

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

Dipartimento di Scienze aziendali, economiche e metodi quantitativi

Dottorato di ricerca in Marketing Strategico e Economia Aziendale

XXVII Ciclo

**CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT E  
PERFORMANCE DI MARKETING.  
MODELLI DI PREVISIONE E CASO PRATICO.**

Relatore:

Ch.mo Prof. Alberto Marino

Tesi di Dottorato

Gianluca BONOMETTI

Matricola n. 26909

ANNO ACCADEMICO 2013 / 2014

*L'amore conta.*

A te, Francesca.

Alla mia Famiglia.

# INDICE

<b>1. INTRODUZIONE .....</b>	<b>PAG. 4</b>
<b>2. DOMANDA DI RICERCA.....</b>	<b>PAG. 10</b>
<b>3. REVISIONE DELLA LETTERATURA.....</b>	<b>PAG. 22</b>
<b>4. PROSPETTIVA FILOSOFICA .....</b>	<b>PAG. 49</b>
<b>5. METODOLOGIA .....</b>	<b>PAG. 59</b>
<b>6. CONCLUSIONI .....</b>	<b>PAG. 134</b>
<b>7. LIMITI E SUGGERIMENTI PER FUTURE RICERCHE .....</b>	<b>PAG. 147</b>
<b>APPENDICE .....</b>	<b>PAG. 150</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>PAG. 152</b>

## 1. INTRODUZIONE

Con la seguente introduzione il ricercatore desidera spiegare le motivazioni che lo hanno portato a indagare la materia del Customer Relationship Management (C.R.M.), che è ormai una branca riconosciuta del Marketing e che rientra a pieno titolo nella cornice concettuale del Relationship Marketing. Lo scrittore, inoltre, si pone un obiettivo aggiuntivo: anticipare sinteticamente le conclusioni più importanti a cui è giunto al termine di una significativa analisi quantitativa condotta a partire dai dati di vendita reali raccolti presso un'azienda del comparto odontoiatrico operante sul mercato italiano.

Il motivo principale che ha spinto l'autore ad occuparsi di Customer Relationship Management è il pressante bisogno di rendicontazione per il Marketing. La necessità delle aziende di acquisire e analizzare una mole maggiore di dati e, quindi, di un approccio più analitico, per migliorare la Performance, emerge dall'articolo intitolato "Making Advanced Analytics Work" comparso su "Harvard Business Review" (Barton, 2012). In questo lavoro Barton giunge ad una conclusione estendibile a tutti i mercati, tale per cui, iniettando una grande mole di dati e di valutazioni analitiche nelle loro operazioni, le aziende possono aspirare a livelli di produttività e profittabilità maggiori del 5-6%. Nel corso dell'articolo viene anche delineato un processo ben definito di raccolta dati per accrescere e migliorare il C.R.M. che consta di tre passaggi successivi:

- a) Combinare informazioni interne ed esterne;
- b) Individuare modelli predittivi e bilanciati per la Performance;
- c) creare strumenti informatici semplici per cambiare le capacità interne.

Il punto a) diventerà molto chiaro nel corso del secondo capitolo a proposito delle metriche di Marketing impiegate nella presente ricerca perché, allo scopo di calcolare i valori assunti ad esempio dalla Share of the Wallet, si ricorrerà sia a fonti esterne come una ricerca condotta dall'associazione nazionale dentisti italiani (A.n.d.i.) che stima la spesa totale media per studio dentistico in materiale di consumo, sia a fonti interne come il C.R.M. che registra le transazioni per categoria merceologica e per Cliente. Altrettanto si può dire per il meccanismo di determinazione del Return on Customer<sup>sm</sup>, dal momento che le informazioni relative ai costi sostenuti per la realizzazione di un corso di aggiornamento rivolto ai Clienti potenziali non è contenuto nel C.R.M. ma è



deducibile da altre fonti interne all'azienda. Ad un livello di analisi più approfondito, Sharma sostiene che i processi informativi "relazionali" sono più complessi delle semplici informazioni (Sharma, 2005). Si tratta di informazioni che vanno al di là della routine, allo scopo di stabilire relazioni stabili di lungo periodo coi Clienti. Tant'è che il processo di Barton in tre passaggi potrebbe essere scomposto a livello del primo passaggio in cinque fasi: flusso, cattura, integrazione, accesso, utilizzo. Sharma verifica che il processo delle informazioni relazionali, Il Customer Centric Management, il Customer Retention Potential e la tecnologia hanno un impatto positivo sul processo in cinque fasi e, quindi, sull'efficacia del C.R.M. nel predire la Performance. Sulla scia del pensiero di Barton (punto b), il ricercatore ha adottato un modello predittivo per la Performance mutuando il modello probabilistico con distribuzione Beta geometrica - Beta Bernoulli (Fader, 2010a). Si tratta di un modello bilanciato, dal momento che considera diversi fattori come: la probabilità che un Cliente sia attivo a un tempo "x" come pure quella che un Cliente non sia più attivo, oppure due tipi di distribuzione di probabilità riuscendo a rappresentare meglio la popolazione di cui il campione preso in esame è rappresentativo, oppure ancora la possibilità di testare il modello impiegando almeno tre tipi di metriche per la misurazione della Performance. Infine, questo lavoro utilizzerà un tool informatico per la raccolta delle informazioni di C.R.M. - Microsoft Dynamics - che è sicuramente uno dei più diffusi sul mercato, senza però apportare alcun tipo di modifica proprio per mantenere il più alto grado di semplicità operativa (punto c). In conclusione, un modello bilanciato è tale quando riesce a coniugare la complessità dei dati raccolti con la semplicità di utilizzo. Questo ultimo punto è essenziale nell'analisi di Barton, il quale sostiene che raccogliere una grande mole di dati è una condizione necessaria per il successo di un'azienda ma non sufficiente. In particolare, occorre anche individuare uno strumento di analisi che sia focalizzato sul risultato e facile da utilizzare per i reparti aziendali di prima linea come i funzionari di vendita e gli addetti amministrativi. In altre parole, lo sforzo maggiore richiesto di questi tempi alle aziende consiste nel trasformare la cultura e le capacità della propria organizzazione. Solo aggiornando le capacità informatiche e analitiche delle risorse umane di un'azienda sarà possibile permettere l'utilizzo di nuovi tool analitici. Non si tratta di generare un'ondata di novità, che è veloce ma può essere anche distruttiva, quanto piuttosto di creare una trama fitta e finemente intrecciata di dati che vengono

riconosciuti, integrati e accettati senza rigetti e in maniera quasi uniforme all'interno dell'organizzazione originaria. Ulteriori conferme circa l'importanza di trasformare le capacità di un'azienda e del Marketing più in particolare provengono dal filone della *Action Research* che aiuta le aziende a realizzare la co-creazione di valore e il valore d'uso con metodi e strumenti nuovi. La *Action Research* è una scuola di ricerca che basa la sua validità sul fatto che Ricercatori e Managers possono trasformare la conoscenza generata in azioni e decisioni. Il fatto che l'azienda sia posta di fronte ad azioni da intraprendere o da non intraprendere è di chiara matrice Porteriana. Secondo Porter, infatti, i Managers, basandosi sul modello delle cinque forze competitive possono cambiare la struttura dell'azienda a vantaggio della stessa che è in grado di raggiungere così una posizione da cui distribuire vantaggio competitivo (Porter, 1985a). Partendo da questi presupposti Maklan verifica due aspetti:

- 1) accordarsi su un processo, raccogliere e analizzare i dati, capire il problema porta ad una riflessione e, quindi, alla crescita della conoscenza e delle capacità di Marketing;
- 2) è possibile utilizzare molti metodi diversi tra loro, ma è altrettanto possibile segnalare il metodo ottimale e le caratteristiche di un buon *Action-Researcher* (Maklan, 2008).

Il metodo migliore consiste nel registrare la voce del soggetto studiato in ogni fase del progetto, riascoltarla per annotare i suoi discorsi e la riflessione del ricercatore nella parte sinistra di un foglio e le conclusioni comuni sulla stessa riflessione nella parte destra del foglio. Non si tratta forse di quello che un buon funzionario di vendita dovrebbe fare all'interno di un foglio elettronico di C.R.M.?

Nel caso di compimento virtuoso di tutti e tre i passaggi precedentemente descritti il benefit principale per un'organizzazione è sicuramente l'incremento di produttività interna con la conseguente possibilità di liberare risorse economiche originariamente destinate all'assunzione di nuovo personale.

Invece, sul fronte della produttività esterna, quella legata alla segmentazione della Clientela, intervistando alcuni agenti e concessionari operanti per nome e per conto dell'azienda candidata per lo studio longitudinale, si evince che il funzionario di vendita del settore dentale ha maturato la necessità di chiedersi se un nuovo Cliente possa essere utile all'azienda in quanto produttore di valore o se potenzialmente possa essere distruttore di valore, nel senso che non è profittevole per l'azienda. L'impressione è che

l'epoca per la fidelizzazione a tutti i costi sia finita. In particolare, ci si riferisce ad una vecchia epoca in cui ad esempio non ci si chiedeva quanto tempo sarebbe stato necessario per migliorare la Relazione con Cliente e quindi ampliare il numero di categorie di prodotti venduti oppure non ci si chiedeva se e quando il Cliente avrebbe pagato. La letteratura offre un sostegno a questa affermazione dal momento che, già nel 2001, Zeithaml identificava il gap di conoscenza nella connessione tra qualità del servizio e profittabilità che può aumentare se si riconosce che il livello di profittabilità è diversificato a seconda del Cliente (Zeithaml, 2001). Al tempo stesso, lo stesso autore sottolineava come livelli diversi di profittabilità richiedessero un impiego di risorse diverso. Il valore aggiunto di questo lavoro consiste nel fatto che si introduce, per la prima volta, un nuovo tipo di segmentazione della Clientela basata non più su aspetti demografici o psicologici, bensì sul comportamento di acquisto. In particolare, questa segmentazione individua 4 livelli di Clientela in funzione del livello di profittabilità:

- *platino* (++) , caratterizzato da elevata profittabilità;
- *oro* (+) , caratterizzato da un discreto valore di profittabilità accompagnato da scarsa fedeltà;
- *ferro* (-) , caratterizzato da uno scarso livello di profittabilità potenziale);
- *piombo* (- -) , caratterizzato soltanto da costi elevati a fronte di profitti assenti.

L'obiettivo è ripartire meglio le risorse, in quanto limitate, concentrandole sui Clienti più profittevoli. Per questo motivo bisognerebbe spingere i Clienti *oro* verso il livello *platino* e, possibilmente, abbandonare i Clienti *piombo*. Il rischio associato alla fidelizzazione di Clienti non profittevoli è ormai conclamato all'uscita dell'articolo "The dark side of cross-selling" di Kumar pubblicato su "Harvard Business Review" (Kumar, 2012). Secondo l'analisi condotta da Kumar, sebbene il livello medio di profitto ottenibile attraverso i Clienti che effettuano cross-buying sia più alto rispetto al Profitto dei Clienti che non lo praticano, si evidenzia che un Cliente su cinque non è profittevole e costui rappresenta il 70% delle perdite totali. Sulla base di ciò anche Kumar propone una segmentazione della Clientela molto innovativa se paragonata a Zeithaml perché integra l'ottica del profitto con quella del cross-buying. L'autore individua quattro livelli di Clientela:

- *service demanders*, caratterizzato dal fatto che, più i Clienti effettuano cross-buying, più richiedono assistenza causando un calo del profitto;
- *revenue reverser*, caratterizzato dal fatto che, più i Clienti effettuano cross-buying, più generano ritorno incrementando così il profitto;
- *promotion maximizers*, caratterizzato dal fatto che, più i Clienti accedono a promozioni, più effettuano cross-buying, causando un calo del profitto;
- *spending limiters*, caratterizzato dal fatto che più i Clienti sono limitati nella spesa perché spendono altrove, più i Clienti non effettuano cross-buying, causando un calo del profitto.

A questo punto, l'autore suggerisce un piano di azioni specifico andando anche oltre le indicazioni di Maklan, proponendo quattro possibili strumenti per approcciare i Clienti problematici: la politica di incentivazione, la segmentazione, la dismissione, l'utilizzo della Metrica corretta. In particolare, la politica incentivazione consisterebbe nel premiare i venditori che raggiungono vendite a valore assoluto significative, senza premiare il product-mix, oppure nell'orientare i Clienti problematici verso atteggiamenti virtuosi, come ad esempio consentire promozioni solo a Clienti meritevoli e non a chi restituisce prodotti o a chi si accaparra un bene strumentale in sconto merce ordinando prodotti già in promozione. La strategia della segmentazione consisterebbe ad esempio nell'escludere un Cliente dalla campagna di cross-buying se è di tipo *reverser*, ma di includerlo se è di tipo *spending limiters*. La strategia di dismissione andrebbe attuata sempre, chiedendosi se esiste un concreto e impellente bisogno di quel Cliente che non produce profitto oppure no. Infine, è molto interessante la strategia che consiste nell'individuare la Metrica corretta allo scopo di misurare se il cross-buying genera profitto per l'azienda oppure no. Questa Metrica si definisce Share of the Wallet (S.O.W.) e si calcola come rapporto tra il numero medio di prodotti differenti venduti per Cliente e il profitto totale. Kumar introduce il concetto di analisi della S.O.W. ma le sue conclusioni sono valide soltanto all'interno dei settori indagati ossia servizi finanziari, servizi informatici, credito, retail, arredamento e abbigliamento.

Per quest'ultimo motivo l'autore decide di indagare l'efficacia del C.R.M. come metodo di valutazione della Performance aziendale basandosi sulla Metrica di valutazione S.O.W. Questa Metrica viene comparata anche ad altre due Metriche più tradizionali

Customer Lifetime Value (C.L.T.V.) e Return on Customer<sup>sm</sup> (R.O.C.). Rispetto all'analisi di Kumar, quest'analisi viene condotta in un nuovo settore, non contrattualistico: il settore dentale in Italia. L'analisi è particolarmente accattivante perché è di tipo longitudinale e prende in esame un caso aziendale concreto che vede nascere per la prima volta l'implementazione di un sistema di C.R.M., che viene stimolato dalla necessità per Komet Italia s.r.l. di intraprendere un'attività di vendita diretta al posto della tradizionale vendita indiretta in alcune zone del territorio italiano. Pertanto, viene condotta anche un'analisi comparativa dei risultati tra vendita diretta e vendita indiretta. La novità di questo lavoro è rappresentata anche dall'impiego del modello probabilistico secondo Fader e Hardie, modello che non era mai stato impiegato prima d'ora per questo tipo di scopo: la distribuzione Beta geometrica - Beta Bernouilli. Il ricercatore giunge alla conclusione che S.O.W. e D.E.R.T. come approssimazione del C.L.T.V. permettono di verificare l'efficacia del C.R.M. nel predire la Performance, mentre R.O.C. non è una Metrica idonea a tale scopo. Inoltre questo tipo di valutazione è valido anche nel caso di vendita indiretta, nonostante in assenza dell'impiego dello stesso sistema di C.R.M., i calcoli e le valutazioni conseguenti risultano essere di gran lunga più complessi.

## 2. DOMANDA DI RICERCA

Il ricercatore sceglie di utilizzare un approccio pragmatico in quanto si imbatte nella questione della produttività del Marketing, che è l'effetto desiderato, e cerca di approdare ad un modello che sia in grado di individuarne le cause. L'obiettivo non è costituire una nuova cornice concettuale, bensì offrire strumenti di analisi di un problema. La necessità di spiegare l'esigenza di misurare l'apporto del Marketing alla Performance aziendale è una consapevolezza per lo più condivisa dagli studiosi fin dal 2004, quando Ambler inquadra per primo il problema nel suo articolo "Measuring Marketing productivity: current knowledge and future directions" (Ambler, 2004). Ambler, però, è il precursore di un tema diventato sempre più attuale. L'autore afferma che è possibile dimostrare l'apporto positivo degli investimenti di Marketing sul valore dell'azionista. In particolare, viene elaborata una cornice concettuale molto significativa identificata col nome "la catena della produttività del Marketing". Il focus è sulle Metriche non finanziarie che possono influenzare positivamente la Performance finanziaria in termini di efficacia sia nel breve periodo sia nel lungo periodo. Si tratta di un modello "di effetti a catena" che mette in correlazione specifiche azioni di Marketing con la condizione generale dell'azienda (Figura 1, pag. 17). In estrema sintesi, secondo questa cornice concettuale, *le strategie di Marketing*, come la strategia di prodotto o di promozione, influenzano *le tattiche di Marketing*, come la pubblicità o gli sforzi per migliorare il servizio, che, a loro volta, hanno un *impatto sul Cliente* in termini di Customer Satisfaction o fidelizzazione. L'impatto sul Cliente ha una correlazione positiva con *gli assests di Marketing* che sono misurati da Customer Equity o Brand Equity. Gli Assets di Marketing hanno un impatto positivo sulla *Performance di impresa* misurata attraverso la Quota di Mercato o metriche similari. Infine, la Performance di impresa influenza la *Performance finanziaria* che viene misurata attraverso Profitto e Cash flow. La Performance finanziaria influenza il valore di impresa che, a sua volta, alimenta nuovamente la catena sopra descritta. Relativamente all'impatto sul Cliente, è necessario evidenziare che lunghezza di una Relazione tra Cliente e brand dipende da diversi aspetti del comportamento del consumatore e non solo dalle probabilità di fidelizzazione. Questo spiega come mai altri ricercatori abbiano cominciato a modellizzare il comportamento di acquisto attraverso metriche come il Cross-selling, la Customer Lifetime Value e il Word-of-mouth.

Il presente lavoro nasce nel solco della tradizione aperta da Ambler e si pone la seguente domanda di ricerca: il C.R.M. è uno strumento efficace di previsione della Performance?

La domanda di ricerca sottende una serie di interrogativi come:

- a) il C.R.M. è un processo aziendale oppure un database elettronico?;
- b) Il C.R.M. ha un impatto sugli Assets di Marketing o anche sulla Performance finanziaria?;
- c) quali sono le metriche finanziarie o non finanziarie per valutare l'efficacia del C.R.M.?;
- d) quali sono i settori non ancora indagati?;
- e) esiste una differenza, in termini di efficacia del C.R.M., nel passaggio tra B2B e B2C?

Nell'introduzione alla ricerca si ritiene necessario fornire una definizione dei concetti enunciati negli interrogativi precedentemente elencati: *C.R.M.*, *efficacia*, *Metrica*, *settore*, *passaggio tra B2B e B2C*. La motivazione è che, in questo modo, il ricercatore ha l'opportunità di esprimere immediatamente il suo punto di vista relativamente alla tesi appena enunciata. La definizione per antonomasia del C.R.M. è quella che ci viene consegnata da Payne attraverso il suo famoso articolo "A strategic framework for Customer Relationship Management" (Payne, 2005). Secondo l'autore il C.R.M. è un approccio di Marketing strategico caratterizzato dal fatto di essere cross-funzionale e orientata al processo, finalizzata ad accrescere la Performance di un'azienda attraverso lo sviluppo di relazioni con i Clienti chiave. Il C.R.M. riunisce in sé il potenziale delle strategie di Relationship Marketing (prospettiva 3) con soluzioni tecnologiche (prospettiva 1) e con soluzioni fortemente orientate al Cliente (prospettiva 2). Le tre prospettive suddette possono essere rappresentate in un continuum (Figura 2, pag. 17). Il ricercatore condivide appieno la visione di Payne, secondo cui il C.R.M. è un approccio di Marketing strategico a trecentosessanta gradi, e, tuttavia, la integra attraverso la versione dettagliata di Buttle secondo cui il C.R.M. è un approccio integrato, perché è strategico, operativo, analitico e collaborativo al tempo stesso, senza una prevalenza di una caratteristica rispetto ad un'altra (Buttle, 2009). Per C.R.M.

strategico si intende un approccio focalizzato sul Cliente durante tutte le tappe della Relazione con lui sviluppata, dall'acquisizione alla dismissione, passando per la fidelizzazione. Per C.R.M. operativo, invece, si intende la Sales Force Automation (S.F.A.), cioè l'automazione dei processi di Relazione con il Cliente, quali la Vendita, il Marketing, il Customer Service. Il C.R.M. analitico altro non è che la raccolta dei dati relativi al Cliente, dati che devono essere di elevata qualità, e il successivo sfruttamento per fini tattici (breve periodo) e strategici (lungo periodo). I servizi di Data mining permettono di analizzare i dati e poter rispondere a domande come: "quali sono i Clienti più importanti per l'azienda e quali quelli meno difendibili?" (Berry, 2004). Infine, il C.R.M. collaborativo è definibile come un approccio di allineamento di processi e di personale per due aziende distinte nella supply chain che si traduce in attività congiunte di Marketing allo scopo di seguire i Clienti con una maggiore efficacia ed efficienza. In sintesi, "il C.R.M. è un approccio di Marketing strategico che integra i processi e le funzioni interne all'azienda con le reti di relazioni esterne all'azienda per creare e fornire valore ai Clienti selezionati, ottenendo il massimo profitto possibile; esso è attuabile grazie alle tecnologie informatiche" (Buttle, 2009). Si pensi, ad esempio, ai sistemi di interscambio elettronico dei dati (EDI) o alle telefonate via internet (VOIP). Proseguendo con le definizioni, il ricercatore vuole analizzare l'*efficacia* del C.R.M. che può essere definita come "gli effetti del livello di implementazione dei processi di C.R.M. sulla Performance in entrambe le sue dimensioni: sia percettiva sia oggettiva" (Reinartz, 2004). In particolare, la Performance percettiva è quella che impatta il grado di organizzazione di un'azienda, mentre la Performance oggettiva è rappresentata dal livello di profitto raggiunto. Il lavoro di Reinartz già conferma che elevati livelli di implementazione, che coincidono col C.R.M. strategico, l'utilizzo della information technology di supporto, che rappresentano il C.R.M. analitico e operativo, e, infine, un buon allineamento organizzativo, che corrisponde al C.R.M. collaborativo, impattano positivamente la Performance. Per maggior precisione, il collegamento tra C.R.M. e profitto è rappresentato dalla Customer Equity che è definita come il ritorno di Marketing ed è calcolata come rapporto tra Customer Lifetime Value dei singoli Clienti sul totale dei costi di Marketing. Questo passaggio intermedio, in particolare, garantisce rendicontazione finanziaria (Richards, 2008). Infine, il concetto di efficacia è strettamente collegato a quello di predizione. Il tema è il potere predittivo delle metriche



di C.R.M.: cioè il miglioramento della Performance e del livello di efficienza dell'organizzazione di vendite e Marketing all'interno di un'organizzazione. I modelli predittivi rispondono alla domanda: “qual è il giusto equilibrio tra incentivi per il Cliente e profittabilità dell'azienda (Sabri, 2003)”. Innanzitutto i modelli predittivi aiutano a individuare i prodotti e i servizi più adatti ai Clienti potenziali incrociando le informazioni nuove con le informazioni già in possesso dell'azienda e con quelle derivanti dagli acquisti dei Clienti. In secondo luogo, un modello predittivo migliora col tempo e, pertanto, anche il margine di errore è utile per affinare il modello col passare del tempo. Secondo l'autore Sabri il potere predittivo di C.R.M. consente di:

- 1) stimare quali prodotti vendere e a chi tramite il Customer Lifetime Value;
- 2) stimare la probabilità che un Cliente acquisti ora quel prodotto tramite un test di regressione lineare.

Il ricercatore, invece, ha deciso di ampliare il numero di Metriche utilizzate per valutare il potere predittivo del C.R.M. nonché di utilizzare un modello probabilistico più complesso di tipo Beta Geometrico - Beta Bernoulli già utilizzato per altri scopi da Fader.

Il passo successivo, come già ampiamente descritto nel capitolo introduttivo, è la misurazione della Performance che scaturisce da un approccio strategico di Marketing come il C.R.M., misurazione che oggi è diventato il bisogno di business più importante. Attualmente, infatti, il Marketing è sempre di più una Scienza e non un'Arte e, come tale, utilizza strumenti nuovi. “Le *Metriche* sono strumenti quantitativi che consentono di valutare gli effetti di azioni di Marketing alternative” (Davis, 2013). Una volta definito il concetto di Metriche, è necessario fare una premessa importante secondo la quale non esiste una Metrica di Marketing univoca che permetta di misurare l'impatto delle attività di Marketing sulla Performance sia in maniera succinta sia in maniera approfondita. Due sono le motivazioni che spiegano questa affermazione. La prima motivazione è che se un lavoratore ha compreso il contesto di business dell'azienda presso cui offre la propria opera, allora si sarà reso conto del fatto che per migliorare la Performance è necessario acquisire nuovi Clienti che, a loro volta, si lasciano conquistare solo da una chiara e innovativa promessa di valore dell'azienda (Figura 3,

pag. 18). Quest'ultima passa almeno attraverso tre aspetti (Destino, Distinzione, Cultura), ciascuno dei quali sottende altrettante domande: perché?, che cosa?, chi? Queste domande attengono ora alla strategia, ora al prodotto, ora al Posizionamento. Va da sé che non ci possa essere una sola risposta e, quindi, nemmeno una sola Metrica. La seconda motivazione è che queste stesse domande possono ricevere risposte, e quindi Metriche diverse, a seconda dello stadio di ciclo di vita di prodotto (Figura 4, pag. 18). Pertanto, se un prodotto si trova in fase di lancio, allora ci sarà la necessità di spingerlo dal punto di vista della Awareness e richiederà Metriche come Brand Reputation e Brand Equity; mentre, se un prodotto si trova in fase di maturità, allora richiederà Metriche come la Brand Loyalty. Infine, nel processo di costruzione della Relazione col Cliente, fondamentale per la sopravvivenza di un'azienda, l'Esperienza rappresenta lo sforzo compiuto da parte di un'azienda per trasmettere la promessa di valore al Cliente finale. Il ricercatore introduce, attraverso il concetto di Esperienza, l'esistenza di Metriche specifiche per il Cliente, che, nel caso di C.R.M. assumono un rilievo maggiore. In particolare, “ le Metriche di Cliente sono quelle Metriche che consentono di attrarre e sviluppare Clienti profittevoli; esse comprendono in certi casi sia i costi di acquisizione e l'impatto finanziario dei Clienti sul business sia informazioni su come favorire la fidelizzazione di lungo periodo” (Davis, 2013). A questo punto è necessario definire le tre Metriche di Cliente scelte dal ricercatore per verificare e misurare l'efficacia del C.R.M.:

- a) *Share of the Wallet* o *Share of Customer*;
- b) *Customer Lifetime Value*;
- c) il *Return on Customer*<sup>sm</sup>.

Le motivazioni che hanno guidato il ricercatore a scegliere queste tre Metriche tra tutte le teorie di Marketing che le hanno originate verranno chiarite in maniera approfondita nel capitolo 3 la cui finalità è, appunto, quella di descrivere il gap culturale sul tema del C.R.M.

A questo livello della trattazione il ricercatore si concentra esclusivamente sulla definizione scelta perché anche questo contribuisce a restringere il campo di analisi e a determinare la domanda di ricerca. In particolare, il ricercatore assume l'ottica di Davis tale per cui, “la misurazione di Marketing del successo di Clientela si estende al di là

dell'acquisizione di nuovi Clienti e sullo sviluppo della quota di mercato per includere la crescita della fetta di business di ogni Cliente acquisito da parte dell'azienda stessa" (Davis, 2013). È possibile calcolare la Share of the Wallet come rapporto tra le vendite  $S_i$  effettuate ad un Cliente  $i$  nel tempo  $t$  e la somma della spesa totale  $\sum M_{it}$  dello stesso Cliente effettuata per quello stesso tipo di prodotto:

$$S_i = \frac{S_i}{\sum M_{it}}$$

Inoltre, la differenza tra quanto è stato già speso dal Cliente e il suo Budget programmato di spesa per anno rappresenta "il Budget residuo del Cliente disponibile per essere speso per quel tipo di prodotto" ed è definito *Open to buy euros*. Ogni azienda è particolarmente interessata a quest'ultimo perché rappresenta la vera opportunità di crescita per le vendite e, quindi, per la Performance aziendale di lungo periodo. L'ottica di Davis deve essere integrata a quella di Verhoef che, per primo, tratta il tema dell'impatto del C.R.M. su Retention e Customer Share Development (Verhoef, 2003). Si evidenzia come Retention sia condizione necessaria ma non sufficiente per avere Customer Share. Anzi, valori elevati di Retention generano una bassa Customer Share Development, alla luce di un metodo quantitativo (probit model per la Customer Retention e Regression model per Customer Share). Sono inoltre interessanti i consigli di Verhoef:

- 1) incrementare il livello di Commitment per incrementare quello di Retention oltre a creare relazioni strette;
- 2) effettuare Direct mailing per accrescere il Customer Share Development;
- 3) attuare le stesse strategie di Customer Retention per il Customer Share Development;
- 4) ottenere incrementi di Customer Share Development di Clienti fedeli è molto più difficile perché tendono a ridurre le quote nel futuro.

