Liuc Papers

Pubblicazione periodica dell'Università Carlo Cattaneo - LIUC

Numero 294, aprile 2016

Serie

Economia Aziendale 43

Ernesto Visentin

La customer-based accounting per la gestione del cliente: Come migliorare la redditività per cliente, in rapporto alla tipologia, alla relazione e al ciclo di vita.

Serie: Economia Aziendale

Liuc Papers

ISSN:1722-4667

Direttore Responsabile: Piero Cavaleri
Direzione, redazione, amministrazione: Università Carlo Cattaneo - LIUC
C.so Matteotti, 22 - 21053 Castellanza (Va) - Italia
tel. 0331-5721 - fax. 0331-572320

Registro stampa Tribunale di Busto Arsizio n. 11/93 del 11.06.93

Comunicazioni di carattere organizzativo vanno indirizzate a:
Piero Cavaleri, *LIUC Papers*, Università Carlo Cattaneo, Biblioteca «Mario Rostoni»
Corso Matteotti 22, 21053 Castellanza (VA), Tel. 0331-572.267 # E-mail pcavaler@liuc.it

LA CUSTOMER-BASED ACCOUNTING PER LA GESTIONE DEL CLIENTE
Come migliorare la redditività per cliente, in rapporto alla tipologia, alla relazione e al ciclo di vita.

Ernesto Visentin

1. Introduzione

L'importanza della gestione orientata al cliente è testimoniata dalla necessità dell'impresa di acquisire e mantenere i clienti nel tempo. Nonostante la vasta letteratura in tema, rimangono aperti alcuni interrogativi.

Come poter migliorare il potenziale di redditività insito in ogni cliente?

È davvero necessario, come avveniva in passato e, tra l'altro, avviene ancor oggi per le imprese più evolute, selezionare il cliente in funzione della redditività che esso esprime nel presente?

Lo scopo di questo articolo è aprire tale paradigma a una prospettiva nuova e più ampia, dove il cliente può essere compreso nei suoi elementi salienti, dove può essere considerata la relazione che si è instaurata tra l'impresa e il cliente stesso nell'ottica più ampia di ciclo di vita della relazione cliente-impresa. Con tale nuova consapevolezza, l'impresa può considerare nuovi comportamenti virtuosi da mettere in atto sia per migliorare la redditività degli attuali clienti, sia per attrarre nuovi clienti, utilizzando anche strumenti che ne migliorino la redditività. Tutto ciò può essere attuato considerando il cliente secondo un'ottica di investimento, ossia lungo il ciclo di vita della relazione con il cliente stesso.

A titolo esemplificativo si consideri, ad esempio, un'azienda di cosmetici che voglia rendere più redditizio un cliente il cui comportamento d'acquisto indica una forte attenzione al prezzo e abbia una strategia "mordi e fuggi". Tendenzialmente, le imprese di più evolute, con la preventiva raccolta delle opportune informazioni e lo studio del comportamento del cliente, utilizzano l'enorme patrimonio di conoscenze a disposizione per offrire maggiori occasioni d'acquisto e, in tali casi, potrebbero puntare su prodotti di basso prezzo per "ingolosire" il

cliente. Nulla di male in questa condotta aziendale, anzi. Tuttavia, si trascura il fatto di non conoscere, in realtà, il cliente che ci si trova dinanzi. Infatti, i motivi per cui egli ponga in essere tale comportamento "attento ai prezzi" non è ancora ben conosciuto all'impresa. Le cause ultime sono sconosciute.

Per arrivare a un maggior livello di consapevolezza riguardo il cliente e il suo comportamento occorre porsi domande quali:

1. come mai il cliente è così attento ai prezzi (basse capacità di spesa? Percezione del rapporto qualità/ prezzo basso? Ecc..);
2. come può relazionarsi l'impresa con il cliente in modo tale da massimizzare la sua utilità unitamente alla propria?
3. la redditività è considerata lungo il ciclo di vita del rapporto con il cliente?

Comprendere perché un cliente sia così attento ai prezzi è fondamentale per avere la soluzione ideale che soddisfi appieno le sue esigenze e consenta all'impresa di massimizzare la propria redditività. Soddisfare tale condizione implica spesso un'azione creativa che consente di gestire armonicamente due esigenze apparentemente alternative.

In estrema sintesi, in questo scritto la novità è che intendiamo individuare e misurare meglio la complessità in cui l'azienda opera. Se un'impresa desidera migliorarsi e comprendere come svolgere appieno la propria missione e allo stesso tempo creare valore per i clienti, per sé e per la miriade di portatori di interessi nei suoi confronti, è più semplice, paradossalmente, nel momento in cui riesce ad avere una lettura e un modello interpretativo della realtà complessa in cui vive. Più complessa è la mappa e più è difficile disegnarla e, allo stesso tempo, più è utile ad arrivare a destinazione nel miglior modo possibile. In questo senso, è possibile leggere la complessità con semplicità.

Spesso, tale complessità è generata dalle infinite opportunità a disposizione e di cui il cliente è sempre più consapevole. Dunque, comprendere il cliente e saper interagire al meglio con esso, in altre parole, gestire la relazione in modo efficace ed efficiente, è sempre più la chiave di successo.

Gestire la relazione con il cliente in modo proficuo vuol dire impostare tale relazione nel modo desiderato dal cliente, rispettando i suoi tempi e le sue esigenze, in modo tale da dotarsi proprio delle risorse e dei processi adatti al cliente servito o alla tipologia di cliente servito. Chiaramente, da questo punto di vista occorre evolvere verso una concezione della relazione come opportunità più che come elemento necessario alla vendita. Questi concetti sono molto noti alle funzioni commerciali e alle reti commerciali, le quali hanno, per forza di cose, una visione limitata alla propria fase e "subiscono" o, nei casi più virtuosi, concordano con l'alta direzione le condizioni commerciali da porre al cliente al fine di concludere affari proficui

invece che svantaggiosi. La sensibilità sviluppata all'interno della funzione commerciale sarebbe opportuno che permeasse l'azienda e permettesse all'alta direzione di orientare più efficacemente le proprie scelte in funzione della tipologia di cliente e di relazione desiderata.

Il ciclo di vita del prodotto è un concetto oramai noto. Il ciclo di vita del rapporto con il cliente è un concetto meno noto e, tuttavia, a nostro modo di vedere, ancora più utile dal punto di vista strategico. Questo perché un cliente può generare un pareggio o addirittura una perdita in alcune transazioni o momenti specifici, specialmente quelli iniziali, tuttavia la redditività andrebbe valutata lungo l'arco di tempo della durata del rapporto con l'azienda. Il problema essenziale, in questo caso, consiste nel fatto che non si conosce a priori la durata di tale rapporto, perché potrebbe essere limitata a una sola transazione oppure durare tutto il periodo di vita naturale della persona "cliente". Tuttavia, proprio su questo punto, l'impresa può agire più efficacemente se conosce ciò che conta per il cliente e sa fornirglielo in modo efficiente. Se vogliamo, questa è la maggiore innovazione proposta in questo articolo.

A titolo esemplificativo, se consideriamo i due estremi, ovvero grandi clienti con grossi fatturati e piccoli clienti con piccoli fatturati, possiamo considerarli per comprendere come comportarsi nei due casi. Poi, si può considerare, idealmente, a quale punto si avvicina di più il nostro caso concreto e, dunque, a quale condotta principalmente riferirsi per essere efficaci. Nel caso di grandi clienti e grandi fatturati, è opportuno agire soggettivamente e fare un'offerta "su misura". Questo vuol dire conoscere molto bene le sue esigenze e le sue modalità comportamentali preferite, in modo da capire quali siano le condizioni essenziali perché il cliente rimanga cliente e nel rispetto della redditività. Tanto fatturato non implica necessariamente tanto reddito. Qui assumono importanza, ovviamente, le condizioni contrattuali ma non solo. L'offerta su misura implica un grado di consapevolezza di sé, del cliente e della relazione con esso, notevolmente maggiore rispetto ad altri contesti. Nel caso di clienti con piccoli fatturati, occorre ragionare per classi di clienti e valutare quali aspetti siano considerati dagli stessi essenziali per una relazione duratura. Chiaramente, in questi casi si può ragionare anche in senso statistico, dunque considerare una certa percentuale di nuovi entranti e di uscenti e un certo tasso di variabilità rispetto alla media di crescita desiderata. Ad ogni modo, è opportuno considerare nella relazione con il cliente uno degli asset maggiormente determinanti nelle performance di medio-lungo periodo aziendali.

Si noti, infatti, che massimizzare la redditività di una singola transazione è ben diverso che massimizzare la redditività del cliente lungo il ciclo di vita, lungo o breve che sia, e tutto ciò ha un impatto notevole sulle scelte strategiche. In linea di massima, più l'orizzonte è breve e più è facile avere comportamenti opportunistici, sia da parte del cliente sia da parte dell'impresa, che potrebbero influenzare negativamente la redditività dell'impresa nel medio-lungo periodo.

Certamente, può essere proficua anche una strategia di breve periodo basata sulla massimizzazione del profitto nelle singole transazioni, tuttavia ciò non può che avere ripercussioni sulla relazione di medio-lungo periodo con il cliente.

Al fine di sgomberare il campo da eventuali dubbi che potrebbero sorgere, anticipiamo qui almeno i più immediati, per permettere al lettore di aprirsi a una nuova prospettiva. Infatti, se assumiamo che aumentare la qualità e, dunque, le risorse a disposizione per servire il cliente al meglio è la strada migliore per trattenerlo, a quale prezzo? Insomma, il gioco vale la candela?

2. Sistemi manageriali e metodologie con il cliente al centro: Customer-based

Se è chiaro quanto scritto finora, non dovrebbe essere difficile, a questo punto, per il lettore, dedurre che per ottimizzare (o, meglio, migliorare la resa sull'investimento) l'uso delle risorse occorre sapere come utilizzarle al meglio in rapporto al cliente, secondo le sue preferenze e secondo la durata del rapporto con lo stesso cliente. Questo vuol dire che se l'azienda conosce ciò che è prioritario per il proprio cliente (o *cluster* di clienti) in termini di prodotto/servizio allargato, includendo anche le modalità relazionali con esso, può impiegare le risorse agendo per priorità, partendo da ciò che è veramente importante ed organizzare l'offerta modularmente, in modo da differenziare con servizi aggiuntivi che siano ripagati delle ulteriori spese sostenute per servire al meglio il cliente o il *cluster* di clienti. Un valido esempio di offerta organizzata in questo modo consiste nelle offerte attuali di telefonia fissa e mobile, che prevedono un'offerta via via più ampia con prezzi maggiori a seconda dei pacchetti opzionati. Un altro esempio si può mutuare dal mercato automobilistico, dove, oltre all'offerta base dell'autovettura, sono proposti in aggiunta *optional* relativi a funzionalità della vettura e servizi a corollario, quali l'assicurazione o l'estensione di garanzia o la manutenzione.

Riassumendo, oggi posso non solo selezionare il cliente in funzione della redditività da me conosciuta storicamente, ma ho anche l'opzione di conoscere meglio il mio cliente (attuale o potenziale) sotto il profilo delle caratteristiche salienti, delle sue priorità, delle modalità relazionali preferite, con l'orizzonte temporale che copre l'intero ciclo di vita del rapporto con il cliente. Dal punto di vista delle informazioni disponibili in azienda, il notevole patrimonio informativo generalmente disponibile, consente di ottenere tali informazioni in modo abbastanza agevole, configurando opportunamente i sistemi di CRM (*Customer Relationship Management*). Naturalmente, laddove tali informazioni risultassero lacunose in alcuni elementi salienti, occorrerà effettuare anche un opportuno investimento in tal senso. Invece, dal punto di vista dei MIS (*Management Information System*) e del sistema di contabilità direzionale sarà

senz'altro necessario rivedere il sistema di *decision making*, poiché occorre rivalutare il cliente nelle diverse dimensioni esposte di seguito nell'articolo.

In questo senso, la misurazione dell'efficacia e dell'efficienza aziendali è vivamente consigliato sia affidata a sistemi collaudati e consolidati di misurazione in ottica strategica, quali l'*Activity-Based Costing*, che consente di correlare le risorse impegnate con i risultati ottenuti. È vivamente consigliato perché è una metodologia che, allo stato attuale, meglio di ogni altra consente di adeguare le risorse impiegate agli obiettivi per compiere la propria missione.

Una premessa metodologica è d'obbligo. In questo scritto, non ci si occupa volutamente di tutto ciò che concerne i bisogni del cliente in senso stretto e di come l'offerta aziendale possa adeguatamente intercettare tali bisogni. Dato che non vi è la pretesa assurda di trattare esaurientemente tutti i temi legati alle varie tematiche riguardo il cliente; per un approfondimento si rimanda alla vasta letteratura disponibile. Invece, ci si occupa di come l'impresa, a prescindere dal bisogno espresso dal cliente collegato al prodotto/ servizio, possa sfruttare in modo efficace le altre variabili essenziali e finora, a nostro avviso, poco esplorate; tali altre variabili sono anch'esse fondamentali per attrarre, mantenere e soddisfare il cliente nel breve, medio e lungo periodo, massimizzando, al contempo, la redditività.

