

**Bernardo Balboni**

**CUSTOMER  
VALUE  
MANAGEMENT**

**Valore, strategie  
e performance  
nella gestione  
del portafoglio clienti**

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**Bernardo Balboni**

**CUSTOMER  
VALUE  
MANAGEMENT**

**Valore, strategie  
e performance  
nella gestione  
del portafoglio clienti**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

L'azione va incontro all'insuccesso anche perché non di rado le conoscenze radunate con fervore di zelo non erano guidate da un filo conduttore.  
Non conosce chi cerca, bensì colui che sa cercare.

*Luigi Einaudi*

A Giulia, Elia e Anita



# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Gian Luca Gregori</i>	pag.	9
<b>Introduzione</b>	»	13
<b>1. I modelli di Customer Portfolio Management. Una review</b>	»	19
1.1. Le prospettive teoriche del Customer Portfolio Management	»	19
1.2. Il Customer Portfolio Management. Una definizione	»	24
1.2.1. Gli obiettivi del CPM	»	25
1.2.2. Le fasi del CPM	»	27
1.3. I modelli di gestione del portafoglio clienti	»	29
1.3.1. Le variabili di analisi del portafoglio clienti	»	30
1.3.2. La dimensione strategica nei modelli di CPM	»	32
1.4. Verso una gestione proattiva del portafoglio clienti	»	39
<b>2. Verso un modello di analisi del potenziale di valore dei clienti</b>	»	41
2.1. Il valore del cliente, una doppia prospettiva di analisi	»	41
2.1.1. Il valore nella prospettiva <i>customer-based</i> : il valore “per” il cliente	»	42
2.1.2. Il valore nella prospettiva <i>supplier-based</i> : il valore generato “dal” cliente	»	44
2.2. Le metriche di misurazione del valore del cliente nella prospettiva del fornitore	»	47
2.2.1. Le metriche <i>activity-based</i>	»	48
2.2.2. Le metriche <i>value-based</i>	»	49
2.3. Alla ricerca di una metrica di misurazione del <i>customer potential value</i>	»	55

2.4. Un modello di segmentazione del portafoglio clienti in funzione delle tre determinanti del valore	pag.	58
2.5. La proiezione sul futuro del valore potenziale del cliente	»	60
2.5.1. Il portafoglio clienti e le traiettorie di crescita del valore	»	65
2.6. Metodologie per stima delle determinanti del valore potenziale dei clienti	»	66
<b>3. Le strategie per la gestione del cliente in funzione del valore potenziale</b>	»	69
3.1. Dal valore potenziale alle strategie per la gestione del portafoglio clienti	»	69
3.2. Le strategie di gestione del cliente in funzione del Customer Lifetime Value	»	71
3.3. La gestione del portafoglio clienti sulla base del valore potenziale: gli obiettivi di lungo periodo	»	73
3.4. La gestione del portafoglio clienti sulla base del valore potenziale: le strategie allocative di breve periodo	»	77
3.4.1. Le modalità di interazione con il cliente	»	77
3.4.2. La definizione di un'offerta flessibile in funzione del valore potenziale del cliente	»	81
<b>4. L'applicazione dello strumento di gestione del portafoglio clienti orientato al valore potenziale: il caso Alfa</b>	»	89
4.1. L'applicazione dello strumento di CPM orientato al valore potenziale del cliente: il caso Alfa	»	89
4.2. L'implementazione dell'analisi dei clienti all'interno dell'organizzazione aziendale	»	92
4.3. Il potenziale di valore del portafoglio clienti di Alfa	»	94
4.4. Le scelte strategiche e allocative per la gestione dei clienti Alfa	»	96
4.5. Le performance ottenute dalla gestione dei clienti orientata al valore potenziale	»	99
4.6. Una lettura critica della performance realizzata da Alfa nella gestione del suo portafoglio clienti	»	105
<b>Conclusione</b>	»	110
<b>Bibliografia</b>	»	119

## *Prefazione*

Il sistema economico mondiale è stato caratterizzato negli ultimi anni da forti cambiamenti, che hanno riguardato l'offerta, la distribuzione e la domanda; ne è risultato un elevato incremento della competizione, soprattutto da parte di imprese internazionali, solitamente di dimensioni maggiori e più strutturate di quelle italiane.

