Ritorno, in termini di ricavi netti, generato da ogni singolo euro speso in attività relazionali (può essere chiamato anche *Relationship Rate* ovvero Rotazione del Costo Relazionale):

$$\left[\text{R.O.R. CLIENTE TRANSATTIVO}_i \right] \Rightarrow \left[\frac{\text{RICAVO NETTO CLIENTE TRANSATTIVO I - ESIMO}}{\text{COSTO RELAZIONALE CLIENTE TRANSATTIVO I - ESIMO}} \times 100 \right]$$

4. L'**Indice di R.O.R.** Definisce in termini percentuali il posizionamento di ogni singolo cliente rispetto al R.O.R. medio realizzato dalla Customer Base:

$$\left[\text{INDICE DIR. O.R. CLIENTE TRANSATTIVO}_i \right] \Rightarrow \left[\frac{\text{R.O.R. CLIENTE TRANSATTIVO}_i}{\text{R.O.R. MEDIO CUSTOMER BASE}} \times 100 \right]$$

considerazioni risultanti dal grafico a bolle individuando se ci troviamo di fronte a clienti refrattari ovvero a clienti sensibili a questo genere di azioni. Studiando la Tavola 7 abbiamo visto che si suddivide in quattro quadranti:

- Nel I quadrante abbiamo quei clienti che generano un costo relazionale inferiore alla media ma che, allo stesso tempo, hanno una propensione a generare transazioni superiori alla media stessa. Si tratta di una situazione, per così dire, ottimale anche se è fondamentale verificare anche l'indice di ritorno (R.O.R.) di tali costi. Nell'esemplificazione descritta, il cliente che si trova in questa posizione è il C025. Esso, in particolare, possiede una propensione transattiva che è superiore alla media non tanto per la ridotta attività relazionale (ovvero per il denominatore della formula) quanto per l'elevata transattività (ovvero per il numeratore della formula). La frequency superiore alla media ne è la riprova. Tuttavia, nonostante dal punto di vista quanti-

tativo sembrerebbe sussistere una spiccata sensibilità all'attività relazionale, in realtà, dal punto di vista economico, il cliente genera un indice di R.O.R. inferiore alla media stessa. In altre parole, sebbene ci sia un'elevata propensione a trasformare i contatti in transazioni, la rotazione dei ricavi netti sui costi relazionali risulterebbe inferiore alla media. Per poter capire realmente i driver di tale stato è fondamentale osservare l'indice di duration: in questo caso il cliente C025 possiede una longevità relazionale molto ridotta rispetto a quella media, il che sembrerebbe spiegare come mai la rotazione sia così bassa: il rapporto azienda-cliente risulta ancora poco maturo e, nonostante esista una spiccata sensibilità all'attività relazionale, C025 necessita di essere ulteriormente coltivato (elevata potenzialità presunta). Se, al contrario, avessimo trovato una duration superiore a quella media, le considerazioni da effettuare sarebbero state differenti. In realtà, la potenzialità del cliente ov-