La seconda Metrica esaminata è il *Customer Lifetime Value*. Poiché acquisire nuovi Clienti è molto più costoso che mantenere quelli esistenti, la letteratura ha studiato a fondo come sviluppare la Customer Loyalty detta anche Fidelizzazione. Tuttavia, nel fare ciò, ci si imbatte in una sfida importante che consiste nello stabilire quali sono i Clienti migliori per un'azienda. La soluzione si chiama Customer Equity, che è la somma dei futuri flussi di cassa generati, attualizzata ad oggi (Davis, 2013). La misura del valore finanziario del Cliente si chiama *Customer Lifetime Value* (C.L.T.V.) ed è calcolata come rapporto tra il margine  $m$  (definito come differenza tra profitti e costi di

fidelizzazione) e la somma del tasso di sconto  $k$  col tasso di defezione  $d$  come nella seguente formula:

$$\text{C.L.T.V.} = m / (k + d)$$

Ipotizzando un tasso di crescita costante  $g$ , la formula di cui sopra diventa:

$$\text{C.L.T.V.} = m / (k + d - g)$$

Questa regola di calcolo è in grado di definire il valore finanziario di base di ogni Cliente che rappresenta un valore potenziale di cross-selling piuttosto che di up-selling. Il ricercatore, inoltre, condivide lo stile di presentazione del C.L.T.V. di Gupta che lo intende come una Metrica ampia perché valida sia sul piano finanziario sia su quello del Marketing, dato che consente di stimare il valore di un'azienda (Gupta, 2006b). L'interesse è alto sia perché spinge un'azienda ad essere Cliente centrica sia perché introduce un'ottica di lungo periodo. Inoltre essa permette di valutare il valore dei singoli Clienti e targetizzare le offerte. Infine, consente un dettaglio di analisi profondo anziché basato solo sulla soddisfazione del Cliente. È definita come valore attuale dei profitti futuri generati dai Clienti nella Relazione di lungo periodo con l'impresa, definendo così un orizzonte infinito di tempo proprio come Fader. Più in particolare, Gupta verifica due ipotesi:

a) il C.L.T.V. considera entrambi i lati della produzione di valore tra produttore e Cliente (le aziende possono offrire più valore al Cliente che consente maggiori profitti all'azienda; perciò non solo il Marketing è un investimento e non più una spesa, ma si supera anche il gap tra Marketing e Finance);

b) Il modello che lega C.L.T.V. e Misura del valore di impresa è valido.

Infine, il ricercatore decide di esplorare l'efficacia di C.R.M. attraverso la Metrica del *Return on Customer<sup>sm</sup>* che è una misura alternativa del valore dell'azionista brevettata dalla società di consulenza di nome Peppers & Rogers Group che si è focalizzata nel tempo sul miglioramento della Performance di business attraverso un focus Cliente-centrico (Peppers & Rogers, 2005). Questa Metrica nasce dalla necessità di comprendere quanto profitto scaturirà da ogni investimento all'interno di uno specifico intervallo di tempo. Per farlo è opportuno sforzarsi di conoscere il valore aggiunto che deriva dagli investimenti su ciascun Cliente. Perciò, mentre il Return on Investment

(R.O.I.) è la misura di quanto valore è stato creato per un'azienda in cambio di denaro utilizzato, il Return on Customer<sup>sm</sup> (R.O.C.<sup>sm</sup>) è la misura di quanto valore è stato creato per un'azienda in cambio di Clienti utilizzati. Poiché una Customer Experience importante può avere un effetto allargato coinvolgendo anche altri Clienti per esempio tramite il Word of Mouth, possiamo affermare che il R.O.C.<sup>sm</sup> è molto più efficace rispetto ad una Metrica puramente finanziaria come il R.O.I. In definitiva, “ l’obiettivo del R.O.C.<sup>sm</sup> è quello di fornire una solida misura finanziaria basata sul Cliente che possa aiutare il ricercatore a bilanciare il successo di lungo termine con gli indici di quarter finanziario che sono per definizione delle misure di breve periodo” (Peppers & Rogers, 2011). La formula che ne consente il calcolo è data dal rapporto tra la sommatoria di flusso di cassa  $\pi$  del Cliente nel periodo  $i$  e variazione della Customer Equity  $CE_i$  con valore iniziale di Customer Equity  $CE_{i-1}$ :

$$R.O.C.^{sm} = \frac{\pi_i + \Delta CE_i}{CE_{i-1}}$$

L’aspetto più interessante di questa Metrica è che permette di individuare quelle situazioni in cui le aziende potrebbero distruggere la Customer Equity anche se, in apparenza, stanno generando profitto.

Per quanto riguarda il settore è utile evidenziare come molti ricercatori si siano concentrati sui settori contrattualistici e poco su quelli non contrattualistici. Nel primo caso la Relazione impresa-Cliente che si trasforma in rapporto fornitore-Cliente attraverso una vendita è sempre regolato da un contratto di fornitura caratterizzato da un oggetto, una durata ed un prezzo. Soffermendosi ora sul concetto di durata, si evidenzia come una Relazione caratterizzata da un inizio ed una fine, seppur convenzionali, sia di più facile gestione soprattutto in fase di mantenimento e di cesura. Per questo motivo risulta anche molto più semplice calcolare il valore del Cliente, a prescindere dal tipo di Metrica utilizzata. Appartengono al settore contrattualistico il settore finanziario, il settore delle telecomunicazioni, il settore energia, il settore beni e servizi per le amministrazioni pubbliche. Nel caso, invece, del settore non contrattualistico la durata di un rapporto fornitore-Cliente non è determinata. In questo caso è tutto più difficile sia in fase di acquisizione sia, soprattutto, in fase di mantenimento, perché non esiste una spia per comprendere quando la Relazione termina o potrebbe terminare. Di conseguenza, è molto più difficile valutare il valore del Cliente, a prescindere dalla

Metrica utilizzata. Il presente lavoro si concentra sul settore contrattualistico al quale appartiene il settore dentale che è oggetto di studio attraverso uno specifico caso aziendale. Altri settori affini potrebbero essere il settore food o il settore fmcg (fast moving consumer goods) in generale.

L'ultimo aspetto preso in considerazione nel presente lavoro è la filiera produttiva. Dopo aver analizzato il Trade Marketing come frontiera delle relazioni di filiera (Bonometti, 2007) mediante il concetto di *Categoria*, il ricercatore si spinge verso l'analisi del Business to Consumer (B2C) mediante il concetto di *Customer Relationship Management*. Per certi versi entrambi sono un punto di contatto tra fornitore e Cliente perché racchiudono la formula individuata da entrambi per iniziare, mantenere e cessare la loro Relazione. Nell'ampiezza e nella profondità di *Categoria*, infatti, il Distributore fa spazio ad un nuovo fornitore che promette un margine di contribuzione di categoria soddisfacente. Nella S.O.W., nel C.L.T.V. e nel R.O.C. il Cliente finale offre uno spazio e una priorità al proprio fornitore. La *Categoria* nel B2B e il *Customer Relationship Management* nel B2C rappresentano anche due utili strumenti di conoscenza di Distributore/Cliente finale per il fornitore, due database di inestimabile valore. A tal proposito, il ricercatore indaga una situazione particolare ossia il valore del C.R.M. in caso di passaggio di rete vendita da un modello di tipo indiretto, privo di C.R.M., a uno di tipo diretto arricchito da C.R.M. Inoltre, si valuterà anche l'impatto delle Metriche in caso di assenza di un C.R.M. strutturato per il Distributore. Si tratta nell'uno e nell'altro caso di un ambito di investigazione assolutamente inedito all'interno della letteratura di Marketing.

In conclusione del presente capitolo, l'autore enuncia le risposte che si attende rispetto alla domanda di ricerca. Il cuore della ricerca consisterà poi nel verificare la validità delle seguenti ipotesi:

H1) il C.R.M. è uno strumento efficace di previsione della Performance se misurato dalla S.O.W.;

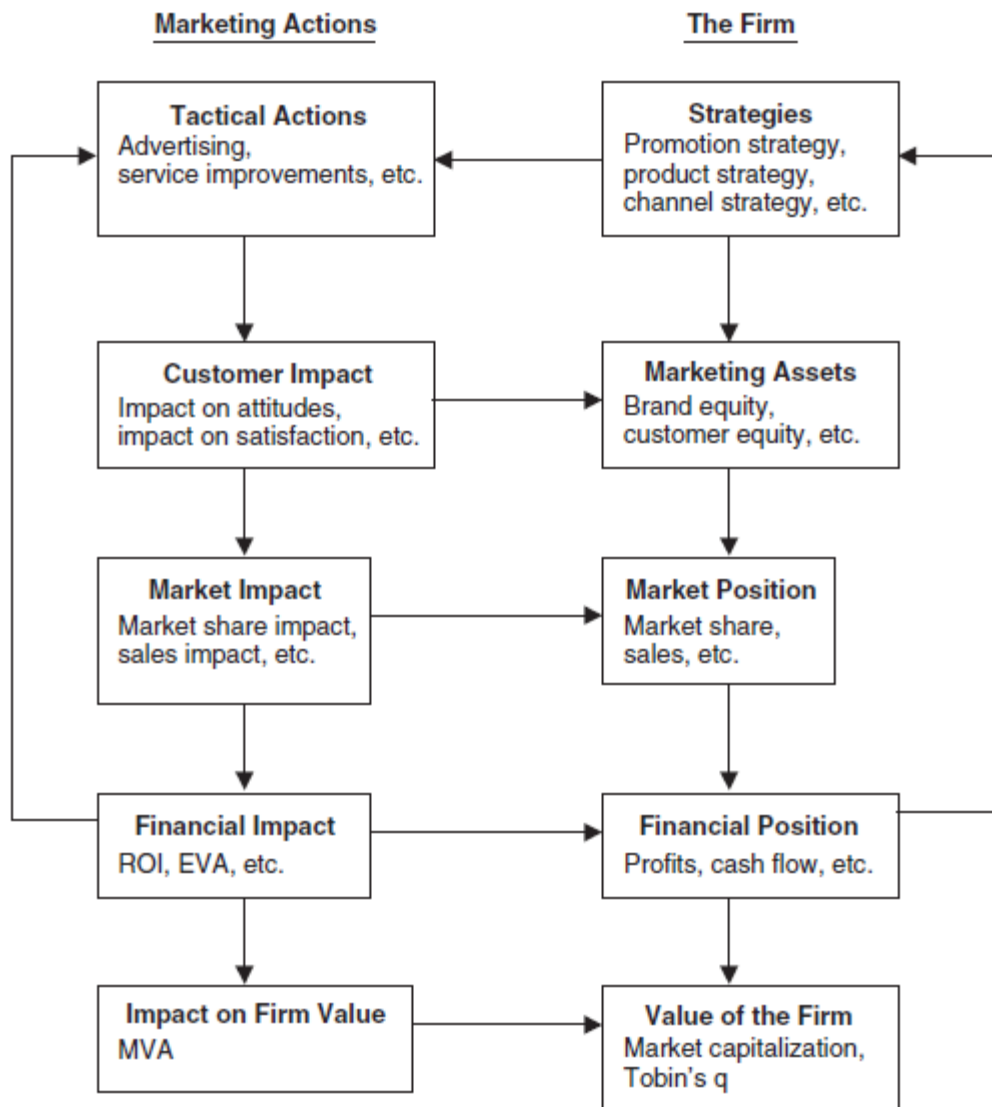
H2A) il C.R.M. è uno strumento efficace di previsione della Performance se misurato da metriche diverse dalla S.O.W. come C.L.T.V.;

H2B) il C.R.M. è uno strumento efficace di previsione della Performance se misurato da metriche diverse dalla S.O.W. come R.O.R.

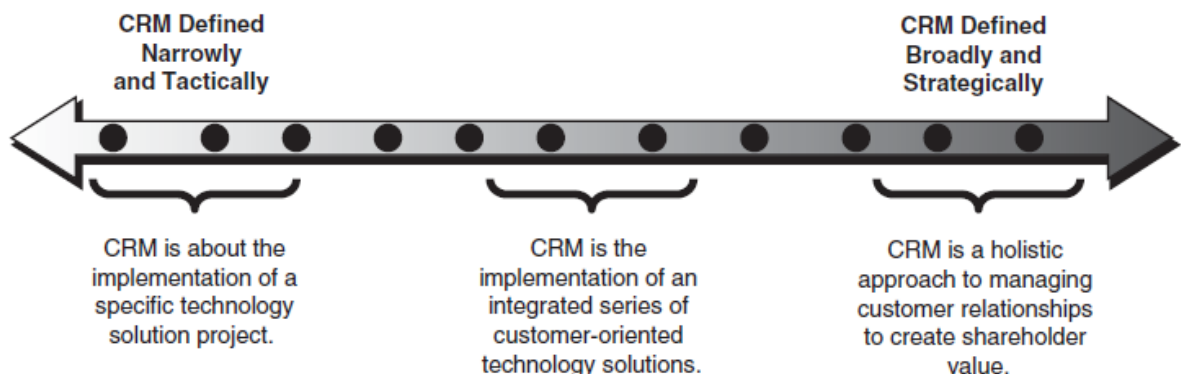
H3) Sistemi di raccolta dei dati diversi dal C.R.M. utilizzati dai Distributori sono efficaci se misurati dalla S.O.W., ma la complessità di calcolo è più elevata.

Il ricercatore si aspetta che H1 sia verificata perché intuitivamente un buon livello di S.O.W. comporta una migliore penetrazione di vendita e, conseguentemente, più volumi e così pure più Gross Profit Margin. Viceversa, il ricercatore è convinto che le ipotesi H2A e H2B non siano confermate perché sono delle misure puramente finanziarie e non correlate all'economia reale. Infine, ci si aspetta che anche l'ipotesi H3 sia valida, perché un processo di C.R.M. supportato da uno strumento informatico efficiente per la tracciabilità dei dati comporta sicuramente un miglioramento dell'operatività.

Giunti a conclusione del secondo capitolo, il ricercatore desidera descrivere la struttura del suo lavoro. Nel capitolo tre verrà evidenziato con chiarezza il gap culturale sul tema del Customer Relationship Management, attraverso una revisione approfondita della letteratura di Marketing nel corso dell'ultimo decennio. Segue nel capitolo quattro una motivazione della scelta della teoria di Marketing adottata come prospettiva filosofica della ricerca e cioè del *Relationship Marketing*. Nell'ambito del Relationship Marketing vengono presentati i punti di vista delle quattro scuole principali di pensiero esistenti e viene motivata la scelta della *scuola di David Ballantyne* come lente di ricerca, soffermandosi sui tratti salienti del suo modello. Definito un modello di lavoro che attiene alle relazioni, il ricercatore illustra nel capitolo cinque la metodologia adottata e si affida, in particolare, ad un modello probabilistico di tipo quantitativo secondo Fader. Nello stesso capitolo viene descritta la metodologia di raccolta dei dati attraverso un moderno processo di C.R.M. trasversale a tutte le funzioni di un'azienda che ruota attorno ad un potente strumento informatico di C.R.M. che prende il nome di Microsoft Dynamics. È interessante conoscere la storia dell'azienda che viene presa in esame, Komet dental, conducendo uno studio di tipo longitudinale. Infine, il capitolo cinque contiene i risultati di questa indagine approfondita nel mercato dentale italiano facente parte del settore non contrattualistico. La ricerca consegna i tasselli di conoscenza più importanti sul tema del Customer Relationship Management attraverso il capitolo 6 che contiene le conclusioni. Infine, il capitolo 7 evidenzia i limiti del presente lavoro, che offre alcuni spunti di riflessione per le ricerche future nello stesso ambito di indagine.

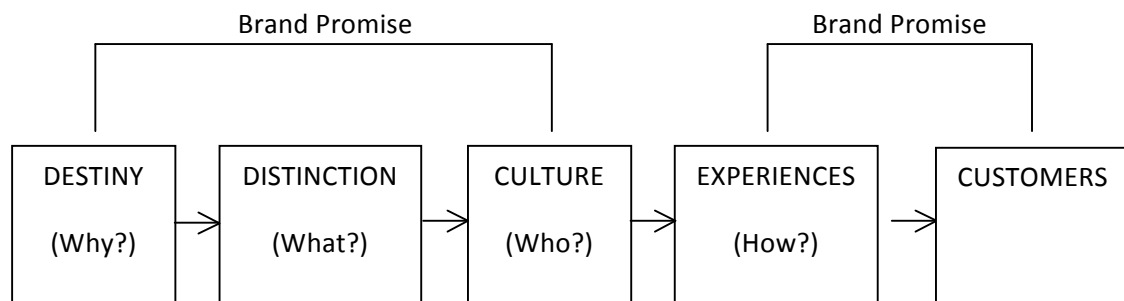


**Figura 1** La catena della produttività di Marketing



**Figura 2** Il C.R.M. come "continuum"





**Figura 3** Componenti di Brand Value



**Figura 4** Il ciclo di vita del prodotto

### 3. REVISIONE DELLA LETTERATURA

Nel presente capitolo il ricercatore si pone l'obiettivo di analizzare la letteratura del Marketing in tema di Customer Relationship Marketing, evidenziando il gap culturale da cui prende avvio la domanda di ricerca. In particolare, l'autore ripercorrerà il tema della produttività del Marketing, l'efficacia del C.R.M. nel prevedere la Performance di impresa, la definizione di C.R.M., la definizione e il ruolo delle Metriche, il concetto di Share of the Wallet (S.O.W.), Customer Lifetime Value (C.L.T.V.), Return on Relationship (R.O.R.) e sue declinazioni, tra cui Return on Customer<sup>sm</sup> (R.O.C.<sup>sm</sup>), modelli previsionali, settore contrattualistico e non contrattualistico, differenze tra B2B e B2C in tema di C.R.M.

Il tema della produttività del Marketing è diventato attuale a partire dagli anni 2000, già nel 2005, l'autore Boulding effettua una prima revisione della letteratura su questo tema, realizzando un lavoro molto significativo dal titolo "A Customer Relationship Management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go" che è il punto di partenza dell'analisi del gap della letteratura di Marketing sul C.R.M. (Boulding, 2005). Si tratta di una meta-analisi che viene condotta su dieci articoli pubblicati in collaborazione tra Duke University, American Marketing Association e Teradata Center con l'intento di tracciare storia e futuro del C.R.M. In particolare, vengono formulate dieci ipotesi che vengono verificate, appunto, alla luce di questi dieci articoli. Si ritiene utile enunciare le undici ipotesi:

- 1) il C.R.M. è un'evoluzione continua dell'integrazione di Marketing tra valore per il Cliente, Relazione col Cliente, dati sui Clienti, tecnologia e forme organizzative (Payne, 2005);
- 2) le definizioni di C.R.M. convergono su di una "strategia a 360 gradi" (Payne, 2005);
- 3) il C.R.M. impatta sulla Performance ma tutti gli articoli sono specifici e poco generalizzabili, non esaminano la dinamica costo-beneficio e utilizzano il profitto come unica Metrica (Cao, Gruca, 2005);
- 4) l'efficacia del C.R.M. dipende dall'integrazione dello stesso con i processi esistenti (Srinivasan e Moorman, 2005);
- 5) la tecnologia necessaria non è sofisticata, in quanto la semplice segmentazione conduce già a ottime Performance (Ryals, 2005);
- 6) come conseguenza del punto 5, il cuore del C.R.M. è la creazione duale di valore per

- il Cliente (Payne e Frow, 2005);
- 7) l'assenza di privacy spinge il Cliente a perdere fiducia, offrendo informazioni distorte di C.R.M. (Lewis, 2005);
  - 8) l'assenza di pari trattamento spinge il Cliente a perdere fiducia, offrendo informazioni distorte di C.R.M. (Lewis, 2005);
  - 9) l'uso di Metriche inappropriate può condurre a rigidità del sistema (Payne e Frow, 2005);
  - 10) il C.R.M. rischia di fallire se non integra il focus sul competitor con quello sul Cliente detto anche focus di mercato (Kohli, Jaworsky, 1990);
  - 11) l'integrazione di processi e persone, se non presidiata, può condurre il C.R.M. al fallimento (Srinivasan e Moorman, 2005).

Boulding evidenzia molto bene il gap culturale sulla produttività del Marketing misurata con C.R.M., quando afferma che la letteratura deve ancora porsi domande come: a) l'uso del C.R.M., inteso come conoscenza del Cliente, integrazione dei processi e gestione della Customer loyalty, garantisce un vantaggio competitivo? (Porter, 1985); b) esiste un impatto del C.R.M. sulla Performance, quando si utilizzano nuove Metriche come acquisizione, fidelizzazione, cross selling, up selling, migrazione di Clienti, Customer portfolio management (Johnson&Selnes, 2004), livello di attività di C.R.M. e innovazione in un'azienda (Boulding, 2005), Customer lifetime value? (Gupta, 2005) Boulding evidenzia anche che le nuove Metriche devono investire la *dual creation value*, intesa come valore creato per un Cliente attraverso le informazioni raccolte da altri Clienti, senza perciò una collaborazione diretta. **Per queste due ragioni ben evidenziate da Boulding il ricercatore si interroga rispettivamente sulla necessità di dotarsi di C.R.M. e sulla tipologia di Metrica utilizzata per verificare l'efficacia del C.R.M. come mezzo di previsione della Performance.** Più recentemente, anche Homburg verifica sia che la prioritizzazione (C.R.M.) accresce i livelli di profittabilità, perché tocca le relazioni coi Clienti top ma non quelle coi Clienti meno strategici, sia che la strategia di prioritizzazione influenza l'attuale prioritizzazione della Clientela perché riduce i costi di Marketing, purché la cultura aziendale supporti la differenziazione di Marketing (Homburg, 2008).

Sia Boulding sia Homburg anticipano il tema dell'efficacia di C.R.M. attraverso la *Literature review* sul C.R.M. Questo tema viene affrontato però per la prima volta da

Yim nel lavoro intitolato “The Customer Relationship Management Process: Its measurement and impact on Performance”, datato 2004 (Yim, 2004). L’autore utilizza un approccio costruttivista perché crea un modello che testa la Relazione tra la variabile dipendente profitto generato dal C.R.M. e tre variabili indipendenti, definite *Performance Metrics*, che sono: Customer Satisfaction (C.S.), Customer Retention (C.R.) e Sales Growth (S.G.) (Figura 5, pag. 41). Inoltre, il C.R.M. è definito come una strategia costituita da quattro attività: focus sui Clienti chiave o Lifetime Value Computation, organizzazione del personale, processi, tecnologia. Più in dettaglio, Yim effettua un’analisi quantitativa secondo il metodo delle equazioni strutturali e verifica che esiste un effetto positivo:

- a) delle quattro attività di C.R.M. sulla Customer Satisfaction;
- b) delle quattro attività di C.R.M. sulla Customer Retention;
- c) della Customer Satisfaction sulla Customer Retention;
- d) esiste della Customer Retention sulla Sales Growth.

Da questo lavoro emerge come le quattro attività siano strettamente correlate perché esistono effetti indiretti o mediati, tali per cui il Focus Clienti agisce sulla Customer Retention solo attraverso la Customer Satisfaction. Perciò, se il management abbraccia il C.R.M., la vendita si sente più supportata e, spingendo sul C.R.M., migliora, in definitiva, il profitto. In concomitanza a Yim, anche Bolton scrive sul tema dell’efficacia (Bolton, 2004). Egli approfondisce la valutazione del valore degli *Assests Clienti* di un’azienda, attraverso lo studio del comportamento dei Clienti e della influenza degli strumenti di Marketing su di essi. La valutazione è possibile grazie alla famosa cornice concettuale CUSAMS, molto citata nella letteratura sul C.R.M. La cornice vale per le aziende del comparto servizio che viene analizzato nelle seguenti dimensioni: durata, Frequenza di utilizzo, cross-buying. Secondo Bolton, il gap culturale del Relationship Marketing e della Loyalty Literature sta nel non aver studiato le ragioni del valore del Cliente; per questo motivo Bolton propone per la prima volta di studiare tali ragioni attraverso il comportamento di acquisto del Cliente stesso. Lo studio degli effetti degli strumenti di Marketing e della Performance dei Clienti è difficile proprio perché il comportamento varia in base al Cliente e al settore. I risultati non sono perciò generalizzabili. Bolton arriva con il suo studio a dimostrare che i sei strumenti di Marketing oggetto di studio (Prezzo, Service Quality Programs, Direct

Marketing, Relationship Marketing, Reward Programs/Comunicazione e Distribuzione) influenzano la Relazione di percezione (Soddisfazione, Prezzo) che a sua volta influenza il comportamento (Durata, Frequenza di utilizzo, Cross-buying) che infine influenza positivamente le entrate e quindi il Customer Lifetime Value. Egli verifica altresì che gli Switching Costs hanno effetti moderatori. Tuttavia, l'autrice universalmente riconosciuta per un contributo significativo su questi argomenti è Lynette Ryals che scrive per la prima volta in tema di efficacia di C.R.M. nel 2005 nell'articolo "Making Customer Relationship Management work: the Measurement and Profitable Management of Customer relationships" (Ryals, 2005). Secondo l'autrice, il C.R.M. non solo funziona, ma, se utilizzato congiuntamente all'analisi della Relazione col Cliente in termini di misurazione del suo valore, fa anche la differenza in termini di Performance tra chi lo adotta e chi no. Secondo l'autrice, il C.R.M. migliora la Performance quando si massimizza il valore del Cliente mediante l'uso della Metrica C.L.T.V. Viene condotta un'analisi per Clienti chiave con un campione significativo e si elencano i Clienti per ordine decrescente da quello che presenta il Lifetime Value più alto a quello che presenta Lifetime Value più basso. Inoltre, si evince una correlazione positiva tra Revenues e Lifetime Value e tra Lifetime Value e Customer Margin (Tabella 1, pag. 41). La prima correlazione indica che maggiore è il Cliente in termini di vendite a lui effettuate, maggiore sarà il Lifetime Value. La seconda correlazione indica che più grande è il Cliente in termini di vendite, maggiore sarà il Margine; tant'è che coi primi cinque Clienti maggiori si raggiunge un Lifetime Value medio del 45% mentre coi secondi cinque solo del 25%, forse perché i costi si spalmano su un valore di vendita maggiore. Infine, il C.R.M. non ha successo se non ci si focalizza sulla fidelizzazione dei soli Clienti profittevoli. Nel caso aziendale analizzato da Ryals, appena descritto, per esempio, si assiste alla decisione di modificare sia la fase di *Acquisition*, rinunciando a gare di appalto per un Cliente a basso Lifetime Value, sia la fase di *Retention*, incrementando il presidio di un Cliente attraverso l'aggiunta di nuovi Account Managers. Quest'analisi è stata condotta servendosi di un metodo quantitativo e longitudinale. Sono stati raccolti i dati relativi a soli due casi aziendali, appartenenti entrambi al comparto finanziario e, quindi, al settore contrattuale. La Ryals individua come aree di ricerca futura:

a) l'estensione dell'analisi ad altri comparti produttivi oltre a quello finanziario;

b) l'estensione dell'analisi anche alle vendite potenziali.

