

# **COME VALUTARE LA PROFITABILITA' DI CLIENTI E PROSPECT: STRATEGIE PER ACQUISIRE NUOVI CLIENTI E ACCRESCERE IL VALORE DI QUELLI ESISTENTI.**

## **1. Introduzione:**

Gli obiettivi dell'implementazione di un sistema di CRM sono sostanzialmente due:

1. acquisire nuovi clienti
2. mantenere la base clienti esistente e, se possibile, accrescerne il valore

Oggi entrambe le attività sono fondamentali per un'azienda che miri a mantenere inalterata nel tempo la propria competitività.

Basti pensare che da una ricerca condotta da McKinsey è risultato che, di norma, **il 20% dei clienti genera l'80% dei profitti, un altro 50-60% genera profitti molto limitati (se non addirittura nulli), mentre il rimanente 20-30% produce addirittura delle perdite che, in alcuni casi, possono raggiungere un livello tale da erodere fino al 50% dei profitti** altrimenti generati.

E' quindi estremamente importante conoscere la profittabilità sia dei prospect che dei clienti consolidati ed elaborare strategie per:

- 1. acquisire i prospect e/o trattare i clienti più profittevoli**
- 2. accrescere la profittabilità dei clienti marginali**
- 3. ridurre il budget impiegato sui clienti che generano perdite**

## **2. L'acquisizione di nuovi clienti:**

Come abbiamo visto in precedenza, il 30% dei clienti di un'azienda non contribuisce a generare profitti, ma anzi produce delle perdite che erodono pesantemente i profitti generati dagli altri segmenti di clientela.

Per questo motivo, un'azienda che vuol rimanere competitiva non può permettersi di perseguire delle strategie di "mass marketing" miranti ad acquisire quanti più clienti possibili, ma deve identificare quei clienti che a lungo andare siano in grado di generare profitti e focalizzare su questi la propria attenzione.

Le operazioni da compiere per cercare di acquisire i clienti "strategici" che a lungo andare possano risultare profittevoli sono le seguenti:

1. segmentare il mercato
2. identificare i segmenti target da contattare
3. reperire i nominativi dei prospect facenti parte del target
4. stabilire il modo migliore per contattare tali prospect
5. costruire un'offerta mirata per il target individuato

### **2.1 Segmentazione del mercato**

Consiste nell'analizzare il mercato per suddividerlo in gruppi omogenei di clienti. Esistono innumerevoli variabili e tecniche di segmentazione, sia nel caso che l'azienda operi nel B2B che nel caso in cui si trovi in un contesto B2C.

Nel B2B le variabili di segmentazione che vengono utilizzate più di frequente sono numero dipendenti e categoria merceologica/settore di attività.

Nel B2C di solito si adoperano variabili socio-demografiche quali età, fase del ciclo di vita, occupazione e reddito, livello di istruzione, ecc.

Tali dati possono essere reperiti da istituti di statistica e/o fornitori di liste.

La scelta dei criteri di segmentazione più idonei dipenderà dalla peculiarità del mercato in cui l'azienda opera, dalla tipologia dei prodotti/servizi offerti, dalle variabili utilizzate dai concorrenti diretti, ecc.

Una volta selezionate le variabili strategiche ed individuati, in base a queste, i segmenti che compongono il mercato, il passo successivo sarà quello di stabilire su quali di questi segmenti puntare.

### **2.2 Identificazione dei segmenti target da contattare**

Generalmente, i segmenti strategici per un'azienda vengono individuati in base a:

- a. la capacità del segmento di generare vendite e/o flussi di ricavi significativi**
- b. la capacità dell'azienda di soddisfare in maniera competitiva le esigenze di quel segmento di clientela**

Il problema di un simile approccio è che misura il valore del cliente esclusivamente in base ai ricavi e/o ai volumi di vendita generati senza tenere in alcun conto dei **costi per l'acquisizione e la gestione del cliente**.

Tuttavia, ogni cliente, oltre a generare ricavi produce anche dei costi (ad esempio per l'acquisizione, la gestione del rapporto pre e post- vendita, la personalizzazione del prodotto o del packaging, la gestione di tempi e modi di consegna particolari, ecc.).

La differenza tra ricavi generati e costi sostenuti da' come risultato il margine prodotto dal cliente:

**RICAVI - COSTI (DI ACQUISIZIONE E DI GESTIONE DEL RAPPORTO)**

=

**MARGINE GENERATO DAL CLIENTE**

Un approccio più corretto sarebbe quindi quello di misurare l'attrattività di un cliente in base alla sua marginalità o meglio ancora alla sua capacità di **generare profitti nel tempo** (altrimenti definita come **CUSTOMER LIFETIME VALUE**).