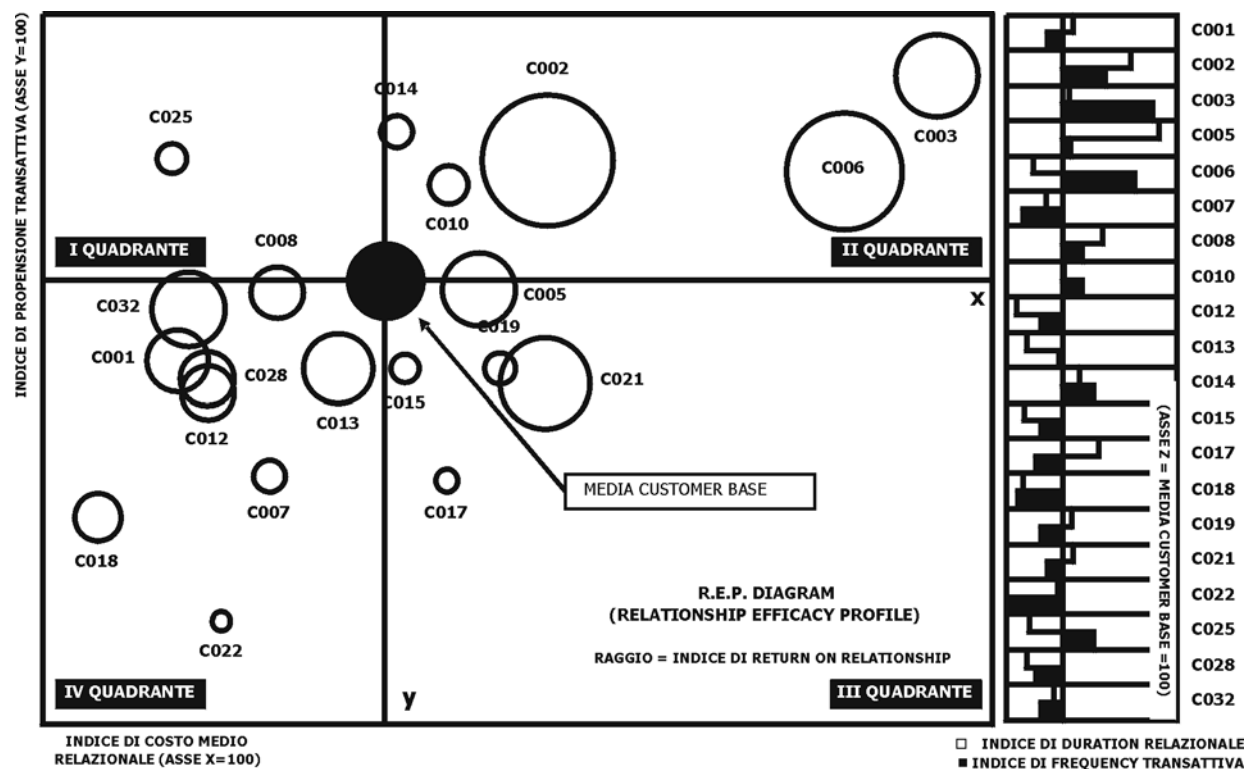
TAVOLA 5 - III STEP: ESTRAPOLAZIONE DEI DATI ECONOMICI COLLEGATI AI RICAVI ED AGLI EVENTI RELAZIONALI

COD. CLIENTE	RICAVI NETTI	COSTI INCENT. E/O SOSTEGNO	COSTI SUPP. E/O MANTEN.	COSTI TRANS.
C001	76.882	1.011	369	1.846
C002	1.105.035	366	1.274	8.534
C003	732.764	767	672	16.031
C005	298.360	357	1.743	6.789
C006	1.356.231	453	1.598	13.689
C007	32.296	2.555	1.054	1.345
C008	86.165	1.256	676	3.161
C010	74.361	3.212	1.464	3.636
C012	66.729	1.286	0	2.501
C013	186.677	1.465	606	4.170
C014	43.923	4.125	909	2.299
C015	35.331	3.577	2.342	1.572
C017	24.797	6.206	1.263	803
C018	23.878	811	122	798
C019	55.229	7.051	0	2.228
C021	528.636	829	809	8.482
C022	8.171	2.089	1.850	113
C025	15.358	773	96	2.247
C028	69.590	752	529	2.500
C032	115.341	445	445	2.548
CUSTOMER BASE	4.935.754	39.386	17.821	85.292

TAVOLA 6 - IV STEP: CREAZIONE DELLA TABELLA DI SINTESI DEGLI INDICI DI POSIZIONAMENTO A SUPPORTO DELLA R.E.P. ANALYSIS

COD. CLIENTE	INDICE DI DURATION RELAZIONALE	INDICE DI FREQUENZA TRANSATTIVA	INDICE PROPENSIONE TRANSATTIVA	INDICE COSTO RELAZIONALE	INDICE ROR
C001	118	72	82	45	69
C002	220	175	127	143	314
C003	111	258	146	245	121
C005	268	113	98	125	97
C006	48	227	125	221	249
C007	70	31	56	70	19
C008	169	134	97	71	49
C010	101	134	122	117	26
C012	18	62	75	53	51
C013	36	93	80	88	86
C014	130	155	134	103	17
C015	32	62	80	105	14
C017	163	52	55	116	9
C018	30	21	47	24	40
C019	117	62	80	130	17
C021	117	72	77	142	151
C022	90	10	23	57	6
C025	40	155	128	44	14
C028	37	52	78	53	53
C032	85	62	94	48	97
MEDIA CB	100	100	100	100	100