3. La prima dimensione: la conoscenza del cliente

Ora, ritornando sul percorso tracciato sinora, il primo passo consiste nel migliorare il livello di consapevolezza aziendale relativamente al cliente, ovvero conoscere in modo approfondito le caratteristiche del cliente.

Conoscere in modo approfondito il proprio cliente vuol dire, in linea di massima, conoscerne tre dimensioni fondamentali:

- le affinità cliente-azienda,
- le modalità comportamentali preferite dal cliente,
- i valori culturali prevalenti del cliente.

Chiaramente, ciascuna delle tre dimensioni dà informazioni importanti per comprendere appieno il cliente, tuttavia si può scegliere anche di considerarne una soltanto o due, in maniera più o meno approfondita, compatibilmente con l'importanza relativa della/e stessa/e relativamente alla strategia aziendale. Inoltre, si consideri che, evidentemente, queste tre dimensioni sono collegate: dunque, agire su una potrebbe significare dover agire anche sulle altre due al fine di ottenere i benefici sperati.

Ad ogni modo, la prospettiva da utilizzare è quella di ottimizzare le risorse occorrenti a dare la miglior risposta possibile al cliente in relazione al suo modo di essere e a come vuole essere trattato. La conoscenza è potere!

4. La seconda dimensione: la relazione con il cliente

Sapere cosa desidera il cliente e sapere come trattarlo è un ottimo inizio, tuttavia è l'inizio!

Spesso ci si "dimentica" di mettere in atto, attraverso una condotta coerente con la più approfondita conoscenza del cliente, quanto di più opportuno per migliorarne la redditività, ovvero mettere a frutto gli sforzi compiuti. Potrebbe essere facile trascurare questo aspetto, perché si ritiene di non dover cambiare le modalità operative aziendali o perché si ritiene un passaggio molto complesso e con esiti molto incerti. Probabilmente, deriva da questa impostazione "riduzionistica" l'approccio prevalente in passato che vedeva il CRM quale strumento prettamente informatico di gestione della relazione con il cliente.

Invece, qui sebbene non nascondiamo la complessità di questi aspetti, assolutamente rilevante, tuttavia non possiamo neanche nascondere che avere ben chiaro come utilizzare meglio la capacità di gestire la relazione con il cliente può fare la differenza tra un'impresa redditizia e una che non lo è, tra un'impresa che decide di determinare il proprio successo in un mondo sempre più complesso e una che non lo fa. Gestire la complessità è il primo passo verso un'impresa evoluta, che riesce a considerare l'ambiente in cui vive e tutti i propri interlocutori a 360°. Far finta di nulla è attuare la strategia dello struzzo, che mette la testa sotto terra in attesa di tempi migliori: è una semplificazione che rischia di costare molto cara. I semi del successo vanno piantati immediatamente, prima che il terreno inaridisca. Anche perché, detto tra noi, i tempi migliori non torneranno mai più come li intendevamo un tempo. I tempi migliori vanno costruiti oggi, giorno dopo giorno.

Se è vero che la pianificazione strategica ha subito un duro colpo a causa dell'estrema incertezza che le aziende si trovano oggi a governare, è anche vero che non pianificare è una medicina peggiore del male. Qui, semplicemente, asseriamo che con gli strumenti adeguati possiamo sfruttare le opportunità che si presentano (e i clienti ne presentano molteplici, ogni giorno...) invece che subire passivamente un mercato che cambia, una concorrenza sempre più agguerrita e i costi che aumentano sempre più.

Detto in altri termini, l'impresa può dotarsi di personale e processi aziendali "evoluti", che possano capire con chi si ha a che fare e riescano a gestire la relazione con i propri clienti secondo degli obiettivi ben definiti. Questo passaggio è molto delicato, perché può voler dire, ad esempio, formare il personale ad ascoltare e adattare il proprio modo di interagire alle

esigenze del cliente, avendo ben in mente l'efficacia (vendere e incassare bene) e l'efficienza (che costi meno possibile e generi profitto).

5. La terza dimensione: il ciclo di vita della relazione con il cliente

Idealmente, possiamo approcciare il concetto di "ciclo di vita della relazione con il cliente" replicando il concetto di "ciclo di vita del prodotto", che prevede essenzialmente quattro fasi: *introduzione*, *sviluppo*, *maturità* e *declino*. Durante o in sostituzione all'eventuale fase di declino ve ne potrà essere una eventuale di *rilancio*, compatibilmente con le condizioni aziendali, di settore e congiunturali.

In realtà, a nostro avviso, tale modello risulta alquanto semplicistico, perché trascura elementi che nel mondo complesso attuale risultano essenziali. Pertanto, sarà necessario adeguare (e in taluni casi, stravolgere) tale modello al settore e al modello di business adottato dall'azienda. Pertanto, il ciclo di vita della relazione con il cliente di una determinata impresa potrà prevedere varie fasi e sotto fasi anche del tutto diverse da quello di un'altra azienda.

Tuttavia, pur non prescindendo dalla precedente premessa metodologica, possiamo delineare un ciclo di vita che può accomunare la maggior parte delle imprese esistenti, perché accomuna le fasi di tipiche in cui vi è interazione con un cliente o una classe di clienti, similmente al ciclo di vita del prodotto. Tali fasi possono essere così riassunte: *acquisizione*, *sviluppo*, *mantenimento* e *abbandono* (ed eventuale *rilancio*). L'*acquisizione* è la fase in cui l'impresa conosce e si fa conoscere sino a intraprendere il rapporto sinallagmatico con il cliente, in cui vende prodotti e servizi e riceve un compenso monetario (prima di allora, il cliente è solo potenziale). Lo *sviluppo* ha a che fare con l'espansione di tale rapporto in modo che sia per l'impresa sia per il cliente il rapporto diventi importante. Il *mantenimento* si attua quando lo sviluppo del potenziale del rapporto con il cliente assume un valore rilevante e relativamente costante, ovvero importante per entrambi. L'abbandono, *ça va sans dire*, riguarda la fase in cui l'impresa o il cliente decide di non proseguire il rapporto e di rivolgersi altrove. Eventualmente, in sostituzione di quest'ultima fase, si può avere la fase del *rilancio*, dove il rapporto viene modificato efficacemente con reciproca soddisfazione.

Almeno due riflessioni meritano di essere effettuate. La prima riguarda la diversità di approccio per ogni fase. Acquisire un cliente implica l'adozione di scelte diverse rispetto al mantenimento o all'abbandono. Fasi e sotto-fasi necessitano di comportamenti e risorse diverse per essere efficaci. Da questo punto di vista, naturalmente, maggiore è la conoscenza del cliente, delle sue preferenze, della relazione che si intrattiene con questi e meglio si riesce a gestire ciascuna fase o sotto-fase.

La seconda concerne l'orizzonte temporale e la redditività del rapporto con il cliente. Così come il rapporto va considerato nella sua globalità anche dal punto di vista temporale, del ciclo di vita, anche la redditività va considerata con tale orizzonte temporale. In altre parole, occorre abbandonare la miope prospettiva della massimizzazione della singola transazione per considerare, invece, la prospettiva della relazione proficua di lungo periodo. In quest'ottica, l'approccio basato sulla soddisfazione reciproca (entrambi dobbiamo essere soddisfatti: io vinco – tu vinci) è fondamentale sia condivisa a tutti i livelli organizzativi dell'impresa.

Una volta comprese e integrate nella cultura aziendale le variabili appena citate e la loro importanza, dando loro un'opportuna collocazione nella strategia aziendale, si può procedere allo stesso modo anche dal punto di vista contabile all'interno di un sistema di *management accounting* evoluto. Ciò implica sapere come utilizzare tali variabili, misurarne lo stato attuale e, soprattutto, i progressi compiuti lungo un ideale percorso di miglioramento della redditività nel breve, medio e lungo periodo.

Infatti, se si vuole essere efficaci, occorre considerare l'impatto di ciascuna delle tre variabili sopra espresse dal punto di vista della redditività; questo implica, da un lato, misurare periodicamente il livello di efficacia raggiunto e, dall'altro, misurare la correlazione dell'efficacia raggiunta con la redditività. Se tale approccio può apparire un salto concettuale non indifferente (e in alcuni casi può esserlo davvero!), tuttavia non occorre allarmarsi, perché non è nulla di diverso di ciò che già accade nei report periodici che l'impresa utilizza correntemente nel proprio *tableau de bord* dell'alta direzione. Semplicemente, tali report saranno arricchiti di tre ulteriori dimensioni considerate disgiuntamente, congiuntamente e correlate alla misura di redditività prescelta dall'impresa. Di seguito, saranno indicati le linee guida utili a configurare tali scelte, con l'avvertenza che è imprescindibile un adattamento alla realtà aziendale. È evidente che utilizzare le variabili sopra considerate implica un approfondimento della cultura d'impresa e di come essa interagisca con la cultura dei clienti. Prescindere da tali adattamenti non ha senso.

Se quanto introdotto fino a qui è sufficientemente chiaro e il lettore avrà la bontà di proseguire ulteriormente, ecco finalmente ci è possibile introdurre la misurazione di ciascuna delle tre variabili e, infine, la correlazione con la redditività.

A questo proposito, è utile ribadire che l'oggetto di misura è il grado di comprensione della complessità che i clienti rappresentano all'impresa. Naturalmente, abbiamo già accennato che se un'impresa desidera migliorarsi e comprendere come svolgere appieno la propria missione e allo stesso tempo creare valore per i clienti, per sé e per la miriade dei suoi portatori di interessi, ciò è fattibile quando l'impresa riesce ad avere una lettura della realtà attraverso un modello interpretativo quanto più rappresentativo di tale complessità. Più complesso è il territorio e più

complessa sarà la mappa da disegnare per rappresentarlo e, allo stesso tempo, tanto più utile sarà tale mappa per arrivare a destinazione prima e nel miglior modo possibile.

Posto che tali variabili sono da comprendere e utilizzare in senso evolutivo, per il progresso dell'impresa, occorre chiedersi quale sia il livello attuale di conoscenza delle tre variabili per le diverse tipologie di clienti, quindi considerare quale sia il livello di interazione che l'impresa ha predisposto e poi valutare l'efficacia delle persone e dei processi in ciascuno dei tre ambiti.

6. Comprendere le caratteristiche del cliente e misurare il livello di efficacia dell'impresa in tale ambito.

Abbiamo già accennato alle caratteristiche del cliente considerando quelle che sono, a nostro avviso, le tre dimensioni fondamentali: le *affinità*, le *modalità comportamentali preferite* e i *valori culturali prevalenti*.

Per quanto concerne le ***affinità***, occorre fare in modo che le informazioni raccolte in fase commerciale e marketing possano essere considerate secondo questo aspetto. Poi si può rispondere a domande come: Quanto il cliente è affine a quel determinato prodotto/ servizio? Quanto con il marketing mix predisposto dall'impresa? Quanto invece si verifica un adattamento del cliente all'offerta? Il livello di affinità è profondo (riguarda i valori più importanti che caratterizzano il cliente) o superficiale?

Una volta scelte le dimensioni da misurare, occorre scegliere una modalità di misurazione coerente con essa. Si può produrre un'opportuna scala dove inserire una sintesi "numerica" rappresentativa della combinazione delle dimensioni misurate. Anche qui il fattore cruciale è che tale modalità sia coerente con il modello culturale aziendale e, inoltre, che faccia comunicare armonicamente il marketing con il controllo di gestione.

È essenziale che tale sistema faccia render conto dei progressi che l'impresa compie lungo la propria evoluzione dal punto di vista dell'affinità con il cliente o classi di clienti. E occorre anche ricordare il rapporto costi/ benefici tra la ricchezza informativa prodotta e il costo addizionale per produrla, costo generato sia a livello di predisposizione del sistema di misurazione, sia per l'alimentazione di tale sistema.

Se volessimo ipotizzare un sistema estremamente semplice, potremmo optare per il seguente:

(-) Livello di affinità **(+)**

|_____|_____|_____|_____|_____|

(1) opposti *(2) riluttanti* *(3) tiepidi* *(4) affascinati* *(5) innamorati*

In questo esempio, la colorita descrizione può essere utile a dare delle indicazioni chiare tra il marketing aziendale e il controllo di gestione e può costituire un utile ponte comunicativo in questo senso. Inoltre, i cinque livelli possono essere utilmente "ampliati", prevedendo altri livelli intermedi tra un livello e l'altro per meglio evidenziare i progressi (o i peggioramenti) che l'azienda compie lungo il cammino verso la scelta delle azioni da compiere per migliorare l'affinità con i clienti e fare in modo che passino da "*tiepidi*" a "*innamorati*". Strettamente collegato a questo tema è quello successivo, dedicato alle modalità comportamentali preferite del cliente.