Il **Customer Lifetime Value** (o **LTV**) non è altro che **il valore** – se possibile **attualizzato** – **di tutti i profitti (o margini netti), passati e futuri, derivanti dalla relazione con il cliente.**

Così definito, il calcolo dell'LTV potrebbe sembrare complesso perché richiede la conoscenza di una serie di variabili e stime difficilmente calcolabili quali: la probabilità che in futuro il cliente compri i prodotti e/o servizi dell'azienda, i costi di acquisizione, i costi di gestione della relazione col cliente, le abitudini e le propensioni d'acquisto, i costi di produzione ed, infine, il tasso di sconto da applicare a profitti e margini futuri.

Oggi però i moderni sistemi di CRM consentono di reperire tali dati (anche quelli riguardanti variabili difficilmente stimabili quali abitudini e propensioni di acquisto) in maniera accurata e, soprattutto, poco costosa. Sono, quindi, stati elaborati svariati modelli matematici per il calcolo dell'LTV.

Quale che sia il metodo scelto, il calcolo dell'LTV presuppone comunque l'esecuzione delle seguenti operazioni:

1. Determinazione, per ogni segmento/cliente, dei costi sostenuti e dei ricavi generati in passato
2. Stima dei costi di acquisizione dei nuovi prospect (marketing, advertising, vendite, acquisto liste, promozioni, ecc.)
3. Stima dei costi da sostenere per trattare i clienti e accrescere il valore (costo-serve, costi di vendite, service e gestione reclami, ecc.)
4. Previsioni di vendita (volumi, fatturato, churn rate, ecc.)
5. Calcolo del tasso di sconto da applicare ai margini futuri

I prospect potenzialmente più interessanti – su cui focalizzare l'attenzione e gli sforzi dell'azienda – saranno quelli con l'LTV più elevato.

Ipotizziamo di avere un prospect in grado di generare il seguente flusso di ricavi:

Anno 1:	€10.000
Anno 2:	€15.000
Anno 3:	€20.000
Anno 4:	€30.000

con un margine del 30%.

Il nostro prospect potrebbe quindi produrre un profitto potenziale di:

$$(10.000 + 15.000 + 20.000 + 30.000) * 0,30 = \mathbf{€22.500}$$

Supponiamo a questo punto di stimare di avere il 40% della probabilità di acquisire il 50% della sua capacità di spesa.

L'LTV del nostro prospect sarà quindi di:

$$22.500 * 0,40 * 0,50 = \mathbf{€4.500} \text{ (1)}$$

Il che vuol dire che se:

**COSTI DI ACQUISIZIONE < €4.500**

il **prospect** sarà potenzialmente **profittevole** per cui la sua eventuale acquisizione risulterà vantaggiosa;

se:

**COSTI DI ACQUISIZIONE > €4.500**

il **prospect** genererà **delle perdite**, per cui la sua eventuale acquisizione risulterà antieconomica.

(1) per semplicità di calcolo ho ignorato l'attualizzazione di costi e ricavi

### 2.3 Il reperimento dei nominativi dei prospect da contattare: la scelta dei fornitori di liste

Uno dei modi migliori per reperire nominativi di prospect già qualificati, che facciano parte dei segmenti individuati come "target", consiste nell'acquisto di elenchi da fornitori di liste.

Vi sono svariati fornitori che vendono liste più o meno aggiornate di potenziali clienti sia per il B2B che per il settore consumer. Solo per citarne alcuni, nel B2B è possibile acquistare nominativi da Dun & Bradstreet, Addressvit e Guida Monaci; vi sono, inoltre, una serie di aziende specializzate in settori specifici – ad esempio Sirmi e Computer Intelligence per l'Information Technology.

I principali problemi legati ai fornitori di liste sono: costi, accuratezza delle informazioni e frequenza di aggiornamento.

Alcune liste sono estremamente accurate e contengono persino informazioni relative alle intenzioni di acquisto e ai nominativi delle persone di contatto (ad esempio Computer Intelligence).

Per essere attendibili ed utilizzabili tali informazioni devono essere aggiornate di frequente (nel caso delle intenzioni di acquisto praticamente "on the spot").

Tuttavia, dato che si trovano a dover gestire una quantità enorme di dati, quasi tutti i fornitori di liste procedono alla verifica dei nominativi non più di una o due volte all'anno.