TAVOLA 7 - V STEP: ELABORAZIONE DEL R.E.P. DIAGRAM



vero la possibilità di accrescere il R.O.R. da esso generato, nonostante l'elevata sensibilità all'attività relazionale, sarebbe particolarmente ridotto e ciò a causa di molteplici fattori (caratteristiche del prodotto/servizio, strategia distributiva o ancora eventi accidentali o peculiarità specifiche del cliente oggetto di analisi). Nella nostra esemplificazione, e quindi in caso di elevata potenzialità presunta, si dovrebbe agire potenziando o modificando l'approccio relazionale (si potrebbe puntare, ad esempio, su azioni meno onerose e ciò al fine di evitare una sostanziale crescita dei costi e quindi generare un'ulteriore riduzione del R.O.R. oppure su quelle maggiormente efficaci per il cliente C025) il quale, considerata l'elevata sensibilità, dovrebbe determinare un incremento dei ricavi netti più che proporzionale alla crescita dei costi e quindi, conseguentemente, un incremento dell'indice di R.O.R.

- Nel II quadrante abbiamo, invece, i clienti aventi sia la propensione transattiva sia i costi relazionali superiori alla media stessa. Anche in questo caso, la valutazione circa la bontà dell'azione che si sta effettuando nei loro confronti richiede un'opportuna integrazione dei dati con gli altri indicatori già evidenziati. Prendendo, ad esempio, il cliente C002 è facilmente verificabile che, nonostante i costi relazionali siano superiori alla media, l'indice di R.O.R. è particolarmente elevato per cui gli sforzi relazionali che approfondiamo su questo cliente pare che abbiano un loro ritorno sia in termini di ricavi generati sia per quanto concerne la propensione transattiva che, come evidenziato nella sezione ad istogrammi, risulta elevata in virtù dell'elevato numero di transazioni. Considerazioni differenti per il cliente C010 che pur evidenziando una propensione transattiva superiore alla media in realtà ha generato elevati costi relazione a fronte di ritorni poco significativi. Tra l'altro, essendo anche la longevità relazionale in media con quella dell'intera customer base, è probabile che ci siano delle anomalie nel rapporto che dovrebbero essere rilevate per evitare inutili sprechi. Come è possibile evidenziare nella Tavola 6 (in cui gli indici di costo relazionale sono stati calcolati in maniera separata in base alle tipologie più volte citate, Tavola di Splitting), il cliente C010 è par-

ticolarmente oneroso per quanto concerne sia i costi di incentivazione e/o sostegno sia per quelli di supporto e/o mantenimento. In base a tali considerazioni sarebbe opportuno agire al fine di modificare l'approccio relazionale focalizzando l'attenzione su strumenti di stimolazione e/o assistenza meno onerosi ovvero più consoni (e quindi più efficaci) per quello specifico cliente.

- Nel III quadrante sono presenti i clienti che, rispetto alla situazione media registrata per la customer base, risultano avere una bassa propensione transattiva a fronte di elevati costi relazionali. Ovviamente i clienti posizionati in questa sezione della mappa risultano vertere, già intrinsecamente, in una situazione poco invitante. Essi, infatti, nonostante gli sforzi relazionali profusi dall'azienda, già di per sé non sono particolarmente inclini a generare transazioni. Se a questo dovessimo aggiungere anche un basso indice di R.O.R. oltre che una longevità relazionale superiore alla media (si veda, ad esempio, il cliente C017) ecco che avremmo identificato il profilo di cliente a c.d. bassa potenzialità e nei confronti del quale dovremmo adottare una strategia di ridimensionamento degli sforzi relazionali o, addirittura, di induzione all'allontanamento (e ciò in particolar modo se dovesse anche essere un erosore di margini). Diverse considerazioni, invece, riguardano il cliente C021 il quale, nonostante la bassa propensione transattiva (determinata da una bassa frequency,) risulta generare costi relazionali leggermente superiori a quelli medi ma anche un ritorno in termini di contribuzione ai ricavi superiore a quello medio della customer base. Solitamente, considerata la bassa frequency, si tratta di clienti che tendono a generare ricavi medi per transazione generalmente superiori a quelli degli altri clienti. Tuttavia, in questo caso, è fondamentale analizzare e scomporre nel dettaglio i centri di costo relazionale al fine di capire quale sia il fattore determinante e se esistono eventuali sprechi. Per il cliente C021 è abbastanza evidente, analizzando la Tavola 8, che il problema sia principalmente nei costi di gestione della transazione, per cui sarà compito dell'ufficio commerciale ridimensionare tali costi che probabilmente sono sovradimensionati rispetto al ritorno che il cliente genera in termini di contribu-