In tale contesto, acquisisce particolare rilevanza *la gestione strategica delle relazioni*, soprattutto nei mercati business-to-business; al tempo stesso, la maggior parte delle PMI italiane operanti in questo mercato presenta un prevalente orientamento al prodotto, ponendo attenzione soprattutto *agli aspetti tecnico-produttivi*. Inoltre, si riscontra uno scarso interesse verso la gestione metodica delle “informazioni”; le cause sono diverse e spesso legate ad un “non corretta” valutazione di tale aspetto, talvolta ritenuto marginale e non prioritario rispetto ad altre scelte di investimento inerenti i “fattori tangibili”. La tendenza ancora in atto è quella di affidarsi – molto spesso esclusivamente – alle competenze ed alle capacità relazionali della forza di vendita.

Va quindi evidenziata la necessità di riuscire a diffondere in queste imprese *un orientamento più efficace*, evitando così il rischio di “sostituzione”, anche favorendo l'adozione di un sistema informativo rivolto a sostenere i processi di gestione della conoscenza e consentire la formulazione di una strategia mirata di *offerta di valore*.

La costruzione di una *value proposition* rappresenta negli studi di business marketing un' importante area di interesse; infatti, la centralità della gestione del cliente si rapporta alla capacità di costruire relazioni solide e quindi, dal lato del fornitore, di definire e sviluppare *una specifica offerta di soluzioni*.

In particolare, le strategie di *Customer Portfolio Management* (CPM) nei mercati industriali sono state oggetto dagli anni Ottanta di un forte interesse, sia accademico che manageriale; d'altronde, va sottolineata l'importanza di tali modelli, molto attuali anche oggi per la rilevanza che essi hanno nel consumer marketing e nel service marketing, in quanto rivolti a *fornire un supporto strategico ed operativo alle imprese per mantenere ed accrescere il valore generato dalle relazioni con i clienti*.

L'interessante studio di Bernardo Balboni, che si colloca nel filone di ricerca del *business marketing*, si propone di rimettere al centro dei modelli di analisi e di gestione del portafoglio il valore del cliente, anche nella sua accezione di valore potenziale. Quest'ultimo viene approssimato con una metrica, che combina la posizione competitiva del fornitore sul cliente, la sua quota rispetto ai concorrenti, con la sua attrattività attuale e futura, individuata a partire dal volume totale dei suoi acquisti.

Nel lavoro monografico *la dimensione competitiva è reintrodotta all'interno della dimensione interattiva tra fornitore e singolo cliente*.

A questo proposito, può essere utile richiamare i vari contributi di ricerca realizzati negli ultimi anni sull'interattività del rapporto fornitore-cliente e sul sistema di legami in cui si inserisce tale relazione. Come evidenzia anche Bernardo Balboni, il valore potenziale del cliente rappresenta il punto di partenza su cui innescare le valutazioni e le scelte adattive per rispondere alla variabilità ed alla eterogeneità dei clienti in portafoglio.

Un altro elemento da sottolineare è che il lavoro presenta *una ricca rassegna teorica circa i modelli di gestione del portafoglio clienti*; per quanto concerne la metodologia di ricerca adottata, lo studio è stato svolto ricorrendo ad un approccio positivo/interpretativo, che si avvale anche del metodo induttivo. Essendo utilizzati i principi del marketing relazionale, non è stato privilegiato il "punto di vista" di una delle parti coinvolte nella relazione, applicando l'impianto metodologico del network di imprese; in particolare, il caso empirico affrontato in questo lavoro offre numerosi spunti di riflessione su alcuni problemi riguardanti i criteri di coordinamento e di controllo di una strategia CPM. Assumono una particolare rilevanza le indicazioni che l'Autore fornisce in relazione alla stima del potenziale valore del cliente, che possono investire le strutture e le procedure organizzative, soprattutto della funzione marketing.

Un merito della ricerca condotta da Bernardo Balboni riguarda il contributo sul concetto di valore potenziale del cliente; ne risulta che i fornitori possono incrementare la generazione di valore, migliorando la propria posizione competitiva rispetto ai concorrenti, mediante il possesso di conoscenza organizzata sullo stesso cliente. Risulta quindi evidente che la *cono-*

*scenza di mercato ed il valore del cliente si legano in maniera indissolubile e sono dimensioni fortemente interdipendenti.*

Non può infine sfuggire che il potenziale di valore del cliente, mediante la codificazione delle informazioni condivisa a livello organizzativo e non più sedimentata solo nel personale di contatto, costituisce una tra le principali variabili per definire strategie mirate. Ma ciò richiede un “approccio culturale” e competenze manageriale che non sempre le PMI, soprattutto quelle con una prevalente vocazione tecnica, sembrano avere; ed è in questa direzione l'utilità, anche manageriale, del presente contributo e la sfida che gli studiosi di economia e gestione delle imprese dovranno affrontare.