In un secondo articolo la stessa autrice allarga il campo di indagine includendo nel campione di ricerca sia istituzioni autorevoli sia settori aggiuntivi dal farmacologico al tecnologico (Ryals, 2006). In questo caso l'analisi è qualitativa e mira a verificare che il Key Customer portfolio management, il Pricing, il Cost to serve e il Customer Risk sono tre leve importanti per incrementare la Customer Profitability (C.L.T.V. di lungo periodo). **Traendo spunto dai suggerimenti della Ryals, il ricercatore ha scelto di innovare la letteratura sul C.R.M. trattando il comparto dentale, nell'ambito del settore non contrattualistico, attraverso l'esplorazione del caso aziendale di Komet Italia.** Recentemente Rollins affronta di nuovo il tema dell'utilizzo delle informazioni sul Cliente e il suo impatto sulla Performance di impresa. Rollins innova la letteratura perché evidenzia da un lato lo scarso focus sull'importanza di raccogliere tutte le informazioni (per prime quelle interne all'azienda), dall'altro l'impatto di ciò sulla Performance (Rollins, 2012). Rollins utilizza un metodo quantitativo e, in particolare, utilizza il test dei minimi quadrati per verificare l'efficacia del modello per equazioni strutturali. Lo studio evidenzia che esistono due tipologie di informazioni: quelle di *Azione* e quelle di *Conoscenza*. Le prime impattano positivamente sulla Performance del Cliente, ma non necessariamente anche sulla Performance di impresa. Le seconde, al contrario, non hanno un impatto positivo sulla Performance. La raccolta interna di informazioni, inoltre, contribuisce positivamente all'utilizzo sia delle informazioni di azione e sia di quelle di conoscenza. Anche l'esperienza con sistemi di C.R.M. impatta positivamente sulla Performance. Infine, l'eterogeneità della base di Clienti ha un effetto moderatore su queste relazioni. Il contesto studiato, però, è solo B2B. **La novità del presente lavoro, invece, consiste proprio nell'essersi concentrato sul settore B2C, che è ancora poco trattato.**

Sia nel B2B sia nel B2C il C.R.M. è strettamente connesso con la raccolta delle informazioni relative ai Clienti di un'azienda. Ad un esame più profondo, è possibile distinguere tra informazioni interne ed esterne (Rollins, 2012). Secondo altri il C.R.M. è soprattutto un processo di attività da coordinare sapientemente (Barton, 2012). Secondo molti è una novità tecnologica per non dimenticare le attività di focus sul Cliente (Kohli, 1990). Per altri ancora il C.R.M. è definibile come la tutela degli Assets Clienti (Bolton 2004). A volte è un'attività che coinvolge solo il personale di Vendita, mentre

in altre situazioni coinvolge tutte le funzioni aziendali (Gummesson, 2002). Ma ognuna di queste definizioni è riduttiva e statica. Una prima definizione meno statica ci viene consegnata da Johnson nel suo articolo “Customer Portfolio Management: towards a Dynamic Theory of Exchange relationships” nel 2004 (Johnson, 2004). Si descrive il C.R.M. come la complessa attività di gestione delle Relazioni col Cliente, dove la creazione di valore attraverso relazioni più strette si ottiene spostando le relazioni più deboli in primo piano. Inoltre le aziende che si posizionano verso ambiti a basse economie di scala, come i servizi alla persona, dovrebbero stringere le relazioni più forti per creare valore. Viene elaborata una teoria dinamica per le relazioni di scambio che cattura il Trade-off tra economie di scale a Lifetime Value. Essa offre linee guida per il Customer portfolio management. Questa teoria è favorevole al Relationship Marketing (R.M.) che sostiene l'importanza di costruire relazioni per accrescere il ritorno sulle relazioni (Gummesson, 2012). Al tempo stesso sposta il R.M. verso una teoria dinamica per la creazione di valore attraverso un intero portafoglio di relazioni. A parte le due cornici concettuali, il metodo si fonda sulla logica e il buon senso sostenuti dalla letteratura. Più famosa, ma sempre su questa lunghezza d'onda, è certamente la definizione di Payne che legge il C.R.M. come una strategia a 360 gradi (Payne, 2005). Sulla stessa scia si pone anche la riflessione di Wang che, molto più tardi, scrive una sorta di ricetta per un C.R.M. ottimale (Wang, 2012). Pur utilizzando la Resource based View come cornice concettuale anziché il Relationship Marketing, come invece viene fatto da Payne, Wang giunge a conclusioni simili. Infatti, afferma che Customer Orientation, Customer Centric Organizational System e C.R.M. Technology sono risorse che impattano positivamente sulle C.R.M. Capabilities (Figura 6, pag. 42). Infine, le C.R.M. Capabilities impattano positivamente sulla Performance. **Il ricercatore condivide questa lettura del C.R.M. e, in particolare, apprezza la visione di Buttle che offre tante, almeno quattro, prospettive di C.R.M. (Buttle, 2009). La prospettiva più interessante è forse quella collaborativa.** Per comprenderla al meglio è sufficiente approfondire la lettura dell'articolo dal titolo “Customer Relationship Management in the pharmaceutical industry: The role of the Patient Advocacy Group” (Buttle, 2001). Si tratta di un'analisi della Relazione/alleanza tra aziende farmaceutiche e associazioni di pazienti, definite Patient Advocacy Groups (P.A.G.) in termini di benefits reciproci e fattori esterni che intervengono nella

Relazione. Lo studio fa parte di una più ampia ricerca tesa a migliorare le pratiche di C.R.M. Scendendo più nel dettaglio i P.A.G. vengono inseriti come partners insieme ai dipendenti delle case farmaceutiche nella produzione di soluzioni per i pazienti che sono i Clienti finali, secondo il modello *SCOPE* di C.R.M. Il metodo utilizzato è qualitativo con interviste semi strutturate. Mentre le P.A.G. sono diversificate, le aziende del comparto Pharma sono ben identificate: Bristol, Zeneca, e Pfizer. Per le P.A.G. i benefits sono: migliore distribuzione di informazioni affidabili sulle malattie, supporto alle P.A.G., intersezione dell'agenda, mantenimento di integrità, affidabilità e indipendenza dalle aziende. Questa Relazione è influenzata dalla maggiore centralità del paziente che influenza maggiormente le decisioni perché si informa di più e vuole essere più coinvolto. Conseguentemente, sia le associazioni sia le aziende sono più focalizzate sul paziente allo scopo di aumentare la compliance rispetto alla posologia e coinvolgerli di più sulla condizione della malattia. I benefits per le aziende sono: aumentare la Brand Awareness, avvicinando nuovi pazienti ai trattamenti; comunicare ai pazienti, senza conflitto di interesse, grazie ai P.A.G.; localizzare informazioni per lo Stato; ottenere informazioni dai pazienti; fare lobbying coi Governi degli Stati sovrani nazionali.

Per migliorare l'efficacia del C.R.M. diventa fondamentale allargare il ventaglio delle Metriche di misurazione delle azioni di Marketing (Boulding, 2005). Una prima esplorazione sulla connessione tra Performance e Metriche utilizzate ci proviene da Gupta nel suo articolo intitolato "Customer Metrics and their impacts on Financial Performance" pubblicato nel 2006 (Gupta, 2006 a). Questo articolo è interessante perché esplora una gamma più ampia di Metriche, appunto, secondo lo spunto di Bouding e, in particolare, discerne tra Metriche inosservabili e Metriche osservabili. Secondo Gupta, è possibile identificare un nesso tra Customer Satisfaction (Metriche inosservabili come Fedeltà, Qualità del servizio,) e Retention (Metriche osservabili come Intenzione di acquisto o Acquisition, Retention e Cross-selling dal C.R.M.) che genera Performance (Profitto / Stock price). Il modello individuato conferma tali ipotesi e si giunge a nove generalizzazioni. In tema di nesso Metriche non osservabili - Performance si evince che:

- 1) al crescere della Customer Satisfaction (C.S.), si registra anche la crescita della Profittabilità (P.);



- 2) la Relazione tra C.S. e P. è asimmetrica e non lineare;
- 3) la forza del nesso è variabile a seconda del settore di appartenenza (crescente in caso di settore servizi).

In tema di nesso Metriche Non osservabili - Metriche Osservabili si evince che:

- a) il nesso tra C.S. e Retention è forte;
- b) le intenzioni di acquisto predicono in maniera imprecisa il comportamento attuale;
- c) la Relazione b non è lineare.

Infine, in tema di nesso Metriche Osservabili - Performance si evince che:

- a) le decisioni di Marketing basate su C.L.T.V. migliorano la Performance;
- b) la Customer Retention è il fattore chiave per il C.L.T.V. e per la Performance;
- c) il C.L.T.V. misura il valore di mercato di un'azienda al meglio.

Successivamente a Gupta anche Li-Ling-Yee si occupa del tema Metriche di Marketing.

Il suo lavoro, pur non avendo ricevuto molte citazioni, viene preso in considerazione in questo contesto dal ricercatore. La motivazione è duplice: da un lato l'autore effettua una attenta revisione della letteratura, dall'altro si interroga sui fattori predittivi delle Metriche e sulle implicazioni per il C.R.M (Figura 7, pag. 42). Li-Ling-Yee chiarisce che la maggiore attenzione alle Metriche proviene da cinque prospettive teoretiche:

- 1) la control theory, che evidenzia l'importanza delle informazioni ex-post per eseguire la pianificazione e il controllo (Jaworski, 1988);
- 2) la agency theory, che legge nei dati ex-post l'opportunità di controllare l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di vendita degli agenti stabiliti contrattualmente (Jensen e Meckling, 1976);
- 3) la balance scorecard theory che ravvisa nelle Metriche un valido strumento di misurazione del valore dell'azionista (Kaplan, 1996);
- 4) la market orientation theory che vede nelle Metriche una misura del Marketing sensing, cioè la capacità di focalizzarsi sul mercato (Kohli, 1990);
- 5) la institutional theory, secondo cui le Metriche diventeranno esse stesse norme del mercato finanziario (Lehmann, 2002). Sul secondo punto, si evidenziano alcune conclusioni innovative: la cultura organizzativa basata sul valore e i processi supportano l'utilizzo delle Metriche di Marketing che, a loro volta, migliorano la Performance di impresa. In secondo luogo, la generazione di Market knowledge attorno al C.R.M. è inutile senza il coordinamento atto a creare relazioni coi Clienti chiave. In terzo luogo,

la cultura organizzativa sul valore implica l'organizzazione delle risorse attorno a gruppi di Clienti, mentre i processi implicano l'istituzione di sistemi di incentivazione per i venditori che generino fidelizzazione sfruttando le informazioni del C.R.M. In quarto luogo, gli effetti moderatori sono quello del conflitto tra Marketing e Supply chain, che indebolisce l'impatto delle Metriche sulla Performance, e della Value proposition innovativa, che rafforza l'impatto delle Metriche sulla Performance. **A partire da questa ultima considerazione il ricercatore ha deciso di implementare il C.R.M. e un sistema di previsione dell'impatto sulla Performance tramite Metriche di Marketing sulla rete agenti di Komet Italia. In questo modo, infatti, non ci sarebbe stato conflitto tra Marketing e Supply chain, in quanto gli agenti sono "diretti", emanazione dell'azienda, senza conflitto di interesse.** Infine, Li-Ling-Yee evidenzia che, essendo questo studio stato portato avanti in funzione della Value based theory e una Contingency perspective, nel contesto delle fiere, sarebbe migliorabile utilizzando anche un'altra teoria e un altro metodo come quello longitudinale. Due anni più tardi Holm analizza gli stessi temi; ma utilizza sempre una Contingency perspective (Holm, 2012). Una raccolta esaustiva delle Metriche di Marketing e Customer Relationship Management viene effettuata in questi stessi anni dal Valdani (Valdani, 2011). Un secondo autore, a giudizio del ricercatore, innova sul tema delle Metriche come Li-Ling-Yee: si tratta di Mintz con "What drives managerial use of Marketing and financial metrics and does metric use affect Performance of Marketing mix activities?" (Mintz, 2013). Il tema è sempre l'impatto delle Metriche sulla Performance. In realtà Mintz si chiede quali siano i drivers per l'utilizzo delle Metriche. Infine, Mintz si chiede se i Managers, facendo riferimento alle Metriche, contribuiscano a incrementare la Performance. L'autore sviluppa un modello dove la Strategia, l'Orientamento alle Metriche, il tipo di attività di Marketing mix e le Caratteristiche ambientali sono i drivers. Inoltre le Metriche di Marketing e quelle finanziarie sono variabili dipendenti dei drivers e, al tempo stesso, impattano positivamente la Performance del Marketing-mix. Solo le Caratteristiche manageriali non sono un driver. È interessante notare che ogni variabile è frutto della letteratura e di diverse teorie, perciò il modello è la somma dei saperi. Sono molto interessanti i suggerimenti finali che vengono riassunti in una strategia a cinque punti:

a) retribuire i venditori sulla base di Metriche;

- b) fare training ai Managers sulle Metriche;
- c) coinvolgere altri Managers nelle decisioni di Marketing;
- d) coinvolgere persone dotate di esperienza in Metriche (finanziarie etc.);
- e) coinvolgere i Responsabili Marketing nelle riunioni col top management.

Si potrebbero studiare effetti moderati e diversità tra Managers. **Questi suggerimenti sono stati raccolti tutti dal ricercatore che coincide col Responsabile dell'implementazione del processo di C.R.M. per l'azienda oggetto di studio, Komet Italia, appunto.**

Da ultimo si cita l'articolo di Weir che è rilevante in termini di genesi delle Metriche (Weir, 2008). Il tema è l'influenza delle teorie di Marketing sullo sviluppo delle Metriche per la Valutazione del Cliente. Il metodo è qualitativo e consiste in una Literature Review. La prima teoria è quella relativa alla profittabilità del Cliente che vede l'avvicinarsi di tre scuole diverse:

- a) Customer Profitability analysis;
- b) Customer Segment Profitability analysis;
- c) Customer Profitability Accounting (C.P.A.) di Gupta.

La teoria C.P.A. è supportata dalla teoria di Accounting dell' ABC e dalla teoria delle *Balanced Scorecards* perché i costi aiutano a calcolare il profitto. La seconda teoria è quella del Lifetime Customer Profitability analysis che si concentra su un Return on Equity (R.O.E.) corretto per il tasso di rischio e la Valuation of Customer Assets. Questa teoria è superata dal Lifetime Value misurato con C.L.T.V. che è opinabile perché calcolato in differenti modalità e su cui c'è contraddizione nei termini tra Retention e profitti. La terza teoria è quella della Customer Equity (C.E.) che, essendo più olistica del C.L.T.V., valuta l'impatto dell'investimento per Cliente sul valore aziendale. La C.E. è la somma dei C.L.T.V. per Clienti attivi e Clienti potenziali per determinare il mix ottimale. La terza teoria è olistica (spunti da contabilità, finanza, Marketing) e ha contribuito a trasformare la valutazione del Cliente in una teoria interdisciplinare. Il Cliente rientra nella catena soddisfazione-fedeltà-profittevole. I Clienti vengono profilati tramite criterio di fedeltà=profittevoli o non fedeltà=non profittevoli. Il paradosso è che Clienti solo di tipo profittevole comportano un sottoutilizzo delle capacità produttive e, dunque, una riduzione del profitto. **Questo articolo è interessante soprattutto come cappello introduttivo sulle tipologie di**

**Metriche esistenti e alle quali appartengono le Metriche messe a confronto nella tesi: Share of the wallet (S.O.W.), Customer Lifetime Value (C.L.T.V.) e Return on Relationship (R.O.R.) declinato come Return on Customer<sup>sm</sup> (R.O.C.<sup>sm</sup>).** Inoltre, emerge chiaramente il collegamento tra C.E., C.L.T.V. e C.R.M.: si tratta della gestione dei Clienti da mantenere e acquisire per massimizzare il profitto. Future ricerche potrebbero dare spazio alla voce del Cliente attraverso lo story-telling e valutare il trade-off Clienti profittevoli - tutti i Clienti. **Per questo motivo il ricercatore ha selezionato casualmente i Clienti del campione di ricerca.**

Per quanto riguarda la Metrica Share of the Wallet (S.O.W.), sebbene il tema venga anticipato da Weir, risulta ad oggi ancora una Metrica poco utilizzata nel Marketing. **Per questo motivo il ricercatore ha deciso di innovare la letteratura di Marketing verificando l'efficacia della Metrica S.O.W. per misurare la capacità del C.R.M. di prevedere la Performance di impresa.** In questa sezione si procede con l'analisi dell'utilizzo della S.O.W. nel Marketing (Coil, 2007). L'analisi ha inizio col contributo di Coil nel 2007 che utilizza la S.O.W. come Metrica esclusivamente in Relazione alla Customer Loyalty (C.L.). In particolare, si analizza l'effetto della C.L. su S.O.W., utilizzando un metodo quantitativo che si avvale della regressione lineare con l'aggiunta dell'analisi degli effetti mediati, pur non ricorrendo alle equazioni strutturali. Si verifica, innanzitutto, che S.O.W. e C.L. sono direttamente proporzionali, nel senso che al crescere del livello di S.O.W. si assiste contemporaneamente al crescere di C.L. Tuttavia, alcune variabili, come il livello di Entrate e la Lunghezza della Relazione, hanno un effetto mediato di tipo negativo su questo rapporto. Infine, si giunge alle seguenti conclusioni:

- a) è importante rivalutare le Metriche per misurare se gli investimenti accrescono il livello di C.S.;
- b) è necessario effettuare sempre più studi di tipo longitudinale;
- c) non tutti i segmenti sono idonei perché pochi Clienti sono fedeli al 100%, segnatamente per il caso Kraft dove solo il 15% sono fedeli anziché il 40% come invece accade a livello medio.

Il secondo contributo proviene da Kumar che, nel 2012, scrive "Unprofitable Customers". In altre parole, l'autore, contrariamente a Coil mette in discussione il valore della S.O.W. e si chiede se alcuni Clienti che effettuano cross-buying possano

non essere profittevoli (Kumar, 2012 b). Si consideri che la Cross buy ratio simile alla S.O.W. è ritenuta valida. Kumar ricostruisce la situazione che vede, da un lato, una parte della letteratura negare, dall'altra una parte della letteratura rappresentata da Kumar e altri, introdurre il concetto di "Customer Eterogeneity". Secondo questo secondo filone, perciò, non tutti i Clienti si comportano alla stessa maniera, comportando un sì o un no. I modelli tradizionali dove Performance = f (cross-buying) falliscono. Il nuovo modello di Kumar evidenzia che i Clienti che hanno comportamenti avversi di cross-buying non sono profittevoli. In particolare, il 10-35% di essi, cioè pochi, generano dal 39% al 88% delle perdite, che è un valore significativo. Solo i Clienti che si comportano saltuariamente in modo avverso non generano sempre perdite ma solo inizialmente. I Managers possono risolvere la problematica attraverso una cornice di profilazione dei Clienti, dove, se il modello suggerisce che il Cliente non è profittevole, allora l'azienda dovrebbe astenersi da effettuare cross-selling. Questa analisi viene condotta mediante un metodo quantitativo; si tratta, infatti, di un modello bayesiano logico elaborato col software di S.A.S.

**Per questo motivo il ricercatore vuole riaprire la questione del valore della S.O.W. che sembra essere relativizzato da Kumar e, per farlo, si ispira ad un metodo sempre quantitativo e con un software più semplice come Excel.** Anche Mark, nello stesso anno, elabora un lavoro che, come Kumar, contraddice la Relationship Marketing theory secondo cui la Retention (che cresce con la durata della Relazione) produce sempre profittabilità (Mark, 2012). Al contrario la Branding literature propone la segmentazione che l'autore utilizza come premessa per individuare differenti Clienti in funzione del comportamento. Le determinanti della profittabilità cambiano per ciascuno dei sei segmenti analizzati e la durata non compare mai. Il metodo è quantitativo e utilizza l'Activity based Costing per le spese e un modello finito misto che parte dai comportamenti per micro-segmentare e predire la profittabilità (Wedel, Kamakura 2000), nel mercato B2B industriale. Dello stesso avviso del ricercatore è invece Molms che, nel 2011, afferma il ruolo importante del Cross-selling per predire la Performance (Molms, 2011). Inoltre, lo stato mentale o intelligenza emotiva ha un impatto diretto positivo sul cross-selling in caso di aziende appartenenti al settore B2B, più che la disponibilità effettiva di un vasto portafoglio prodotti.

Sull'onda di questa parte di letteratura di Marketing, di cui Kumar è un'eccellente esponente, si sviluppa un'importante attenzione per la Profittabilità della Clientela e nasce un pool di ricerca sul tema della Metrica del C.L.T.V. In ordine, si assiste alle ricerche di Gupta che, nel 2001, scrive in tema di misurazione dell'apporto della base di Clienti (intangibili) al valore di un'azienda (Gupta, 2001). Il metodo utilizzato permette di valutare anche aziende ad alto tasso di crescita che presentano, però, guadagni negativi. Il metodo è quantitativo e utilizza dati relativi a tre dot.com facilmente desumibili da Internet, tramite i report annuali. Il metodo utilizzato consente di valutare il valore della base dei Clienti presente e futuro e confrontarlo col valore di mercato ottenendo una misurazione più stabile rispetto ai metodi contabili che, invece, sono legati alle fluttuazioni finanziarie. Lo studio dimostra un forte legame tra valore del Cliente e valore di mercato di un'impresa per tre aziende su quattro. Una buona Metrica per il valore del Cliente è il punto di inizio per una migliore gestione dei Clienti come Asset aziendale. La Metrica scelta è il Customer Lifetime Value, appunto. Esso viene definito come la somma delle future Entrate scontate. Tali Entrate sono basate su acquisizione, fidelizzazione e espansione della base dei Clienti. Successivamente è possibile quantificare la base dei Clienti, che rappresenta una larga parte del valore di un'azienda e dunque ne è una buona approssimazione. Lo studio è migliorabile usando più dati, un sistema bayesiano, considerando costi di acquisizione e margini non costanti. Nel 2006, sempre Kumar, riprende il valore della Metrica C.L.T.V. attraverso il suo fondamentale lavoro intitolato "Profitable Relationships" (Kumar, 2006). Il contributo di Kumar sta nell'aver dimostrato innanzitutto l'importanza della Metrica C.L.T.V. e, soprattutto, nell'aver definito il Cross selling, e quindi la S.O.W. come un driver della C.L.T.V. La ragione per la prima affermazione sta nel fatto che il C.L.T.V. è l'unica Metrica che permette di catturare:

- a) la probabilità che il Cliente sia attivo nel futuro;
- b) i costi di Marketing futuri;
- c) il Margine di Contribuzione futuro. Non sono all'altezza di tale compito le Metriche tradizionali di Marketing.

La dimostrazione empirica proviene anche dal fatto che il 15% delle aziende analizzate nel comparto hi-tech del settore B2B che hanno utilizzato la Metrica C.L.T.V. per prevedere il livello di Profitto, hanno registrato livelli di Profitto superiori del 45%

rispetto ai restanti casi. Per quanto riguarda la seconda affermazione, si tratta della conclusione di un ragionamento che ha radici lontane che individua nella S.O.W. il fattore più importante per determinare il C.L.T.V. nei contesti non contrattuali. Pertanto, da un lato si attribuisce alla S.O.W. il ruolo di antecedente del C.L.T.V. ma, dall'altro, il ruolo della S.O.W. viene sminuito rispetto alla C.L.T.V. **Il punto di vista del ricercatore, invece, è quello che riconosce alla S.O.W. un ruolo fondamentale rispetto alla C.L.T.V.** Secondo Kumar, dopo aver analizzato un campione di sedicimila aziende appartenenti a comparti diversi del settore B2B, emerge che le aziende caratterizzate da elevati livelli di Customer Loyalty (S.O.W. alta) non necessariamente coincidono con le aziende a più alto livello di profittabilità. La ragione di ciò risiede nel fatto che queste aziende hanno beneficiato di un'eccessiva allocazione delle risorse. Pertanto, si rende necessaria una prioritizzazione della Clientela allo scopo di permettere una riallocazione delle risorse maggiore presso quella Clientela che possa garantire maggiori profitti nel futuro. Mentre nei contesti contrattualistici Metriche come Share of the Wallet (S.O.W.) e Recency Frequency Monetary hanno avuto effetti positivi in tal senso, nei contesti non contrattualistici è necessaria una Metrica onnicomprensiva come il C.L.T.V. La ragione di ciò risiede principalmente nel fatto che:

- 1) i Clienti fedeli non necessariamente sono profittevoli, perciò è necessario evolvere verso una Metrica che seleziona i *Clienti valevoli*;
- 2) le vendite nei settori non contrattualistici non sono tutelate da una data di scadenza, perciò è necessario osservare il comportamento di acquisto e altri fattori per selezionare i Clienti.

In definitiva la Metrica C.L.T.V. tiene in considerazione la contribuzione finanziaria di un Cliente all'azienda data come differenza tra Valore presente meno Costi per tutta la durata della Relazione, che normalmente è calcolata in un periodo di massimo tre anni; essa misura, in genere, la futura profittabilità del Cliente. Il modello utilizzato da Kumar per prevedere il Valore presente si fonda sulla Frequenza degli acquisiti e presuppone il fatto che una riduzione della Frequenza fino alla Dormienza del Cliente rappresenta il preludio della fine della Relazione col Cliente stesso. Questo modello prevede una serie di fattori dove il Cross-buying, misurato attraverso la S.O.W.; è il fattore predominante, seguito da Frequenza e Recenza. In particolare, nel comparto hi-tech, un incremento del

15% nell'utilizzo di Cross-buying determina un incremento del 27% nel punteggio generale del C.L.T.V. (Figura 8, pag. 43). Per quanto riguarda i costi di Marketing, invece, è possibile sia presupporre costi costanti negli anni sia presupporre costi crescenti in funzione della Frequenza degli acquisti nel passato. Questo secondo metodo è quello utilizzato da Kumar. Dal punto di vista del ricercatore, il contributo più interessante di Kumar risiede nell'elaborazione di una strategia di Customer Management (Figura 9, pag. 43), in funzione della quale è possibile mettere a punto anche una strategia di ottimizzazione del C.L.T.V. (Figura 10, pag. 44). Per quanto riguarda la strategia di Customer Management, le aziende dovrebbero ottimizzare tutte le fasi del ciclo di vita del Cliente che, seguendo un parallelismo col ciclo di vita del prodotto, conosce l'acquisizione, la fidelizzazione e l'attrito o fine della Relazione. Più precisamente, le aziende dovrebbero, da un lato, acquisire e fidelizzare più Clienti, così l'azione delle aziende consentirebbe il prolungamento della curva del ciclo di vita del Cliente nelle fasi di Acquisizione e Fidelizzazione nel senso orizzontale delle ascisse. Dall'altro le aziende dovrebbero incrementare il valore della Relazione aumentando le vendite o riducendo i costi, così l'azione delle aziende consentirebbe l'aumento della pendenza della curva del ciclo di vita del Cliente nel senso verticale delle ordinate. Come conseguenza di ciò, è possibile massimizzare il C.L.T.V. per ciascuna fase del ciclo di vita del Cliente perseguendo diverse strategie:

- 1) *Allocazione ottimale delle risorse* nella fase di acquisizione di nuovi Clienti;
- 2) *Abbinamento ottimale prodotto-Cliente* nella fase di fidelizzazione dei Clienti;
- 3) *Acquisizione e fidelizzazione dei soli Clienti profittevoli* nella fase di Attrito.