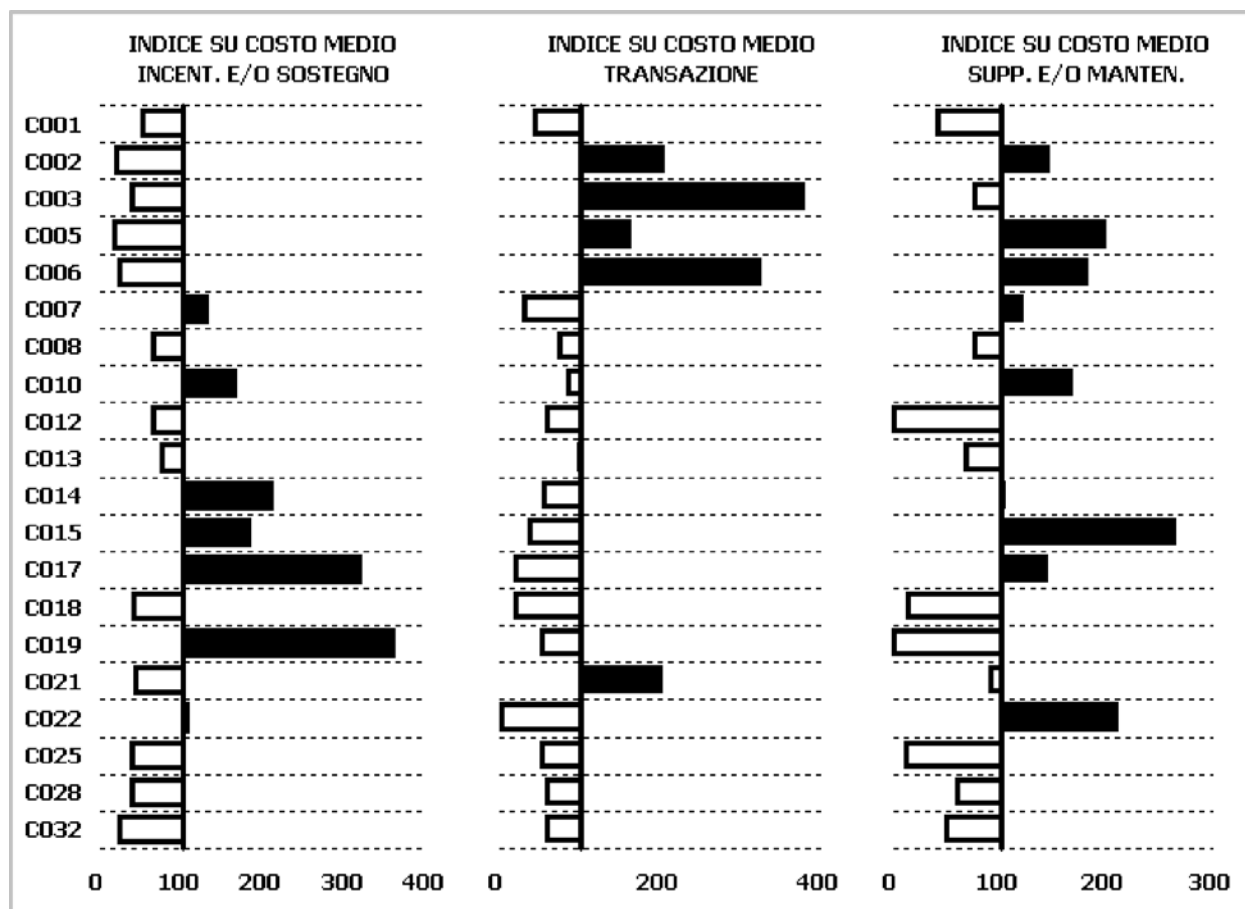
Strumenti operativi

zione ai ricavi (e ciò nonostante ci si trovi di fronte ad un cliente Heavy, quindi importante). Ovviamente non è sempre così semplice, il cliente, infatti, potrebbe essere dislocato territorialmente in un posto particolarmente lontano dall'azienda per cui le spese di trasferta potrebbero essere molto elevate. In questo caso i margini di manovra sarebbero molto ridotti.

- Nel IV quadrante, infine, abbiamo clienti che, pur avendo una bassa propensione alla transazione, in realtà generano in media anche bassi costi relazionali. Il punto, in questo caso, è capire se gli sforzi relazionali che veicoliamo su questi clienti sono sufficienti a stimolare la loro vivacità transattiva. Anche in questo caso entra inevitabilmente in gioco l'analisi contestuale degli altri indicatori. Per quanto concerne, ad esempio, il cliente C018 la situazione è facilmen-

te interpretabile analizzando l'indice di duration relazionale che, in questo caso, risulta essere molto basso. Probabilmente, quindi, la ridotta propensione (dovuta alla bassa frequency) nonché l'indice di R.O.R. inferiore alla media sono diretta conseguenza dell'anzianità relazionale che vede il cliente ancora in fase di introduzione e, quindi, la necessità fisiologica di essere sviluppato. Diverse considerazioni, invece, riguardano C001 il quale verte nella medesima situazione di C018 nonostante la propria longevità sia superiore a quella media. In questo caso è molto probabile che il cliente (appartenente, tra l'altro, al gruppo dei Medium) possieda una potenzialità non sviluppata dovuta forse ai ridotti sforzi relazionali che l'azienda profonde su di esso. Anche in questo caso sarebbe opportuno verificare se, ad esempio, l'addetto alle vendite re-