Tra un aggiornamento e l'altro può quindi accadere che il cliente cambi indirizzo o numero di telefono, oppure che la persona di contatto cambi azienda.

Ovviamente quanto più dettagliate sono le informazioni acquisite e quanto maggiore è la frequenza di aggiornamento, tanto più elevato sarà il costo unitario dei nominativi.

D'altro canto, anche l'utilizzo di informazioni non aggiornate comporta dei costi (ad esempio, il tempo speso per aggiornare i dati).

La necessità di ricorrere a dati più o meno aggiornati dipende dalla tipologia delle operazioni di marketing che si intende compiere.

Consideriamo, ad esempio, un'azienda che operi nel B2B. Se l'obiettivo è quello di inviare delle offerte mirate ad un gruppo ben individuato di prospect, può essere utile utilizzare delle liste contenenti indicazioni sulle intenzioni di acquisto (contattare una persona che ha già in programma di acquistare i nostri prodotti e/o servizi è diverso dal rivolgersi a qualcuno che ha appena effettuato l'acquisto o non necessita dei beni da noi proposti). Ovviamente tutto ciò a condizione che tali indicazioni siano veritiere e aggiornate.

Se, invece, l'obiettivo è quello di costruire un elenco di prospect da qualificare in vista di operazioni di marketing future, può andar bene anche l'acquisto di liste contenenti soltanto il settore di attività e le anagrafiche dei potenziali clienti.

Per quello che riguarda l'acquisto dei nominativi delle persone di contatto, la questione è più controversa. Certamente, l'aver un nominativo di riferimento rende più facile l'approccio, in quanto accresce la possibilità di bypassare i filtri di segretarie e centraliniste. Tuttavia, con i dati che vengono aggiornati una o due volte l'anno e i tassi di turnover del personale sempre più elevati, la probabilità che il contatto abbia, nel frattempo, cambiato funzione o addirittura azienda è elevata.

Inoltre, mentre per alcune posizioni (ad esempio il titolare dell'azienda, il General Manager o i consiglieri) il reperimento dei nominativi è relativamente facile, le informazioni riguardanti altre figure professionali (quali Responsabili Acquisti, Edp Manager o Direttori Marketing) non sempre sono ottenibili dai fornitori di liste.

In questi casi la strategia migliore consiste nel limitarsi ad acquistare solamente le informazioni necessarie per segmentare i clienti ed organizzare l'attività, per poi procedere internamente a periodiche operazioni di aggiornamento e qualifica degli elenchi.

In tal modo si otterrà il duplice scopo di avere un database aggiornato e, per di più, contenente tutta una serie di informazioni indispensabili per l'azienda, ma difficilmente reperibili dai fornitori di liste.

Tale attività potrebbe essere svolta approntando un call center o un ufficio telemarketing che abbia lo scopo di: raccogliere informazioni sui prospect, qualificare gli elenchi, verificare le leads e compiere una prima analisi di esigenze ed intenzioni d'acquisto.

I nominativi così qualificati potranno essere contattati, successivamente, o dalla forza vendite o per mezzo di operazioni di marketing appropriate (promo, offerte speciali, inviti ad eventi, ecc.).

Ciò consentirebbe, inoltre, di gestire un numero più elevato di prospect.

Infatti, un'azienda che ha un gruppo di operatori dedicati a qualificare i prospect (i nominativi dei quali vengono solo successivamente passati ai canali di vendita), riuscirà a gestire un numero di contatti più elevato rispetto ad un'azienda in cui le operazioni di

qualifica del database vengono eseguite direttamente dagli stessi venditori (che, oltre ai contatti con i prospect devono gestire anche i rapporti con i clienti consolidati).

Un ultimo aspetto da considerare, riguarda l'integrazione delle liste acquisite con il database clienti esistente.

Uno degli obiettivi dell'implementazione di un sistema di CRM è, infatti, la costruzione di un database clienti unico per tutte le aree e le funzioni aziendali. Marketing, vendite e service – per fare un esempio – devono essere in grado di aver accesso simultaneo alle stesse informazioni e di poterle facilmente verificare ed aggiornare.

Perché ciò sia possibile, è necessario che i nuovi dati immessi nel database si integrino in maniera omogenea con quelli esistenti (se non altro per facilitare l'individuazione e l'eliminazione di eventuali record doppi).