La prima strategia consiste nella *Riduzione dei costi* e si persegue in tre passi successivi. Il primo passo è raggruppare i Clienti in quattro tipologie in funzione del livello di C.L.T.V. (basso – alto) ottenuto impiegando diversi livelli di S.O.W. (basso – alto). In questo primo passaggio si nota come costi maggiori sostenuti per raggiungere i Clienti con canali diversi di vendita implicino sicuramente costi maggiori, ma anche profitti maggiori in misura più che adeguata rispetto alle spese sostenute. **Si tratta di una conseguenza della seconda affermazione di Kumar e rappresenta una delle motivazioni che fanno presupporre al ricercatore la validità della sua personale ipotesi secondo cui il peso della S.O.W. è più significativo se comparato a quello del C.L.T.V.**



Ciò detto, il secondo passo è conteggiare le spese sostenute da un'azienda per raggiungere i Clienti con diversi canali. Infine, il terzo e fondamentale passo, è modificare il mix dei canali finché sia possibile ottenere un'ottimizzazione dei costi.

La seconda strategia consiste nel proporre al Cliente la sequenza di prodotti che consente di massimizzare le vendite. Kumar elabora un modello che verifica sia la probabilità di acquisto, sulla base della Frequenza, sia la probabilità di acquisto di un certo tipo di prodotto che, in questo caso, scende al 55%. Le aziende che riescono in questo intento accrescono i loro profitti del 160% e, inoltre, creano efficienze, dal momento che possono ridurre la Frequenza di passaggio dal Cliente. Ovviamente le aziende dotate di un portafoglio prodotti più ampio sono facilitate nel perseguimento di questa strategia.

Infine, la terza strategia consiste nel selezionare sia i Clienti più numerosi (32%), che comportano minori spese di acquisizione ma pesano per il 20% sul totale apporto di Profitto, sia i Clienti meno numerosi (15%), che comportano minori spese di fidelizzazione ma pesano per il 40% sul totale del Profitto. Perciò, secondo Kumar, non sempre maggiori spese di Marketing comportano necessariamente maggiori Profitti. Sulla falsa riga di questo articolo si muove anche il lavoro successivo di Kumar (Kumar, 2009). Infatti, l'autore verifica nuovamente che la Metrica del C.L.T.V. è più efficace della S.O.W. per la gestione dei Clienti perché permette di riallocare le risorse sui Clienti più profittevoli che non coincidono necessariamente coi Clienti più fedeli. Per farlo, però, elabora addirittura tre modelli diversi. Essi si caratterizzano per il fatto che riescono a monitorare simultaneamente Customer Loyalty e Customer Profitability per allocare le risorse. Il primo modello è utilizzabile allo scopo di scegliere quali Clienti acquisire e quali fidelizzare. La scelta ricade sul seguente binomio: livelli di Costi di acquisizione e Fidelizzazione (bassi); livelli di Customer Lifetime Value (alti). Il secondo modello, invece, è fruibile allo scopo di scegliere quali Clienti non fidelizzare e si tratta essenzialmente di una segmentazione per C.L.T.V. Infine, il terzo modello nasce allo scopo di decidere quanto spendere per ciascun segmento e si fonda su di un'analisi dei valori combinati di C.L.T.V. e S.O.W. (Figura 11, pag. 45).

Il lavoro di ricerca effettuato da Kumar ha il valore fondamentale di spostare fortemente l'attenzione della letteratura sulla Relazione col Cliente. Kumar sceglie di misurare la bontà delle strategie di Customer Relationship Management attraverso la

massimizzazione del C.L.T.V. Altri autori, invece, si focalizzano sul Return on Relationship (R.O.R.). È il caso di Gummesson che, nel 2004, scrive un prezioso lavoro dal titolo “Return on relationships (R.O.R.): the Value of Relationship Marketing and C.R.M. in business-to-business contexts” (Gummesson, 2004). In questo lavoro Gummesson assume una prospettiva ben precisa di Relationship Marketing (R.M.), secondo cui il R.M. è il Marketing basato sull’interazione all’interno di network di Relazioni, e si chiede se il R.M. è remunerativo, mediante lo sviluppo del concetto di Return on Relationships (R.O.R.). L’autore evidenzia come il concetto di Misurazione del valore delle Relazioni e dei network sia cresciuto in parallelo alla crescita dei concetti di Relationship Marketing e C.R.M. Inoltre Egli chiarisce il suo punto di vista in tema di Metriche secondo cui esse sono indicatori utili fino a un certo grado perché sono rappresentazioni di un fenomeno al pari di un’immagine, ma non possono sostituirsi al fenomeno stesso. Pertanto le Metriche sono una forma supplementare di conoscenza e, pertanto, non possono essere universali. Ciò detto Gummesson definisce il R.O.R. come il prodotto netto finanziario di lungo termine generato dalla costruzione e dal mantenimento di un network di Relazioni per un’organizzazione. L’autore individua, come area di ricerca futura, l’estensione delle Relazioni verso un raggio più ampio rispetto alla Relazione diadica fornitore - Cliente, oltre che verso una dimensione più complessa rispetto a quella individuale. Il concetto di R.O.R. è strettamente connesso a quello di *Balance Scorecards*, in quanto esse registrano indicatori di capitale che sia altro da quello puramente finanziario, tra cui: la base dei Clienti, il valore finanziario, i processi interni di business e, infine, conoscenza e crescita (Kaplan, 1990). Secondo la teoria delle *Balance Scorecards*, il capitale è innanzitutto intellettuale, è un antecedente rispetto a quello puramente finanziario ed è definibile come il valore totale dell’impresa che si ottiene come sottrazione tra prezzo delle azioni e valore contabile. Infine, il maggiore contributo di Gummesson consiste nell’individuazione di strategie per incrementare il R.O.R. In particolare, secondo l’autore, è possibile raggiungere lo scopo modificando il bilancio tra qualità, che è incentrata sull’incremento dei guadagni, produttività, che è dedicata alla riduzione dei costi, e profittabilità, che è focalizzata sulla differenza tra guadagni e costi. La strada migliore è sempre quella di raggiungere un equilibrio ottimale tra i tre aspetti citati. Tuttavia, prediligere la qualità è premiante perché la qualità consente di migliorare i guadagni, comporta a volte riduzione dei costi

e del capitale impiegato e impatta positivamente anche sui profitti. Al contrario, concentrarsi solo sulla produttività spesso si rivela un atteggiamento miope che conduce alla riduzione dell'attrattività di impresa, allo sviluppo disomogeneo del C.R.M. e, infine, alla distruzione del capitale intellettuale. In conclusione, si afferma che i goal tradizionali del Marketing plan, come Sales Volumes e Market Share, vanno integrati con nuovi goals come R.O.R., Customer Retention e S.O.W., secondo lo spirito delle *Balanced Scorecards* e dei suoi indicatori di capitale intellettuale. **Poiché né Gummesson né Grönroos hanno mai ampliato la letteratura esercitandosi nel calcolo del R.O.R. nel settore Business to Consumer, il ricercatore raccoglie la sfida e scrive una ricerca nuova che verifica l'efficacia di C.R.M. nel prevedere la Performance mediante R.O.R. come Metrica di misurazione, nel settore dentale (Business to Consumer). Si osserva solo un contributo in tal senso da parte di Gronroos nel 2012, ma il settore indagato è Business to Business (Grönroos, 2012).** In particolare, il ricercatore assume la prospettiva di Peppers & Rogers circa il R.O.R. che viene declinato secondo il Return on Customer<sup>sm</sup>, come misurazione finanziaria dei miglioramenti di Customer Experience. Questa Metrica, pertanto, fa parte di una cornice concettuale, la cosiddetta Customer Experience. Questo tema viene sviluppato in un lavoro del 2014 dal titolo "Measure the Value of Customer Experience improvements" in cui la Customer experience è definita come la somma di tutte le interconnessioni coi Clienti. Le implicazioni di un elevato punteggio di Customer experience (C.E.) toccano l'impresa, che può ridurre il Churn rate e i Costi di servizio oltre che accrescere il tasso di acquisizione, e i venditori, che possono accrescere la Frequenza degli acquisti. L'autore ipotizza che la C.E. influenza il Customer behaviour che, a sua volta, influenza il Customer value, cioè il valore finanziario, direttamente attraverso l'acquisto, o, indirettamente, attraverso il passa parola positivo. Non solo l'ipotesi viene verificata, ma, in particolare, si attesta che è possibile misurare l'impatto finanziario attraverso la Customer Experience Value Analysis. Quest'ultima analisi si caratterizza per il fatto di essere un processo che consta di cinque fasi: 1) assemblaggio delle informazioni con C.R.M. e database esterni; 2) traccia delle interazioni col Cliente; 3) mappa sociale per dodici mesi; 4) monitoraggio del punteggio di Customer experience relazionale e non transazionale; 5) determinazione del cambiamento di comportamento e valutazione dell'impatto sul valore del Cliente che è variabile da Cliente a Cliente in funzione del

marginale. **Il ricercatore ha ritenuto che la formula del R.O.C.<sup>sm</sup> fosse l'unica percorribile all'interno di una ricerca condotta nel settore Business to Consumer. Per la formula, si rimanda al capitolo 2.** Infine, si segnala il lavoro di Contaldo come strumento di analisi del portafoglio Clienti basato sulla Metrica del R.O.R. (Contaldo, 2006). Si pensi all'analisi Monkey-Donky, che segmenta i Clienti per indice di ricavo medio e Frequency, oppure all'analisi di contribuzione per margine.

A questo punto, una volta ricostruita la storia della letteratura anche sulle Metriche e dopo aver evidenziato il gap culturale su quest'ultimo tema, è necessario fare altrettanto in tema di modelli previsionali. In altre parole, per quale motivo il ricercatore ha scelto il modello stocastico di Fader? A tale proposito si cita il lavoro di Armstrong, che è una *summa* sul concetto di previsione (Armstrong, 2010). Secondo l'autore, le previsioni si basano su una *checklist* che conta centoquaranta principi che diventano tali se non vengono confutati a livello empirico da altri principi. Il paper cerca di fornire un canone fondato solo su nove principi per accrescere l'accuratezza della previsione:

- 1) adattare il metodo alla situazione specifica;
- 2) utilizzare la conoscenza di dominio dei Managers che a volte è in contrasto con la serie storica dei dati e quindi con l'estrapolazione del trend;
- 3) scomporre il problema in parti più piccole che invece sono note;
- 4) trasformare sempre il giudizio qualitativo di un esperto in un modello semplice che sarà più accurato del pensiero umano;
- 5) rappresentare il problema realisticamente;
- 6) utilizzare modelli causali;
- 7) utilizzare modelli semplici;
- 8) utilizzare un approccio conservativo se c'è incertezza;
- 9) combinare i metodi ove possibile.

Più in dettaglio, la Performance di impresa è stata spesso studiata mediante modelli di semplice regressione lineare. Nel 2008 Gok utilizza metodo qualitativi per analizzare il portafoglio Clienti sulla base del C.R.M. e scommette sulla Metrica Customer Satisfaction (Gok, 2008). Vengono identificate una prima matrice che incrocia Forza della Relazione - Customer satisfaction (mutuata da uno studio turco nel settore OEM statisticamente significativo ed esportabile) e una seconda matrice che incrocia il Business potenziale con Customer satisfaction Cliente per Cliente (mutuata dal Fiocca),

consentendo una prioritizzazione dei Clienti per i Managers. Le informazioni di C.S. vengono usate per decisioni strategiche. Emerge che la S.O.W. misura la forza della Relazione ma non l'efficacia della Performance. Sulla stessa lunghezza d'onda è Johnson che, nel 2012, affronta come tema quanto le aziende si basino effettivamente sulla Potential Customer Profitability nelle scelte di C.R.M. (acquisizione e fidelizzazione). Il metodo è qualitativo perché viene effettuato un sondaggio cross-sectional. Il settore studiato è il B2B. Viene utilizzata una cornice concettuale, la Adaptive Structuration Theory (A.S.T.). Da questo lavoro emerge che le aziende si basano sul profitto potenziale di un Cliente soprattutto in fase di mantenimento più che di acquisizione. L'aderenza al concetto di Profittabilità in fase di mantenimento ha un impatto maggiore sulla Performance, attraverso la struttura Cliente-centrica. Tuttavia questo atteggiamento va integrato con una serie di ulteriori iniziative Cliente-centriche. Nel 2012 Kumar con "Statistical methods in Customer Relationship Management" utilizza metodi quantitativi per misurare l'efficacia del C.R.M. quali la funzione di probabilità per tutti i Clienti e un modello di regressione lineare solo per i Clienti che restano con l'azienda (Kumar, 2012). Si segnala innanzitutto che viene effettuata a tale scopo un'analisi complessa che prevede in ordine l'impiego di:

- 1) una funzione di probabilità logaritmica;
- 2) un indice di significatività come il p value;
- 3) un indice di comparazione tra dati del modello e dati osservati come il MAD (Mean Absolute Value) che misura tale scostamento in percentuale;
- 4) un modello di regressione lineare.

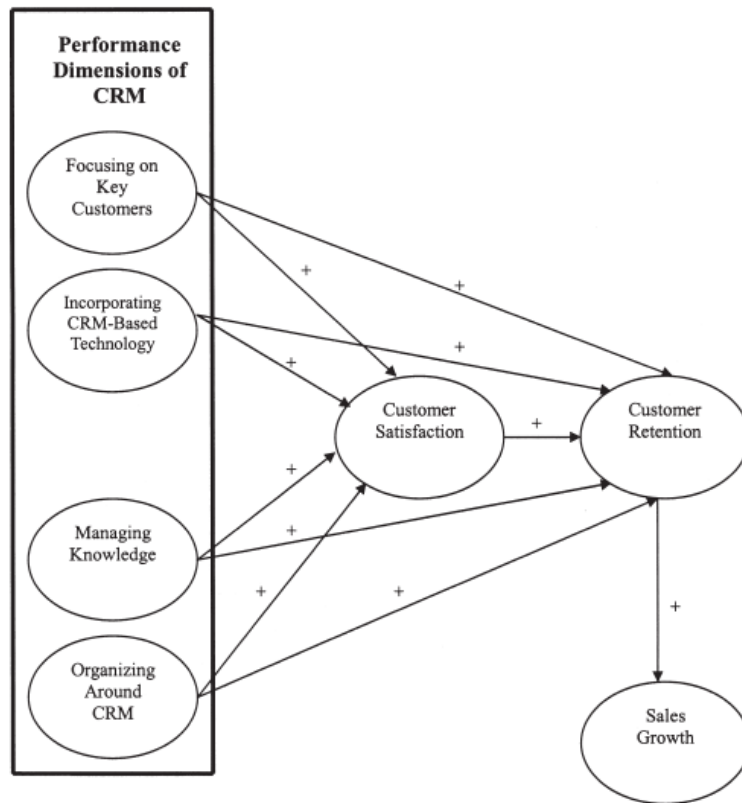
Inoltre, è complessa anche l'esecuzione delle operazioni perché viene suggerito l'utilizzo del software S.A.S. Infine, secondo V. Kumar, la S.O.W. è una Metrica valida solo per misurare la Customer Retention ma non la Performance di impresa. Solo il C.L.T.V. ha la doppia funzione di antecedente sia della Performance sia della Customer Retention e può, quindi, essere calcolata alla stessa maniera. Nessun tipo di attenzione viene, invece, dedicata al R.O.C.<sup>sm</sup>. **Per questi motivi il ricercatore decide di innovare la letteratura di C.R.M. costruita mediante metodi quantitativi, di cui Kumar è l'esponente più prolifico, prevedendo un'analisi mediante massimizzazione della funzione di probabilità con Distribuzione Beta Geometrica – Beta Bernoulli secondo Fader (Fader, 2009 a). Inoltre, questa analisi viene**

condotta su S.O.W. e C.L.T.V. allo scopo di misurare l'efficacia del C.R.M. nel prevedere la Performance e non solo la Customer Retention. Rispetto a Kumar, il ricercatore ipotizza che la S.O.W. sia l'antecedente del C.L.T.V. e non viceversa. A ciò si aggiunga il fatto che per la prima volta questo metodo viene impiegato anche per studiare il R.O.C.<sup>sm</sup> Non da ultimo, il software impiegato per effettuare queste analisi è nuovo: Excel. La motivazione risiede nel fatto che il ricercatore si attiene in tutto e per tutto alle raccomandazioni di Armstrong e si sforza di utilizzare un sistema quanto più possibile semplice. A tal proposito, si pensi anche alle necessità del settore dentale di poter contare generalmente su poche risorse per l'IT.

Le prime ricerche di Fader muovono anch'esse dal tema della Customer Retention, come nel caso di Kumar. Nel suo articolo "Understanding Service Retention within and Across Cohorts Using Limited Information", Fader elabora una cornice concettuale per individuare i fattori che esitano Customer Retention (Fader, 2009 b). Si tratta della cornice di rischio proporzionale su coorti integrata e migliorata con la probabilità di Churn rate che non viene contemplata nei modelli probabilistici non contrattuali discreti ad opera dello stesso autore. In particolare, vengono studiati quattro fattori: durata, promozioni, eterogeneità, effetti cross-coorte, stagionalità. In questo lavoro si verifica che solo la combinazione dei cinque effetti spiega la Customer Retention. Soltanto nel lavoro "Probability models for Customer base analysis" si analizza la Base dei Clienti come driver della Performance, con metodo quantitativo BG-BB nel contesto non contrattuale e discreto (Fader, 2009a). **Tuttavia l'autore si focalizza solo sulla probabilità di acquisti futuri basandosi sulla Frequenza degli acquisti passati. Per questo motivo, il ricercatore, introducendo S.O.W. e R.O.C.<sup>sm</sup> come Metriche da analizzare extra rispetto agli acquisti effettuati nel passato innova profondamente la casistica di applicazione del metodo di Fader e, più in generale, la letteratura di Marketing sul tema del C.R.M.** Si evidenzia l'importanza di analizzare approfonditamente le diversità della base dei Clienti definita come *Eterogeneità* nel lavoro di Fader "Customer-Base Valuation in a Contractual Setting: The Perils of Ignoring Heterogeneity" (Fader, 2010). In esso si evidenzia come la mancata valutazione delle differenze tra Clienti che ne rendono eterogenea la base possa causare una stima erronea del valore residuale del Cliente (D.E.R.L.). Questa valutazione è

possibile solo per gli studi di coorte paragonati agli studi aggregati. **Il ricercatore ne tiene conto sia utilizzando il metodo di massimizzazione della probabilità con una funzione logaritmica che contiene i parametri  $\gamma$  e  $\theta$  sia mediante l'ipotesi H3 di pagina 15 che verifica le differenze tra Clientele diverse conquistate ora dagli agenti diretti di un'azienda ora dai Distributori della stessa azienda.** Del resto, già Boulding (2005) cita l'importanza di tenere conto dell'Eterogeneità negli studi di C.R.M. Il lavoro di Boulding esprime sei raccomandazioni finali per migliorare le future ricerche sul C.R.M.:

- 1) focalizzarsi sulle interazioni tra i processi descritti e non su nuovi processi;
- 2) utilizzare nuove Metriche e definire precisamente i costi per valutare meglio il rapporto costo-beneficio;
- 3) distinguere la causa dall'effetto, ossia variabile indipendente da dipendente sia intervistando due aziende diverse sia effettuando l'intervista in momenti temporali diversi (studi longitudinali);
- 4) l'adozione delle attività di C.R.M. è dinamica in funzione del mercato e dei risultati che può offrire e, essendo una variabile endogena andrebbe studiata con equazioni strutturali, per evitare possibili B.I.A.S.;
- 5) l'eterogeneità dei Clienti è fondamentale e andrebbe tenuta in considerazione attraverso il principio della segmentazione per gruppi o per singoli come suggerito dall'analisi bayesiana;
- 6) lo studio *cross-functional* (ricco di dati) e *longitudinal* (dati raccolti in momenti diversi) è preferibile perché consente di considerare tutte le variabili esterne possibili per evitare B.I.A.S..

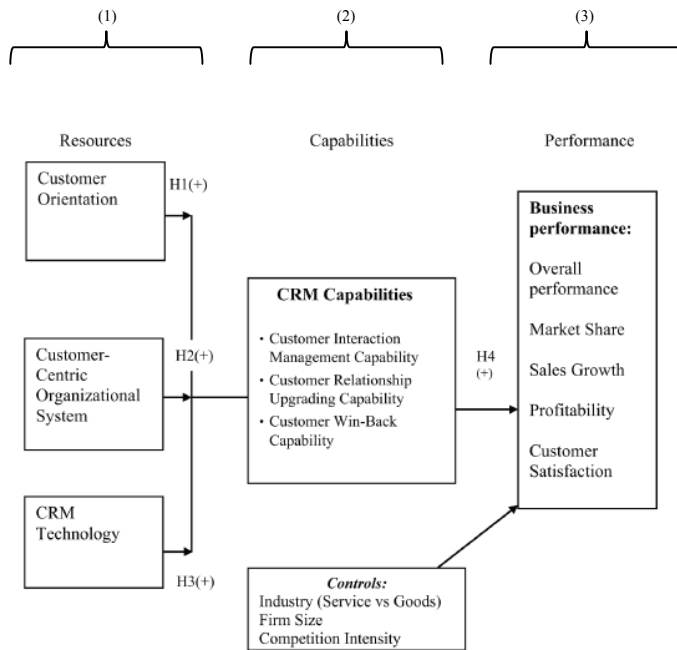


**Figura 5** Modello degli effetti della Performance di C.R.M. su Customer Satisfaction, Customer Retention, Sales Growth.

Customer Identification	Industry	Lifetime Revenues (\$)	Lifetime Costs (\$)	Lifetime Value of the Customer (\$)	Customer Margin (%)
I	Engineering	9,513,759	1,413,972	8,099,788	85.1
H	Chemicals	21,424,471	15,841,876	5,582,595	26.1
K	Business services	10,253,598	6,470,062	3,783,536	36.9
B	Hotels and leisure	5,446,409	2,817,228	2,629,181	48.3
G	Distiller	6,396,738	4,519,102	1,877,635	29.4
E	Food manufacturer	5,341,670	3,949,170	1,392,500	26.1
J	Telecommunications	5,420,806	4,856,672	564,134	10.4
C	Chemicals	2,219,441	1,749,604	469,837	21.2
L	Charity	791,927	511,379	280,548	35.4
F	Business services	500,506	360,793	139,713	27.9
<b>Total</b>		<b>67,309,325</b>	<b>42,489,858</b>	<b>24,819,467</b>	

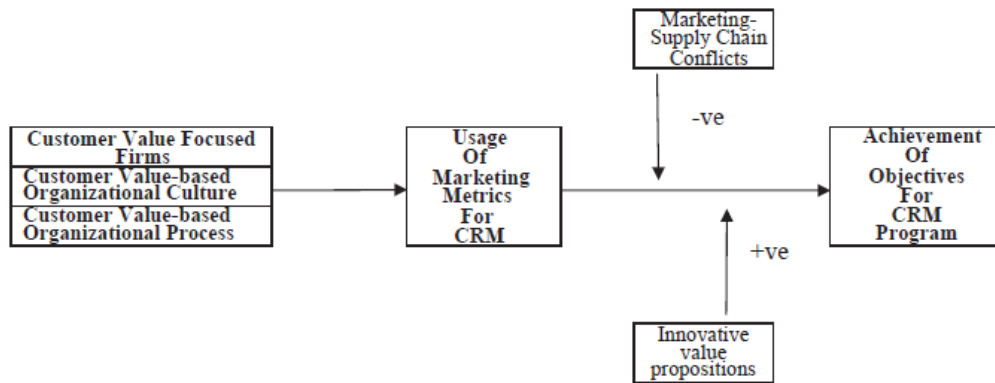
**Tabella 1** Rapporto tra Lifetime Value, Lifetime cost e Customer Margin.



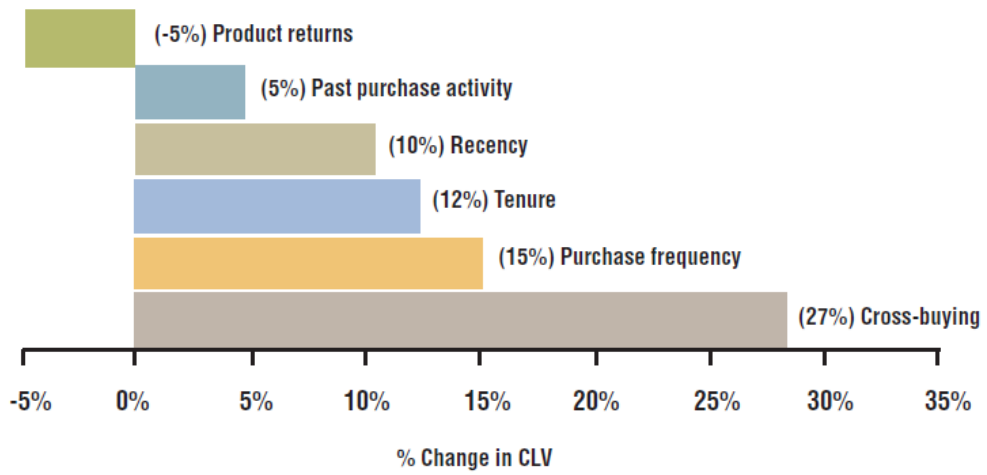


- (1) customer interaction management capability;  
 (2) customer relationship upgrading capability; and  
 (3) customer win-back capability.

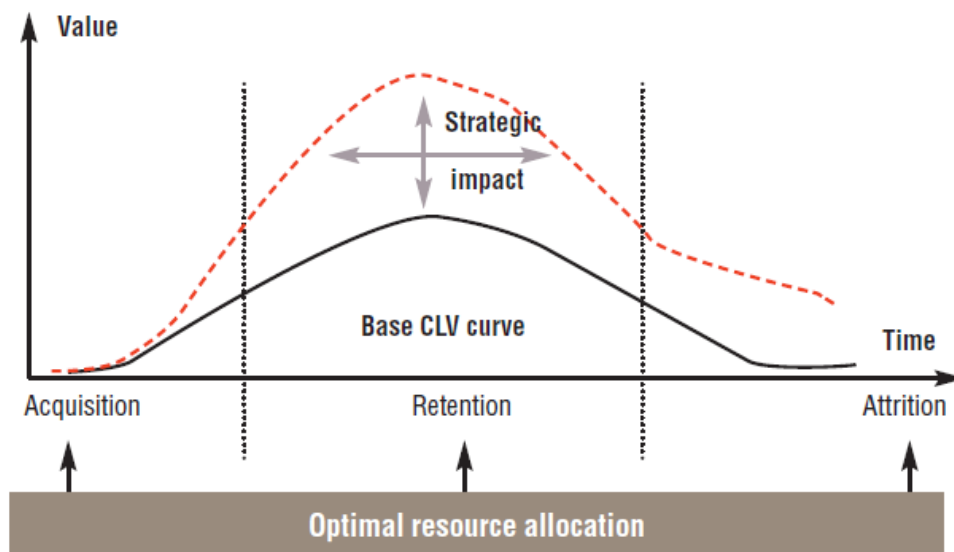
**Figura 6** Antecedenti e conseguenze delle capacità di C.R.M.