Come già accennato, occorre misurare le risorse impegnate ad acquisire le informazioni relative alle affinità dei clienti e fare in modo che tali informazioni siano elaborate per arrivare a comprendere e creare un modello decisionale in grado di migliorare, nella fase successivamente descritta di relazione con il cliente, tale affinità. La misurazione può essere svolta con sistemi semplici o complessi e l'unica avvertenza è che sia strategicamente coerente con la filosofia imprenditoriale e il contesto di mercato in cui l'azienda agisce. Data la complessità in cui le aziende operano attualmente, il nostro invito è utilizzare metodologie sperimentate ed efficaci quali l'Activity-Based Costing (ABC[1]), che considerano insieme l'utilizzo delle risorse e gli scopi che ciascun operatore persegue, dando piena espressione dell'efficacia ed efficienza di ciascuna attività svolta.

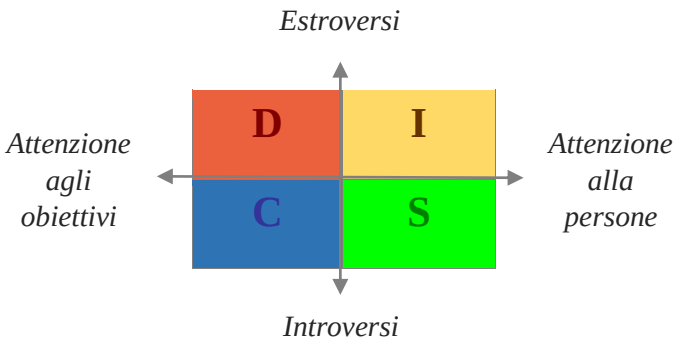
Il secondo elemento da considerare nell'ambito delle caratteristiche del cliente è, infatti, quello delle **modalità comportamentali preferite**. Anche qui sono molte le possibilità per esprimere sia lo stato attuale sia i progressi relativamente a tale variabile ed è opportuno porre tali misurazioni in relazione alla cultura aziendale e alle esigenze informative. Uno dei modelli maggiormente diffusi nel panorama della misurazione del comportamento umano, sufficientemente indicativo ma senza sconfinare in ambiti clinici e/o patologici, è il modello DISC. "*Il DISC è un modello comportamentale in quattro quadranti basato sul lavoro di William Moulton Marston (1893–1947) per esaminare il comportamento degli individui nel loro ambiente o in una particolare situazione. Si concentra, quindi, sugli stili e le preferenze del comportamento stesso. Il sistema delle dimensioni dei comportamenti osservabili è conosciuto come linguaggio universale dei comportamenti. I ricercatori hanno scoperto che le caratteristiche del comportamento possono essere raggruppate in quattro principali "stili di personalità" e tendono ad esibire specifiche caratteristiche comuni a quel particolare stile. Tutti gli individui possiedono tutti e quattro stili, quello che differisce è l'importanza che ogni caratteristica ha nell'individuo. Il test permette di classificare quattro aspetti comportamentali testando le caratteristiche personali rispetto a degli aggettivi caratteristici. DISC è un acronimo per:*

Dominante – in relazione al controllo, al potere ed alla autoaffermazione
Influente – in relazioni alle situazioni sociali ed alla comunicazione
Stabile – in relazione alla pazienza, alla persistenza ed alla pensosità
Coscienzioso (o cauto) – in relazione alle strutture ed all'organizzazione

Queste quattro dimensioni possono essere raggruppate in una griglia con "D" e "I" nella parte alta, che rappresentano gli aspetti estroversi della personalità, mentre "C" e "S" in basso rappresentano gli aspetti più introversi. "D" e "C" condividono il lato sinistro del quadrato rappresentando gli aspetti di attenzione agli obiettivi, mentre "I" e "S" sono sulla parte destra rappresentando gli aspetti sociali. In questa matrice, le dimensioni verticali rappresentano i fattori di "Autoaffermazione" o "Passività", mentre le dimensioni orizzontali rappresentano i fattori di "Apertura" o "Circospezione" del carattere[2]".

Un'utile rappresentazione di quanto descritto sopra può essere data dal diagramma che segue.

L'utilizzo dei colori non è originario dal modello, tuttavia è abbastanza utilizzato in pratica ed è parso un utile accorgimento anche a noi per evidenziare al lettore le varie tipologie e le differenze che rappresentano.



Che si utilizzi il DISC appena descritto o un altro modello interpretativo del comportamento, è opportuno che l'impresa lo utilizzi per comprendere al massimo qual è il modo di porsi dei propri clienti e, infine, predisporre l'organizzazione a interagire al meglio con i clienti in funzione del loro comportamento "preferito". Se, ad esempio, un cliente è maggiormente orientato al sociale, avrà preferenza verso un servizio clienti aperto che consenta di esprimere questa esigenza e, per contro, non avrà necessità di approfondire più di tanto le caratteristiche tecniche del prodotto/ servizio, a parità di valore dello stesso. Viceversa, un cliente molto interessato alle prestazioni del prodotto/ servizio sarà più interessato ad approfondire le

caratteristiche dello stesso e sarà probabilmente molto meno propenso alla socialità rispetto al primo cliente.

In questo esempio di opposti, se l'azienda si dota di persone e processi attrezzati per interagire al meglio, può dosare le proprie risorse al meglio e massimizzarne l'efficacia. La massimizzazione della resa è su due livelli correlati. Da un lato può massimizzare in termini di vendite ottenute perché il livello di efficacia di persone che parlano "la stessa lingua" è senz'altro più elevata di persone che non si conoscono e, addirittura, potrebbero essere opposti. Dall'altro lato, l'impresa può massimizzare nel senso di dedicare solo le risorse che meglio si adattano a una determinata situazione, senza dispersione o con un livello di dispersione nettamente inferiore, a tutto beneficio dell'efficienza complessiva. È facile comprendere che questi due aspetti combinati possono sfociare in un notevole aumento di competitività e di redditività, a fronte di investimenti mirati sulle unità organizzative, sulle persone e sui processi aziendali. Questo non vuol dire necessariamente avere persone di tipo diverso per tipi diversi di clienti, ma certamente persone e processi preparati per saper interagire efficacemente a seconda delle preferenze mostrate dai clienti.

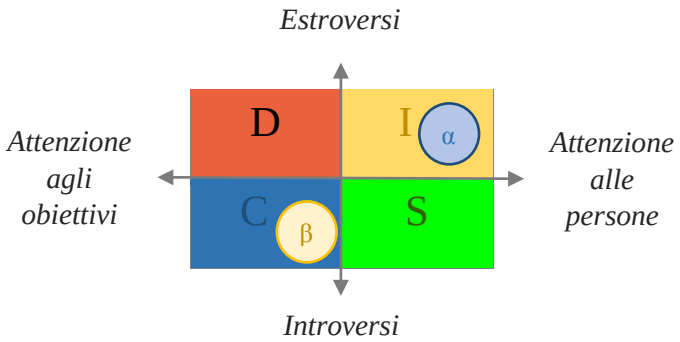
Si può ben comprendere che questa è un'ottima opportunità, che può costituire la premessa per un vantaggio competitivo di lungo termine. Dal punto di vista del controllo di gestione, naturalmente, lo sforzo maggiore è trovare delle scale di misurazione collegate a:

a) i modelli interpretativi delle modalità comportamentali e
b) una misurazione puntuale di efficacia (ad es. redditività delle vendite) ed efficienza (ABC dei processi coinvolti).

Ritornando all'esempio del modello DISC, potrebbe essere utile misurare il livello di efficacia della forza vendita in relazione alle tipologie di clienti e/o alle aree geografiche, seguendo il presupposto che laddove si ha una maggiore concentrazione di clienti di un determinato tipo sarà maggiormente utile avere personale formato a interagire efficacemente con quel determinato tipo di clienti.

Per concludere, è utile notare, in relazione alla caratteristica già considerata in precedenza, che l'aspetto delle *modalità comportamentali preferite* dal cliente è molto ben collegato all'aspetto delle *affinità* cliente-azienda, in quanto queste possono essere migliorate attraverso una buona gestione delle modalità comportamentali e viceversa. Dunque, misurare tale aspetto è imprescindibilmente connesso al metodo di identificazione delle modalità comportamentali e a una scala di valutazione ad esso collegato. Anche qui è importante che sia facilmente riconducibile alla cultura aziendale e che risulti di facile lettura ed utilizzo, a tutti i livelli organizzativi. Se in base alla strategia aziendale un obiettivo è la "vicinanza" alle preferenze del cliente, si può valutare l'efficacia aziendale nel gestire le modalità comportamentali del cliente

attraverso una scala che esprima tale "vicinanza" in modo chiaro. Uno dei possibili modi per farlo è una matrice con i quattro quadranti del DISC, dove per ogni cliente (o classe di clienti) si identificano le preferenze comportamentali e la relativa configurazione organizzativa (come ad esempio avere persone dedicate con quelle stesse preferenze comportamentali), il tutto collegato ai risultati conseguiti con tale cliente/ classe di clienti, sia in termini commerciali sia in termini di redditività. Ciò va considerato sia dal punto di vista dello stato attuale sia in ottica dinamica di progressi ottenuti. Un esempio di diagramma riguardante le preferenze comportamentali potrebbe essere il seguente:



Nell'esempio considerato abbiamo due classi di clienti, denominate semplicemente alfa (α) e beta (β), ma potrebbero chiamarsi "entusiasti" e "soddisfatti" oppure "eroi" e "temerari", in modo che il nome della tipologia di clienti rispecchi il più possibile l'idea di fondo che si vuole descrivere e sia intellegibile e facile da ricordare a tutti i livelli dell'organizzazione.

Nel nostro caso, i gruppi di clienti alfa (α) e beta (β) hanno preferenze comportamentali opposte: i clienti ***α*** si contraddistinguono per essere nel riquadro degli "*Influenti*", ovvero sono tendenzialmente estroversi e attenti alla socialità, alle persone; viceversa, i clienti ***β***, sono all'interno del riquadro "*Coscienziosi*", ovvero hanno una tendenza alla introversione e una maggiore attenzione agli obiettivi e ai risultati.

Come interpretare queste informazioni e come utilizzarle al meglio?

I clienti ***α*** sono molto sociali e aperti agli altri, dunque per interagire efficacemente con questo tipo di persone è più efficace mostrare gli stessi interessi alla socialità e consentire un dialogo aperto, dove sono valorizzati i rapporti umani e il prodotto/ servizio è "veicolato" attraverso la relazione interpersonale. Laddove si introduce un rapporto molto essenziale, che non consente di valorizzare gli aspetti relazionali, i clienti ***α*** difficilmente si sentono a loro agio e saranno maggiormente propensi a preferire chi può accoglierli come desiderano.

Al contrario, i clienti ***β*** sono molto attenti ai risultati e agli obiettivi, oltre che maggiormente concentrati sul proprio mondo interiore, più riservati e, tendenzialmente, più diffidenti. Dunque, per interagire efficacemente con questo tipo di persone è più efficace mostrare gli stessi

interessi agli obiettivi e ai risultati, alle specifiche, anche tecniche, dove sono valorizzati gli aspetti specifici del prodotto/ servizio, i vantaggi e gli svantaggi, possibilmente con un atteggiamento più distaccato, meno confidenziale e, tendenzialmente, più formale, che lasci spazio a un'eventuale apertura più graduale e rispettosa della sfera personale altrui. Qui, al contrario, nel momento in cui non si valorizza un atteggiamento più rispettoso della sfera privata e non ci si concentra sul motivo dell'interazione, ovvero la fornitura del bene e del servizio, i clienti ***β*** difficilmente si sentono a loro agio e saranno maggiormente propensi a preferire chi può dare quel contenuto tecnico e l'approfondimento che per loro è essenziale.

Una volta compresa e descritta la tipologia di clienti che si sta servendo, occorre attrezzare l'azienda o, quanto meno, chi si occupa di trattare con i clienti, di farlo a ragion veduta e utilizzando a proprio favore le conoscenze acquisite. Questo vuol dire dotare le unità organizzative preposte di personale e processi adatti ad essere efficaci, cioè a mettere in pratica meccanismi organizzativi che consentono di interagire al meglio possibile con i clienti delle varie tipologie. La misurazione è semplice, perché parte dalla performance di vendita e di soddisfazione dei clienti (secondo anche la metodologia tradizionalmente utilizzata dall'azienda). Da lì, si collegano tali misure con quelle relative ai miglioramenti nei processi e nella preparazione delle risorse umane. Da questo punto di vista, si potrebbe creare un diagramma simile a quello dei clienti (***α*** e ***β***) ma relativamente alle risorse e ai processi che possono essere più o meno "*client friendly*", secondo una scala di misurazione coerente con i sistemi di reporting già utilizzati dall'azienda.