Spesso, tuttavia, i fornitori di liste classificano le informazioni raccolte in maniera differente. Ad esempio, una delle variabili di segmentazione che nel B2B viene utilizzata più di frequente è il settore di attività. Tuttavia, per individuare la categoria merceologica di appartenenza delle aziende, alcuni fornitori utilizzano la codifica SIC (Standard Identification Code), Altri utilizzano lo schema ISTAT, altri ancora dei propri sistemi personalizzati.

L'omogeneizzazione di tali informazioni richiede spesso un notevole spreco di tempo e di risorse. E', quindi, importante elaborare delle procedure che rendano l'armonizzazione di dati provenienti da fonti differenti il meno onerosa possibile.

Naturalmente, oltre che dai fornitori di liste, i nominativi di potenziali clienti possono essere reperiti in svariati altri modi (ad esempio tramite fiere, eventi, coupons, siti web, newsletters, numeri verdi, mailing lists e così via).

Anche in questi casi occorre prevedere delle procedure per la qualifica, l'integrazione delle informazioni nel database esistente e l'aggiornamento dei dati raccolti.

Solo in questo modo sarà infatti possibile utilizzare tali nominativi per operazioni di prospecting mirate esclusivamente all'acquisizione dei clienti più profittevoli.

## 2.4 Scelta del modo migliore per contattare i prospect selezionati

Tralasciando tutte le forme di comunicazione indiretta con il cliente quali ad esempio pubblicità e promozioni, le azioni di Direct Marketing (ovvero di **contatto diretto**) utilizzate più di frequente per approcciare i prospect sono: **telemarketing, mailing, organizzazione di eventi e local, invio di e-mail, contatto diretto del venditore.**

Ognuna di queste operazioni ha tassi di risposta (response rate) e costi diversi. La scelta dell'una o dell'altra dipende dall'**importanza strategica** e dalla **profittabilità** dei clienti che si vogliono raggiungere. Se il target è relativamente poco strategico e la sua profittabilità limitata, non ha senso intraprendere azioni molto costose, ma è più opportuno adottare quelle più economiche e meno time consuming.

Pertanto, è assolutamente fondamentale conoscere (o quanto meno essere in grado di stimare) resa e costi di ognuna di queste attività.

**Telemarketing:** E' efficace e generalmente molto utilizzato sia nel B2B che nel B2C.

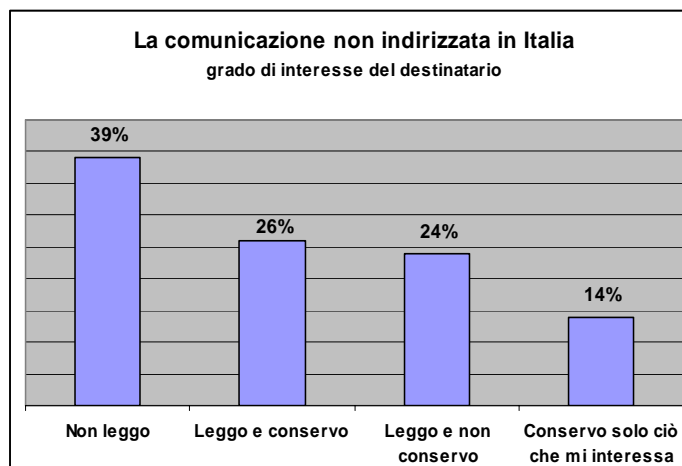
E' estremamente utile per qualificare il database, raccogliere informazioni sul target e verificare l'interesse per i prodotti dell'azienda. Può avere response rate importanti anche quando è utilizzato per fissare appuntamenti per i venditori. La vendita diretta (o **Telesales**) è efficace soltanto in determinati settori di attività (ad esempio nella telefonia per proporre l'attivazione di nuovi servizi e promozioni, e nell'IT per la vendita di parti di ricambio e accessori – ad esempio, toner e cartucce per stampanti e fotocopiatrici o contratti di manutenzione)

Generalmente ha un costo abbastanza elevato, determinato principalmente dalla spesa per operatori e telefonate e dal tempo impiegato nella stesura del questionario e nell'analisi dei risultati.

**Mailing:** E' un'attività relativamente poco costosa (la spesa sono quelle per: la spedizione, la stampa del materiale da inviare e l'imbustamento), ma non ha una resa elevata soprattutto se la comunicazione non è indirizzata ad una persona di contatto specifica.

Una recente indagine condotta per conto delle Poste Italiane ha rivelato che in Italia il 39% delle persone non legge la corrispondenza non indirizzata.