**Figura 7** Cornice concettuale per l'utilizzo delle Metriche di Marketing



**Figura 8** Impatto dei drivers di Customer Lifetime Value



**Figura 9** Strategia di C.R.M. e conseguenti Strategie per ottimizzare il C.L.T.V.

<b>High CLV</b>	<p><b>Cost reduction (\$)</b> Current spending: \$1,008 Optimal spending limit: \$2,197</p> <p><b>Face-to-face meetings</b> Current frequency: once every seven months Optimal frequency: once every five months</p> <p><b>Direct mail/tele-sales</b> Current interval: six days Optimal interval: two days</p> <p><b>Profits</b> Current: \$109,364 Optimal: \$178,092</p>	<p><b>Cost reduction (\$)</b> Current spending: \$1,385 Optimal spending limit: \$2,419</p> <p><b>Face-to-face meetings</b> Current frequency: once every three months Optimal frequency: once every month</p> <p><b>Direct mail/tele-sales</b> Current interval: six days Optimal interval: five days</p> <p><b>Profits</b> Current: \$534,888 Optimal: \$905,224</p>
	<p><b>Cost reduction (\$)</b> Current spending: \$819 Optimal spending limit: \$433</p> <p><b>Face-to-face meetings</b> Current frequency: once every five months Optimal frequency: once every 13 months</p> <p><b>Direct mail/tele-sales</b> Current interval: 10 days Optimal interval: 13 days</p> <p><b>Profits</b> Current: \$7,435 Optimal: \$12,030</p>	<p><b>Cost reduction (\$)</b> Current spending: \$1,291 Optimal spending limit: \$612</p> <p><b>Face-to-face meetings</b> Current frequency: once every two months Optimal frequency: once every 10 months</p> <p><b>Direct mail/tele-sales</b> Current interval: eight days Optimal interval: eight days</p> <p><b>Profits</b> Current: \$10,913 Optimal: \$28,354</p>
	<b>Low SOW</b>	<b>High SOW</b>

**Figura 10** Strategia di *Allocazione ottimale delle Risorse*

High CLV	<i>Maintain current level of marketing</i>	<i>Stimulate more interest through cross-selling and higher-value products</i>
Low CLV	<i>Minimal marketing spending</i>	<i>Invest to encourage cross-buying and spending on higher-valued goods</i>
	High Current SOW	Low Current SOW

**Figura 11** Strategie di investimento delle risorse

### 3. PROSPETTIVA FILOSOFICA

Il modo migliore per introdurre questo capitolo è la definizione di C.R.M. di Gummesson (Gummesson, 2004): “Il C.R.M. è definibile come la somma dei valori e delle strategie di Relationship Marketing (R.M.), con particolare riferimento alle Relazioni dei Clienti, trasformati in applicazione pratica”. Ciò che il ricercatore vuole spiegare è che C.R.M. e R.M. sono intimamente connessi tra loro.

Cosa sia l’implementazione del R.M. è riassunto bene dagli steps utilizzati nel Marketing One-to-One:

- a) identificare Clienti individuali e stabilire come raggiungerli;
- b) differenziare tra Clienti con riguardo ai valori e ai bisogni;
- c) interagire coi Clienti efficientemente ed efficacemente;
- d) personalizzare le offerte;
- e) costruire Relazioni di conoscenza coi Clienti attraverso il dialogo (Peppers & Rogers, 1999).

A questo punto si intraprende un breve decorso nella storia del Relationship Marketing, con l’obiettivo di chiarire quale scuola di R.M. viene scelta come lente di lettura dei dati raccolti nel presente lavoro e per quale ragione. La declinazione del Marketing come Relationship Marketing compare nella letteratura di Marketing nel periodo 1980-2000; si tratta infatti del Secondo Paradigma di Marketing, secondo la lettura di Gummesson (Gummesson, 2014). Per comprendere meglio come si sia giunti al Secondo Paradigma di Marketing, l’esperto di R.M. illustra prima i fattori critici del Primo Paradigma: il mercato consiste di Clienti e Fornitori che comprano e vendono in funzione di quattro fattori: Product, Price, Promotion, Place. Si tratta di una checklist sicuramente più ampia rispetto a quella fornita dalla Micro-Economia che si ferma ai primi due, ma certo non è ancora un Paradigma in grado di spiegare tutta la realtà. Per quanto riguarda il Prodotto, si segnala che esso ha un’unica dimensione standard ed è progettato per una massa di Clienti indifferenziata. La diretta conseguenza di ciò è che il mercato di riferimento per la ricerca di Marketing è il Business-to-Consumer e, soprattutto, non si è in grado di identificare la dimensione del Servizio connesso a tuttavia “altro” rispetto al Prodotto. In sintesi, l’attenzione del Marketing è tutta concentrata su ciò che il Fornitore fa per il Cliente, secondo una direzione unilaterale che, da un lato tradisce perché dà l’impressione di mettere il Cliente al centro, dall’altro non si focalizza sulla Relazione

col Cliente. E' naturale che questo schema non potesse tenere il passo dei tempi ed è così che nel periodo 1980-2000 si apre una nuova era per il Marketing: il Secondo Paradigma detto anche "l'era delle differenze". Questo paradigma ha come tratto distintivo l'introduzione del concetto di differenziazione che coinvolge tutti gli aspetti: sia i prodotti, che non sono più né standardizzati né progettati per le masse, bensì personalizzati, sia ciò che ha a che fare con il prodotto come il servizio, che si scorpora dal prodotto, oppure il mercato, che si sdoppia in Business to Consumer e Business to Business. Questo livello crescente di differenziazione stimola lo sviluppo di temi come la Qualità, la Customer Satisfaction e la Customer Loyalty o Customer Retention, tutti fortemente correlati tra loro secondo uno schema causa - effetto. Questo contesto risulta dunque fertile per la scoperta del Relationship Management che, pur essendo ancora applicato a una Relazione puramente diadica tra Fornitore e Cliente, quanto meno non è più unidirezionale e, soprattutto, apre le porte alle strategie di acquisizione, mantenimento e dismissione del Cliente proprio in nome di quei concetti sopra citati, ossia al Customer Relationship Management. Si sottolinea come la letteratura, anche in tema di R.M., sia ancora legata ad un'idea di "Marketing per il Cliente" e non di "Marketing Cliente centrico". Lo scopo del Marketing, infatti, è la creazione e l'uso di strumenti atti semplicemente a catturare e bloccare Nuovi Clienti.

A questo punto il ricercatore ritiene utile mostrare sinteticamente i tratti peculiari delle diverse scuole di Relationship Marketing. Il primo studio delle Relazioni si registra a livello di Service Marketing con il lavoro di Berry che fonda la scuola di pensiero Nordamericana. Secondo Berry, il Relationship Marketing consiste nell'attrarre e mantenere la Relazione col cliente da parte dell'offerente, generando un livello di profitto tale da soddisfare entrambe le parti. Perciò il focus all'interno dell'organizzazione è principalmente su produttore e cliente (Berry, 1983). La riflessione di Berry è peculiare soprattutto per la definizione di tre livelli di R.M. Infatti, in funzione dello strumento di Customer bonding utilizzato per generare fedeltà del cliente, distinguiamo:

- 1) un primo livello che prevede uno strumento finanziario e genera bassa fedeltà;
- 2) un secondo livello che prevede uno strumento sociale e genera media fedeltà;
- 3) un terzo livello che prevede uno strumento strutturale e genera alta fedeltà.

Il livello di fedeltà generata è proporzionale al vantaggio competitivo ottenibile. Successivamente, proprio a partire dal terzo livello di R.M., nasce la *Scuola Nordica* che sviluppa lo studio delle Relazioni come strategia nel Service Marketing, ma in maniera più ampia. I fondatori della scuola nordica sono Grönroos e Gummesson nel periodo 1987-1989. Il primo è convinto che le relazioni nascano, siano mantenute e vengano interrotte allo scopo di incontrare il reciproco soddisfacimento delle promesse, detto anche servizio. Si tratta della teorizzazione del passaggio da Marketing mix a Relationship Marketing (Grönroos, 1994). Il Relationship Marketing può affermarsi come nuovo paradigma di Marketing perché è in grado di cogliere tutte le sfaccettature sociali del marketing e gli eventi come alleanze strategiche e networks. Di contro il marketing mix management è "una giacca stretta", cioè è un paradigma troppo semplice e quindi ormai superato. Più dettagliatamente, l'ipotesi della creazione di una nuova teoria di Marketing è verificata, perché l'approccio che prevede interazione, network e Marketing dei servizi riesce ad andare oltre la funzione di Marketing. Ciò sia perché tutte le funzioni aziendali diventano Part-time marketers sia perché esiste finalmente la percezione della qualità del servizio e il Marketing impatta sul cliente durante tutto il processo di vendita. Partendo dal presupposto che le transazioni vedono ora nel servizio una componente significativa, Grönroos per primo si addentra nel processo di definizione e di calcolo di una nuova Metrica: il *Return on Relationship* o R.O.R. (Grönroos, 2012). Così, il R.O.R. è definita come la Metrica che misura il ritorno corrispondente per i partner della Relazione fornitore-cliente. Il R.O.R. reciproco, invece, è il valore finanziario netto di lungo termine che scaturisce per le parti dal mantenimento di una Relazione di business. Il merito di Grönroos è quello di essersi esercitato per primo nel calcolo di questa Metrica, mentre Gummesson, in tutti i suoi lavori, si è concentrato di più sul R.O.R. come Metrica di misurazione del valore generato tramite network. Infatti, secondo Gummesson, il marketing relazionale è "interazione in network di relazioni" e il C.R.M. si basa sui valori del marketing relazionale (Gummesson, 2002). Perciò, Gummesson ha consentito l'evoluzione dal Marketing One-to-One e One-to-Many al Marketing Many-to-Many, grazie al *network di relazioni*. Il contributo più importante di Gummesson alla letteratura è stato l'aver classificato le relazioni in trenta tipologie diverse, attraverso il modello 30 R. Ma la particolarità di questa classificazione non risiede nell'aver ampliato il numero di

relazioni note, quasi come se si trattasse di un banale ampliamento delle “4 P” del Primo Paradigma del Marketing, bensì nell’aver distinto le Nuove Relazioni rispetto a quelle Classiche: a) Relazioni di Mercato classiche e speciali, b) le Mega-relazioni, c) le Nano-relazioni. In questo modo, l’autore ha reso utile il R.M. al fine della progettazione di attività di Marketing prima inimmaginabili. Questa scuola di pensiero è attiva nel campo del B2B, prevalentemente, e nel B2C, saltuariamente. Essa ha inaugurato un nuovo modo di fare ricerca che impiega un metodo qualitativo: *l’Action Management Research*. Si tratta di un metodo induttivo che si serve di interviste per risolvere problemi pratici e arrivare alla costruzione di una teoria nuova. Questa scuola ha una tradizione importante. Ad essa è collegata la conferenza annuale “The Naples forum on Service”, una conferenza internazionale dedicata alla nuova logica sul servizio, che si fonda, a sua volta, su tre capisaldi: logica service dominant, teoria dei business network e dei sistemi, scienza del servizio. Di poco successiva alla scuola di Grönroos e Gummesson è la fondazione della *Scuola dell’Industrial Management Purchasing Group* da parte di Ford e Häkansson; si tratta, infatti, del periodo che va dal 1991 al 1997. Con loro si assiste allo studio delle Relazioni nel Business to Business. Häkansson affronta per primo il tema del business network, ossia delle interconnessioni tra le relazioni diadiche e altre relazioni che vengono spiegate alla luce del contesto dei networks (Häkansson, 1994). Le relazioni tra aziende o network nascono per generare efficienza, condivisione di risorse e attività, percezioni. Una percezione importante è l’identità intesa come senso di appartenenza. In un secondo tempo, forse ispirato da Gummesson o viceversa, Häkansson elabora il modello del *network approach in business relationships* (Häkansson, 1995). Esso aiuta a comprendere il peso delle relazioni nel settore B2B in termini di effetto sull’azienda, potenziale della Relazione ed effetto sul network (Figura 12, pagina 54). Si tratta di un’analisi delle relazioni nel settore B2B o settore industriale mediante l’approccio teorico del network. Viene utilizzato un metodo qualitativo dando peso alla dimensione sociale. Il modello del *network approach* offre il vantaggio di inquadrare l’evoluzione delle teorie sulle relazioni e di risolvere molti casi aziendali empirici. Più in generale, la scuola dell’Industrial Management Purchasing Group sostiene che le interazioni avvengono nel contesto di una più ampia serie di relazioni che ogni azienda intraprende con altre aziende. L’insieme di aziende collegate e delle relazioni intercorrenti tra loro viene



identificato col termine di business network. È molto importante analizzare il ruolo dei membri della rete per il raggiungimento degli obiettivi di C.R.M. A ciò si aggiunge il contributo di Buttle che afferma quanto segue: “le transazioni sono frutto di relazioni di lungo termine tra due parti coinvolte che non si limitano ad una semplice reazione, ma ricercano attivamente soluzioni ai problemi” (Buttle, 2009). Questa scuola di pensiero effettua ricerche soprattutto nel campo del B2B e, per realizzarle, utilizza prevalentemente un metodo qualitativo, ricorrendo spesso anche all'*etnografia*. Oggi è una scuola molto affermata che trova appoggio nelle sue conferenze anche in Italia e, più precisamente, presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. In contemporanea alla nascita di quest'ultima scuola, si registra anche una fase di ulteriore espansione della Scuola Nordamericana, che viene riaccesa dall'ispirazione di Hunt e Morgan. Siamo nell'anno 1994. In particolare, costoro studiano la Relazione come strategia per il raggiungimento del vantaggio competitivo, forse sulla spinta delle ricerche di Porter. Hunt e Morgan sono passati alla storia per aver creato la cosiddetta Commitment-Trust Theory (Hunt & Morgan, 1994). Secondo questa teoria, Impegno e Fiducia sono due variabili mediate fondamentali per un R.M. di successo e si pongono tra le variabili antecedenti e i risultati. Si definisce come Impegno *il desiderio permanente di mantenere una Relazione di valore* e come Fiducia «la convinzione di una parte nello scambio di affidabilità e integrità con la seconda parte». Infine, offrire benefici superiori a quelli di partners alternativi, mantenere alti standards di valori e comunicare informazioni vevolevoli consente di raggiungere vantaggi competitivi. Si tratta anche in questo caso di una Scuola che utilizza metodi qualitativi e, in particolare, fa largo uso di costrutti. Se da un lato la Commitment-Trust Theory è stata largamente adottata in molti contesti del Marketing, essa non è stata oggetto di numerosi studi in ambito di Relationship Marketing ed è più marginale rispetto ad altre Scuole. Infine, si descrive il contributo della scuola anglo-australiana al Relationship Marketing. I primi scritti compaiono proprio nel 1994 in contemporanea agli autori studiati precedentemente. **Il primo motivo per cui il ricercatore trova quest'ultima scuola di pensiero molto calzante rispetto al Secondo Paradigma di tutto il Marketing è che essa si presenta come la Scuola che vuole studiare le relazioni come integrazione tra qualità, servizio e Relazione col cliente.** I suoi più illustri rappresentanti sono Payne e Ballantyne. Numerosi sono gli articoli di entrambi, ma, forse, la summa più

significativa si ritrova in “Marketing - Creating Stakeholder Value” edito per la prima volta nel 2002. Costoro sostengono che il Relationship Marketing è un nuovo paradigma fondato sul Marketing cross-funzionale, sulla Relazione Cliente - Nuovi mercati e sull’importanza congiunta di acquisizione e fidelizzazione (Ballantyne & Payne 2009). Grazie a Payne e Ballantyne, la Relazione si amplifica a 360 gradi e, quindi, non è più solo una Relazione col cliente. Per esprimere al meglio questo concetto, viene elaborato *il modello dei sei mercati* (Figura 13, pagina 54). Il modello prende in considerazione sei domini di mercato, che rappresentano i gruppi che possono contribuire all’efficacia del presidio del mercato da parte di un’organizzazione. Il secondo Mercato è rappresentato dai Mercati dei Clienti, che sono sostituiti dai Clienti diretti, dagli intermediari e dai Clienti finali; questi ultimi sono visti come i maggiori Stakeholders in questa cornice concettuale. Questo mercato è attinente alla scelta di quali Clienti acquisire e mantenere. Gli autori suggeriscono di scegliere i clienti in modo tale da ottimizzare il livello di spesa per acquisizione e mantenimento. Inoltre, questo mercato è attinente alla scelta di quale canale distributivo utilizzare per raggiungere il cliente finale e, conseguentemente, di quale Value Proposition veicolare per il segmento di interesse. Oltre a questo mercato più tradizionale, ci sono cinque nuovi mercati:

- 1) i Mercati di Influenza, che sono costituiti da chi può influenzare un’azienda come i competitors, le banche, l’ambiente;
- 2) i Mercati di Recruiting, che sono costituiti dal bacino di Risorse Umane dotate di Capacità significative per il business aziendale;
- 3) i Mercati di Referenza, che sono costituiti dai Clienti attivi i quali possono attivare un passa parola positivo avendo già testato la qualità dei prodotti acquistati;
- 4) i Mercati Fornitore/Alleanza, che rappresentano lo sviluppo di collaborazioni coi Fornitori sotto forma sia di outsourcing di funzioni sia di condivisione di competenze;
- 5) i Mercati Interni, che rappresentano lo sviluppo di collaborazioni tra il Marketing e le altre funzioni interne all’azienda come il reparto *Operations* e *Human Resources*.

Per quanto riguarda i Mercati di Influenza, si segnala che un’azienda che ha compreso realmente il R.M. cerca di massimizzare i guadagni derivanti dalla gestione delle relazioni con tutti i soggetti che rappresentano un potenziale di crescita per l’azienda, al punto di realizzare dei Marketing Plans per singola Relazione. In merito ai Mercati di

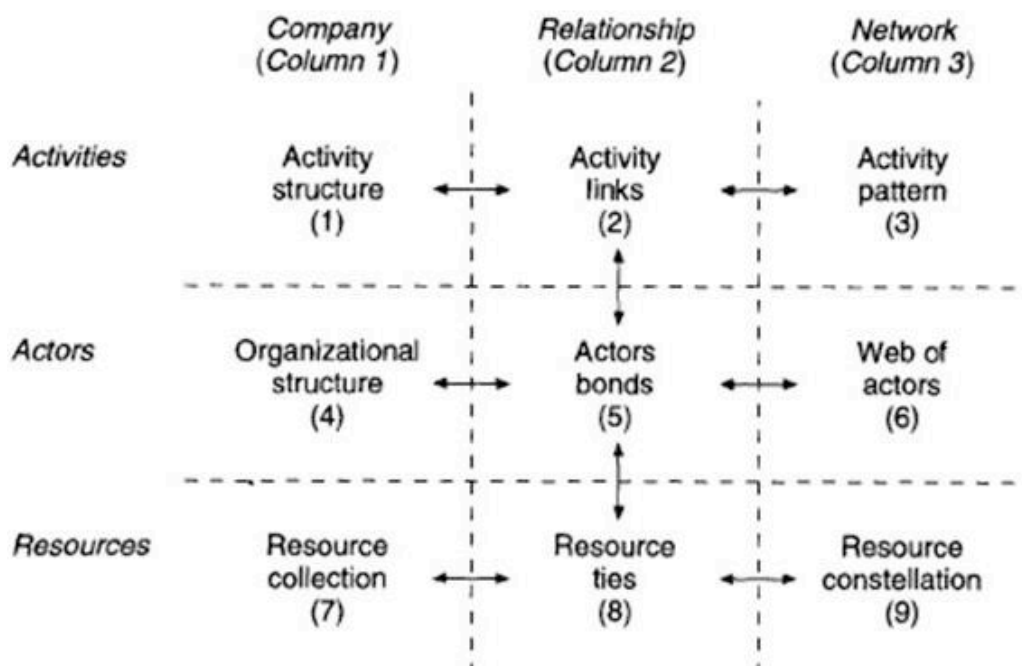
Referenza, invece, sebbene le aziende che superano le aspettative di Customer Experience siano poche, esse dovrebbero analizzare attentamente queste situazioni e targetizzare i loro Clienti che possono fare passa parola positivo, dedicando se possibile degli investimenti di Marketing mirati. Quindi, l'outsourcing, definito come Relazione verticale, e l'Alleanza, definito come Relazione orizzontale, sono sempre più in aumento e andrebbero monitorate periodicamente. Infine, i processi di interscambio dei Mercati Interni possono essere altrettanto migliorati in termini di funzionamento dal Marketing quando esso assume un ruolo collaborativo. Il Marketing, quando è collaborativo coi Mercati Interni, supera numerosi problemi di Management. Tuttavia, è necessario essere consapevoli di due aspetti:

- a) ogni reparto interno è Fornitore e Cliente Interno al tempo stesso, ragione per cui l'organizzazione deve lavorare in modo tale che ogni reparto possa ricevere e offrire un elevato standard di servizio interno;
- b) ogni reparto dovrebbe "vivere il Brand", nel senso che i dipendenti dovrebbe lavorare insieme in modo da essere allineati alla missione e alla strategia dell'azienda.

*I sei mercati* rappresentano i mercati degli Stakeholders chiave e dove i Leaders di business devono rivedere la Performance delle proprie aziende. Il peso specifico di ogni mercato è diverso per ciascuna azienda. In alternativa, questa cornice può essere utilizzata per considerare i mercati multipli a cui un'azienda deve rivolgersi. Ogni azienda può effettuare una valutazione mediante il diagramma dei network dei sei mercati. Si tratta di un diagramma dotato di sette assi, di cui due per i Clienti (uno per i Clienti Attivi e uno per i Clienti Potenziali) e uno per ciascun mercato. Il peso di ogni mercato, ossia l'enfasi posta su ogni mercato relazionale, viene rappresentato da una scala che va da 1 a 10. Infine, collegando questi punti è possibile visualizzare il proprio network di Relazioni che appare simmetrico, se tende a dare lo stesso punteggio a tutte le Relazioni, oppure asimmetrico, se tende ad attribuire pesi diversi alle Relazioni. La forza delle relazioni tra mercati e all'interno di ciascun mercato dipende dall'impegno, dall'investimento e dalla longevità. Il C.R.M. unisce dati e informazioni sui clienti per stabilire relazioni di lungo periodo e profittevoli. Questa scuola ha avuto un discreto successo, dal momento che dal 1991 ad oggi circa 200 organizzazioni hanno fatto riferimento a questo modello e a questa rappresentazione grafica. Non è un caso che questa scuola sia molto attiva, con la realizzazione costante dal 1992 ad oggi di una

conferenza dal titolo “International Colloquium on Relationship Marketing“ di cadenza annuale. **L’applicabilità pratica di questo modello e la presenza di una Conferenza scientifica stabile è sicuramente il secondo motivo che ha spinto il ricercatore a sposare la Scuola anglo-australiana.** Questa scuola accoglie al suo interno sia le ricerche condotte con metodo qualitativo sia le ricerche condotte secondo metodo quantitativo. **Infine, ciò che più viene apprezzato dal ricercatore è sicuramente il carattere multidisciplinare di questa Scuola, vale a dire, la capacità di spaziare dal B2B al B2C. Se si pensa che l’oggetto di studio è proprio l’efficacia del C.R.M. nel passaggio da B2B a B2C, questo caso aziendale non sarebbe stato affrontabile con gli schemi offerti dalle altre scuole di R.M.**

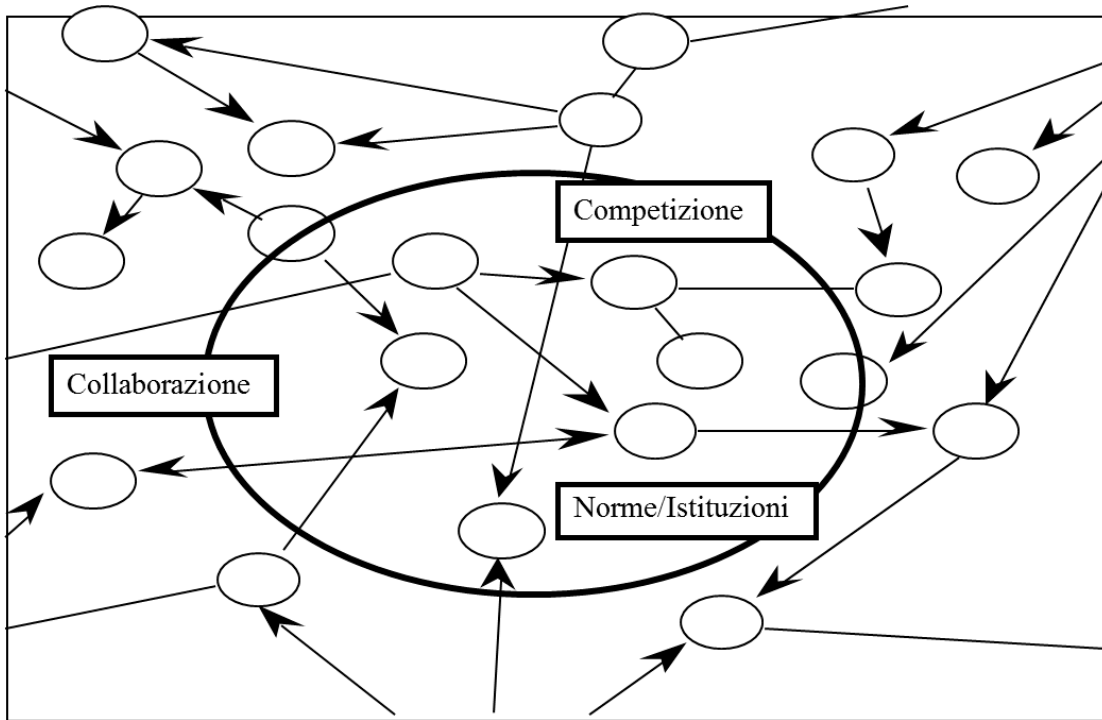
Per dovere di cronaca, si cita anche il passaggio al Terzo Paradigma di Marketing, che nasce dal 2000 in poi ed è rappresentato dall’era delle interdipendenze esplorabili con la teoria dei network, dal Pensiero Sistemico e da una nuova logica del Servizio basata sulla co-creazione di Valore e su una maggiore Etica di impresa. Conclude Gummesson che, a maggior ragione, la Sua teoria di R.M. come *interazione in network di relazioni* (Figura 14, pagina 55) è la teoria che più di tutte è riuscita a rimanere al passo coi tempi (Gummesson, 2014).



**Figura 12** Schema di analisi degli effetti dello sviluppo di business relationships



**Figura 13** Modello dei Sei Mercati



**Figura 14** Equilibrio completo del Marketing nel network, sia esterno che interno all'organizzazione

#### 4. METODOLOGIA

In questo capitolo si vuole innanzitutto descrivere il caso aziendale scelto dal ricercatore per rispondere alla domanda di ricerca. L'azienda scelta è Komet Italia s.r.l., filiale italiana del gruppo tedesco Brasseler g.m.b.h.