Per concludere il tema legato alle caratteristiche del cliente, il terzo aspetto da considerare riguarda i **valori del cliente**. Tali valori possono emergere dal confronto con la scala dei valori aziendali. Oppure, si può fare un'analisi *ad hoc* per dare un nome ai valori espressi dai clienti. Al di là di come può essere costituita la scala dei valori per ogni classe di clienti, è importante che vi sia un riconoscimento reciproco di tali valori, per facilitare la comunicazione. Chiaramente, laddove i valori dei clienti sono conosciuti, si può utilizzare queste informazioni per essere più efficaci in termini di proposizione dell'offerta e in termini di negoziazione e, in ottica di lungo periodo, anche in termini di fidelizzazione del cliente. La radice stessa della parola "fidelizzare" fa riferimento al concetto fiducia, ovvero all'"*Atteggiamento, verso altri o verso sé stessi, che risulta da una valutazione positiva di fatti, circostanze, relazioni, per cui si confida nelle altrui o proprie possibilità, e che generalmente produce un sentimento di sicurezza e tranquillità*[3]". Se i valori sono esplicitati e compresi reciprocamente allora si hanno le premesse più importanti per un rapporto soddisfacente per entrambi, anche nel lungo periodo. Misurare tali aspetti è tra gli esercizi più complessi da svolgere. Anche qui, come per le modalità comportamentali preferite, si può considerare un livello di partenza dell'azienda in

termini di capacità di predisposizione di competenze e processi in grado di comprendere i valori espressi dai clienti e utilizzare queste conoscenze per migliorare il livello di fiducia, di soddisfazione e di redditività. Ciò implica, nel nostro *cruscotto di misurazione* ideale, di creare delle tavole dei valori per tipologia di clienti e identificare delle valide risposte organizzative da monitorare congiuntamente ai livelli di soddisfazione dei clienti e alla redditività. Una nota metodologica è d'obbligo. I valori espressi dal cliente e dall'impresa sono parte imprescindibile della cultura del cliente e dell'azienda. Questo vuol dire che per comprendere tali valori occorre esaminarne in profondità gli aspetti culturali, l'area geografica di riferimento e, storicamente, quali sono stati i modelli culturali di provenienza e così via.

Una volta introdotte e acquisite le modalità di rappresentazione della complessa realtà concernente il cliente, già delineata sopra nelle tre dimensioni essenziali, occorre dedicarsi al miglioramento (e alla misurazione) dell'interazione con il cliente o, meglio, della gestione della relazione con questi. In altre parole, la comprensione delle variabili essenziali riferite al cliente è un prerequisito necessario ma non sufficiente per avere successo. A ciò occorre aggiungere la parte attiva, di attuazione delle opportune scelte concrete utili a migliorare il rapporto con il cliente oppure a mantenere l'ottimo rapporto con il cliente spendendo meno risorse.

7. Gestire al meglio la relazione con il cliente e misurare il livello di efficacia dell'impresa in tale ambito.

Sostanzialmente, l'alta direzione ha il compito di definire le linee guida dal punto di vista strategico-organizzativo e, con esse, le strutture e i processi in grado di sfruttare la maggior consapevolezza acquisita relativamente a valori, comportamenti e affinità con i clienti. Questo implica che il patrimonio informativo acquisito sia valorizzato proficuamente e i processi e le risorse siano coerenti con la strategia aziendale alla luce di tale maggior consapevolezza. Questo vuol dire non disperdere le conoscenze acquisite e, anzi, valorizzarle proficuamente. Inoltre, implica, che se riconosco una categoria strategica di clienti, ad esempio, gli $\boldsymbol{\alpha}$, (v. nell'esempio di prima il comportamento preferito è "*Influenti*", cioè estroversi e sociali) che, oltretutto, appartengono alla categoria degli "*Innamorati*" (v. affinità cliente-azienda nelle caratteristiche del clienti) grazie, ad esempio, al fatto che i miei commerciali riescono a capirli perché conoscono i loro valori e i loro comportamenti preferiti, allora in che modo posso replicare tale successo con altre tipologie di clienti, come ad esempio i $\boldsymbol{\beta}$ (descritti come *"Coscienziosi*", cioè introversi e focalizzati su obiettivi e risultati) e migliorare il loro grado di soddisfazione? Rispondere efficacemente a questa domanda implica l'adozione di misure organizzative appropriate, che implicano un investimento in strutture e comportamenti scelti secondo tale

scopo. Qui, per essere efficaci nel misurare i risultati, occorre usare un approccio mirato; occorre cioè utilizzare una metodologia di tracciatura delle spese, relative alle risorse utilizzate, da ricondurre al sistema combinato di prodotto/ servizio offerto. Il miglior metodo sinora approntato per rispondere a tale esigenza è l'ABC, "*Activity-Based Costing*". Tuttavia, tale scelta è discrezionale e, in alcuni contesti più semplici, potrebbe essere sufficiente un sistema di contabilità "*traceable*", ovvero per costi diretti, fissi e variabili, attribuiti all'oggetto di calcolo. Ad ogni modo, l'ABC è una metodologia già molto rodata e diffusa, soprattutto nel mondo anglosassone, e, in quanto tale, offre la possibilità di collegare efficacemente ogni Euro speso alla diretta utilità che questo genera.

Riassumendo, dopo aver acquisito una profonda consapevolezza riguardo le caratteristiche salienti del cliente e predisposto una modalità organizzativa appropriata a rispondere efficacemente a tali caratteristiche, si può predisporre un sistema di contabilità direzionale per attività che consenta di monitorare l'utilizzo delle risorse e, in ultima analisi, di monitorare i livelli di redditività generati dalle scelte effettuate. Solo a questo punto si può comprendere se, realmente, un determinato tipo di clienti è in grado di essere servito generando profitti o generando perdite e, semmai, si può valutare varie opzioni e vari scenari dove, a determinate caratteristiche, si possono combinare più risposte, ciascuna con una determinata configurazione di costi. In questo modo si può costruire un sistema di contabilità evoluto che possa rispondere efficacemente a nuovi livelli di complessità e generare risposte efficaci in termini di redditività da considerare laddove vanno elaborate le scelte di tipo strategico, sia a livello di clienti serviti sia a livello organizzativo. Infatti, posto che le opzioni sono praticamente infinite, l'ABC consente di metter ordine alle varie opzioni e, anzi, in ottica creativa può dare più contezza dei numeri alla base di determinate combinazioni di scelte strategiche e organizzative. Si vedrà successivamente un esempio utile a rendere più concreto il discorso sin qui compiuto.

Infatti, rimane da considerare un'ultima variabile fondamentale per valutare pienamente le scelte strategiche di mercato: la redditività generata lungo il ciclo di vita del rapporto con il cliente.

8. Gestire al meglio il ciclo di vita del rapporto con il cliente e misurare il livello di efficacia dell'impresa in tale ambito.

Il ciclo di vita del prodotto e, per estensione, del settore, sono concetti ben noti in letteratura[4]. Analogamente, si può considerare il ciclo di vita del cliente o, meglio, del rapporto con il cliente per valutare compiutamente sia gli investimenti da effettuare sia la redditività complessiva e di periodo. Un siffatto approccio è fondamentale almeno per due ordini di motivi.

In primo luogo, valutare la redditività in un solo momento può essere limitativo e anche fuorviante, perché fattori contingenti possono dare un metro di giudizio che spesso, invece, interessa un lasso temporale molto più lungo. In secondo luogo, l'impresa non è neutra in termini di gestione del rapporto con il cliente. Detto in altre parole, l'impresa può agire sul rapporto con il cliente stesso e definire, ridefinire, modificare e calibrare la propria interazione in ottica di mantenere o meno il cliente e agire sulle condizioni per farlo lungo il ciclo di vita del rapporto. Qui, emergono due considerazioni immediate e già anticipate in precedenza. Innanzitutto, è meglio che l'organizzazione sia preparata ad affrontare efficacemente il rapporto con ciascuna categoria di clienti. Inoltre, per farlo, non è sufficiente conoscere bene il cliente, ma occorre predisporre l'organizzazione per "trattarlo" al meglio. Su questo punto occorre ampliare il discorso. Infatti, trattare al meglio una categoria di clienti (insieme ad altre, naturalmente), vuol dire effettuare degli investimenti in termini di marketing, organizzazione, strutture, procedure, ecc.. e, a regime, gestire la relazione con il cliente attraverso un sistema di apprendimento continuo. Questo implica l'adozione di un vero e proprio *scenario planning* per categoria e macro categoria di clienti per poter conoscere la mole di impegni che l'impresa si presta ad affrontare e quali risultati aspettarsi nel breve, medio e lungo periodo. Occorrerà, dunque, creare una sorta di "valutazione economica dell'investimento" per ciascuna categoria di clienti, individuando gli investimenti e le spese correnti necessarie a servire al meglio il cliente, i ricavi generati dallo stesso e le condizioni da soddisfare (dalla più difficile alla più semplice da ottenere) per generare tali introiti. Si tratta, in soldoni, di fare dei "mini *business plan* per cliente", dove le variabili da considerare riguardano le spese da sostenere una tantum e quelle periodiche, gli introiti una tantum e quelli periodici. Questi *business plan* declinati per scenari possono dare una lettura completa della complessa realtà intorno all'azienda e che l'azienda si ritrova a riverberare dentro la propria organizzazione. Qualora il contesto lo consentisse, si potrebbe utilmente integrare il calcolo del punto di pareggio o *break even point* (BEP), per conoscere quanti clienti (o prodotti/ servizi, ecc.) sono necessari per avere un ritorno dell'investimento positivo. Proprio il caso svolto alla fine del presente articolo sarà svolto esclusivamente con il calcolo del BEP, in maniera semplificata, per effettuare una scelta tra alternative: da un lato trattare i clienti in modo indistinto e dall'altro trattare i clienti in base alle loro preferenze. Se la complessità non è gestita si genera caos e risultati negativi; se la complessità è gestita allora si generano risultati positivi per i clienti e flussi di cassa positivi.

Orbene, una volta creato un contesto in cui si possono valorizzare i flussi di cassa, magari con un conto economico-finanziario di periodo, si possono associare i flussi di cassa generati relativamente alle diverse tipologie di clienti e lungo le fasi del ciclo di vita del rapporto con gli stessi. Tendenzialmente, si assiste a un'evoluzione dei clienti che passano da una condizione di

necessità di introduzione al prodotto/ servizio alla completa emancipazione. Chiaramente, in ciascuna delle fasi vi saranno dei costi e dei ricavi associati, fissi e variabili, che dipendono non solo dalla configurazione del prodotto/ servizio ma anche dalla necessità di interagire con le varie categorie di clienti, più o meno pronte ad aprirsi alle novità, più o meno redditizie. Per chiarire il concetto, si prenda l'esempio classico del Modello T della Ford. A quell'epoca, lo stadio di sviluppo del prodotto "autovettura" era ancora in fase embrionale, per cui la domanda era ancora acerba: le conoscenze dell'automezzo erano ancora agli albori. Certamente, vi era un bisogno di mobilità e di autonomia e il confronto era fatto su altri mezzi di trasporto ben più primitivi rispetto all'autovettura. In questo senso, l'investimento più grosso che Ford dovette affrontare era legato a una capacità produttiva di larga scala che consentisse di passare dalla produzione artigianale o semi-artigianale alla produzione industriale per poi abbattere notevolmente i costi di produzione e, conseguentemente, il prezzo di vendita al pubblico. In poche parole, la sfida era trasformare l'autovettura da un bene di lusso a un bene di massa. Dal punto di vista della domanda, le esigenze dei clienti non erano che quelle basilari, ossia essere trasportati in sicurezza e a una velocità più elevata con un comfort almeno pari a quello di un calesse. Chiaramente, prima di trasformare il Modello T in successo commerciale, Ford dovette rispondere a degli interrogativi essenziali:

- Quali furono gli investimenti effettuati da Ford per vincere la sfida?
- Quali i costi di esercizio che dovette sostenere?
- A fronte di quali ricavi unitari e complessivi?

Ai nostri giorni, dove il bene autovettura è un bene oramai molto ben conosciuto, dove la domanda ha una conoscenza vasta del prodotto, in alcuni casi anche maggiore dei venditori, certamente è molto diverso rispetto ai tempi in cui il prodotto autovettura sconosciuto ai più. E anche le configurazioni di costo dagli albori ad oggi si sono evolute parecchio.

Dunque, per rispondere in modo pertinente alle domande basilari poste sopra non è difficile, a condizione di avere una strategia chiara e un sistema di contabilità direzionale funzionale a tale scopo.

