

# Strumenti di studio delle politiche commerciali e di pricing: l'analisi di dissonanza valoriale

La possibilità di analizzare l'efficacia dei processi di definizione del prezzo finale netto (il c.d. prezzo negoziato) utilizzando strumenti operativi semplici ed immediati rappresenta un elemento fondamentale che, soprattutto nelle PMI, consente di individuare tempestivamente eventuali dissonanze valoriali nella relazione impresa-cliente. L'analisi Monkey/Donkey è un rapido strumento di analisi multivariata che relazionando alcuni indicatori abbastanza comuni permette di disegnare una mappa sufficientemente significativa delle relazioni c.d. «opportuniste» (favorevoli al cliente) e di quelle «indulgenti» (favorevoli all'impresa): in entrambi i casi lo squilibrio valoriale determina, in tempi più o meno brevi, l'interruzione del rapporto e, quindi, la perdita del cliente

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

L'analisi di dissonanza valoriale è uno strumento di cui può avvalersi qualsiasi azienda dotata di un sistema informativo in grado di tenere traccia delle transazioni commerciali, allo scopo di analizzare l'efficacia delle politiche adottate dai reparti vendita e, conseguentemente, di classificare la Customer Base studiando la relazione esistente tra Frequency, Ricavo Medio Lordo per Transazione e Riduzione % dei Ricavi Lordi.

In linea di massima, infatti, dovrebbe esistere una relazione di dipendenza tra questi indicatori. Invece, la riduzione media percentuale che si dovrebbe applicare ad uno qualunque dei clienti della customer base dovrebbe essere tanto più grande quanto più elevato è il numero di transazioni (frequency) e/o il ricavo lordo per transazione generato nel periodo oggetto di studio rispetto a quello medio prodotto dalla customer base.

In tal senso, nell'analisi di dissonanza valoriale (*monkey-donkey analysis*) chiameremo «Monkey» quei clienti per così dire «opportunisti» che, nonostante una frequency ed un ricavo lordo per transazione inferiore alla media, ottengono delle riduzioni percentuali superiori alla media stessa e, al contrario, chiameremo «Donkey» quei clienti per così dire «indulgenti» che, nonostante una frequency ed un ricavo per transazione superiore alla media, non riescono ad ottenere riduzioni percentuali dei ricavi lordi superiore alla media stessa.

Qui di seguito sono stati tratteggiati i principali

passaggi che descrivono l'analisi Monkey/Donkey e che sono esposti utilizzando i dati, opportunamente riadattati, di un'azienda grossista operante nel settore calzaturiero su un campione rappresentativo della propria base clienti.

## Elaborazione del fabbisogno informativo

Ipotizzando che la numerosità della base clienti transattiva in un determinato periodo di tempo sia, a titolo esemplificativo, pari a 20 unità, recuperiamo per ogni cliente transattivo del 2002 le seguenti informazioni (Tavola 1):

- numero relazioni transattive ovvero la c.d. frequency;
- ricavi lordi ovvero i ricavi che l'azienda avrebbe dovuto rilevare qualora avesse venduto le proprie referenze al c.d. prezzo di listino o, in assenza, al c.d. prezzo di base (una sorta di media dei prezzi applicati in assenza di negoziazione);
- riduzione percentuale media ovvero il tasso di sconto mediamente applicato dai reparti commerciali sulle transazioni perfezionate da ogni specifico cliente comprendendo anche ribassi, abbuoni e premi commerciali.

Come indicato nella Tavola 2, abbiamo calcolato, per ogni cliente, il Ricavo Lordo per Transazione (RL MEDI) rapportando i ricavi lordi complessivi dell'*i-esimo* cliente alla frequency del cliente stesso.

Tuttavia, essendo la frequency, la riduzione % dei

ricavi lordi ed i ricavi lordi per transazione indicatori disomogenei, per studiarne meglio la relazione sarà necessario procedere con una sorta di processo di standardizzazione. Uno degli strumenti più comuni è il calcolo dei numeri indici che rappresentano delle misure di posizionamento rispetto, in questo caso, ai valori medi della Customer Base.

Ad esempio, determinare l'Indice di Frequenza (IDX FREQ) significa rapportare il numero di transazioni generate dall'*i-esimo* cliente a quello medio del parco e moltiplicare il risultato per 100. Osservando la tabella presente nella Tavola 2, abbiamo ottenuto che l'indice di frequenza del cliente C001 è 72: ciò significa che il numero di transazioni pro-

dotte mediamente dallo stesso è inferiore a quello mediamente generato dal parco di 28 punti percentuali. Se guardiamo, invece, l'indice del cliente C002 noteremo che il numero di transazioni realizzato dallo stesso è superiore a quello medio della Customer Base di 75 punti percentuali.