*Gian Luca Gregori*  
Università Politecnica delle Marche



## *Introduzione*

### *Alberi e clienti, giardino e portafoglio*

Il portafoglio clienti è un concetto “meso”, che sta nel mezzo. A metà tra la relazione con il cliente, inteso singolarmente, e il sistema più complesso di legami che compongono la rete di impresa, il suo network di relazioni (Möller e Halinen, 2000).

È un concetto duttile, che si adatta ad una base di 10 clienti, così come ad una di 30.000. Può avere le dimensioni di un piccolo giardino, o di una foresta vergine. Bisogna cogliere le differenze. Capire il contributo di ogni albero. E valorizzarlo. Al meglio. «*Analyzing the forest, rather than the trees*» è, infatti, il principale obiettivo della gestione del portafoglio clienti (Johnson, Selnes, 2005, p. 13).

Per le imprese il portafoglio clienti rappresenta l’ossigeno, il valore. E va analizzato e maneggiato con cura. C’è bisogno del pollice verde con i clienti, non basta la dedizione. Serve conoscere dove gli alberi sono più fragili e hanno più bisogno di cure. Dove sono forti e vanno conservati. C’è bisogno di capire in che modo possono crescere, quali sono le determinanti del valore. Solo con questa conoscenza si possono scegliere le cure adeguate (Campbell, 2003). Individuare le sostanze di cui hanno bisogno. Per crescere. Per mantenersi nel tempo. E ogni albero ha le sue particolarità. Ce ne possono essere due, o più, molto simili tra loro, all’interno del bosco, ma non saranno mai esattamente gli stessi (Selnes, 2011).

Questo le imprese lo sanno bene. Ma hanno risorse limitate, sia umane che di conoscenza. E nella grande maggioranza dei casi sono state abituate a lavorare solo sugli alberi più grandi. Si sono dedicate soprattutto alla loro conservazione e al mantenimento. A volte eccedendo in dedizione. Spesso

sbagliando la cura. Troppa attenzione al tronco e ai rami. Poca alle radici. E quegli alberi non hanno resistito. Nel frattempo hanno trascurato gli alberi piccoli. Anche quelli molto solidi, con radici forti. Senza capire cosa avrebbero potuto diventare. Come la loro crescita avrebbe potuto trasformare il loro bosco (Johnson, Selnes, 2004; Homburg *et al.*, 2009). Migliorarlo. Fargli produrre più ossigeno. Creare più valore.

### *Analisi vs decisione, vuoto vs pieno*

Questo lavoro è il frutto di anni di studio e di dedizione verso gli alberi e, soprattutto, i clienti. In questi anni di studio, di insegnamento, di confronto con le imprese rispetto alle modalità di analisi e di gestione del portafoglio clienti ho cercato anche io di districarmi in mezzo ad un bosco. Ho cercato di imparare ad analizzarli e riconoscerli, prima di decidere come curarli e spiegare ad altri come fare.

Ho parlato con professionisti, che avevano il compito di curare giardini più o meno grandi. Così come dovrebbe fare ogni giardiniere per imparare a conoscere i vari punti di vista. Mi so confrontato con la letteratura specializzata, sia accademica sia quella più orientata alla pratica.

E ho sempre avuto un sensazione di “vuoto” davanti a tanto “pieno”.

Il pieno è rappresentato dai tanti modelli di analisi e di gestione del portafoglio clienti, Customer Portfolio Management (CPM). La letteratura accademica di business marketing ne propone molteplici, a partire dagli anni Ottanta (Terho e Halinen, 2007). Lo strumento ha perso un po' di interesse alla fine degli anni Novanta. Oggi è tornato in auge. Soprattutto grazie ad alcuni studi che sono focalizzati principalmente sui contesti business-to-consumer, in particolare sui servizi. Attraverso il concetto di portafoglio clienti la prospettiva transazionale, si muove verso un approccio più orientato al lungo periodo, al mantenimento della relazione con il cliente (Reinartz *et al.*, 2005). Il tutto favorito dagli strumenti tecnologici attuali che facilitano la raccolta e la gestione di grandi base di dati (Rust e Chung, 2006).

La varietà dei modelli si traduce in una varietà di strumenti di analisi dei clienti. All'inizio molto semplici e rudimentali. Oggi fin troppo sofisticati, fondati su modelli econometrici di difficile applicazione per molte imprese industriali. Sono tante le modalità per diagnosticare lo stato di salute degli alberi del nostro bosco.