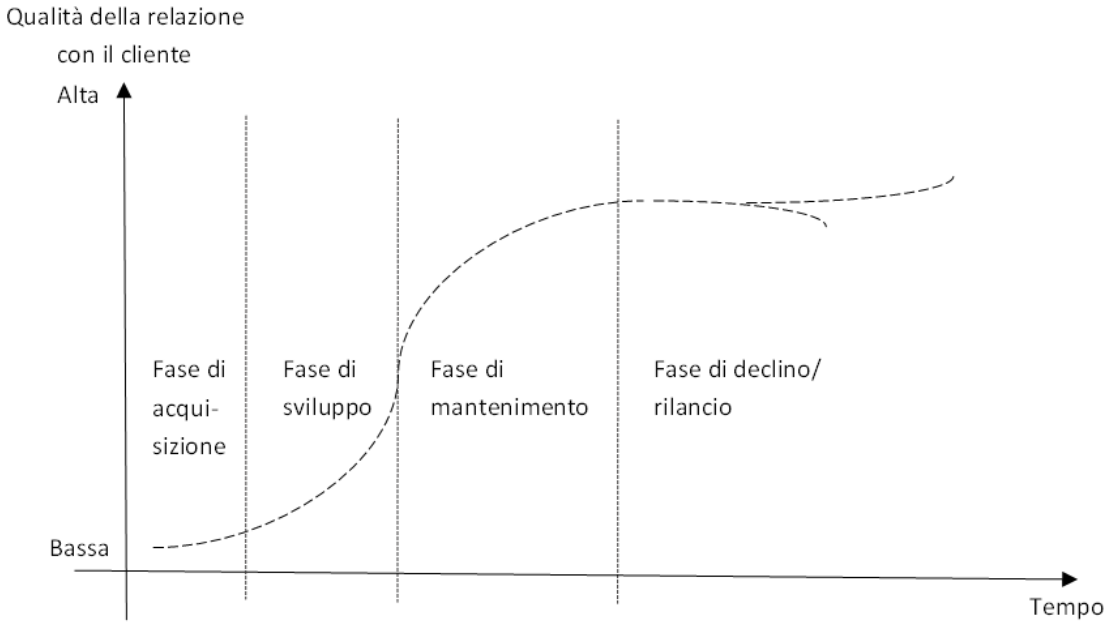
Se riportiamo l'esempio del Modello T di Ford ai nostri giorni, posto che ogni configurazione di prodotto/ servizio, con la relativa organizzazione a supporto, porta con sé una determinata configurazione di costi fissi e variabili, laddove si verifica un'evoluzione lungo il ciclo di vita del rapporto con il cliente (o della classe di clienti) corrisponde un'altrettanta evoluzione della configurazione di costi fissi/ variabili dell'impresa. Se l'azienda ha contezza di come variano tali costi in rapporto all'evoluzione del rapporto con i clienti, allora può ben sperare di ottenere maggiore redditività. Viceversa, laddove vorrà rimanere statica di fronte a un cambiamento evolutivo dei propri clienti, sarà sempre in grado di intercettare le necessità di

quei clienti per cui è già pronta, mentre rischierà di perdere gli altri. Sarebbe come pretendere di replicare il successo del Modello T oggi! Che possibilità avrebbe di essere venduta, oggi, un'autovettura quale il Modello T di Ford di un secolo fa? Questo esempio fa sorridere nella sua semplicità, tuttavia molte imprese pretendono di mantenere i propri clienti (e, con essi, il proprio livello di redditività!) sperando che l'evoluzione sia passeggera. Taluni non si sono resi conto che non si tratta di una "crisi" congiunturale, ma di un'evoluzione sistemica. Allora, forse, è possibile abbandonare l'idea della crisi e dare il giusto nome a quanto sta accadendo oggi: una situazione che si evolve continuamente. Allora si può guidare o anticipare l'evoluzione dei clienti, attraverso una gestione consapevole dei costi e dei ricavi che le modifiche da attuare comportano a livello di configurazione di prodotto/ servizio e di organizzazione interna. Un'azienda consapevole dei propri punti forti e deboli e che si apre al mondo per cogliere le opportunità ha l'atteggiamento migliore per costruire un successo duraturo, per se stessa e per i propri interlocutori istituzionali.

Ora, se ritorniamo alla metodologia proposta, sappiamo che possiamo misurare la redditività aziendale monitorando i flussi di cassa per periodo, declinati per categoria di clienti e in relazione alle diverse configurazioni di prodotto/ servizio offerte. Questo consente di conoscere non solo la redditività di breve periodo di ogni categoria di clienti, ma anche, attraverso lo *scenario planning*, le condizioni e le prospettive che potrebbero presentarsi.

A ciascuna delle fasi del ciclo di vita del rapporto con il cliente, corrispondono determinati flussi di cassa e si può giungere molto agevolmente a misurare il livello di redditività dell'impresa in qualsiasi momento, sia a livello prospettico sia a livello consuntivo.

Per meglio comprendere quanto descritto, si esamini il seguente diagramma esemplificativo.



Tale diagramma descrive sinteticamente le possibili fasi del ciclo di vita della relazione con il cliente. Si noti che all'aumentare del tempo trascorso con il cliente (e con le opportune azioni per ciascuna fase), tale rapporto si evolve e la qualità del rapporto stesso migliora, sino a che ci si trova al punto in cui il rapporto può declinare verso una conclusione o essere rilanciato e migliorato. Tali fasi esprimono non solo una qualità di relazione, ma hanno altresì un riverbero economico finanziario fondamentale. Infatti, la qualità del rapporto con il cliente non può essere fine a se stessa, ma funzionale a un miglioramento della redditività lungo l'arco di vita del rapporto stesso.

Infatti, ciascuna delle fasi ha un proprio andamento economico finanziario che può essere efficacemente monitorato attraverso un rendiconto economico-finanziario di periodo. Inoltre, l'insieme dei risultati ottenuti per ciascuna fase può indicare la convenienza economica complessiva lungo tutto il ciclo di vita del rapporto con quel cliente. Qui, l'inserimento di una metodologia come lo *scenario planning* consente di proiettare i dati economico finanziari nel tempo e determinare i risultati attesi sulla base delle leve a disposizione per migliorare tale rapporto, così come abbiamo ampiamente descritto in precedenza.

Dal punto di vista metodologico, le metodologie di attribuzione dei costi all'oggetto di calcolo da utilizzare sono quelle a supporto dei processi decisionali, ovvero la metodologia *traceable costing* (attribuzione all'oggetto di calcolo dei soli costi specifici) e, qualora l'ammontare dei costi comuni fosse rilevante (superiore al 25%-30%), la metodologia ABC (Activity-Based Costing) per avere una maggiore precisione di calcolo della convenienza economica per ciascun periodo.

Di seguito è esposto un esempio semplificato di calcolo della convenienza economica, di periodo e complessiva, del rapporto con un cliente per una piccola agenzia di servizi al pubblico, come ad esempio un'agenzia immobiliare.

Nella tabella 1 seguente sono esposte le possibili fasi che potrebbero essere svolte in una piccola agenzia immobiliare di una cittadina di provincia, dal contatto con il cliente sino al post vendita, e il costo del lavoro per ciascuna fase.

Tabella 1: costi per le attività di acquisizione, vendita e supporto al cliente nell'attività di agenzia immobiliare

Fase	**Tempo standard (min)**	**Costo orario equivalente**[5]	**Costo totale per fase**
Raccolta informazioni per entrare in contatto con il cliente	20	€ 25,00	€ 8,33
Profilazione del cliente	60	€ 25,00	€ 25,00
Richiesta informazioni al cliente	80	€ 25,00	€ 33,33
Accordo commerciale	60	€ 25,00	€ 25,00
Quotazione della prestazione	8	€ 25,00	€ 3,33
Contratto	20	€ 25,00	€ 8,33
Partecipazione/ seguito	20	€ 25,00	€ 8,33
Feedback	8	€ 25,00	€ 3,33
Supporto	8	€ 25,00	€ 3,33
Altre azioni commerciali post-vendita (ad es. vendita di altri servizi)	20	€ 25,00	€ 8,33
Totale costo			**€ 126,67**

Se il totale del costo sostenuto per acquisire e seguire il cliente è di € 126,67, tuttavia non tutti i clienti sono acquisiti e generano ricavi. Supponiamo che:

- il tasso di acquisizione dei clienti sia del 20% per i potenziali clienti in rapporto (ogni cinque clienti con cui si è entrati in rapporto sino a proporre un accordo commerciale, uno è acquisito), mentre sia del 10% per i potenziali clienti 'profilati' (ogni dieci profilati uno diventa cliente effettivo);
- e che il costo sostenuto per esplorare i possibili clienti fermi alla fase di 'Accordo commerciale' sia di € 91,67 (8,33 + 25,00 + 33,33 + 25,00, relativi alle prime quattro fasi), mentre per ogni potenziale cliente solamente 'profilato' il costo sia di € 33,33 (8,33 + 25,00, relativi alle prime due fasi);

Su tali basi, allora, il costo complessivo per acquisire e seguire un cliente è desumibile dalla seguente Tabella 2:

Tabella 2: costi complessivi per tutte le tipologie di cliente e per le attività di acquisizione, vendita e supporto al cliente nell'attività di agenzia immobiliare

Tipologia clienti	**Costo complessivo fasi svolte**	**Numero clienti**	**Totale**
Acquisito	€ 126,67	1	€ 126,67
Quasi acquisito	€ 91,67	4	€ 366,67
Profilato	€ 33,33	10	€ 333,33
Costo complessivo			€ 826,67

A fronte di tale costo è generato un ricavo medio per cliente, calcolato dividendo il totale dei ricavi ottenuti da tutti i clienti nell'ambito di osservazione con il numero di clienti acquisiti. Supponiamo che l'agenzia abbia effettuato 12 vendite immobiliari di € 150.000,00 ciascuna e una provvigione (complessiva, includendo acquirente e venditore) del 6% per ciascuna vendita, il ricavo totale è dato da:

Ricavo totale = 6% x (12 x 150.000,00) = € 108.000,00.

Ricordiamo che il tasso di vendita per cliente contattato è del 10% (1 cliente acquisito su 10 potenziali), per cui se si sono effettuate 12 vendite vuol dire che si è entrati in contatto con 12 x 10 potenziali clienti, per un totale 120 persone in un anno. Da qui, il ricavo medio per persona contattata è di € 108.000,00 / 120 = € 900,00.

Pertanto, sulla base dell'esempio elementare appena proposto, risulta un margine unitario per cliente pari a € 73,33 (pari a 900,00 – 826,67), da cui una redditività sulle vendite pari al 8,15% annua (pari a 73,33 / 900,00). Così come si è calcolato il tasso di redditività sulle vendite dell'attività di vendita immobiliare, è possibile anche calcolare altri indici ritenuti utili allo scopo e, ancora, creare un prospetto periodico infrannuale di *cash flow* (flussi di cassa) per monitorare le disponibilità finanziarie durante tutto il periodo.

È utile ricordare che tale impostazione è volutamente semplificata per facilitare la comprensione dei meccanismi alla base della metodologia proposta; infatti, non sono considerati eventuali investimenti iniziali da considerare in termini di costi pluriennali, né altri costi correnti al di là del costo opportunità del lavoro prestato dall'agente immobiliare, eventualmente da aggiungere al nostro calcolo. Naturalmente, laddove fossero presenti, gli investimenti pluriennali andrebbero considerati in ottica di costi fissi e potrebbe essere facilmente calcolato il rendimento attraverso il ROI (*Return On Investment*) su più periodi, mentre i secondi andrebbero ad aggiungersi ai costi per il lavoro e, dunque, concorrerebbero ad aggravare il margine per cliente e la redditività.

Inoltre, è utile un'annotazione a livello metodologico. L'impostazione qui proposta considera esclusivamente i costi specifici relativi all'oggetto di calcolo 'cliente immobiliare' e

le attività strettamente collegate al ciclo di vita del rapporto con tale cliente. Dunque, l'esempio di ABC (*Activity-Based costing*) considerato nella tabella concerne le attività direttamente eseguite per il cliente. Non si considerano, dunque, tutte le spese per le attività comuni o generali che potrebbero interessare il cliente in modo indiretto, quali ad es. le spese di locazione della sede, le spese di segreteria, le spese istituzionali, imposte e tasse, ecc. Questa tipologia di spese, ancorché generali e non imputabili direttamente al 'cliente immobiliare', potrebbero essere considerate in logica *activity-based*, tuttavia dal punto di vista della convenienza economica è più opportuna la logica *traceable*, ovvero a costi specifici, descritta nell'esempio sopra riportato.