Ovviamente, il ragionamento appena fatto è mutuabile anche per gli altri due indicatori per cui:

- l'Indice di Riduzione % dei Ricavi Lordi (IDX RID) è calcolabile rapportando la riduzione % dei ricavi lordi dell'*i-esimo* cliente a quella media del parco e moltiplicando il risultato per 100;
- l'Indice di Ricavo Lordo per transazione (IDX RL MEDI) è determinabile dividendo il ricavo

**TAVOLA 1 - ESTRAPOLAZIONE DEL FABBISOGNO INFORMATIVO**

ESERCIZIO	2002	▼
SEMESTRE	(Tutto)	▼
TRIMESTRE	(Tutto)	▼
TIPO RELAZIONE	TRANSAZIONE	▼
TIPO CLIENTE	CLIENTE	▼
ADD. VENDITA	(Tutto)	▼

Dati ▼			
COD. CLIENTE ▼	NUM. RELAZIONI	% RID. C&M	RICAVI LORDI (RL)
C001	7	5,5%	81.382
C002	17	4,3%	1.155.074
C003	25	4,8%	769.981
C005	11	2,6%	306.175
C006	22	2,0%	1.383.285
C007	3	8,3%	35.220
C008	13	9,2%	94.899
C010	13	11,3%	83.874
C012	6	5,8%	70.828
C013	9	4,0%	194.483
C014	15	8,6%	48.034
C015	6	8,4%	38.574
C017	5	8,7%	27.154
C018	2	7,3%	25.765
C019	6	7,6%	59.773
C021	7	7,5%	571.545
C022	1	30,8%	11.804
C025	15	20,8%	19.380
C028	5	7,5%	75.221
C032	6	3,2%	119.104
<b>CUSTOMER BASE</b>	<b>194</b>	<b>4,6%</b>	<b>5.171.555</b>

## Strumenti operativi

lordo per transazione dell'*i-esimo* cliente con quello medio del parco e moltiplicando il risultato per 100.

### La Monkey/Donkey map

A questo punto abbiamo ottenuto tre misure correlabili tra loro che hanno come riferimento medio il valore 100. Una sorta di border-line nei confronti della quale ogni cliente, a seconda che si trovi al di sopra o al di sotto della stessa, acquisirà un diverso significato e conseguentemente una differente classificazione.

Per rappresentare questo genere di analisi abbiamo utilizzato il grafico a bolle che costituisce una vera e propria carta di posizionamento che denomineremo Monkey/Donkey Map (Tavola 3).

In questa mappa abbiamo utilizzato l'asse delle ascisse per indicare la frequenza mentre quello delle ordinate per la riduzione % dei ricavi lordi. Ogni

bolla rappresenta un cliente ed il raggio di ognuna di esse il ricavo lordo per transazione generato.

Secondo quanto abbiamo affermato in apertura, nell'analisi Monkey/Donkey la variabile dipendente è la riduzione % dei ricavi lordi mentre le altre due rappresentano variabili indipendenti (ovviamente anche tra queste ultime esiste una relazione: invero, escludendo l'ipotesi che un cliente possa cambiare radicalmente le abitudini di consumo e conseguentemente di acquisto, all'aumentare del numero di transazioni normalmente i ricavi lordi per transazione si riducono (e viceversa) e ciò in quanto, soprattutto nei clienti consolidati, i ricavi complessivi tendono a rimanere stabili o a variare molto lentamente).

All'interno della mappa abbiamo tracciato due rette che si intersecano in un punto specifico nel quale abbiamo disegnato una circonferenza nera: esse rappresentano rispettivamente il posizionamento ed il dimensionamento medio della Customer Base.