Il vuoto invece è la mancanza di uno strumento in grado di supportare operativamente le decisioni relative alla gestione del portafoglio clienti. I modelli di CPM si concentrano sull'analisi del valore dei clienti. Le indica-

zioni per la gestione operativa dei clienti sono marginali. Questo vuol dire che non esiste una schema di allocazione delle risorse in grado di alimentare e far crescere il valore del portafoglio. Il valore delle foresta.

### *E il valore potenziale dei clienti?*

Per cercare di capire il vuoto bisogna guardare all'obiettivo principale dello strumento di CPM: la generazione di valore per l'impresa fornitrice.

Tutti i modelli, almeno sulla carta, si basano sull'identificazione del valore potenziale del cliente. Ma da cosa scaturisce il potenziale di valore del cliente? Come misurarlo? Quali sono le determinanti su cui fondare la metrica di misurazione? Il problema della misurazione del valore potenziale, nella prospettiva del fornitore industriale, è un problema di approssimazione (Walter *et al.*, 2001). Non si può cogliere in modo esatto. Ma lo si può approssimare, attraverso una o più metriche.

La grande maggioranza delle metriche ha una prospettiva ancorata all'interno dell'impresa, alle transazioni registrate, ai dati disponibili. Non si guarda fuori, ai concorrenti sul cliente. E in questo modo non se ne capiscono le determinanti competitive e diventa difficile prendere decisioni, scegliere come allocare effettivamente le risorse sui clienti. Il valore generato dal cliente, dal singolo cliente, è il frutto della capacità dell'impresa di fornire soluzioni migliori dei concorrenti. È su questo che fonda l'idea e la metrica di misurazione del valore potenziale del cliente, che viene proposta in questo libro (Du *et al.*, 2007).

Le metriche più diffuse, anche quelle che dovrebbero essere rivolte al futuro come il Customer Lifetime Value, sono ancorate al passato: sono retrospettive. Presumono che ciò che è accaduto si possa automaticamente proiettare sul futuro (Kumar, 2008). Questo significa guidare le azioni di domani con le informazioni di ieri. E questo è un grande rischio per l'impresa fornitrice.

Per ovviare a questo rischio c'è bisogno di raccogliere informazioni che permettano di fare previsioni sul cliente. La fonte informativa più immediata è il cliente stesso. Le previsioni che riguardano il suo business, i suoi prodotti e servizi, il suo budget sull'esercizio successivo. Sono informazioni caratterizzate da una elevata soggettività, ma sono sicuramente frutto di un'approssimazione più accurata di quella che può fare il fornitore interpolando statisticamente soltanto i dati passati sul cliente (Anderson e Narus, 2003).

## *Attraverso la lente del valore potenziale del cliente*

Questo libro si sviluppa attorno ad una metrica di misurazione del valore potenziale del cliente. Una metrica rivolta all'esterno, *outward-looking*, e con una prospettiva futura, *forward-looking*. Una metrica che non è nuova, che si fonda essenzialmente sul Total Size of Wallet (TSW), il totale degli acquisti del cliente, e il Share of Wallet (SW), la quota del fornitore su quegli acquisti. Si tratta di due misure ampiamente utilizzate, sia nella letteratura accademica che nella pratica aziendale (Du *et al.*, 2007). Quello che nuovo è, forse, la proiezione in avanti di tali metriche, attraverso la stima della variazione del *size of wallet* (GTSW), in modo da stimare l'attrattività futura del cliente.

L'elemento più innovativo di questo lavoro è il tentativo di definire un framework strategico in funzione dell'identificazione del valore potenziale. Il valore potenziale del cliente è la lente attraverso il quale gestire il portafoglio dell'impresa industriale. Attraverso tale conoscenza è possibile definire un pattern di strategie competitive per ogni cliente (o gruppi di clienti). Individuare obiettivi di lungo periodo e decisioni operative di breve, sulla base della posizione detenuta dal fornitore sul singolo cliente, tenuto conto dei competitor e del suo potenziale (Terho, 2009).

## *Teorizzare la pratica, mettere in pratica la teoria*

Ovviamente la sola proposta teorica non basta. Non è sufficiente. Per suffragare questa linea di ragionamento c'è bisogno di verificare i risultati dello strumento proposto di analisi e di gestione dei clienti dal lato applicativo. Il CPM è pratica. E per verificare la bontà di un modello CPM bisogna applicarlo al mondo reale. Alla realtà di impresa (Kaplan, 2008).