Brasseler è un'azienda multinazionale con sede produttiva in Germania e sedi commerciali in più di 100 Paesi nel mondo (Figura 15a, pagina 84). Nonostante la sua diffusione nel mondo, essa non può essere definita globale dal momento che l'unico stabilimento produttivo è a Lemgo, in Germania. L'azienda, inoltre, pur essendo presente in tutto il mondo con le sue filiali commerciali è a tutt'oggi un'azienda a conduzione familiare. La Brasseler viene fondata nel 1923 da Peter Brasseler e suo fratello a Düsseldorf; da allora, l'azienda ha conosciuto un'espansione inarrestabile resa possibile sia dal trasferimento dell'impianto produttivo su una superficie edificabile più ampia, sia dalla fondazione di nuove filiali in Europa, a partire dalla Francia (1977), passando da Italia (1986), USA (2002) e Austria (2012). Lo stabilimento produttivo ha conosciuto notevoli passaggi di cui si ricordano: il completo ammodernamento del 1999, l'ampliamento della superficie con 3.000 m<sup>2</sup> nel 2005 per fare posto al reparto produzione diamante, alla logistica e al reparto qualità, unitamente all'aggiunta della camera bianca ISO 7 per ulteriori 250 m<sup>2</sup> nel 2014. Mentre in Germania, Francia, Italia, Austria e U.S.A., che rappresentano anche i mercati più grandi, Brasseler è organizzata mediante filiali commerciali, nel resto del mondo le vendite vengono affidate a Rivenditori locali che trattano i beni prodotti da Brasseler unitamente ad altre linee e sono monitorati da due Area Managers, uno per ogni continente (E.M.E.A., ASIA-AUSTRALIA). Questi due Area Managers, unitamente alle filiali di Brasseler operanti al di fuori della Germania sono poi coordinate da un unico Export Manager. La proprietà Komet, costituita dalle tre eredi Brasseler, figlie e nipoti del padre fondatore, partecipa esclusivamente alle riunioni del consiglio di amministrazione; eppure partecipa molto alla vita dell'azienda ed è presente nelle decisioni fondamentali attinenti alla nascita di nuovi progetti di organizzazione commerciale, produttiva o amministrativa. Ciò che affascina di Komet è il senso del bene comune di stampo calvinista o comunque mitteleuropeo, secondo cui ciò che conta non è l'utile generato per l'azionista, essendo quest'ultimo unico, bensì il potenziale di crescita per gli anni a

venire. Questa mentalità favorisce il reinvestimento degli utili all'interno dell'azienda che viene destinato in parte all'innovazione di prodotto e di impianti produttivi, in parte all'implementazione della rete di vendita che è il fiore all'occhiello di questa azienda. Al tempo stesso, ogni investimento viene valutato molto attentamente al punto che è facile assistere all'avvio di un nuovo progetto, così come alla fine dello stesso se ne intravede una resa scarsa nel breve periodo. L'azienda Brasseler ha compiuto nel 2013 ben 90 anni di attività nel comparto dentale, specializzandosi nella produzione su scala mondiale di strumenti di precisione, di cui le frese e i fresoni rappresentano il core business, mentre le punte per Sonochirurgia® e gli strumenti endocanalari rappresentano le nuove pipeline per i prossimi anni e sono state lanciate rispettivamente nel 2006 e nel 2014 (Figura 15b, pagina 84). A questo punto risulta evidente che se Brasseler è l'azienda oggetto di indagine, che prende il nome dal suo fondatore, allora Komet è il brand di frese, punte per Sonochirurgia® e strumenti endocanalari con cui Brasseler è meglio nota nel mondo. Il brand Komet è sinonimo di qualità, innovazione, affidabilità e precisione. In tutti i mercati in cui opera, Komet è leader incontrastato di mercato, grazie alla qualità dei suoi manufatti, principalmente, e, ultimamente alla qualità del suo servizio. La qualità dei prodotti nasce sicuramente dal DNA della meccanica tedesca, ma Brasseler ha saputo negli anni guidare un mercato dove la precisione dello strumento è fondamentale per ottenere un risultato clinico ottimale in termini di levigatezza delle superfici dentarie, investendo quasi tutti i propri utili in ricerca e sviluppo. Ne è una prova il fatto che oggi un materiale molto resistente come il carburo di tungsteno multilame consenta, dopo la fase di rifinitura, di ottenere una superficie dentaria in media più levigata, cioè priva di asperità, rispetto alle tradizionali frese rivestite di diamante (Ferraris, 2014). La levigatezza aumenta al decrescere della rugosità superficiale che può essere misurata attraverso un rugoprofilometro di rugosità. Secondo la recente ricerca del Dr. Ferraris, i risultati delle misure di rugosità superficiale, forniti secondo il parametro della profondità di rugosità media (Rz) espressa in yoctometri (ym), per le frese in carburo di tungsteno sono statisticamente significativi e presentano valori sempre inferiori rispetto a quelli esitati da prove effettuate con frese rivestite in diamante. Una seconda prova della qualità dei prodotti Komet risiede nella numerosa quantità di brevetti depositati sui propri prodotti e perfettamente documentata nel catalogo prodotti. Infine, ma non da ultimo, per un



Cliente che non fosse ancora convinto della qualità Komet, è possibile organizzare una visita allo stabilimento produttivo dove si contano un centinaio di macchine a controllo numerico impegnate ciascuna su una linea produttiva diversa. La qualità Komet, infatti, è definita come elevati standard progettuali e produttivi per l'esecuzione di un prodotto altamente riproducibile e costante nelle sue Performance. Questi aspetti hanno reso il brand Komet sinonimo di affidabilità. Oggi Komet ha messo a punto numerosi materiali di composizione dei suoi strumenti di precisione: diamante sintetico classico, carburo di tungsteno, nickel-titanio, ceramica e polimeri. Nonostante la presenza di numerosi produttori di frese in Germania, ancora oggi Komet è leader nel mondo con un quota di mercato di circa il 25%. Questa posizione è stata consolidata grazie ad una strategia completa che ha puntato sulla qualità del servizio. Per esempio, si tratta dell'unica azienda produttrice di frese capace di effettuare spedizioni in tutto il mondo nel tempo massimo di 48 ore, grazie all'uniformità dei codici prodotto nel mondo, alla centralizzazione delle scorte gestite tutte dalla Germania attraverso un magazzino informatizzato e robotizzato e alla scelta di un corriere unico ai vertici di categoria. A ciò si aggiunga il servizio di confezionamento sterile per poter consegnare un prodotto che sia già pronto all'utilizzo, anticipando di fatto anche la normativa europea, su esempio del legislatore anglosassone. Nel suo comparto produttivo, è l'unica azienda in grado di effettuare la personalizzazione delle frese attraverso: la realizzazione di un kit processabile in autoclave per la sterilizzazione e standardizzabile secondo le effettive necessità dello studio odontoiatrico, la serigrafatura del kit con i dati dello studio o del paziente e soprattutto codici e figure rappresentativi delle frese, la stampa delle indicazioni utili per il corretto stoccaggio del kit a beneficio dell'assistente di studio oltre che dell'operatore clinico. Infine, Komet si distingue dai propri competitors per la qualità dell'informazione tecnica di prodotto che viene impartita generalmente da specialisti della vendita di materiale rotante che sono edotti su: materiali, angoli di taglio, velocità di utilizzo, compatibilità dei manipoli, campi di applicazione, modalità di sterilizzazione dei prodotti per garantire sempre il consumo corretto e, quindi, l'efficienza degli strumenti di lavoro dell'odontoiatra. Per questo motivo il personale di vendita Komet viene accostato ai prodotti attraverso un attento e approfondito percorso di formazione sulle procedure odontoiatriche e sui prodotti, prima di recarsi presso il Cliente. Ciò che più stupisce di Komet è l'enorme investimento che ogni anno affronta

nel rinnovare il campionario fisico di dotazione di ciascun specialista di vendita, allo scopo di poter far visionare sempre e comunque il prodotto sotto lente di ingrandimento al Cliente finale. In questo campo, infatti, il dettaglio fa la differenza, in termini di lucentezza, potere abrasivo e potere di taglio, materiali per taglienti, abbinamento di tagliente con materiale da fresare, tipo di dentatura, quantità delle taglienti, tipi di legante, granulometrie del diamante, rivestimenti delle superfici, lunghezza, forma, diametro, tipo di gambo e confezionamento. In numerose occasioni, poi, Komet effettua la ricerca e lo sviluppo sui suoi prodotti in collaborazione con i migliori Opinion leader del settore odontoiatrico provenienti da tutte le Università del mondo allo scopo di offrire soluzioni tecnologiche che siano al passo con le esigenze della ricerca clinica. Questo è il motivo per cui Komet è sinonimo, tra le altre cose, di innovazione. La *qualità Komet a 360 gradi* è stata poi anche attestata dall'esterno attraverso gli enti certificatori che hanno rilasciato certificazioni secondo gli standard EN ISO 9001 and EN ISO 13485. In questo senso Komet ha ampliato il proprio mercato dagli strumenti rotanti su turbina o contrangolo agli strumenti vibranti su orbite ellittiche e tridimensionali che accrescono il confort del paziente e si fanno strada in spazi anatomici molto ristretti per il confort dell'operatore (Agabiti, 2011). Per questa ragione Komet è l'icona della precisione nel settore odontoiatrico. Oggi Komet è in grado di coprire numerose specialità in ambito odontoiatrico (Figura 16, pagina 85): protesi (riduzione di moncone di un dente per successiva ricopertura con corona artificiale), conservativa (asportazione della carie) ed endodonzia (asportazione della polpa infetta del dente, disinfezione e otturazione tridimensionale dei canali del dente). Un ulteriore spazio di diversificazione è rappresentato dal settore medico dove Komet è penetrata pesantemente in molte altre discipline chirurgiche oltre a Odontoiatria e Maxillo-facciale; è il caso di Ortopedia e Neurochirurgia. E se la precisione è la *core competence* di Komet, non è difficile intuire come abbia potuto farsi strada nel settore della Gioielleria diventando leader incontrastato nel mondo. Negli ultimi anni Komet è riuscita a superarsi diventando un partner OEM riconosciuto nel settore dentale e medico, attraverso la divisione Custom Made che si occupa della personalizzazione delle frese a livello industriale, consentendo ad esempio ma non solo il fresaggio degli impianti dentali. Ciò che fa specie della Brasseler è come abbia lottato negli anni per farsi spazio nel mondo col brand Komet, anche travalicando i confini del settore dentale

e medicale. E' degli anni 2000, ad esempio, la realizzazione del mastodontico impianto fotovoltaico da 230 m<sup>2</sup> capace di produrre 28.000 kWh e di risparmiare 26 tonnellate di CO<sub>2</sub> all'anno. O, ancora, la partecipazione ad un progetto per incrementare il livello di occupazione femminile. Infine, è del 2013, l'ottenimento del prestigioso premio BOB (Best of Business to Business) nella categoria "Print". In particolare, l'azienda è stata premiata per la migliore campagna pubblicitaria realizzata per il lancio del prodotto Komet Polybur<sup>®</sup> che consiste in una fresa per l'escavazione dentinale controllata costituita da quattro lame in polimero di colore blu. Questa è la prova dell'efficacia dell'agenzia pubblicitaria composta da un organico di ben 50 persone che collabora con le direzioni commerciali di tutte le filiali Komet sparse nel mondo. Questo strategico reparto produttivo ha contribuito notevolmente al rilancio dell'immagine del brand Komet a partire dal 2013, con l'avvento del nuovo brand che ha riassunto sinteticamente i due elementi fondanti di Komet presenti nel precedente logo: la tradizione produttiva per gli strumenti di precisione da un lato, rappresentata attraverso il carattere tipografico "Harlow solid italic" di Word, con la portata innovativa di processi produttivi e R&D dall'altro, rappresentata attraverso il vortice (Figura 17, pagina 85). La filiale Komet Italia, la filiale italiana è stata fondata il 15 maggio 1986. Basata a Milano, è una società di capitali a responsabilità limitata (s.r.l.) che vede Komet g.m.b.h. come socio unico. L'azienda prevede inizialmente un organico di 5 dipendenti e una cinquantina di *Concessionari*, società personali di tipo individuale o s.a.s. (società in accomandita semplice) deputati alla commercializzazione dei prodotti Komet con un contratto di esclusiva territoriale e un tipo di vendita monomandatario. L'azienda da allora cresce sia in termini di fatturato sia in termini di personale dipendente e indipendente, toccando un fatturato record di 5.136.000 € nel 2011, un numero di 6 dipendenti, 55 Concessionari. L'organico interno è composto da un Direttore Commerciale che siede nel consiglio di amministrazione con la carica di Amministratore insieme al Consigliere e al Presidente del Consiglio di Amministrazione. Questi ultimi due coincidono rispettivamente con Amministratore delegato del settore amministrativo e Amministratore delegato del settore commerciale di tutto il gruppo. Il Direttore commerciale e Amministratore è capo di un ufficio commerciale costituito da due assistenti commerciali e da un Area Manager. Inoltre, in qualità di Amministratore, è anche a capo dell'ufficio Amministrazione; in questo compito è supportato dal Responsabile Amministrazione e

Controllo che, a sua volta, supervisiona un addetto contabile. L'attività di revisione è affidata ad un'azienda esterna, unitamente all'attività di Information Technology. Komet Italia s.r.l., nell'anno del record, ha prodotto una crescita pari al 3% in termini di fatturato e, soprattutto, al 18% in termini di utili che si sono attestati attorno ai 414.000 €. Questa situazione particolarmente positiva è valso il 78mo posto all'interno della graduatoria delle imprese appartenenti al settore dentale stilata annualmente dallo Studio settoriale Plimsoll (Tabella 2, pagina 87). Il commento qualitativo recita testualmente: "Il volume delle vendite dell'impresa è aumentato al di sopra della media di settore nell'ambito dell'ultimo esercizio". Si ricorda che i dati ottenuti dalla banca dati Plimsoll sono tratti solo ed esclusivamente dai dati ufficiali forniti dalle imprese e depositati presso la Camera di Commercio di competenza. In questo caso Plimsoll non solo riunisce tutti i dati relativi alle imprese che commercializzano prodotti e attrezzature destinati agli odontoiatri, ma rappresenta, attraverso la "linea Plimsoll" o linea di galleggiamento, la salute economico-finanziaria di un'azienda, descrivendo così eventuali pericoli di insolvenza (Studio Plimsoll, 2012). Nel caso di Komet Italia s.r.l., al 2012, la linea Plimsoll descrive, con un tratto ascendente sopra la linea di galleggiamento e soprattutto sopra la media di mercato, un trend positivo per le vendite, che si colloca tra 0 e 5 % secondo la scala Plimsoll che prevede per l'incremento delle vendite negli ultimi 5 esercizi variazioni tra -30% e +50% (Tabella 3, pagina 88). Da un punto di vista della classifica, invece, Komet si vede assegnato un punteggio 3 che risulta essere addirittura al di sopra della media di settore cui viene attribuito un punteggio di 2 (Tabella 4, pagina 89). Per quanto riguarda la redditività di impresa che viene misurata attraverso il rapporto tra Utile ante imposte e Totale Attivo (E.B.T./Totale Attivo), anche in questo caso la linea Plimsoll descrive, con un tratto ascendente sopra la linea di galleggiamento e soprattutto sopra la media di mercato, un trend positivo. In questo caso la scala Plimsoll prevede oscillazioni tra -0,2 e +0,3; pertanto, l'oscillazione massima è pari a un incremento del 30%. In particolare, il rapporto percentuale tra E.B.T. e vendite è pari a 12.39 contro una media di settore pari a 2.65; altrettanto positivo è il bilancio per il rapporto E.B.T. e attivo che è pari a 14 contro una media di settore di 14. Komet risulta non allineata alla media di settore soltanto nel caso dell'indice di redditività calcolato come rapporto tra E.B.T. e capitale proprio che risulta pari a 17 contro una media di settore di 18. La motivazione di ciò

risiede nel fatto che l'azienda non ricorre ad aumento di capitale sociale. La situazione è nel complesso molto positiva, tant'è che il grafico Plimsoll, che è un grafico sintetico sulla situazione economico-finanziaria, colloca Komet nella parte alta del grafico tra 2 e 2,5 che si addicono ad aziende "solide" e perciò finanziariamente solventi (Tabella 5, pagina 90). Il grafico Plimsoll rappresenta la media ponderata di cinque grafici, di cui mancano all'appello:

- 1) stabilità operativa, che è pari al rapporto tra (vendite totali - attivo totale) e attivo totale;
- 2) capitale circolante, che è pari al rapporto tra totale attivo corrente e totale passivo corrente;
- 3) indebitamento, che essendo pari al rapporto tra (patrimonio netto - debiti totali + cassa) e (totale passivo corrente + debiti a lungo termine) mostra fino a che punto gli azionisti sono proprietari;
- 4) liquidità immediata, che, essendo pari al rapporto tra (cassa - debiti a breve termine) e (debiti verso fornitori + altri debiti a breve termine) mostra il grado di copertura immediata dei debiti verso i creditori. Per questi altri quattro grafici si rimanda alla Tabelle 3 (pagina 88) e alla Tabella 5 (pagina 90). Da un'analisi comparata dei dati Plimsoll riferiti all'esercizio 2012, si evince che, nonostante un calo di fatturato dai precedenti 5.136.000 € ai successivi 4.778.000 €, pari al -7%, Komet risulta ottenere un Utile attivo di 445.000 €, pari cioè ad un incremento del +7% sull'anno precedente (Plimsoll, 2013). Tutto ciò si spiega soprattutto grazie a minori ammortamenti, maggiori proventi finanziari (frutto di sconti sull'acquisto delle materie prime ottenuti grazie alla Performance di fatturato del 2011), maggiori perdite straordinarie (probabilmente causate da mancati incassi girate a perdite). Ad ogni modo, nonostante un grafico non proprio positivo sul fronte della stabilità operativa (le vendite sono andate sotto il Totale attivo), la posizione di Komet Italia s.r.l secondo Plimsoll è ancora solida (Tabella da 6 a 9, pagine da 91 a 93). Indubbiamente Komet scivola al gradino numero 86, dopo essere stata per due anni stabile al numero 78, ma la sua situazione è certamente migliore rispetto a quella dell'azienda concorrente Dam s.r.l., distributrice del marchio Fresissima, che solo nel 2012 scivola di 43 posizioni fino al gradino numero 215 e ben di 81 posizioni negli ultimi 2 esercizi (Tabella 10 e Tabella 11, pagina 94). Il calo di fatturato di Komet Italia s.r.l. nel 2012 è da attribuirsi essenzialmente alla più generale

flessione di tutto il mercato dentale in Italia che ha perso il 4.6% a valore passando da 1.181.000.000 € a 1.128.000.000 € (Unidi, 2013). A ciò si aggiunga la congiuntura economica vissuta da Komet Italia che, nel 2012, subisce la perdita di ben 3 Concessionari che ora cambiano fornitore ora cambiano settore, costringendo, di fatto Komet ad una perdita secca di fatturato nell'immediato e, aprendo, al tempo stesso un periodo di riflessione su come rimpiazzare questi distributori strategici. Per quanto riguarda il 2013, alla data in cui il ricercatore ha scritto il presente lavoro, non sono stati ancora pubblicati i dati Plimsoll; tuttavia possiamo aspettarci un trend negativo simile a quello del 2013. Le fonti interne all'azienda presentano un dato di chiusura del fatturato a 4.400.000 €, pari ad ulteriore -8% di decremento, mentre le fonti esterne attestano un calo del -8,4 % (Rosso, 2014). Purtroppo, in entrambi i casi, si tratta di un calo superiore rispetto al dato aggregato previsto sotto forma di analisi ciclica sui primi tre mesi del 2013 offerta dal Sole24Ore Sanità che attesta un calo del 4,8 % per il segmento materiale di consumo per dentisti e un -3,4 % per il comparto Abrasivi (Rosso, 2014). Si segnala, a tal proposito, il tentativo mal riuscito di Komet di resistere sia all'emorragia di Concessionari sia al calo generale del comparto abrasivi in Italia pari al 3,4 % mediante il progetto rete Agenti diretti. Per quanto riguarda il primo competitor di Komet Italia s.r.l., vale a dire Intensiv, si attesta, invece, una crescita del fatturato per un incremento pari al 2,5% (Rosso, 2014). Purtroppo non è stato possibile recuperare il dato relativo a DAM s.r.l. per il 2013 perché l'azienda non ha partecipato all'indagine sul sell-out proposta da Keystone. Il ricercatore ha appena anticipato l'argomento concorrenza. In questa fase si evidenzia, innanzitutto, come la concorrenza di Komet Italia si distingua in due fronti: il primo rappresentato da brand distribuiti attraverso depositi, ossia distributori generalisti, secondo una modalità di vendita indiretta, e il secondo rappresentato da brand distribuiti attraverso agenti diretti, secondo una modalità di vendita diretta. Appartiene al primo gruppo il brand Intensiv che è secondo a Komet. Appartengono al secondo gruppo Fresissima distribuito da DAM s.r.l., di cui si posseggono pochi dati, e Edenta, di cui si posseggono molti più dati. Una prima analisi della Concorrenza è sicuramente quella di tipo qualitativo. Si cita, a tal proposito, l'esito di un'indagine di notorietà condotta nel 2013 da Keystone su commissione di Komet Italia (Rosso, 2013). Nel dettaglio, si è svolta un'indagine a campione, coinvolgendo 402 studi dentistici, proporzionalmente suddivisi per aree

Nielsen. Alla domanda “Quali marche di frese conosce, anche solo per sentito dire?” il campione intervistato ha fornito diciotto risposte diverse, di cui sedici corrispondenti ad altrettante marche diverse di frese, una con “Altro” e una con “Non sa, non risponde”. In questa prima analisi, emerge forte la notorietà spontanea di Komet, con Intensiv principale Follower, pur presidiando quest’ultima il solo segmento diamante (Figura 18, pagina 86). La *notorietà spontanea* rappresenta un gruppo di marchi di una certa famiglia di prodotti citati dal campione degli intervistati. Il Cliente decide solitamente l’acquisto entro la cerchia dei marchi ricordati che in generale sono ben rappresentativi della categoria di prodotto. Si introduce inoltre *l’indice di prominenza*, definito come il risultato della Relazione tra il *Top of Mind* e la notorietà spontanea. Misura la capacità della marca di rappresentare una determinata categoria di prodotto indipendentemente dal suo livello complessivo di notorietà. Il concetto di Top of Mind è abbastanza noto nella letteratura del Marketing, ma, per precisione, viene qui descritto come “ il primo marchio citato spontaneamente dall’intervistato relativamente a una certa famiglia di prodotti”. Disponendo l’indice di notorietà spontanea sulle ordinate e l’indice di prominenza sulle ascisse, è possibile collocare tutte e sedici le aziende citate. In particolare, è possibile determinare quattro quadranti. Ebbene, le aziende che occupano il quadrante in alto a destra caratterizzato sia da valori elevati per l’indice di notorietà spontanea sia da elevati valori per l’indice di prominenza sono, in ordine, tre: Komet, Intensiv e Fresissima. In corrispondenza di questo quadrante, si verifica un’alta quantità della notorietà con la contemporanea e maggiore associazione immediata alla categoria di prodotto. Pertanto, da un punto di vista qualitativo, non emergono differenze sostanziali con la concorrenza, se non con Edenta, che si pone all’estremo opposto del grafico e cioè in corrispondenza di bassa notorietà spontanea e basso indice di prominenza. Questi dati sembrano comunicare un basso potere di marca e, conseguentemente, una bassa *Brand Reputation*. In altre parole i Clienti di Edenta acquistano i suoi prodotti solo in funzione della convenienza economica. Una differenza tra Komet, Intensiv e DAM - Fresissima, invece, si manifesta ad un esame più approfondito in termini geografici. In particolare, il brand Komet è secondo a Intensiv e DAM - Fresissima solo nel distretto del Nord-Ovest. Per completezza, si segnala, invece, che DAM – Fresissima segue sempre sia Komet sia Intensiv nella classifica delle preferenze espresse dai dentisti costituenti il campione. Infine, dal punto di vista

quantitativo, Komet ottiene una quota di mercato pari al 20% nel 2013, seguita da Intensiv col 16%, DAM-Fresissima e Edenta col 5%. Il dato più significativo in assoluto è rappresentato dal fatto che ogni studio dentistico utilizza almeno due o più brand di frese. Questa considerazione ha stimolato significativamente il ricercatore a utilizzare il concetto di Share of the Wallet come Metrica per misurare la Performance di vendita.

A questo punto del capitolo vengono descritte tutte le potenzialità del software di C.R.M. impiegato per la raccolta dei dati utili a rispondere alla domanda di ricerca, unitamente al funzionamento di ciascuna delle sue funzioni utili a tale scopo.

Il ricercatore ha utilizzato innanzitutto il software di C.R.M. Dynamics<sup>®</sup> di Microsoft che è stato scelto da Komet Italia. Si tratta di un'opzione di tipo *hosted* o *on-line*. Questa opzione si caratterizza per due aspetti: il primo è che l'applicazione è accessibile via Internet su server esterni; il secondo è che l'azienda paga come corrispettivo un canone mensile. Questa soluzione ha offerto due vantaggi: il primo costituito dalla possibilità di poter utilizzare sempre e comunque l'applicazione, anche in caso di guasto di un'utenza, perché accessibile anche da altro personal computer purché dotato di connessione Internet; il secondo rappresentato dalla possibilità di ricevere anche un servizio in termini di formazione e manutenzione oltre all'iniziale implementazione. La soluzione *hosted* è perdente rispetto a quella *on premise* che, essendo installabile su server aziendale, ne garantisce sempre il funzionamento a prescindere dalla qualità di connessione Internet. Tuttavia, nel tempo, le soluzioni *hosted* hanno prevalso sia perché a volte hanno saputo prevedere anche la possibilità di installazione su server aziendale sia soprattutto perché hanno convertito le spese di investimento e di costi fissi (infrastruttura, staff IT, software, formazione) in costi variabili caratterizzati dal fatto di essere chiari e ben definiti. A ciò sia aggiunga che, generalmente, tutte le aziende di piccole dimensioni come Komet Italia prediligono le soluzioni *hosted*, mentre le aziende di medie dimensioni prediligono le soluzioni *on premise*. Tuttavia, bisognerebbe tenere in considerazione anche il fatto che, quando si analizzano i costi a lungo termine, il costo totale di prodotti *hosted* si avvicina fino a equivalere a quello di prodotti *on premise* (Buttle, 2009). A mero titolo esemplificativo e non indicativo di Komet Italia, se gli utenti fossero 50 e il canone mensile fosse di 100 euro pro-capite, allora si potrebbe prevedere una spesa annuale di 60.000 € per una soluzione *hosted* di C.R.M. In relazione al motivo della scelta di Microsoft Dynamics<sup>®</sup>, invece, si segnala il



fatto che l'azienda ha preferito utilizzare un programma integrato tra E.R.P. e C.R.M. Dynamics®. Poiché Komet utilizza già da cinque anni il programma E.R.P. denominato Dynamics® AX di Microsoft, il passo da Dynamics® AX a Dynamics® C.R.M. è stato molto breve. A ciò si aggiunge il fatto che scegliere Dynamics® C.R.M. ha comportato anche una significativa riduzione dei tempi dal punto di vista della ricerca di supporto tecnico non solo perché la soluzione scelta prevedeva un canone mensile inclusivo supporto tecnico, ma anche perché Microsoft si appoggia in tutta Italia alla stessa società esterna. Il sistema Dynamics® C.R.M. è molto potente perché consente di tracciare davvero qualsiasi tipo di informazione relativa al Cliente. Infatti, il meccanismo di funzionamento prevede che sia il processo di memorizzazione dei dati (data entry) sia il processo di interrogazione dei dati (data sourcing) funzionino alla stessa maniera, ossia ruotino entrambi attorno alla scheda *Account*. Per esempio è possibile tracciare gli ordini in termini di ammontare totale (Figura 19, pagina 95). Inoltre, è possibile monitorare il Product-Mix per ciascun ordine di ogni Cliente (Figura 20, pagina 95). In aggiunta a ciò, è possibile annotare le specialità di lavoro principali di tutti gli studi dentistici come protesi, chirurgia etc., utilizzando il campo "Descrizione" (Figura 21, pagina 96). Una funzione importante di lavoro importante di Dynamics® C.R.M. è quella del "Contatto Secondario" che offre la possibilità di conoscere tutto quanto necessario su un nuovo Cliente; spesso, infatti, all'interno dello stesso studio odontoiatrico o ragione sociale ci possono essere numerosi collaboratori ciascuno dei quali ha un ruolo specifico nel ciclo di vendita (il consulente di chirurgia può essere l'utilizzatore, la segretaria può rappresentare l'influenzatore, ma il titolare di studio dentistico è normalmente il decisore finale) tale per cui è necessario registrarlo; al tempo stesso tutti questi soggetti potrebbero far perdere di vista il Contatto primario che è identificato come il titolare di studio odontoiatrico o, comunque, disperdere le loro tracce. Per questo motivo il Contatto primario è il soggetto che compare in primo piano nella scheda *Account*, mentre tutti gli altri soggetti sono identificabili sotto la voce "Account secondari" (Figura 22, pagina 96). Invece, potrebbe essere difficile memorizzare il risultato ottenuto al termine di ogni appuntamento di lavoro in termini di argomento di vendita, allo scopo di identificare la value proposition di successo; ad ogni modo questa necessità ha trovato risposta attraverso la funzione del campo note (Figura 22, pagina 96). Infine, è stato possibile annotare anche il numero di visite così come il

numero di ordini per poter stimare S.O.W., D.E.R.T. (C.L.T.V.) e R.O.R. (Figura 23, pagina 97).