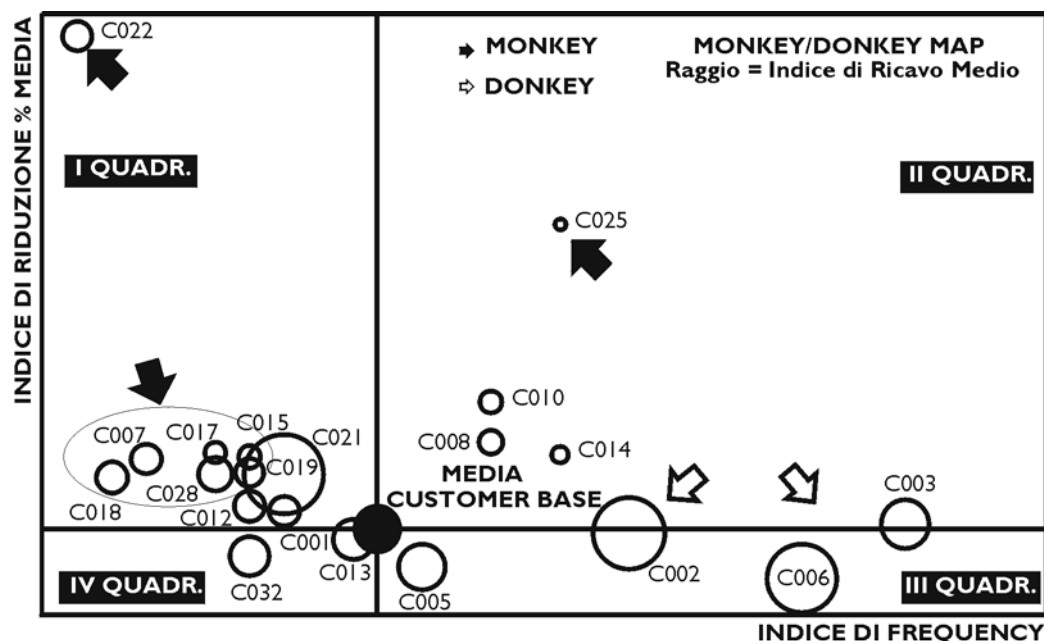
**TAVOLA 2 - CALCOLO DEI VALORI MEDI E DEGLI INDICI DI POSIZIONAMENTO**

COD. CLIENTE	FREQ.	% RID. C&M	RICAVI LORDI	RL MEDI	IDX FREQ.	IDX RID.	IDX RL MEDI
C001	7	5,5%	81.382	11.626	72	121	44
C002	17	4,3%	1.155.074	67.946	175	95	255
C003	25	4,8%	769.981	30.799	258	106	116
C005	11	2,6%	306.175	27.834	113	56	104
C006	22	2,0%	1.383.285	62.877	227	43	236
C007	3	8,3%	35.220	11.740	31	182	44
C008	13	9,2%	94.899	7.300	134	202	27
C010	13	11,3%	83.874	6.452	134	249	24
C012	6	5,8%	70.828	11.805	62	127	44
C013	9	4,0%	194.483	21.609	93	88	81
C014	15	8,6%	48.034	3.202	155	188	12
C015	6	8,4%	38.574	6.429	62	184	24
C017	5	8,7%	27.154	5.431	52	190	20
C018	2	7,3%	25.765	12.883	21	161	48
C019	6	7,6%	59.773	9.962	62	167	37
C021	7	7,5%	571.545	81.649	72	165	306
C022	1	30,8%	11.804	11.804	10	675	44
C025	15	20,8%	19.380	1.292	155	455	5
C028	5	7,5%	75.221	15.044	52	164	56
C032	6	3,2%	119.104	19.851	62	69	74
<b>CUSTOMER BASE</b>	<b>194</b>	<b>4,6%</b>	<b>5.171.555</b>	<b>26.658</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>NUMEROSITA' DELLA CUSTOMER BASE</b>				<b>20</b>			
<b>NUMERO MEDIO TRANSAZIONI CUSTOMER BASE</b>				<b>10</b>			

Attraverso le rette è stato possibile delimitare quattro aree (Tavola 3):

- nel **I QUADRANTE** sono presenti quei clienti che, nonostante la bassa transattività, ottengono una riduzione % dei ricavi lordi superiore a quella media. In questo caso considereremo il loro posizionamento giustificato solo se i ricavi lordi per transazione generati sono superiori a quelli medi della Customer Base (ovvero se il raggio della bolla dell'*i-esimo* cliente è superiore a quello della bolla nera). Nell'esemplificazione che stiamo descrivendo, il cliente C021 è l'unico ad avere una posizione congrua, tutti gli altri verranno identificati come Monkey (soprattutto il C022) in quanto probabilmente gestiscono le relazioni con l'azienda in maniera opportunistica collegando gli acquisti ad eventi meramente tornacontistici (per esempio di tipo promozionale);
- nel **II QUADRANTE**, invece, sono presenti quei clienti che, a fronte di una transattività superiore alla media, ottengono una riduzione % dei ricavi lordi mediamente superiore a quella media del parco. In linea generale, data la congruità intrinseca del posizionamento, la relazione che l'azienda ha con questi clienti non dovrebbe destare particolari preoccupazioni a meno che la riduzione % è tanto elevata ed i ricavi lordi per transazioni sono così ridotti da richiedere un monitoraggio più approfondito. Si guardi, ad esempio, il cliente C025 che, nonostante abbia un numero di transazioni superiore alla media, genera dei ricavi lordi per transazione troppo bassi per giustificare riduzioni % così elevate: sicuramente questo cliente dovrà essere identificato come Monkey;
- nel **III QUADRANTE** sono posizionati quei clienti con transattività superiore alla media ma con una riduzione % dei ricavi lordi inferiore a quella del parco. In questo caso, il posizionamento in quest'area ha senso solo se i ricavi lordi per transazione sono inferiori a quelli medi. In caso contrario con questi clienti, che definiremo Donkey, l'azienda non ha instaurato una relazione equilibrata. Ovviamente ciò non significa che, ad esempio, C006 non sia soddisfatto: invero, l'azienda potrebbe aver agito su driver meno tangibili ma particolarmente apprezzati dal cliente indicato. È opportuno, tuttavia, un monitoraggio più attento dei clienti presenti in tale quadrante al fine di evitare la defezione per mancanza di equità nella relazione;
- nel **IV QUADRANTE**, infine, abbiamo i clienti che a fronte di una bassa transattività ricevono