TAVOLA 8 - VI STEP: ELABORAZIONE TAVOLA DI SPLITTING DEGLI INDICI DI COSTO RELAZIONALE



sponsabile di quel cliente, lo stimola in maniera adeguata. Altro caso degno di nota è quello del cliente C032 che risulta avere una propensione transattiva ed un indice di R.O.R. in media nonostante i bassi sforzi relazionali. In questo caso, considerata la bassa attività di stimolazione effettuata dai reparti commerciali, potrebbe essere opportuno agire con una strategia di incentivazione delle vendite che, da un lato, aumen-

terebbe gli oneri relazionali ma, dall'altro, data l'elevata sensibilità del cliente a tali attività, genererebbe sicuramente un ritorno di ricavi più che proporzionale rispetto alla crescita dei costi stessi.

A questo punto, al fine di avere un quadro completo ed immediato della propria customer base, potrebbe essere auspicabile redigere un rapporto, che abbiamo definito **R.E.P. Sheet**, nel quale annotare

TAVOLA 9 - VII STEP: ATTRIBUZIONE DEI CRITERI DI CLASSIFICAZIONE GRAFICA DEGLI INDICATORI

	INF.	SUP.	SIMBOLO
BASSO	0	30	▽▽
MEDIO-BASSO	30	80	▽
MEDIO	80	125	.
MEDIO-ALTO	125	200	▲
ALTO	200		▲▲

TAVOLA 10 - VIII STEP: ELABORAZIONE DEL RAPPORTO SINOTTICO DI DETTAGLIO SUI COSTI RELAZIONALI

COD. CLIENTE	INDICE SU COSTO MEDIO INCENT. E/O SOSTEGNO	INDICE SU COSTO MEDIO TRANSAZIONE	INDICE SU COSTO MEDIO SUPP. E/O MANTEN.
C001	▽	▽	▽
C002	▽▽	▲▲	▲
C003	▽▽	▲▲	▽
C005	▽▽	▲	▲
C006	▽▽	▲▲	▲
C007	▲	▽▽	.
C008	▽	▽	▽
C010	▲	.	▲
C012	▽	▽	▽▽
C013	▽	.	▽
C014	▲▲	▽	.
C015	▲	▽▽	▲▲
C017	▲▲	▽▽	▲
C018	▽	▽▽	▽▽
C019	▲▲	▽	▽▽
C021	▽	▲	.
C022	.	▽▽	▲▲
C025	▽▽	▽	▽▽
C028	▽▽	▽	▽
C032	▽▽	▽	▽