Dopo aver introdotto il caso aziendale oggetto di studio e dopo aver descritto il funzionamento dello strumento informatico di C.R.M., è ora necessario descrivere anche il metodo di raccolta dei dati che sono stati utilizzati e il modello probabilistico utilizzato per verificare le ipotesi evidenziate nel capitolo 3. Innanzitutto sono stati acquisiti i dati relativi alle vendite effettuate nel periodo che comprende gli anni 2012, 2013, 2014 suddividendoli per Cliente (Tabella 12, pagina 98). In particolare, nel 2012 l'azienda ha acquisito duecentoquarant'otto nuovi Clienti che poi sono rimasti tali anche negli anni 2013 e 2014 oppure non hanno più reiterato l'acquisto. Il comportamento di acquisto può essere descritto con una stringa binaria (Tabella 13, pagina 99) dove il valore "1" indica che "un agente ha conquistato una Share of the Wallet (S.O.W.) pari almeno all' 11%" (Fader 2010a). In questo caso viene proposta una variante al modello probabilistico BG-BB di Fader allo scopo di includere la S.O.W. come Metrica di ricerca e successivamente anche il Customer Lifetime Value (C.L.T.V.) e il Return on Relationship (R.O.R.). Un primo studio di questo genere, seppure limitato nell'orizzonte temporale di analisi, è stato condotto dal ricercatore e presentato in occasione del convegno dal titolo "International Colloquia on Relationship Marketing" di Newcastle (Bonometti, 2014). Viene ora applicato lo stesso metodo su un campione statisticamente più significativo per dimensione pari a trecento sessantaquattro Clienti e per arco temporale di analisi pari a tre anni). Poiché il campione è superiore alle trenta unità, è possibile affermare che il campione è grande e presenterà una distribuzione normale. Il metodo utilizzato è una semplice variante del modello stocastico Beta Geometrico – Beta Bernoulli descritto da Fader per rispondere a qualsiasi domanda relativa alla base dei propri Clienti in un contesto di tempo discreto e di settore non contrattualistico (Fader, 2010 a). Prima di proseguire, è necessario chiarire le motivazioni per cui si è scelto di prendere in considerazione una S.O.W. pari almeno all'11%: sia perché la direzione vendite si è posta come obiettivo minimo di conquistare con una visita sulle nove possibili in tre anni (tre visite all'anno) un potenziale di vendita corrispondente (uno su nove è pari all'11%) sia perché il metodo probabilistico di Fader prende in esame solo un sistema binario di tipo "1" o "0" e non ammette sfumature. Da tutto ciò nasce una semplice considerazione secondo cui la Tabella 13 (pagina 99) include nel "

valore 1 ” sia S.O.W. pari a 11% sia S.O.W. superiori a 11%. In ogni caso l’azienda è interessata a verificare che i Clienti con “ valore 1 “ presentino la propria S.O.W. invariata o addirittura accresciuta. Un’ulteriore precisazione, invece, riguarda la stima della spesa media di categoria per Cliente che ha consentito di calcolare il valore di S.O.W. per ciascun Cliente per ciascun anno oggetto di studio, completando così le colonne intitolate “S.O.W.” della Tabella 12 (pagina 98). La stima, che è pari a 1.260 € per studio dentistico, è stata ottenuta come moltiplicazione aritmetica di due fattori: la percentuale di spesa media per articolo consumabile venduto (Keystone, 2013) e la spesa totale per beni consumabili in Italia espressa dagli studi dentistici (Andi, 2013). Ulteriori dettagli vengono forniti in Appendice. Si precisa inoltre che, essendo questo uno studio di coorte, il campione di dati è stato correttamente suddiviso in tre coorti tanti quanti sono gli anni oggetto di studio. In particolare, la coorte relativa all’anno 2012 contiene duecento quarant’otto Clienti, la coorte relativa al 2013 contiene sessanta nove Clienti, la coorte dell’anno 2014 contiene quaranta sette Clienti. Lo studio è stato condotto sulla prima coorte.

Vengono ora descritti la costruzione del modello di ricerca, il test di fit tra modello e dati osservati e, infine, l’analisi della Performance di predizione del modello stesso sulla prima coorte, quella cioè relativa al 2012. Per prima cosa è necessario ridurre il numero di stringhe binarie contenute nella Tabella 12 (pagina 98) in  $[n(n+1) / 2 + 1]$  combinazioni di Recency / Frequency. Pertanto, la Tabella 12 si riduce da sette a quattro colonne totali (Tabella 13, pagina 99). Si definisce Frequency ossia Frequenza il numero di transazioni che hanno determinato una S.O.W. pari almeno all’11% nell’unità di tempo considerato; viene indicata con “x”. Si definisce Recency (Recenza) quella opportunità di transazione in corrispondenza della quale la transazione osservata è stata effettuata; viene indicata con “ $t_x$ ”. Si noti che per  $x=1$  allora  $t_x=1$ . Ciò significa che la misurazione della Recenza utilizzata in questa tesi differisce da quella comunemente utilizzata dalla letteratura sul Digital Marketing secondo cui la Recenza misura il tempo intercorso tra la data dell’ultimo acquisto e la fine del periodo di osservazione e cioè  $(n - t_x)$ . A questo punto è possibile addentrarsi nel modello che è caratterizzato essenzialmente dalla definizione della funzione di probabilità randomizzata per un determinato Cliente che si caratterizza per una storia di acquisti ( $x$ ,

$t_x, n$ ), dove  $n$  corrisponde al numero di anni che costituiscono il periodo di osservazione. Quindi, ne deriva che la funzione di probabilità è descritta dalla seguente funzione:

$$L(\alpha, \beta, \gamma, \delta | x, t_x, n) = \frac{B(x+\alpha, \beta+n-x)}{B(\alpha, \beta)} \frac{B(\gamma, \delta-n)}{B(\gamma, \delta)} + \sum_{i=0}^{n-t_x-1} \frac{B(x+\alpha, \beta+t_x-x+i)}{B(\alpha, \beta)} \frac{B(\gamma+1, \delta+t_x+i)}{B(\gamma, \delta)} \quad (1)$$

Per convenzione viene il primo e secondo termine dell'equazione (1) vengono identificati col nome di "a" e "b". Tale funzione, per un campione di  $k$  Clienti, diventa:

$$LL(\alpha, \beta, \gamma, \delta) = \sum_{k=1}^K \ln [L(\alpha, \beta, \gamma, \delta | x_k, t_{xk}, n_k)] \quad (2)$$

Ora, considerato che la Tabella 1 è stata ridotta in termini di righe da  $n$  a  $n(n+1)/2 + 1$  righe, si rende necessario tenere conto che ognuna di queste nuove e meno numerose stringhe conterrà  $f_j$  Clienti, dando luogo alla seguente equazione:

$$LL(\alpha, \beta, \gamma, \delta) = \sum_{j=1}^J f_j \ln [L(\alpha, \beta, \gamma, \delta | x_j, t_j, n_j)] \quad (3)$$

La funzione di probabilità è quella funzione che permette di dimostrare la capacità da parte di determinate metriche di predire la Performance futura di un'azienda. Una funzione di probabilità non è sempre valida, bensì lo è se sono fissati alcuni parametri che compaiono nella funzione stessa, ossia i parametri  $\alpha, \beta, \gamma, \delta$ . In particolare, per conoscere le caratteristiche della funzione di probabilità che meglio rappresenta le osservazioni raccolte nel presente lavoro, è necessario individuare i valori dei parametri  $\alpha, \beta, \gamma, \delta$  che massimizzano la funzione stessa.

A questo punto la funzione Beta geometrica - Beta Bernoulli (BG-BB), che nasce per comprendere il comportamento di acquisto della base dei Clienti per calcolare metriche come Customer Lifetime Value e non solo, consente lo sviluppo dei calcoli per la stima dei parametri in una maniera molto semplice e veloce perché è possibile utilizzare una serie di fogli di calcolo Excel. Per questo motivo Fader ritiene opportuno utilizzare un modello di calcolo Beta Bernoulli - Poisson (BB-NBD) oppure Beta geometrico -Beta Bernoulli (BG-BB) in alternativa al modello Pareto-NBD che, consistendo in una distribuzione esponenziale di Pareto con una distribuzione di Poisson, richiederebbe l'utilizzo di programmi di calcolo complessi come Matlab (Fader, 2005).

Prima di intraprendere il calcolo dei parametri, è utile chiarire le caratteristiche di una funzione BG-BB e i suoi campi di utilizzo. Il nuovo modello BB-BG prevede, per l'eterogeneità, una distribuzione Beta Bernoulli e, per il numero di transazioni, una distribuzione Beta-geometrica. Inoltre esso si differenzia per la possibilità di perdere

Clienti che è contemplata attraverso due diverse Beta-eterogeneità, a seconda che il Cliente sia attivo oppure sia non attivo (Fader, 2009). Per maggior chiarezza si ricorda che una distribuzione geometrica è una distribuzione di probabilità discreta sui numeri naturali che segue una progressione geometrica:  $P(T=k) = p(1-p)^{k-1}$  (4)

E' la probabilità che il primo evento richieda l'esecuzione di k prove indipendenti, ognuna di probabilità p.

Una distribuzione Beta o Bernoulli, invece, è una distribuzione binomiale  $\beta(n,p)$  dove n rappresenta il numero di prove effettuate e p la probabilità di successo della singola prova. Per comodità si indica con  $q = (1-p)$  la probabilità di insuccesso della prova. La distribuzione di probabilità che ne consegue ha queste caratteristiche:

$$P(k) = P(X_1 + X_2 + \dots + X_n = k) = \binom{n}{k} p^k q^{n-k} \quad (5)$$

Venendo ora ai campi di utilizzo della funzione BG-BB, è utile citare una tassonomia di tutti i modelli parsimoniosi chiamati "modelli di probabilità" che distingue tra settore non contrattuale (il passaggio del Cliente da attivo ad inattivo *non è osservabile*) e settore contrattuale (il passaggio del Cliente da attivo ad inattivo *è osservabile*). I modelli di probabilità sono fondati sulla premessa che il comportamento di acquisto di un Cliente è frutto di una caratteristica di comportamento latente. Essi sono inscrivibili in una matrice (Tabella 15, pagina 100) che incrocia Frequenza con Recenza (Fader, 2009). Si fornisce di seguito una chiave di lettura per la Tabella 15. La variabile Frequenza può assumere due connotazioni: discreto o continuo, dove per tempo discreto si intende l'eventualità di acquisti periodici ma non continui come nel caso di ripetizione di ricette o di reintegro di beni. La variabile Recenza, invece, può assumere due connotazioni: contrattuale o non contrattuale, due definizioni che sono state pocanzi definite. A questo punto si può approfondire l'analisi descrivendo le caratteristiche di ciascuno dei quadranti che vengono a determinarsi incrociando le quattro connotazioni possibili appena descritte. In particolare, il quadrante continuo-non contrattuale afferisce alle visite ad un dottore e richiede un modello Pareto-NBD oppure un modello BG-NBD che è un'innovazione a carico di Fader-Hardie (2005). Il quadrante discreto-non contrattuale è il più interessante per i lettori in quanto, afferendo ai riordini delle ricette o agli eventi, richiede la BG-BB cioè beta geometrica – beta Bernoulli che è stata ancora poco impiegata nella storia del Marketing ed è il motivo per cui è oggetto di studio in questo lavoro. Quindi, per dovere di cronaca, si descrive anche il quadrante

discreto-contrattuale che afferisce alle polizze e prevede il modello di distribuzione shifted-beta- geometrica, secondo cui, a fine contratto, c'è una probabilità di fedeltà. Infine viene menzionato il quadrante continuo-contrattuale che, afferendo al caso carte di credito, prevede una distribuzione esponenziale gamma.

Dopo questa breve escursione è ora possibile riprendere l'operazione di determinazione dei parametri  $\alpha, \beta, \gamma, \delta$  che massimizzano la suddetta funzione di probabilità che, ricordiamo, è attinente alla prima coorte, cioè quella relativa al 2012. Per farlo è necessario trasferire nella Tabella 16b, colonne AA, AB, AC, AD i dati relativi a  $x, t_x$  e  $n$  ottenuti nella Tabella 15 (Fader, 2011). In secondo luogo è necessario attribuire un valore iniziale ai quattro parametri  $\alpha, \beta, \gamma, \delta$  pari a "1" se si vuole codificare le equazioni (1) e (3) evitando l'insorgere di messaggi di errore con Excel tipo #NUM! or #DIV/0!. Per quanto riguarda, invece, le quantità  $B(\alpha, \beta)$  e  $B(\gamma, \delta)$ , esse vengono così rispettivamente calcolate:

$$B(\alpha, \beta) = \text{EXP}(\text{GAMMALN}(B2) + \text{GAMMALN}(C2) - \text{GAMMALN}(B2 + C2))$$

$$B(\gamma, \delta) = \text{EXP}(\text{LN.GAMMA}(D3) + \text{LN.GAMMA}(E3) - \text{LN.GAMMA}(D3 + E3))$$

Il risultato parziale ottenuto è tale per cui, se  $\alpha, \beta, \gamma, \delta$  sono pari a "1", allora anche  $B(\alpha, \beta)$  e  $B(\gamma, \delta)$  sono pari a "1". Si veda a tal proposito la Tabella 16a (pagina 100).

E' ora possibile cominciare la lettura della Tabella 16b nelle colonne nuove rispetto alla Tabella 15. In particolare la cella AH2 e tutta la colonna AH contengono il primo termine dell'equazione (1) ossia il termine a che è stato così calcolato:

$$\begin{aligned} & \text{EXP}(\text{GAMMALN}(\$B\$2 + AA2) + \text{GAMMALN}(\$C\$2 + AC2 - AA2) \\ & - \text{GAMMALN}(\$B\$2 + \$C\$2 + AC2)) / \$E\$2 * \text{EXP}(\text{GAMMALN}(\$C\$2) \\ & + \text{GAMMALN}(\$B\$2 + AC2) - \text{GAMMALN}(\$C\$2 + \$E\$2 + AC2)) / \$F\$2 \end{aligned}$$

A questo punto viene svelato il procedimento di calcolo per i valori contenuti nella colonna AG della Tabella 16b (pagina 100). Questa colonna consente di calcolare il massimo valore di "i" contenuto nel secondo termine "b" dell'equazione (1). Nel caso di questo lavoro poiché  $n = 3$  (anni compresi tra 2012 e 2014),  $n-1$  è pari a "2". Tutti gli altri valori delle celle comprese all'interno della colonna AG sono calcolate come:

$$n - t_x - 1.$$

Pertanto nel caso della prima combinazione Frequenza - Recenza la formula contiene:  $AC2 - AB2 - 1$ . Il procedimento di calcolo per il termine "b" dell'equazione (1) prende

definitivamente forma nelle colonne AI, AL, AM attraverso la seguente formula relativa al primo caso e, cioè, alla cella AI2:

```
=IF(AI$2<=$AG2,EXP(GAMMALN($B$2+$AA2)+GAMMALN($C$2+$AB2-$AA2+AI$2)-GAMMALN($B$2+$C$2+$AB2+AI$2))/$E$2*EXP(GAMMALN($C$2+1)+GAMMALN($D$2+$AB2+AI$2)-GAMMALN($C$2+$D$2+$AB2+AI$2+1))/$G$3,0)
```

Questa formula verifica il termine “b” dell’equazione (1) e restituisce valori pari a “0” qualora  $i > (n - t_x - 1)$ .

Quindi, dopo aver calcolato il termine “a” dell’equazione (1) in colonna AH e il termine “b” nelle colonne AI, AL, AM, è finalmente possibile calcolare il valore della funzione di probabilità LL come sommatoria dei due termini e cioè di tutte e quattro le colonne. La sommatoria viene inserita nella colonna AF. Per maggior chiarezza viene descritta anche la formula relativa alla sola cella AF2: SUM (AH2:AM2).

Infine, è possibile comprendere il valore assunto della funzione di probabilità, dati i parametri  $\alpha, \beta, \gamma, \delta$  inizialmente ipotizzati, nella colonna AE. In particolare questo valore deriva dalla moltiplicazione tra due fattori: l’equazione (1) nei termini  $a + b$ , da una parte, e il numero di Clienti, dall’altra. La formula che occorre descrivere per la prima combinazione Frequenza-Recenza è la seguente: AD2\*LN(AF2).

Questa formula è stata ripetuta per tutte le righe (AE2:AE5).

Successivamente AE6 presenta il totale (-172,3) espresso con la seguente somma: SUM (AE2:AE5).

In conclusione LL=-172,3 rappresenta il valore della funzione di probabilità dati i valori inizialmente ipotizzati per  $\alpha, \beta, \gamma, \delta$  e cioè pari a “1”.

Tuttavia è necessario ricercare i valori dei parametri  $\alpha, \beta, \gamma, \delta$  che realmente massimizzano la funzione di probabilità, senza accontentarsi di valori ipotizzati pari a “1”. E’ il motivo per cui si sono rese necessarie due nuove tabelle 17a e 17b (pagina 100) dove, rispetto alle Tabelle 16a e 16b (pagina 100), è stato utilizzato il comando “Solver” di Excel per massimizzare la funzione di probabilità allo scopo di identificare le stime massime dei parametri del modello. In particolare la stima viene determinata posizionandosi sulla cella AE6, in corrispondenza, cioè, di LL=-172,3, azionando la funzione Solver e settando Solver su AE6 nel campo “Target cell”, su \$B\$3:\$E\$3 nel

campo “Changing” e su \$B\$3:\$E\$3 nel campo “Constraints”. Solver ha esitato un valore #DIV/0! perché, evidentemente, i parametri  $\gamma$  e  $\delta$  tendono verso valori molto alti (nell’ordine di alcune centinaia o migliaia) e, conseguentemente,  $B(\gamma, \delta)$  tende a “0”, che, in definitiva causa un messaggio di errore nel calcolo della funzione di probabilità. Ciò significa che la Beta distribuzione per  $\theta$  è minima a  $E(\theta) = \gamma / (\gamma + \delta)$ ; ossia in altre parole, non c’è nessuna eterogeneità in  $\theta$ . A questo punto è stato sufficiente porre un limite di “1.000” a  $(\gamma + \delta)$  anziché direttamente a  $\gamma$  e  $\delta$ . Innanzitutto, viene creata la nuova cella H3 calcolata con la formula SUM (C2:D2) nella Tabella 18a (pagina 101). Successivamente, si riapre la funzione Solver e si integra il campo “Constraints”, che è caratterizzato dal valore \$B\$3:\$E\$3 precedentemente già inserito, col valore seguente: Add \$H\$3 <= 1000. A questo punto, viene calcolato il valore massimo dei parametri  $\alpha, \beta, \gamma, \delta$  che massimizzano la funzione di probabilità, mediante il comando Solver di Excel. Poiché tale comando non è di utilità, si preferisce in questo caso effettuare tanti tentativi di sostituzione manuale di parametri  $\alpha, \beta, \gamma, \delta$  quanti sono necessari per ottenere un valore ragionevolmente massimo di LL. Perciò il miglior risultato ottenuto è quello presente in A2 a F2 e prevede:

$$\alpha = 0,50, \beta = 0,15, \gamma = 0,90, \delta = 1,60 \text{ per un LL} = -159,9 .$$

Pertanto l’ipotesi 1 (H1) formulata a pagina 15 del capitolo 2, relativo alle domande di ricerca, è verificata. In altre parole, il C.R.M. misurato attraverso la S.O.W. è efficace nel predire la Performance di azienda.

Una volta descritto il modello e i risultati a cui si giunge attraverso il modello BG-BB, è possibile procedere con la verifica del “fit” del modello, ossia della capacità di adattamento del modello stesso. Questo tipo di verifica comporta lo svolgimento di tre test differenti che richiedono il calcolo di tre funzioni diverse di probabilità per Clienti scelti casualmente, a livello individuale, derivate da una funzione lambda esponenziale. Il primo test si effettua comparando la probabilità di osservare  $x$  transazioni che generano un numero ripetuto di acquisti  $n$  volte ( $n = 0, 1, 2$ ) per una S.O.W. maggiore o uguale all’11% - definito Frequenza attesa  $P((x) n)$  - con la Frequenza attuale a partire dalle osservazioni reali. In particolare,  $P((x) n)$  è espressa da:



$P(X(n) = x | \alpha, \beta, \gamma, \delta) =$

$$\binom{n}{x} \frac{\Gamma(\alpha+x, \beta+n-x)}{\Gamma(\alpha, \beta)} \frac{\Gamma(\gamma, \delta-x)}{\Gamma(\gamma, \delta)} + \sum_{i=x}^{n-1} \binom{i}{x} \frac{\Gamma(\alpha+x, \beta+i-x)}{\Gamma(\alpha, \beta)} \frac{\Gamma(\gamma+1, \delta+1)}{\Gamma(\gamma, \delta)} \quad (6)$$

Anche in questo caso l'equazione può essere scomposta in due termini "a" e "b". Si procede col calcolo del primo termine "b" nelle colonne AE, AF, AG (Tabella 19a e 19b, pagina 101) attraverso la seguente formula (es. cella A2):

SE(\$AB2<=AE\$1;COMBINAZIONE(AE\$1;\$AB2)\*EXP(LN.GAMMA(\$A\$2+\$AB2)+LN.GAMMA(\$B\$2+AE\$1-\$AB2)-

LN.GAMMA(\$A\$2+\$B\$2+AE\$1))/SE\$3\*EXP(LN.GAMMA(\$D\$2+1)+LN.GAMMA(\$D\$3+AE\$1)-LN.GAMMA(\$D\$2+\$D\$3+AE\$1+1))/F\$3;0)

Si procede al calcolo del secondo termine "a" nella colonna AD (Tabella 19a e 19b, pagina 101), attraverso la seguente formula (es. cella AD2):

COMBINAZIONE(\$AB\$10;AB2)\*EXP(LN.GAMMA(\$A\$2+AB2)+LN.GAMMA(\$B\$2+\$AB\$10-AB2)-

LN.GAMMA(\$A\$2+\$B\$2+\$AB\$10))/SE\$2\*EXP(LN.GAMMA(\$D\$2)+LN.GAMMA(\$D\$3+\$AB\$10)-LN.GAMMA(\$D\$2+\$D\$3+\$AB\$10))/F\$3

Infine si ottiene P(X) nella colonna AC (Tabella 19b, pagina 101), attraverso la formula (es. cella AC2): SUM (AD2:AG2)

In sostanza il meccanismo di derivazione di P(x) è simile a quello di LL ma con l'integrazione di P(x) per k Clienti del campione: k x P((x)n) nelle celle D18:D20. In particolare, dall'analisi delle celle appena menzionate e cioè dalle celle D18:D20, si nota che il modello è ottimo perché si discosta solo del 9% dai dati reali. Si giunge alle stesse conclusioni anche mediante l'analisi grafica della funzione P(x), dal momento che le stime puntuali ottenute nei diversi anni sono sempre vicine ai dati reali ad eccezione dell'ultimo anno, l'anno 2, dove la stima puntuale supera il dato reale. A livello generale, però, è possibile affermare che il modello per P(x) rappresenta con una buona approssimazione la realtà, visto che tende a sottostimare leggermente i dati, fornendo così una stima ragionevolmente pessimistica che è sempre da preferirsi rispetto ad una stima ottimistica.

E' possibile anche effettuare un secondo tipo di verifica comparando il numero atteso di transazioni ripetute che generano una S.O.W. maggiore o uguale all'11% - definito

Valore atteso E ((x)n) - con il Valore attuale di transazioni, a partire, cioè, dalle osservazioni reali. In particolare, e ((x) n) è espressa da:

$$E(X(n) | \alpha, \beta, \gamma, \delta) = \frac{\alpha}{(\alpha - \beta)} \frac{\delta}{(\gamma - 1)} + \left[ 1 - \frac{\Gamma(\gamma + \delta)}{\Gamma(\gamma + \delta + n)} \frac{\Gamma(1 + \delta + n)}{\Gamma(1 + \delta)} \right] \quad (7)$$

Si tratta di una funzione Ipergeometrica Gaussiana che misura la probabilità di avere un Cliente attivo al tempo T, dove T (T, T + t). La suddetta equazione può essere scomposta in tre termini “a”, “b” e “c”. Si procede col calcolo del primo termine “c” nella colonna AE (Tabella 20a e 20b, pagina 102) attraverso la seguente formula (es. cella AE2):

$$\text{EXP(LN.GAMMA(\$D\$2+AA2+1)+LN.GAMMA(\$C\$2+\$D\$2)-LN.GAMMA(\$D\$2)-LN.GAMMA(\$C\$2+\$D\$2+AA2))}$$

Successivamente, si calcola il secondo termine “b” nella colonna AD (Tabella 20a e 20b, pagina 102) attraverso la seguente formula (es. cella AD2): 1/(\$C\$2-1)

Infine, si procede al calcolo del terzo termine “c” nella colonna AC (Tabella 20a e 20b) attraverso la seguente formula (es. cella AC2): \$A\$2/(\$A\$2+\$B\$2)

In considerazione di ciò, il numero atteso di transazioni ripetute che generano una S.O.W. maggiore o uguale all’11% generato dai Clienti della prima coorte - definito Valore atteso E ((x)n) può essere calcolato a partire dai primi tre termini dell’equazione come segue: AC10\*(\$D\$2\*AD2-AD2\*AE2)

La rappresentazione grafica mediante una retta dimostra che la retta relativa al modello è sovrapponibile a quella relativa ai dati attuali sia nel caso dei valori cumulati (Figura 26a, pagina 103) sia nel caso dei valori puntuali (Figura 27a, pagina 103). L’analisi grafica mediante istogramma dimostra che l’istogramma relativo al modello è sempre molto vicino a quello relativo ai dati attuali e rappresenta una buona approssimazione della realtà per difetto (Figura 25, pagina 102 e Figure 26b, 27b, pagina 103).

A questo punto si affronta il terzo aspetto correlato al modello, ossia la Performance di predizione. Per farlo è necessario studiare l’Aspettativa Condizionale (Conditional Expectation) ossia il numero atteso di transazioni future che generano una S.O.W. pari almeno al 11% , attraverso la formula seguente:

$$C E(X(n, n + n^*) | \alpha, \beta, \gamma, \delta, x, t_x, n) = \frac{1}{L(\alpha + \beta, \gamma, \delta)} \frac{B(\alpha + x + 1, \beta + n - x)}{B(\alpha, \beta)} X \left( \frac{\delta}{\gamma - 1} \right) \frac{\Gamma(\gamma + \delta)}{\Gamma(1 - \delta)} \left( \frac{\Gamma(1 + \delta + n)}{\Gamma(\gamma + \delta + n)} - \frac{\Gamma(1 + \delta + n + n^*)}{\Gamma(\gamma + \delta + n + n^*)} \right) \quad (8)$$

Si tratta, innanzitutto, di un indice di qualità della Predizione di un comportamento condizionale futuro, basato su un comportamento passato. Quindi, la suddetta equazione può essere scomposta in tre termini “I”, “II” e “III”. Si procede col calcolo del primo termine “I” nella colonna AF (Tabella 21a e 21b, pagina 103) per il calcolo del quale si rimanda a pagina 69 del presente capitolo. Il termine “II”, invece, può essere calcolato attraverso la seguente formula:

$$\frac{\text{EXP}(\text{LN.GAMMA}(\$A\$3+\text{AA}2+1)+\text{LN.GAMMA}(\$B\$2+\text{AC}9-\text{AA}2)-\text{LN.GAMMA}(\$A\$3+\$B\$2+\text{AC}9+1))}{\$E\$3}$$

Prima di introdurre il calcolo del terzo termine è necessario definire  $n^*$  come  $n^* = n - 1$  ossia  $n^* = 2 - 1 = 1$ .