**TAVOLA 3 - CREAZIONE DELLA MONKEY/DONKEY MAP**



minime % di riduzione dei ricavi lordi. Al pari del II QUADRANTE, anche in questo caso esiste una congruenza intrinseca nel posizionamento: è giusto, infatti, che, a fronte di una ridotta attività transattiva, l'azienda applichi riduzioni % inferiori alla media del parco. È opportuno, tuttavia, che i ricavi lordi per transazione non siano superiori alla media. In tal caso, infatti, dovremmo identificare questi clienti come Donkey e quindi, in quanto tali, come soggetti da monitorare. Nell'esemplificazione finora utilizzata, non sono riscontrabili casi di questo genere.

Obiettivo dell'analisi appena descritta è quello di delineare il «**carattere transattivo**» di ogni cliente nonché misurare in termini percentuali la numerosità dei clienti che sono classificabili come Monkey o Donkey rispetto alla numerosità com-

pletiva della customer base transattiva: più questo indicatore è elevato e più significa che esistono delle anomalie nella gestione delle attività di negoziazione del prezzo (e quindi, più generalmente, nella gestione dei processi commerciali). Quindi, per comprendere a fondo la qualità di una Customer Base, oltre ad utilizzare le misure contributive al ricavo netto, è necessario valutare se la relazione è caratterizzata da sperequazione positiva (Donkey ovvero a favore dell'azienda) o negativa (Monkey o a favore del cliente) e ciò, come vedremo, è fondamentale soprattutto per la pianificazione di opportune strategie di ritenzione o beautiful exit. Al contrario, per i clienti non rientranti in alcuna delle due categorie diremo che risultano refrattari all'analisi Monkey/Donkey e che, in tal guisa, la stessa non rappresenta uno strumento orientativo.

### LIBRI

## Marketing relazionale

Come gestire la relazione con il cliente

di G.R. Contaldo e T. Largo

IPSOA Editore, 2006, € 50,00, pag. 330 – con CD – Rom

La capacità di un'impresa di conoscere individualmente ciascun cliente nonché di analizzare e gestire la relazione con lo stesso rappresenta, nei moderni sistemi economici, la leva strategica per eccellenza.

Il volume affronta in chiave innovativa la complessa filosofia del marketing relazionale offrendo uno strumento semplice, completo ed operativo a supporto di imprenditori, consulenti e di tutti coloro che in azienda si trovano quotidianamente a dover gestire la relazione con il cliente ed a misurarne il valore.

“Marketing Relazionale” si presta ad una duplice chiave di lettura. Una prima, squisitamente teorica, offre al lettore la possibilità di interiorizzare l'approccio filosofico proposto dagli autori attraverso la comprensione dei concetti-cardine di tale orientamento, ovvero:

1. il potenziamento della copertura radiale dei bisogni;
2. la generazione di una rendita di valore;
3. l'equivalenza dei flussi valoriali cliente-impresa.

Gli autori, in altre parole, guidano il lettore lungo un percorso che insegna ad im-

piegare la leva relazione come strumento di riposizionamento della relazione stessa sullo status della lealtà.

La seconda chiave di lettura, prettamente operativa, propone e descrive, attraverso esemplificazioni collegate, tutta una serie di tools pratici finalizzati alla raccolta dei dati, allo studio ed alla classificazione della base clienti, alla misurazione del customer-value, all'analisi e la gestione dello status relazionale.

Il **CD-Rom** allegato al volume, ripropone in formato Microsoft Excel le esemplificazioni simulate nel testo offrendo spunti e suggerimenti per la realizzazione di modelli che permettano l'analisi e la misurazione dei principali indicatori che caratterizzano il marketing relazionale.

**Per ulteriori informazioni o per l'acquisto:**

- **Redazione:** tel. 02 82476087
- **E-mail:** Pmi@ipsoa.it
- **Servizio Clienti:** tel. 02 82476794
- **E-mail:** servizio.clienti@ipsoa.it
- **Agenzie Ipsoa di zona**  
(sul sito [www.ipsoa.it](http://www.ipsoa.it))