Orbene, una volta calcolata la redditività per ogni singolo oggetto di calcolo, anche combinando le diverse dimensioni di cliente, prodotto, area geografica, ecc., si può facilmente utilizzare tali informazioni per il calcolo della redditività d'impresa, di cui ci occuperemo nel prossimo paragrafo.

9. Misurare la redditività d'impresa e la correlazione con il ciclo di vita del rapporto con il cliente.

Come abbiamo già accennato sopra, una volta presa consapevolezza dei livelli di redditività per ciascun oggetto di calcolo, *in primis* il cliente o la classe di clienti, possiamo dedicarci ai possibili miglioramenti da apportare alla metodologia di calcolo della redditività complessiva e, ancor più interessante ai nostri fini, correlare i livelli di redditività con le misurazioni di efficacia relativamente alla relazione con il cliente. Se riusciamo a compiere una tale operazione, infatti, riusciremo anche a gestire le leve relative al rapporto con il cliente nel suo ciclo di vita e ottimizzare le azioni in funzione del livello di redditività atteso. In altre parole, se sappiamo che un determinato tipo di clienti, ad esempio i clienti 'Dominanti' (D, nella matrice del D.I.S.C.) hanno quale preferenza l'ottimizzazione dell'offerta in termini di economicità, velocità e facilità di utilizzo del prodotto, allora avremo principalmente queste leve da utilizzare per dare loro più valore aggiunto senza sprecare risorse inutilmente. Se vogliamo, possiamo fare un'analogia con un celebre metodo di calcolo dei costi di produzione: il *target costing*. Infatti, così come il *target costing* individua il costo standard da raggiungere in funzione del valore attribuito alla determinata funzionalità aggiunta all'offerta base (l'optional da aggiungere all'autovettura), allo stesso modo, possiamo considerare le modalità comportamentali come degli optional da aggiungere all'offerta base che danno valore aggiunto al cliente, ma di cui occorre essere consapevoli del costo a livello organizzativo.

Tali considerazioni, naturalmente, possono essere estese a tutte le categorie di clienti, in modo tale da sapere quali azioni mettere in atto per essere più focalizzati ed efficaci nei loro confronti e, in questo modo, massimizzare la redditività complessiva. Tutto ciò, naturalmente, presuppone un'ampia definizione della strategia, dove oltre agli obiettivi di carattere finanziario si considerano anche altre tipologie di obiettivi, fondamentali per raggiungere quelli finanziari.

Da questo punto di vista, la *Balanced ScoreCard* (BSC) potrebbe essere lo strumento adatto a tale scopo e potrebbe essere utilmente integrato con le azioni specifiche collegate alle tipologie di clienti. In questo senso, la metodologia da noi proposta potrebbe essere un'utile estensione di quanto proposto nel modello della BSC e, in sostanza, un *trait d'union* tra l'alta direzione, il marketing e il controllo di gestione.

Il modello della BSC, laddove considera la prospettiva dei clienti, può anche aggiungere una quinta prospettiva affiancata a quest'ultima: la dimensione relazionale. Infatti, se nel modello "classico" sono previste le quattro prospettive legate da relazioni di causa-effetto, nel nostro modello esteso possiamo arricchire la prospettiva dei clienti con una ulteriore prospettiva accoppiata a quest'ultima, nella quale definire gli obiettivi di miglioramento delle relazioni, i *target* numerici da raggiungere e le azioni da compiere nei confronti dei clienti per migliorare il rapporto con loro. Il tutto potrebbe apparire come nella Tabella 3 seguente.

Tabella 3: la prospettiva del ciclo di vita del rapporto con il cliente

	Prospettiva del ciclo di vita del rapporto con il cliente				
"Per realizzare la nostra missione, come potremmo migliorare i rapporti con la nostra clientela?"	**#**	**Obiettivo**	**Parametro**	**Target**	**Azione**
	1				
	2				
	3				
	4				
	5				

Dunque, alla classica 'prospettiva del cliente' si accoppia una nuova prospettiva che descrive come raggiungere gli obiettivi di miglioramento delle relazioni con le diverse tipologie di clienti, ad es. utilizzando il modello D.I.S.C. La BSC completa potrebbe avere un aspetto come il seguente.

In ognuna delle prospettive evidenziate nel diagramma precedente, ovviamente, saranno presenti gli obiettivi, i parametri, i target e le azioni da svolgere, similmente a quanto esposto nella Tabella 3.

È chiaro che la nostra proposta di considerare il ciclo di vita del rapporto con il cliente e le modalità comportamentali preferite per massimizzare la redditività può essere espressa in tante varianti quanto l'immaginazione consente. Nel nostro caso, abbiamo scelto la BSC perché è uno strumento di *management accounting* sufficientemente evoluto per consentire un innesto immediato e "indolore". Nulla osta se si volesse adottare un *tableau de bord* che preveda il monitoraggio delle variabili sopra evidenziate in modo a se stante oppure un insieme di misure integrate all'interno della prospettiva del cliente e già inserita nella BSC.

Abbiamo già esposto compiutamente la nostra proposta di arricchimento degli strumenti di management accounting a disposizione dell'alta direzione e delle funzioni coinvolte. Tuttavia, sappiamo che a completamento del lavoro svolto sin qui può aiutare un'esemplificazione concreta. Ciò anche nella speranza che tale esempio possa chiarire eventuali dubbi ed interessare maggiormente il lettore ad adottare quanto proposto in questo breve scritto: un caso concreto dal quale prendere spunto per applicare nella propria realtà gli strumenti del modello proposto.

Il caso: "Efficacia e redditività di un *contact centre* di un operatore di telefonia mobile".

Un operatore di telefonia mobile deve offrire necessariamente anche il servizio di gestione dei clienti. Questo servizio presuppone sia la capacità di saper rispondere alle esigenze del

cliente, sia la capacità di coltivare il cliente e mantenerlo, possibilmente aumentando il valore per lui e la redditività per l'operatore stesso.

I canali utilizzati per entrare in contatto con i clienti sono diversi: i principali sono il *contact centre* telefonico, i punti vendita/*corner* esclusivi e il sito web/applicazione mobile. Tutti e tre questi canali hanno le diverse componenti informazione al cliente, attrazione del cliente e vendita, consolidando al contempo la relazione con lo stesso. Si noti che la configurazione dei costi di ciascuno dei tre canali è molto diversa, pur rimanendo, in ogni caso, costi indiretti in rapporto ai minuti/sms/Kb erogati.

Infatti, nel canale *contact centre* telefonico i costi sono essenzialmente variabili, in funzione della mole di chiamate e durata occorrenti, e indiretti, in quanto il *driver* dei costi di *customer care* è relativo alle particolari necessità contingenti e alla qualità della relazione con il cliente.

Nel canale di vendita diretta e negli spazi commerciali esclusivi, quali i punti vendita propri o in franchising e i *corner* nei centri commerciali, i costi sono essenzialmente fissi, se parliamo di strutture di proprietà, mentre possono avere varie formule, generalmente miste tra fisso e variabile, se parliamo di franchising.

L'ultimo canale, il sito Internet tradizionale o mobile e la relativa applicazione software, prevede essenzialmente costi fissi di sviluppo e mantenimento.

È doverosa una premessa, a questo punto. Il mercato della telefonia mobile è molto dinamico sia per le caratteristiche intrinseche del settore in sé (tecnologici, in primis), sia per i cambiamenti normativi e di regolamento. Dunque, parlare di costi fissi se può essere appropriato dal punto di vista logico, perché sono costi che normalmente nel breve termine sono fissi e, in altri contesti, sono senz'altro fissi anche a lungo, tuttavia, in contesti così dinamici e complessi come questo, anche i costi fissi possono assumere la cosiddetta forma di "*chunky costs*", ovvero costi fissi che crescono al crescere della complessità, anche nel breve periodo.

Per i motivi brevemente accennati sopra, assume particolare rilievo l'importanza della cultura aziendale, in particolare la capacità di rispondere alle richieste dei clienti in modo efficace migliorando al contempo la redditività. La capacità di gestire i clienti, in condizioni di elevata difficoltà a differenziare l'offerta e di alta concorrenzialità, può assumere un rilievo assolutamente strategico quando le altre condizioni sono poco o difficilmente differenziabili.

Da qui può sorgere l'esigenza di creare delle unità organizzative attrezzate con delle soluzioni utili allo scopo. Nel nostro caso, creare il vantaggio competitivo all'interno delle funzioni di *front line* o di canale commerciale e post vendita vuol dire realizzare quanto segue:

a) Creare conoscenza, *know-how*, riguardo le tipologie di clienti e gli strumenti a disposizione per gestire la relazione al meglio, all'interno di tutta l'organizzazione e in particolar modo nelle funzioni di contatto con il cliente;
b) Creare conoscenza, *know-how*, riguardo il ciclo di vita del rapporto con in cliente, per identificare i suoi bisogni, la redditività attesa, il tasso di abbandono (*churn rate*) e i motivi di abbandono;
c) Conoscere molto bene le dinamiche dei costi sugli oggetti di calcolo più importanti: la tipologia di clienti, le unità organizzative, prodotti e servizi, ecc.;
d) Allenare il personale addetto ad utilizzare gli strumenti organizzativi a disposizione, per servire al meglio i clienti con efficienza;
e) Massimizzare la redditività attraverso un'offerta modulare "su misura" del cliente e valorizzando la capacità dell'impresa di curare il rapporto con il cliente;
f) Diffondere su tutta l'organizzazione quanto già scritto sopra, per fare in modo che i cambiamenti organizzativi siano realmente diffusi.

Compiere tali azioni vuol dire effettuare dei cambiamenti di ordine culturale, strategico e organizzativo che comportano degli investimenti per creare struttura e processi adatti allo scopo.

D'accordo, ma quali investimenti e con quale importo?

10. Caso pratico: calcolo della convenienza economica

Da un lato, occorre aver già deciso ed effettuato l'investimento sia in termini di scelte strategiche e di marketing sia in termini di MIS (*Management Information System*) quali prerequisiti alla base della creazione di un sistema di relazione con i clienti più evoluto. Ovviamente, laddove si volesse iniziare con un progetto pilota, si potrebbe iniziare in modo più "artigianale" e strutturare il sistema definitivamente in seguito.

Qui, per semplicità, supponiamo di voler ottenere un *contact centre* pronto ad apprendere le modalità preferite dai clienti e interagire più efficacemente con essi. Se il centro di contatto è composto, supponiamo, da una decina di persone, occorrerà formare le dieci persone ad essere consapevoli delle proprie modalità comportamentali e dare un riferimento pratico per consentire loro di identificare quelle preferite dalle altre persone, supponiamo con un investimento di 30.000 € in formazione.

Ipotizziamo, inoltre, se l'unità è composta da 10 persone addette equivalenti, il totale delle ore uomo dedicate in un anno sarà di 1.920 (40 ore settimanali per 48 settimane), con un costo aziendale per risorsa uomo di € 22.000, da cui un costo medio di € 11,46 h/uomo (ore uomo).

Le attività svolte dagli addetti, invece, possono essere rielaborate sulla base del ciclo di vita del rapporto con il cliente (v. diagramma del ciclo di vita del rapporto con il cliente): qui si ipotizza in funzione del servizio di telefonia.

Successivamente, si può procedere al calcolo del costo per attività nelle due ipotesi: 1) gestire un cliente generico o 2) gestire una tipologia di clienti specifica, considerando la tipologia descrittiva del modello D.I.S.C. Ecco un prospetto riassuntivo dei tempi impiegati, rappresentato nella seguente tabella 4.

Tabella 4: tempi di esecuzione delle operazioni

Attività - descrizione	**Clienti indistinti (h/giorno)**	**Clienti D (DISC) (h/ giorno)**	**Clienti I (DISC) (h/ giorno)**	**Clienti S (DISC) (h/ giorno)**	**Clienti C (DISC) (h/ giorno)**	**Totale clienti DISC**
Primo contatto/ mantenimento	2h30”	28"	28"	57"	43"	2h36"
Guida commerciale	30”	6"	6"	10"	9"	31"
Assistenza ai clienti	4h	45"	1h	1h15"	1h	4h
Vendita/ *Cross selling*	1h	11"	12"	23"	8"	53"
Totali	8h	**1h30"**	**1h45”**	**2h45”**	**2h**	8h

Considerato il costo orario di € 11,46 h/uomo già calcolato sopra, si può determinare il costo di impiego delle risorse umane per attività, declinate per categorie di clienti, il tutto evidenziato nella seguente tabella 5.