L'applicazione che troverete in questo volume può risultare interessante dal lato dei risultati raggiunti, delle performance realizzate ad un anno dalla sua applicazione dall'impresa Alfa. Credo che possa risultare ancor più interessante dal lato della soluzione organizzativa, sviluppata per l'implementazione di questo strumento analitico e gestionale. Le modalità di raccolta e di gestione dei dati, le attività di monitoraggio sviluppate dalla funzione commerciale, i meccanismi di coordinamento introdotti rappresentano, a mio avviso, un modello replicabile in molti altri contesti imprenditoriali. In particolare, l'implementazione di questo strumento appare replicabile da piccole e medie imprese manifatturiere, che rappresentano il fulcro del sistema econo-

mico italiano. Sui mercati interni così come quelli internazionali. Sull'intero portafoglio o sperimentato solo su alcuni clienti selezionati.

E i costi? Contenuti. Gran parte dei quali sono legati allo sviluppo di attività che creano valore per il fornitore. Questo significa che la loro manifestazione avviene solo nel momento in cui il cliente sta effettivamente generando nuovo valore. Riducono la marginalità unitaria, ma creano profitto marginale (Mulhern, 1999).

I costi più elevati da sostenere sono quelli che riguardano il superamento delle barriere organizzative interne. Il coinvolgimento dei venditori, o del personale di contatto, è la leva fondamentale per l'implementazione di questo strumento perché questi attori svolgono il ruolo di *gatekeeper* dell'informazione sui clienti. E l'informazione è valore.

### *Mille grazie e una speranza*

Questo lavoro è frutto di un percorso conoscitivo in cui sono molte le persone incontrate sul cammino. Ognuno di loro ha lasciato delle tracce profonde, che sono state in gran parte analizzate e rielaborate nel tempo, per dare vita a questo volume.

Un grazie, prima di tutto, ai colleghi del Dipartimento di Economia Marco Biagi di Modena: Tiziano Bursi, Giuseppe Nardin, Gianluca Marchi, Elisa Martinelli, Marina Vignola e Silvia Grappi. Tutti, in maniera diversa, hanno contribuito a far nascere questo lavoro.

Grazie a Harri Terho, per aver creduto in questa idea e in un progetto di collaborazione. La sua prospettiva e i suoi suggerimenti sono essenziali per riuscire a far generare nuovo valore allo strumento applicativo che è descritto in questo volume.

E poi grazie, in ordine sparso, ai ricercatori e ai vari professionisti di impresa incontrati in questi anni, che sono coloro che hanno aiutato a concepire e ad applicare effettivamente questo modello di analisi e di gestione dei clienti delle imprese industriali. La speranza è che quanto hanno trasmesso attraverso la loro attività e le loro scelte possa, in qualche modo, tornare alla fonte. Lo strumento proposto ha l'ambizione di poter essere di effettiva utilità nella gestione dei clienti di tante piccole e medie imprese industriali, che costituiscono il tessuto produttivo del sistema economico italiano.



# ***1. I modelli di Customer Portfolio Management. Una review***

Quali sono i fondamenti teorici alla base dei modelli di gestione del portafoglio clienti? Quali i modelli proposti nella letteratura di business marketing? Quali i limiti principali di tali modelli?

Analizzare le prospettive teoriche del Customer Portfolio Management (CPM) significa approssimarsi a questa pratica manageriale utilizzando più punti di vista. Questa molteplicità dei punti di vista permette di individuare chiaramente gli obiettivi del CPM, le variabili con cui sono valutati i clienti e le fasi da seguire per implementare questo strumento analitico e gestionale all'interno dell'impresa.

## **1.1. Le prospettive teoriche del Customer Portfolio Management**

La gestione del portafoglio clienti, o Customer Portfolio Management (CPM), rappresenta uno strumento analitico e decisionale elaborato all'interno dell'impresa, con un forte orientamento verso il mercato esterno.

La teoria di portafoglio, nata in ambito finanziario con il fine di minimizzare il rischio attraverso la diversificazione degli investimenti (Markowitz, 1952), ha trovato a partire dagli anni Settanta una vasta diffusione in molti ambiti applicativi, delle discipline manageriali e di marketing, legati alle strategie di crescita a livello corporate e di gamma di prodotti.

La sua applicazione all'interno degli studi di marketing, finalizzata alla gestione delle relazioni con i clienti attuali, risale alla fine degli anni Settanta e ha avuto come finalità principale quella di individuare le relazioni da sviluppare, quelle da mantenere e quelle da cessare, in funzione del valore ad esse associato, in una logica orientata ad assicurare un'allocazione