Nonostante ciò si tratta comunque della forma di comunicazione più utilizzata dalle aziende. Ogni anno gli italiani ricevono, infatti, oltre 3,7 miliardi tra volantini e cataloghi, con una spesa per l'invio di corrispondenza che rappresenta circa l'80% del budget impiegato per lo svolgimento di operazioni di Direct Marketing.



Il tasso di risposta migliora se l'invio della comunicazione è fatto precedere da una telefonata che ne anticipa il contenuto e verifica l'eventuale interesse del destinatario.

**Organizzazione di eventi e local:** E' un'attività estremamente mirata in quanto consente (grazie all'invito personalizzato) di predisporre presentazioni di prodotto ed offerte ad hoc per i prospect facenti parte del target selezionato.

Richiede, generalmente, una gran mole di lavoro da parte di più persone (affitto di locali e strumentazioni; predisposizione, stampa ed invio degli inviti e del materiale da distribuire durante l'evento; eventuale trasporto e preparazione del materiale esposto; personale partecipante all'evento e coinvolto nell'organizzazione; contatto dei prospect per verificarne la partecipazione).

I costi per cliente sono quindi particolarmente elevati, per cui (al fine di accrescerne la response rate) è importante invitare esclusivamente quei contatti che abbiano un reale interesse per i prodotti e /o servizi offerti. Un discorso diverso va fatto, invece, per la **partecipazione alle fiere** di settore. Esse, pur essendo molto costose (valgono infatti le stesse considerazioni fatte in precedenza per le local), consentono di entrare in contatto con un gran numero di potenziali clienti. Per sfruttare appieno una tale opportunità ed accrescere la redemption rate delle fiere (in genere piuttosto bassa rispetto agli sforzi fatti) occorre predisporre un sistema per la raccolta dei dati e la richiesta del consenso, ed organizzarsi per ricontattare i visitatori nel più breve tempo possibile, al fine di verificarne il reale interesse (non tutte le persone che richiedono informazioni durante una fiera sono interessate ad un acquisto, e quelle che lo sono sicuramente avranno visitato pure gli stands della concorrenza per cui è presumibile che verranno contattati anche dai competitors).

**Invio di e-mail:** E' l'attività meno costosa (inviare un'e-mail ad uno o a mille prospect costa esattamente lo stesso) e che richiede meno tempo (inviare un'e-mail è un'operazione estremamente veloce). E' flessibile e personalizzabile. Inoltre l'e-mail rimane sul computer del destinatario finché questi non procede alla sua cancellazione. Tuttavia è un mezzo ormai troppo inflazionato, per cui, molti utenti hanno preso l'abitudine di cancellare le centinaia di

e-mail promozionali che ricevono senza neanche leggerle. Il tasso di risposta è quindi piuttosto basso. Inoltre, in Italia, per poter inviare informazioni commerciali occorre prima ottenere il consenso del cliente.

**Contatto diretto dei venditori:** Ha tassi di risposta e costi elevati (occorre infatti considerare sia il costo diretto del venditore che il costo “opportunità” della mancata presa di appuntamento con altri clienti, sia potenziali che consolidati, che avrebbero potuto essere visitati al posto di quello selezionato). Inoltre non è un’attività particolarmente gradita dalla forza vendite che, generalmente, preferisce concentrare gli sforzi sui clienti acquisiti invece che sui prospect. Ottenere un appuntamento e chiudere una trattativa con un cliente già acquisito, infatti, è estremamente più facile e più veloce che lavorare su un prospect.

## 2.5 Costruzione di un’offerta mirata per il target selezionato

Una volta individuato il target da contattare, è importante approcciare i prospect selezionati con un’offerta mirata, che sia in grado di **soddisfarne le esigenze e le aspettative in maniera economica.**

Il che come abbiamo visto significa che:

$$\text{FATTURATO GENERATO DAL TARGET} > \text{COSTI DI AQUISIZIONE E GESTIONE}$$

Un cliente le cui aspettative non vengono appagate sarà insoddisfatto e cambierà fornitore dopo poco tempo, con il rischio - per l’azienda - di non riuscire neanche a coprire le spese sostenute per conquistarlo (generalmente, infatti, occorrono alcuni anni per recuperare i costi di acquisizione di un prospect).

Se, invece, i costi per soddisfare le esigenze del cliente superano il fatturato da questi generato, l’acquisizione risulterà parimenti antieconomica, ed il prospect, a lungo andare, contribuirà soltanto ad erodere i profitti dell’azienda.