Tabella 5: costi di esecuzione delle operazioni

Attività - descrizione	**Costo “no *customer retention*”**	**Costo Clienti D (€)**	**Costo Clienti I (€)**	**Costo Clienti S (€)**	**Costo Clienti C (€)**	**Totale clienti DISC e *customer retention***
Primo contatto/ mantenimento	€ 28,65	€ 5,35	€ 5,35	€ 10,89	€ 8,21	€ 29,79
Guida commerciale	€ 5,73	€ 1,15	€ 1,15	€ 1,91	€ 1,72	€ 5,92
Assistenza ai clienti	€ 45,83	€ 8,59	€ 11,46	€ 14,32	€ 11,46	€ 45,83
Vendita/ *Cross selling*	€ 11,46	€ 2,10	€ 2,10	€ 4,39	€ 1,53	€ 10,12
Totali	**€ 91,67**	**€ 17,19**	**€ 20,05**	**€ 31,51**	**€ 22,92**	**€ 91,67**

L'ipotesi, già accennata precedentemente, è che a regime vi sia un impegno equivalente tra la modalità tradizionale di trattare i clienti e la nuova modalità per preferenze comportamentali.

Sul fronte dei costi, invece, si assume un costo giornaliero uomo medio pari a € 91,67 per entrambe le opzioni, ovvero in presenza o in assenza di azioni di *customer retention*. Nella tabella 6 seguente, invece, è evidenziato il possibile risparmio o maggior spesa ottenuti da ciascuna categoria di clienti in rapporto alla media.

Tabella 6: costi giornalieri e margine di incidenza dalla media

Descrizione	**Costo "no *customer retention*"**	**Clienti D (DISC)**	**Clienti I (DISC)**	**Clienti S (DISC)**	**Clienti C (DISC)**	**Media DISC e *customer retention***
Costo giornaliero *contact centre* per addetto	€ 91,67	€ 68,75	€ 80,21	€ 126,04	€ 91,67	€ 91,67
Margine di incidenza % dalla media(*) (risparmio % dal costo medio)	0,00%	-25,00%	-12,50%	37,50%	0,00%	0,00%

(*) Il Margine di incidenza dalla media esprime il risparmio in termini di tempo e costo del lavoro in percentuale, in relazione alla tipologia di clienti e supponendo di trattare secondo le loro preferenze i clienti appartenenti alle diverse tipologie

I costi medi ottenuti per tipologia di clienti possono essere utilizzati per il calcolo del margine per cliente, considerando i ricavi unitari. Secondo la *Harvard Business School* (HBS), un incremento nella *customer retention* del 5%, può portare a un incremento nei profitti dal 25% al 95%. Dal punto di vista dei risultati, dunque, possiamo supporre che anche le modalità di conoscenza e interazione con i clienti proposte nel caso in esame abbiano un livello di efficacia almeno pari al 25% dei profitti, limite minimo della forbice indicata dalla HBS. Nel nostro caso, riporteremo tale maggior *performance* sui ricavi (vedi articolo su sitografia: "*http://hbswk.hbs.edu/archive/1590.html*").

Inoltre, se si considerano i volumi complessivi, si possono anche effettuare scelte dal punto di vista strategico. Ad esempio, in base alla tabella 6 e a parità di condizioni, la categoria D è apparentemente quella più redditizia perché spreca meno tempo, perché necessita di risposte immediate e focalizzate. Invece, la categoria S è quella che impegna maggiormente la risorse umane del *contact centre* perché necessita di un tipo di relazione più *one to one* e tempi più lunghi (v. descrizione del modello D.I.S.C. a pagina 7).

Tuttavia, per effettuare una scelta più consapevole, occorre considerare le scelte sulla base del ciclo di vita della relazione con le diverse tipologie di cliente. Infatti, le tipologie S (verde) e

C (rossa) avranno la necessità di maggior tempo per decidere se cambiare operatore di telefonia mobile e, in generale, hanno maggiori tempi per realizzare un cambiamento, da cui una maggiore "fedeltà" del cliente e un beneficio in termini di maggiore ciclo di vita della relazione, quando il cliente è già acquisito.

Inoltre, anche in termini di prezzo medio, i clienti delle categorie D e C avranno una maggiore attenzione al prezzo e al servizio offerto, pertanto, tendenzialmente, un prezzo medio inferiore. Le categorie I e S, invece, avranno maggiore attenzione alle relazioni sociali e meno alle caratteristiche intrinseche del servizio e al prezzo, per cui vi potrà essere un prezzo medio più elevato.

Alla fine, in relazione alle tipologie di clienti, la tabella riassuntiva potrebbe essere la seguente (tabella 7).

Tabella 7: ricavi, costi e margini giornalieri di *contact centre*

Descrizione	**Clienti indistinti - no customer retention**	**Clienti D (DISC)**	**Clienti I (DISC)**	**Clienti S (DISC)**	**Clienti C (DISC)**	**Media DISC e customer retention**
Ricavo medio giornaliero (64 clienti serviti) (**)	€ 131,55	€ 156,21	€ 180,88	€ 172,65	€ 147,99	€ 164,43
Costo giornaliero *contact centre* per addetto (64 clienti serviti)	€ 91,67	€ 68,75	€ 80,21	€ 126,04	€ 91,67	€ 91,67
Margine giornaliero per addetto	€ 39,88	€ 87,46	€ 100,67	€ 46,61	€ 56,32	€ 72,77

(**) il ricavo medio giornaliero per cliente è calcolato dai dati disponibili relativi all'anno 2013 per l'operatore leader in Italia sulla telefonia mobile; si assume che la *customer retention* generi un incremento del 25% in termini di ricavi rispetto all'alternativa "Clienti indistinti – no *customer retention*" e per semplicità si ipotizza una differenza del 5% e 10% tra le diverse categorie di cliente rispetto alla media DISC e *customer retention*: -10% per i clienti C, -5% per i clienti D, +10% per i clienti I e +5% per i clienti S.

Appare chiaro, nel caso in esame, che le scelte di convenienza economica in termini di margine per operatore cambiano un po' rispetto alle scelte che avremmo compiuto considerando solo il costo delle attività svolte. Questo perché la tipologia di cliente servita ha un impatto importante anche sul lato dei ricavi e sulla facilità o difficoltà a incrementare i ricavi. Infatti, considerando solo i costi per addetto avremmo scelto di puntare sul cliente di tipo D (Dominante) per minimizzare i costi (si ricorda che il cliente dominante va subito al sodo e sceglie solo ciò a cui è interessato in breve tempo), mentre con il margine per addetto

punteremmo senz'altro sul tipo di cliente I (Ispiratore), comunque abbastanza "veloce" e "facile" nelle scelte di acquisto.

In realtà, questo tipo di impostazione è fuorviante, perché un'azienda che voglia prosperare nel tempo non può permettersi di coltivare bene solo un orticello, ma deve adeguare i propri sistemi di governo per allargare il più proficuamente possibile il campo, aumentando gli orticelli quanto più possibile. Questo vuol dire che sebbene vi possa essere un orticello più interessante di un altro, il campo è abbastanza grande per contenere tanti orticelli che vanno coltivati ciascuno con il proprio microclima e terreno adatti per rendere al meglio. Inoltre, bisogna ricordarsi anche dei tempi, perché magari una certa coltivazione in un orticello dà il meglio di sé nel breve periodo, altre in tempi più lunghi. Per questo occorre valutare la resa degli orticelli (e del campo intero!) anche nel ciclo di vita delle colture.

Al di là di questa utile metafora, anche le tipologie di clienti possono essere più o meno redditizie nel breve periodo ed esserlo in maniera anche completamente diversa nel medio lungo periodo. Nel nostro caso, se allarghiamo il nostro orizzonte ai 12 mesi, ai 3 e ai 5 anni, considerando il numero di clienti nei tre diversi periodi, acquisiti, rimanenti e migranti verso altri operatori, possiamo avere un quadro più completo della redditività di ciascun tipo di cliente. A tal proposito si veda la tabella 8 seguente.

Tabella 8: margini e *churn rate* periodici

Descrizione	**Clienti indistinti – *no retention***	**Clienti D (DISC)**	**Clienti I (DISC)**	**Clienti S (DISC)**	**Clienti C (DISC)**	**Media clienti DISC con *retention***
Margine giornaliero	€ 39,88	€ 87,46	€ 100,67	€ 46,61	€ 56,32	€ 72,77
Churn rate(***) 12 mesi	30,00%	45,00%	54,00%	6,00%	15,00%	30,00%
Margine annuo per addetto	€ 334,99	€ 577,24	€ 555,69	€ 525,79	€ 574,49	€ 611,24
Churn rate(***) 3 anni	31,00%	46,50%	55,80%	6,20%	15,50%	31,00%
Margine triennio per addetto	€ 693,43	€ 926,48	€ 736,84	€ 1.479,58	€ 1.456,34	€ 1.265,26
Churn rate(***) 5 anni	32,00%	48,00%	57,60%	6,40%	16,00%	32,00%
Margine quinquennio per addetto	€ 1.414,59	€ 1.445,30	€ 937,26	€ 4.154,65	€ 3.669,97	€ 2.581,12

(***) I *churn rate* sono stimati in base agli ultimi dati disponibili riferiti al settore. Vedi sito dell'autorità delle comunicazioni.

Come si evince dalla tabella 8 sopra esposta, quello che sembrava un risultato scontato a favore delle categorie di clienti più redditizie nel breve periodo (clienti I e D), si rivela invece un risultato a favore della categoria di clienti S e C, a causa del tasso di *churn rate* particolarmente basso in loro favore. In effetti, sul medio-lungo periodo, clienti di tipo S (Stabili) e C (Cauti) hanno maggiori barriere alle novità e tendono a rimanere clienti anche per inerzia, dando un grande vantaggio all'azienda, che può limitarsi a renderli "sufficientemente soddisfatti" per mantenerli come clienti nel tempo. Il risultato finale in termini di redditività per i clienti di tipo S e C, nei cinque anni, è superiore a quello ottenuto con i clienti più redditizi nell'arco del primo anno, perché pur con margini più bassi, sono clienti fidelizzati. Ovviamente, a tale computo, va aggiunto l'investimento iniziale in termini di costo di acquisizione dei clienti, laddove non sia intrinseco all'offerta e, in definitiva, con esclusivo impatto sui minori ricavi. Vediamo nell'esemplificazione successiva l'impatto che può avere in termini di decisione sull'investimento tale aspetto.

Consideriamo ora la valutazione di un possibile investimento aziendale finalizzato a valutare più compiutamente la metodologia proposta. Sono da considerare, oltre ai costi di preparazione delle unità organizzative preposte, anche gli investimenti riguardo i sistemi di gestione manageriale: le modifiche alla strategia, al *tableau de bord* o alla *BSC*, ai sistemi di calcolo dei costi, ecc. La stima dell'investimento iniziale a livello aziendale può dare un importo complessivo pari a € 150.000. Invece, a livello specifico per tipologia di clienti, l'investimento può essere come quello rappresentato nella tabella 9 seguente.

Pertanto, sulla base dei dati a disposizione possiamo determinare il reddito atteso nelle due alternative e calcolare il *Break Even Point* (BEP o punto di pareggio) in termini di clienti "trattenuti" in un anno.

I costi fissi differenziali sono dati dagli investimenti in competenze manageriali ed organizzative (di cui all'investimento iniziale di € 150.000 e di € 30.000) e non si riscontrano costi differenziali variabili: Costi Totali, CT = € 180.000. Inoltre, sempre a livello di investimenti, consideriamo un importo variabile in funzione delle tipologie di clienti da sommare al totale degli investimenti e pervenire, infine, al numero di giornate di pareggio tra le varie alternative. Il tutto è mostrato nella tabella 9 di seguito esposta.

Tabella 9: Break Even Point in termini di giornate-uomo

Descrizione	**Clienti indistinti - no retention**	**Clienti D (DISC)**	**Clienti I (DISC)**	**Clienti S (DISC)**	**Clienti C (DISC)**	**Media clienti DISC con retention**
Investimento aziendale	€ 0,00	€ 180.000	€ 180.000	€ 180.000	€ 180.000,00	€ 180.000,00
Investimento specifico per tipologia di cliente	€ 0,00	€ 20.000	€ 10.000	€ 50.000	€ 35.000,00	€ 28.750,00
Investimento totale	€ 0,00	€ 200.000	€ 190.000	€ 230.000	€ 215.000,00	€ 208.750,00
Margine giornaliero per addetto	€ 39,88	€ 87,46	€ 100,67	€ 46,61	€ 56,32	€ 72,77
BEP - giornate uomo	-	2.287	1.887	4.935	3.817	2.869
N° addetti al contact centre	10	10	10	10	10	10
BEP - giornate per unità organizzativa	-	229	189	493	382	287

Dunque, il BEP in termini di giornate uomo in media è dato da:

$$\text{BEP} = \frac{€\ (180.000 + 28.750)}{€\ 72,77} = 287 \text{ giornate uomo}$$

In media, dunque, l'azienda riesce a ripagare l'investimento iniziale, generale e specifico, attraverso la propria attività di *customer care*, mediamente, in ben 287 giornate uomo!