Strumenti operativi

tutte le considerazioni descritte finora. L'elaborazione del R.E.P. Sheet avviene attraverso una tabella ad indicatori comparati in cui al posto dei numeri vengono inseriti, attraverso opportuni criteri predefiniti, dei simboli rappresentativi dello status in cui l'indicatore stesso si trova.

Nel nostro caso abbiamo deciso di applicare i criteri indicati nella Tavola 9 e ciò in quanto, a nostro parere, questi risultavano i range più rappresentativi dei diversi status.

Nella Tavola 11 abbiamo indicato una rielaborazione del R.E.P. Sheet effettuata utilizzando i criteri appena descritti ed aggiungendo un commento che potesse sintetizzare le considerazioni fatte. Ovviamente, la formulazione di tali osservazioni è potuta avvenire anche grazie all'ausilio di un rapporto sinottico di dettaglio sui costi relazionali (Tavola 10) che, integrando le informazioni risultanti dalla

R.E.P. analysis, ha permesso la definizione di considerazioni più puntuali sull'attività relazionale svolta dall'azienda.

Ovviamente, l'analisi esposta ha una valenza squisitamente descrittiva e serve fundamentalmente ad avere un quadro completo e tendenzialmente oggettivo del rapporto con la propria customer base nonché un orientamento su quali attività compiere al fine di spostare alcuni clienti da un cluster ad un altro. Tuttavia si tratta di assunti che in alcuni casi potrebbero essere disattesi. Per avere un quadro più chiaro del profilo di un cliente, infatti, è fondamentale analizzarne anche lo status relazionale in quanto solo in tal modo è possibile comprendere quali dinamiche spingono lo stesso a comportarsi in maniera differente rispetto a quanto risulterebbe dall'esame degli indicatori appena trattati.

TAVOLA 11 - IX STEP: ELABORAZIONE DEL R.E.P. SHEET

REP SHEET						
COD. CLIENTE	INDICE DI DURATION RELAZIONALE	INDICE DI FREQUENZA TRANSATTIVA	INDICE PROPENSIONE TRANSATTIVA	INDICE COSTO RELAZIONALE	INDICE ROR	OSSERVAZIONI
C001	.	▽	.	▽	▽	CONTROLLARE
C002	▲▲	▲	▲	▲	▲▲	BUONO
C003	.	▲▲	▲	▲▲	.	BUONO
C005	▲▲	BUONO
C006	▽	▲▲	.	▲▲	▲▲	OTTIMO
C007	▽	▽	▽	▽	▽▽	INTRODUZIONE
C008	▲	▲	.	▽	▽	CONTROLLARE
C010	.	▲	.	.	▽▽	CONTROLLARE
C012	▽▽	▽	▽	▽	▽	INTRODUZIONE
C013	▽	INCENTIVARE
C014	▲	▲	▲	.	▽▽	BASSA POTENZIALITA'
C015	▽	▽	.	.	▽▽	INTRODUZIONE
C017	▲	▽	▽	.	▽▽	BASSA POTENZIALITA'
C018	▽▽	▽▽	▽	▽▽	▽	INTRODUZIONE
C019	.	▽	.	▲	▽▽	BASSA POTENZIALITA'
C021	.	▽	▽	▲	▲	CONTROLLARE
C022	.	▽▽	▽▽	▽	▽▽	BASSA POTENZIALITA'
C025	▽	▲	▲	▽	▽▽	INTRODUZIONE
C028	▽	▽	▽	▽	▽	INTRODUZIONE
	.	▽	.	▽	.	INCENTIVARE
RISPETTO ALLA MEDIA DELLA C.B.	▽▽	▽	.	▲	▲▲	
	BASSO	MEDIO-BASSO	MEDIO	MEDIO-ALTO	ALTO	