Naturalmente, il caso appena osservato ha evidenziato determinate configurazioni di costo e ricavo che sono state proposte per cambiare prospettiva e considerare un c.d. centro di costo, quale sarebbe il *contact centre*, trasformato in un vero e proprio centro di profitto, dove i profitti aggiuntivi sono dati dai minori abbandoni da parte dei clienti acquisiti e dai maggiori tassi di vendita e *cross selling*. Questa è stata una scelta meditata in funziona dello scopo strategico e altrettanto si può fare in altri contesti, dove vanno valorizzati taluni aspetti e non talaltri. E proprio qui possono essere utili gli strumenti proposti in questo articolo, che consentono un grado di personalizzazione praticamente infinita, perché l'introduzione delle relazioni e della misurazione dell'efficacia nel valorizzarle, consente di adoperare tali strumenti in qualsiasi ambito e con qualsiasi configurazione di costo, di profitto, di organizzazione, ecc.

Nel nostro caso, lo scopo era quello di far emergere luoghi comuni che oramai impediscono alle imprese di valorizzare le loro risorse e, soprattutto, non valorizzano le relazioni con i clienti, con i dipendenti, con i fornitori e così via, nel modo migliore, semplicemente perché ragionano in ottica di puro costo (a volte anche strategicamente scorretto!). Ebbene, l'epoca della semplicità è finita da un pezzo e vincenti possono essere quelle imprese che riescono ad interpretare la realtà, seppur complessa, a loro favore e non a loro sfavore. Gli strumenti contenuti in questo articolo sono un tentativo, speriamo utile, di andare in questa direzione.

11.Conclusioni

Abbiamo presentato un modo diverso di utilizzare strumenti più o meno noti di management, integrandoli attraverso un approccio che vede la centralità delle risorse umane, anzi delle persone. Infatti, il fulcro del presente scritto consiste nella consapevolezza che le persone, sia esse interne o esterne all'organizzazione, sono centrali perché questa possa prosperare nel tempo. Occorre, cioè, mettere le persone al primo posto in modo oculato, facendo in modo che le strutture e i processi siano disegnati intorno alle persone e possano guidarle verso una sempre maggiore soddisfazione, da cui dipende una buona redditività. *In primis* si intende la soddisfazione dei clienti, che prima di essere clienti sono esseri umani, che vivono di relazioni. Quando queste sono soddisfacenti per entrambi e rispettano un vincolo di efficienza, allora vi sarà la premessa per una redditività soddisfacente anche nel lungo periodo. In questo senso, la relazione può essere il cardine di un sistema di soddisfazione dei clienti più ampio, che vede il rapporto tra persone come il punto di forza e fonte di vantaggio competitivo di lungo periodo. Il vantaggio competitivo si fonda sulle persone e le loro competenze, sulle strutture aziendali e sui processi aziendali. Più tutti questi elementi sono coerenti e adeguati agli scopi per cui sono concepiti, più l'azienda è pronta a raccogliere i meritati benefici effetti.

E tra le strutture e i processi merita sicuramente di essere nominato il sistema di contabilità direzionale, di *management accounting*, che in questo caso deve risultare particolarmente *advanced*, poiché ha l'ambizione di riassumere le diverse e talvolta opposte esigenze tra la strategia aziendale, il controllo di gestione e il marketing. Questo sistema può costituire la bussola con la quale orientarsi, con cui dirigere le risorse e le energie per far prosperare l'azienda nel breve e lungo periodo.

In conclusione, speriamo di aver dato degli spunti interessanti e delle idee concrete per migliorare il sistema di gestione delle vostre aziende e lo stimolo per creare un vantaggio competitivo duraturo.

La sfida è evolvere utilizzando al meglio le proprie risorse, tra cui la conoscenza approfondita dei clienti e le relazioni con i clienti stessi, lungo tutto il ciclo di vita di tali relazioni.

Bibliografia

Bianchi F. (2002), *Dal cliente al profitto. Come sviluppare prodotti e servizi in grado di assicurare il profitto soddisfacendo i clienti con le tecniche del Target Costing*, Franco Angeli Ed., Milano.

Bubbio A. (2009), *Budget (La guida del sole 24 ore)*, Il sole 24 Ore Libri, Milano.

Bubbio A. (2001), *Calcolo dei costi per attività*, Guerini e Associati., Milano.

Bubbio A. (2010), *Strategia aziendale e redditività d'impresa*, Academia Universa Press, Milano.

Dallocchio M., Salvi A. (2011), *Finanza Aziendale 2: Finanza straordinaria*, Egea

Fabrycky W. J., Blanchard B. S. (1991), *Life cycle cost and economic analysis*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

M. Fishbein (1967), *Attitudes and Prediction of Behavior*, in Wiley J. (a cura di), *Readings in Attitude theory and Measurement*, New York.

Kaplan R.S., Norton D.P. (2000), *Balanced Scorecard. Tradurre la Strategia in azione*, Isedi Utet, Torino.

Kaplan R.S., Norton D.P. (2012), *Time - Driven Activity - Based Costing*, Isedi, Torino.

Marston W. M (1928), *Emotions of Normal People*.

Naumann E. (1995), *Creating customer value*, Thomson Executive Press.

Porter M. (1987), *Il vantaggio competitivo*, Edizioni Comunità, Milano.

Rebora G. *et al.* (2007), *Change management: teorie organizzative e modello applicativo. Casi aziendali*, Kluwer, Assago.

Shank K., Govindarajan V. (1991), *L'analisi dei costi per la gestione strategica*, Guerini e Associati, Milano.

Valdani E. (2009), *Cliente & service management*, EGEA, Milano.

Vernon R. (1966), *La teoria del ciclo di vita internazionale del prodotto*.

Sitografia

http://hbswk.hbs.edu/archive/1590.html

http://www.agcom.it

http://it.wikipedia.org/wiki/Teoria_DISC

http://www.fastweb.it/

http://www.postemobile.it/

http://www.telecomitalia.it/

http://www.tim.it/home

http://www.tiscali.it/

http://www.tre.it/

http://www.treccani.it

http://www.vodafone.it/portal/Privati

http://www.wind.it/it/privati/

Note

[1] ABC è acronimo di Activity-based Costing, una metodologia oramai consolidata di attribuzione dei costi comuni a più oggetti di calcolo (spese generali, spese di marketing, ecc.) a determinati oggetti di calcolo (prodotti, unità organizzative, ecc.) in funzione della misura delle attività coinvolte nella produzione di un determinato output (ad es. un brevetto per una famiglia di prodotti).

2 Secondo Wikipedia, il test di autovaluzione DISC furono sviluppati da John Geier basandosi sul lavoro del 1928 dello psicologo William Moulton Marston e sulla lista di comportamenti originalmente ideata da Walter V. Clarke.

3 Da "*http://www.treccani.it/vocabolario/fiducia/"*

[4] Per un riferimento storico sulla teoria, si veda "La teoria del ciclo di vita internazionale del prodotto": secondo R. Vernon ed S. Hirsch, l'internazionalizzazione passa attraverso tre fasi: 1. fase iniziale: il nuovo bene , che nasce in un paese innovatore ad un alto livello di sviluppo, viene prodotto in piccole quantità, ad alti costi ed è dipendente da molti fattori esterni (ad es.: centri di ricerca per le successive messe a punto). Il produttore, in questa fase, troverà conveniente offrire i propri beni nello stesso paese che costituisce il primo mercato di sbocco. Quindi, in questa fase non esiste una domanda negli altri paesi e le imprese innovatrici produrranno solo per quel mercato. 2. fase intermedia: messo a punto il bene e il processo produttivo ad esso inerente, il produttore aumenterà la produzione per realizzare maggiori profitti. Ma, allargandosi il mercato e, quindi, anche la concorrenza, la domanda perderà la rigidità rispetto al prezzo del prodotto quando era una "novità", per acquisire, invece, una crescente elasticità nei confronti del prezzo. In questo contesto diventano determinanti i costi di produzione. Per ovviare a tale situazione il produttore sostituirà le vendite sul mercato interno con l'esportazione in paesi dove il prodotto non è ancora conosciuto, recuperando cioè il tipo di mercato del primo stadio. In questa fase si esportano surplus produttivi che non trovano collocazione sul mercato domestico. 3. fase finale: il prodotto raggiunge la maturità nel paese innovatore e si realizza una diffusione della tecnologia produttiva, tale da permettere l'entrata sul mercato di produttori interni ai mercati di sbocco. Diventa così conveniente, per il produttore originario, produrre direttamente in quelli che erano i paesi di esportazione. Questa fase può evolvere fino al punto da verificarsi, per la competitività di quei paesi in termini di costo di produzione, un flusso di esportazioni in senso contrario, cioè verso il paese primo produttore. L'impresa multinazionale vende quindi sul proprio mercato d'origine producendo in paesi terzi, dopo aver effettuato propri investimenti diretti all'estero (IDE).

[5] Costo orario calcolato sulla base di un lavoratore dipendente operante nello stesso settore con le stesse mansioni al lordo delle imposte e della contribuzione obbligatoria

Sommario

Il cliente è davvero al centro? La *Customer Based Accounting* ti aiuta a farlo.

Lo scopo di questo scritto è proporre una visione innovativa nel campo del management accounting, del marketing e delle scienze psicosociali: vuole essere uno stimolo a unire le tre prospettive in modo proficuo e integrato. Da qui nasce la *Customer Based Accounting*.

Infatti, se, da un lato, l'importanza del cliente è una tematica spesso presente negli scritti di economia aziendale e di marketing, dall'altro lato, ancora poco si è fatto per utilizzare al meglio gli attuali strumenti di management accounting e delle scienze psicosociali oggi a disposizione. Tali strumenti possono essere integrati per conoscere meglio il cliente, gestire la relazione con il cliente stesso e renderla il più proficua possibile. Dunque, l'articolo prende in esame alcune tra le metodologie più diffuse per identificare le tipologie di clienti, conoscerne le affinità con l'azienda, i comportamenti preferiti e valori di fondo dei clienti stessi e utilizzare le conoscenze che ne derivano per instaurare relazioni proficue sia per i clienti sia per azienda, nel breve, medio e lungo periodo. Scopo ultimo di tutto ciò è migliorare la redditività aziendale in modo consistente e permanente.

A corroborare il necessario approccio teorico iniziale, si è voluto completare questo scritto attraverso un'esemplificazione pratica che mostra i potenziali vantaggi di tale approccio se integrato con l'impianto manageriale e organizzativo già esistente in azienda. Viva è la speranza di interessare e stimolare i manager e gli imprenditori a sperimentare sul campo tali strumenti, adattandoli alle loro realtà in modo coerente, e innovare, al fine di migliorarsi giorno dopo giorno.

Abstract

Is customer really at the center? *Customer Based Accounting* helps you to achieve it.

The aim of the present working paper is to propose something new in the business administration panorama by merging management accounting, marketing and psychosocial sciences. *Customer Based Accounting* is a stimulus to merge the three perspectives mentioned above in a profitable and integrated way.

In fact, the importance of the customer is a very frequent argument in business administration. But yet, little has been done to use the existing management accounting and psychosocial sciences tools available now at their best. These tools can be integrated to better understand the customer, manage the relationship with him/her and make it in the most profitable way. Therefore, this paper examines some of the most common methods, which are useful to: 1) identify the types of customers, 2) understand their affinities with the firm, 3) know customers' favored behaviors and core values, 4) use the resulting knowledge to establish profitable relationships for both customers and the company 5) consider all this in different times, short, medium and long term. The final goal is to improve the company's profitability in a consistently and permanently.

The required initial theoretical approach was completed by a useful exemplification. Then the potential benefits of such an integrated approach with the existing management system inside the company are well explained. We would like to hopefully stimulate managers and entrepreneurs to field test these tools by adapting them to their organization in a consistent and innovative way. This is an example to improve their organizations day by day.

Nota biografica sugli autori

Ernesto Visentin

Ha conseguito la Laurea in economia aziendale presso l'università Bocconi.

Fa parte del team di programmazione e controllo presso l'Università Cattaneo Liuc e ha svolto sempre su questi temi attività di consulenza direzionale con Dimensione Controllo Srl. È appassionato da sempre alle tematiche di *business administration* e, in particolare, degli strumenti e delle metodologie che integrano solide basi di management accounting con i principi dell'intelligenza emotiva, anche grazie alla pluriennale esperienza da consulente di direzione aziendale e da counselor trainer. In questo senso, nell'attività di ricerca coniuga le tematiche di pianificazione e controllo con il mondo del *counseling*, per incoraggiare e supportare le organizzazioni nella loro evoluzione, attraverso l'integrazione della parte razionale e della parte emotiva. Da questo punto di vista, i primi risultati strategici sono la valorizzazione e l'utilizzo al meglio degli *intangible asset*, lo sviluppo dei talenti, delle buone relazioni, il lavoro in team e lo sviluppo della leadership.