Si procede al calcolo del termine “III” nella colonna AQ (Tabella 21a e 21b, pagina 103) attraverso la formula:

$$\frac{\text{D}3/(\text{C}3-1)*\text{EXP}(\text{LN.GAMMA}(\text{C}3+\text{D}3)-\text{LN.GAMMA}(\text{D}3+1))*(\text{EXP}(\text{LN.GAMMA}(1+\text{D}3+\text{AC}9)-\text{LN.GAMMA}(\text{C}3+\text{D}3+\text{AC}9))- \text{EXP}(\text{LN.GAMMA}(1+\text{D}3+\text{AC}9+\text{AP}2)-\text{LN.GAMMA}(\text{C}3+\text{D}3+\text{AC}9+\text{AP}2)))}{\text{AO}2*\$A\$2/\text{AF}9}$$

Infine, moltiplicando il termine “II” e il termine “III” e rapportandoli al termine “I”, si ottiene in cella AR9 l’Aspettativa Condizionale o Conditional Expectation (C.E.). In particolare la formula utilizzata è:  $\text{AO}2*\$A\$2/\text{AF}9$

Conducendo un’attenta analisi dei valori di C.E. contenuti nella Tabella 21b, colonna AR, si evince in corrispondenza della combinazione di  $P1x = 2$  con  $t_x = 2$ , si ottiene il valore più alto di C.E. pari a 0,75. Pertanto, la prima conclusione importante sulla Performance di predizione è che al crescere di  $P1x$  cresce anche C.E., ovvero che la Conditional Expectation (C.E.) è correlata in maniera positiva e con una crescita quasi direttamente proporzionale a alla Frequenza attesa ( $P1x$ ). Ne è la prova il fatto che, in corrispondenza della combinazione  $P1x = 1$  con  $t_x = 1$ , si ottiene un valore per C.E. pari a 0,09 che è nettamente inferiore a 0,75. Inoltre, ad un esame più attento, si evince che, in corrispondenza della combinazione di  $P1x = 1$  con  $t_x = 2$ , si ottiene un valore superiore di C.E. pari a 0,45 se paragonato a 0,09. La spiegazione di ciò è piuttosto logica: i valori di C.E. decrescono perché decresce anche la Recenza e, conseguentemente, aumenta la probabilità che il Cliente non sia più attivo. Pertanto, la seconda conclusione di rilievo sulla Performance di predizione è che la Conditional Expectation (C.E.) è correlata positivamente alla Recenza, perché al crescere della

Recenza, anche se la Frequenza decresce, anche C.E. cresce. La terza ed ultima conclusione è che è possibile stimare la Conditional Expectation in maniera ancora più puntuale moltiplicando il fattore C.E. con il numero di Clienti. Per esempio in corrispondenza della combinazione  $p1x = 30$  e  $C.E. = 0,75$ , l'aspettativa condizionale, secondo il modello, ammonta a 22. I risultati fin qui raggiunti sono già di per sé soddisfacenti e non si è ritenuto necessario approfondire l'analisi mediante lo studio della distribuzione marginale posteriore teso ad accertare ulteriormente il fatto che la C.E. è una funzione delle ripetizioni dell'acquisto  $X$  che, statisticamente parlando, decrescono col decrescere della Recenza, perché allora è più alta la probabilità che il Cliente non sia più attivo.

A questo punto l'indagine prosegue con la verifica della seconda ipotesi H2B di pagina 15 e cioè che anche il Customer Lifetime Value sia una Metrica idonea a misurare l'efficacia del C.R.M. sulla Performance in caso di passaggio di una rete di vendita da indiretta a diretta. Per farlo l'autore si è servito della Metrica Discounted expected residual transactions (D.E.R.T.). Si tratta del valore presente di future e attese transazioni di un Cliente con una storia di acquisto caratterizzata dalle variabili fin qui già presentate  $x, t_x, n$ . La formula utilizzata per ricavare il D.E.R.T. si basa sui parametri fin qui calcolati, ma prevede anche l'aggiunta di una funzione gaussiana ipergeometrica ed è la seguente:

$$DERT d | \alpha, \beta, \gamma, \delta, x, t_x, n) = \frac{B(x+x+1, \beta+n-x)}{B(\alpha, \beta)} \frac{B(\gamma, \delta+n-1)}{B(\gamma, \delta)(1+d)} X \frac{{}_2F1(1, \delta+n+1; \gamma+\delta+n+1; \frac{1}{1+d})}{L(\alpha, \beta, \gamma+\delta | x, t_x, n)} \quad (9)$$

dove  ${}_2F1(\cdot)$  è la funzione gaussiana ipergeometrica.

Una funzione gaussiana ipergeometrica è una serie della seguente forma:

$${}_2F1(a, b, c, z) = \sum_{j=0}^{\infty} \frac{(a)_j (b)_j}{(c)_j} \frac{z^j}{j!}, \quad c \neq 0, -1, -2 \quad (10)$$

dove  $(\alpha)_j$  è il simbolo di Pochhammer, che denota il numero fattoriale ascendente a

$$(a+1) \dots (a+j-1). \quad \text{Si stabilisce per definizione } u_j = \frac{(a)_j (b)_j}{(c)_j} \frac{z^j}{j!} \quad (11)$$

In questo modo l'equazione (10) può essere espressa come:

$$\frac{u_j}{u_{j-1}} = \frac{(a+j-1)(b+j-1)}{(c+j-1)j} z, \quad j = 1, 2, 3, \dots \quad \text{dove } u_0 = 1 \quad (12)$$

Ciò permette di utilizzare un metodo matematico piuttosto semplice per stimare la funzione Gaussiana, metodo che consiste nell'aggiungere continuamente termini alla serie finché  $u_j$  è inferiore rispetto al valore epsilon, che consiste nel numero più piccolo che un computer riconosce come numero superiore a zero. Per praticità la serie viene calcolata fino ad un numero fisso di termini; in particolare, si è deciso di considerare un massimo di centocinquantuno termini. In particolare, è stato possibile calcolare il D.E.R.T. attraverso la seguente formula :

$$\frac{\text{EXP}(\text{LN.GAMMA}(\$A\$2+\text{AA}2+1)+\text{LN.GAMMA}(\$B\$2+\text{AC}2-\text{AA}2)-\text{LN.GAMMA}(\$A\$2+\$B\$2+\text{AC}9+1)) * \text{EXP}(\text{LN.GAMMA}(\$C\$3)+\text{LN.GAMMA}(\$D\$3+\text{AC}9+1)-\text{LN.GAMMA}(\$E\$2 * \$F\$3 * (1+\$H\$2))) * \$B\$1 / \text{AF}2}{\text{LN.GAMMA}(\$C\$3+\$D\$3+\text{AC}2+1)}$$

I valori di D.E.R.T. sono visionabili in Tabella 22b (pagina 104), colonna AN, e scaturiscono da calcoli che coinvolgono anche le Tabelle 22a e 22c (pagina 104). Analizzando i valori di D.E.R.T. è possibile giungere ad alcune conclusioni significative. La prima è relativa all'ipotesi H2A di pagina 15: anche il D.E.R.T. (che coincide sostanzialmente con il C.L.T.V.) è una Metrica idonea per verificare l'efficacia del C.R.M. nel predire la Performance di azienda. Pertanto l'ipotesi H2A è verificata. La seconda conclusione è che il D.E.R.T. è una funzione dipendente di LL e quindi della Share of the Wallet; pertanto è possibile stabilire una scala gerarchica di importanza dove la condizione necessaria e sufficiente per calcolare un D.E.R.T. è la valorizzazione delle ripetizioni di acquisto per una S.O.W. pari ad almeno all'11%. La terza conclusione è che il D.E.R.T. è una funzione correlata positivamente alla Frequenza  $p \times x$ ; e tuttavia, al crescere della Recenza, anche in presenza di decremento di Frequenza, si riscontra un incremento dei valori di D.E.R.T. . La quarta conclusione è che, conoscendo il Budget di spesa, da un lato, Frequenza e Recenza, dall'altro, è possibile prioritizzare un piano di vendita scegliendo i Clienti caratterizzati da D.E.R.T. massimo per poi passare ai Clienti con D.E.R.T. decrescente. Pertanto il D.E.R.T. diventa un criterio importante di "profilazione" della Clientela.

A questo punto, con lo scopo di verificare l'ipotesi H2B, si procede con il calcolo del Return on Customer<sup>sm</sup> secondo Peppers & Rogers. Per prima cosa è necessario chiarire come è stata condotta l'analisi. Si è proceduto col raccogliere la Customer Equity relativa a 15 Clienti diversi conquistati da tre agenti diversi nel corso dei tre anni

oggetto di studio (anno 0, anno 1, anno 3). Per esemplificare, la Customer Equity prodotto nel corso dell'anno 0 ammonta a 12.095,08 € (Tabella 23a, pagina 105). Successivamente, si è reso necessario calcolare la redditività degli eventi svolti. In particolare, a partire dal dato del numero di Clienti attivati per anno che è pari a trenta (due eventi all'anno moltiplicato per cinque Clienti attivati ad evento moltiplicato tre agenti) e dal valore medio di vendita che è pari 350 €, si è potuto dedurre il valore annuo generato dagli eventi che consiste in 10.500 €, come riportato in Tabella 23b (pagina 105). La stessa Tabella racchiude anche il costo totale per anno, che è stato calcolato come prodotto tra il costo totale annuo per agente (2.500 €) e il numero totale di agenti (3) ed è pari a 7.500 €. Quindi, come conseguenza automatica, sottraendo dal valore annuo il costo totale annuo, si può giungere al Profitto per anno. Infine, la Tabella 23b (pagina 105) contiene un dato altrettanto significativo che è rappresentato dal tasso di risposta; si è calcolato questo tasso come rapporto del numero di Clienti attivati per anno (30) sul totale dei Clienti potenziali presenti nelle zone di competenza dei tre agenti (2.414). Il tasso di risposta finale corrisponde all'1,2 %. Tutte queste considerazioni sono propedeutiche al calcolo del R.O.C.<sup>sm</sup>, poiché per calcolare questa Metrica, è necessario passare da un'ottica generale ad un'ottica specifica e cioè dalla somma dei risultati prodotti dagli eventi al risultato prodotto per evento. In particolare, si costruisce la Tabella 24a (pagina 106) a partire dal costo per evento (1.250 €), calcolato come rapporto tra il costo totale per anno (7.500 €) riportato in Tabella 23b (pagina 105) e il numero di corsi per anno (sei = due corsi annui per agente moltiplicato per tre agenti), e dal flusso di cassa per evento (1.750 €), calcolato come rapporto tra il valore annuo generato dagli eventi (10.500 €) riportato in Tabella 23b (pagina 105) e il numero di corsi per anno (6). Il passo successivo consiste nel calcolare il profitto per evento, che è pari a 500 €, dato per sottrazione tra flusso di cassa per evento e il costo per evento. E' molto importante determinare il profitto per anno (3.000 €), calcolato come il prodotto tra profitto per evento e numero totale di eventi per anno (sei), perché esso coincide per definizione col *valore totale creato*. A questo punto si perviene al R.O.C.<sup>sm</sup> come rapporto del *valore totale creato* (3.000 €) sulla *Customer Equity finale*. Esemplicando, nel caso dell'anno 0, il R.O.C.<sup>sm</sup> è pari al 25%, calcolato come rapporto di 3.000 € su 12.095,08 €. In questo lavoro si evidenzia come il R.O.C.<sup>sm</sup> sia caratterizzato da un picco nel primo anno cui segue un calo nel secondo anno, per poi

assestarsi attorno al 16% nel terzo anno (Tabella 24a, pagina 106). Questo trend si configura come tipico nel settore non contrattualistico. Con l'obiettivo di analizzare il R.O.C.<sup>sm</sup> mediante il modello probabilistico secondo Fader, è ora necessario pervenire ad una Tabella simile alla Tabella 14 e, cioè, ad una rappresentazione Tabellare delle osservazioni disposte per frequenze. A tale scopo, si è proceduto innanzitutto alla scomposizione della Tabella 24a in due tabelle, adottando come principio la distinzione del R.O.C.<sup>sm</sup> per tipologia di evento, a seconda che si trattasse di conferenza (Tabella 24b) o di congresso locale (Tabella 24c). L'unica differenza tra la Tabella 24b-24c e la Tabella 24a è rappresentata dal calcolo del costo per evento, che nel primo caso è pari a soli 2.100 € e nel secondo 500 €, e dal calcolo del flusso di cassa per evento, che è pari nel primo caso a 2.600 € e nel secondo caso a 600 €. In sostanza, la differenza è rappresentata dal fatto che il numero di Clienti attivati è pari a 5 e non più a 10 (5 x 2 eventi) perché il computo viene effettuato per singolo evento. Seppure con delle differenze in valore assoluto, viene confermato anche in questo caso il trend già precedentemente descritto. I valori di R.O.C.<sup>sm</sup> così ottenuti vengono trasferiti in una prima Tabella (Tabella 25, pagina 107) epurandoli da tutte le righe di calcolo descritte in Tabella 24a (pagina 106). A questo punto si perviene facilmente alla Tabella 26 (pagina 107) e, cioè, ad una Tabella delle osservazioni di Return on Customer<sup>sm</sup> per codice binario. Successivamente, si perviene ad una Tabella del Return on Customer<sup>sm</sup> di evento disposto per Frequenza (Tabella 27, pagina 107). Infatti, è possibile, secondo l'ottica di Fader, distinguere tra Frequenza, cioè la probabilità che un evento presenti una Clientela attiva contraddistinta da un Return on Customer<sup>sm</sup> maggiore o uguale all'11% a un tempo "x", e Recenza, cioè quella opportunità di transazione in corrispondenza della quale il Return on Customer<sup>sm</sup> è stato effettuato che viene anche denominata "t<sub>x</sub>". Da questo momento in poi il ricercatore non fa altro che applicare lo stesso procedimento utilizzato con la S.O.W. e con il D.E.R.T. per verificare l'ipotesi H2B (Tabelle 29a, 29b, 30a, 30b, 31a, 31b, pagina 108; 32a, 32b, pagina 109; 33a, 33b, 33c, pagina 110; Figure 28 pagina 109; 29a, 29b, 30a, 30b, pagina 110). In particolare, si evince che il miglior risultato ottenuto è quello presente nelle celle A2 a F2 (Tabella 19a, pagina 101) e prevede:  $\alpha = 0,50$ ,  $\beta = 0,15$ ,  $\gamma = 0,90$ ,  $\delta = 1,60$  per un LL = -5,6 (Tabella 19b, pagina 101).

Pertanto l'ipotesi H2B formulata nel capitolo relativo alle domande di ricerca è verificata. In altre parole, il C.R.M. misurato attraverso il R.O.C.<sup>sm</sup> è efficace nel predire la Performance di azienda. Tuttavia, grazie al presente lavoro, si giunge ad una seconda conclusione in merito all'argomento R.O.C.<sup>sm</sup>. Infatti, è chiaro che il metodo di Fader spinge a scomporre la Metrica R.O.C.<sup>sm</sup> totale in due R.O.C.<sup>sm</sup> parziali in funzione di ciascun tipo di evento (Tabelle 24b e 24c, pagina 106). Risulta piuttosto evidente un cambio tacito di ottica da *Customer Marketing oriented* a *Pure Marketing oriented*. Per il ricercatore questo significa che la Metrica R.O.C.<sup>sm</sup>, pur verificando l'ipotesi H2B, non è propriamente una Metrica di Cliente. Pertanto, sarebbe preferibile una Metrica S.O.W. ad una Metrica R.O.C.<sup>sm</sup>.

In questa sessione, invece, si presentano metodologia impiegata e risultati ottenuti nel caso di Distributori dotati di contratto di concessione in esclusiva per Komet Italia. In Relazione alla metodologia, si segnala il fatto che questi attori non sono stati dotati di C.R.M. né dal punto di vista del processo né dal punto di vista della strumentazione informatica. Inoltre, si ricorda che la normativa europea in tema di rapporti commerciali non obbliga i distributori di settori non contrattualistici alla comunicazione dell'identità dei Clienti finali, di coloro cioè che utilizzano effettivamente i prodotti dedicati per il settore odontoiatrico. Ad ogni modo si è proceduto anche in questo caso con l'estrazione di centoventicinque Clienti che hanno ordinato prodotti Komet a tre soggetti diversi che, in questo caso, non coincidono più con gli agenti diretti bensì con i Distributori detti anche *Concessionari* (uno per il Nord Italia, uno per il Centro Italia e uno per il Sud Italia). In particolare, questi tre attori sono stati scelti tra quelli che effettuano consegne dirette in misura pari almeno al 50%. Si tratta, in altri termini, di coloro che consentono all'azienda produttrice – Komet – di consegnare la merce direttamente al Cliente finale, con lo scopo principale di dedicare più tempo alla vendita e con lo scopo secondario di offrire a Komet alcuni dati statistici aggiuntivi. In questo caso i dati statistici sono stati utilizzati per verificare la validità dell'ipotesi H3 pagina 15 della presente tesi di ricerca. Il programma statistico utilizzato è Proclarity® di Microsoft che, rispetto a Dynamics® non presenta una maschera di calcolo preimpostata e, di conseguenza, richiede molto più tempo per l'estrapolazione dei dati. Inoltre, qualora un Distributore non avesse potuto momentaneamente utilizzare il



programma ordini compatibile con Proclarity® di Microsoft, una porzione corrispondente di ordini non sarebbe stata processata come consegna diretta e non ci sarebbe stata consegnata per l'analisi del presente lavoro. Per questi motivi non è possibile riportare in calce le finestre di Dynamics®. Pertanto, la prima conclusione cui è possibile giungere è al seguente: l'analisi condotta per rispondere alla domanda di ricerca è stata possibile, ma, nel caso dei Distributori, è molto più complessa e lunga. Tuttavia è stato possibile giungere ugualmente all'elenco delle transazioni ripetute nel tempo nell'anno 0, anno 1 e anno 2 (Tabella 35a, pagina 112). Dalla Tabella 35a in avanti è stato applicato lo stesso procedimento del caso Agenti (Tabelle 35a e 36, pagina 113) di LL. Nel caso di Concessionari, il miglior risultato ottenuto dal punto di vista della funzione probabilità è quello presente nelle celle da A2 a F2 (Tabelle 27a-27b) e prevede:  $\alpha = 1,84$ ,  $\beta = 1,20$ ,  $\gamma = 0$ ,  $\delta = 1,85$  per un LL = -164 .

Pertanto l'ipotesi (H3) formulata nel capitolo relativo alle domande di ricerca è verificata. In altre parole, il C.R.M. misurato attraverso la S.O.W. è efficace nel predire la Performance di azienda. Si registra solo una differenza, rispetto al processo di verifica dell'ipotesi H1: è stato molto più semplice e veloce individuare i parametri che massimizzano la funzione di probabilità, in quanto soltanto uno degli ultimi due parametri ( $\gamma$ ) è pari a zero, ossia c'è eterogeneità in  $\theta$ . Per quanto riguarda il D.E.R.T., precursore del C.L.T.V., è stato altresì possibile calcolarlo ed assume i seguenti valori: 4,28 (in corrispondenza della combinazione  $x = 2$  e  $t = 2$ ); 3,17 (in corrispondenza della combinazione  $x = 1$ ,  $t = 2$  e  $x = 1$ ,  $t = 1$ ); 2,05 (in corrispondenza della combinazione  $x = 0$  e  $t = 0$ ), come si evince dalle Tabelle 43a, 43b (pagina 123). Pertanto, anche il D.E.R.T. (che coincide sostanzialmente con il C.L.T.V.) è una Metrica idonea per verificare l'efficacia del C.R.M. nel predire la Performance di azienda, nel caso di Concessionari. A questo punto si perviene al R.O.C.<sup>sm</sup> come rapporto del *valore totale creato* (3.000 €) sulla *Customer Equity finale*. Esemplificando, nel caso dell'anno 0, il R.O.C.<sup>sm</sup> è pari al 27%, calcolato come rapporto di 3.000 € su 11.020,22 € (Tabella 45°, pagina 125). Nel caso dei Concessionari si evidenziano, in media, valori percentuali di R.O.C.<sup>sm</sup> più alti rispetto al caso degli Agenti; il ricercatore si spiega ciò attraverso la maggiore esperienza della rete vendita dei Concessionari rispetto alla rete vendita degli Agenti. I Concessionari, inoltre, sono così capaci da incrementare il R.O.C.<sup>sm</sup> a partire dal secondo anno per poi scendere nel terzo anno, senza mai andare comunque al di

sotto del 27% , il valore, cioè, ottenuto nel primo anno (Tabella 45a, pagina 125). Nel caso di Concessionari, il miglior risultato ottenuto dal punto di vista della funzione probabilità è quello presente nelle celle da A2 a F2 (Tabelle 52a, 52b, pagina 127) e prevede:  $\alpha = 0,50$ ,  $\beta = 0,15$ ,  $\gamma = 0,90$   $\delta = 1,60$  per un LL = -7,4 .

Pertanto l'ipotesi H3 formulata nel capitolo 2 relativo alle domande di ricerca è verificata e, anche il R.O.C.<sup>sm</sup> è una Metrica valida per verificare l'efficacia del C.R.M. nel predire la Performance. Tuttavia valgono anche qui le stesse considerazioni generali fatte sul R.O.C.<sup>sm</sup> e, cioè, che si tratta più di una Metrica di Marketing che di Customer Marketing. A ciò si aggiunga che, nel caso dei Concessionari, il modello tende a sottostimare le osservazioni attuali e, pertanto, non è ottimale.

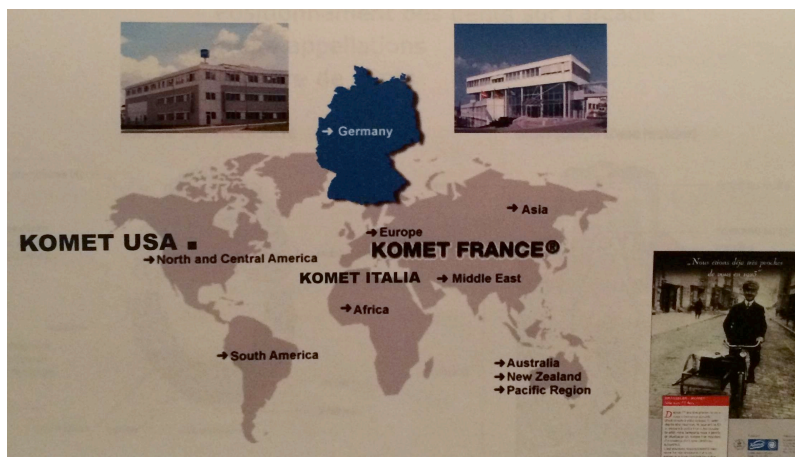


Figura 15a Komet nel mondo

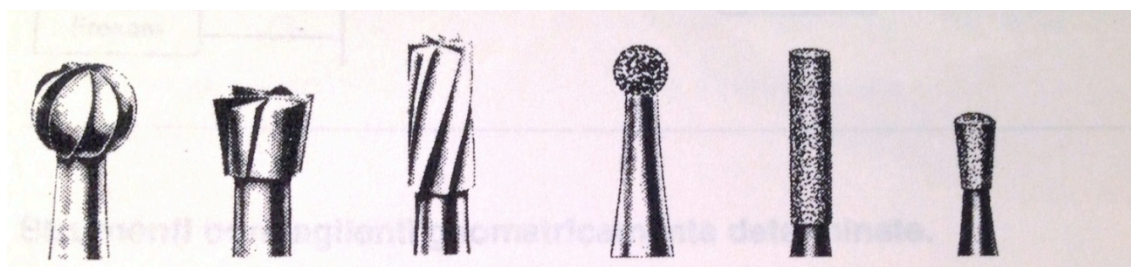
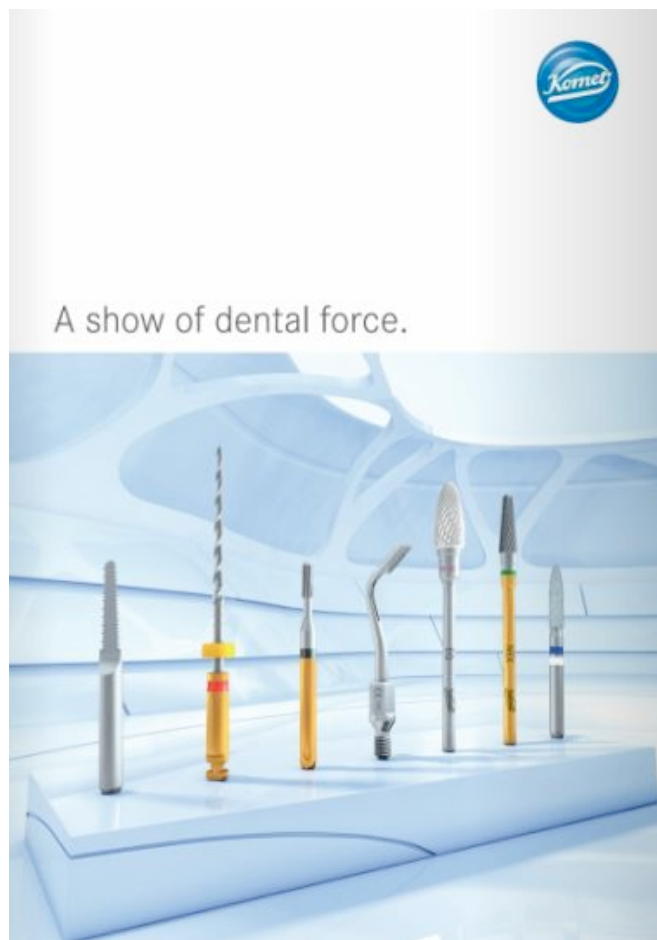


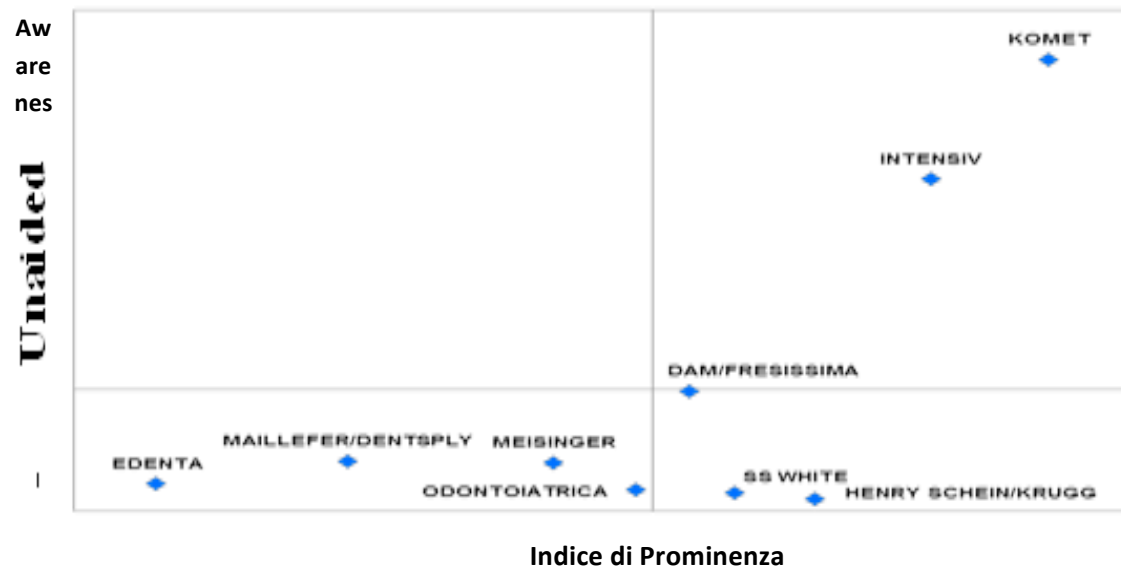
Figura 15 b Frese totalmente in carburo di tungsteno e frese rivestite di diamanti



**Figura 16** Gamma completa dei prodotti Komet per il mercato odontoiatrico



**Figura 17** Evoluzione del Brand di Komet dal 1923 fino al 2012 e dal 2013 ad oggi

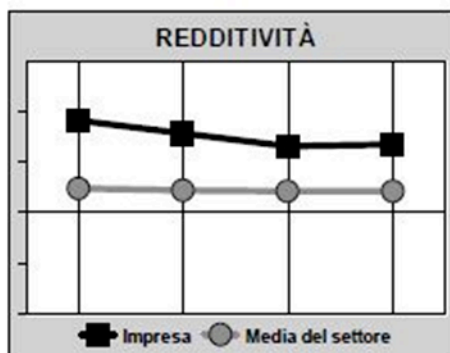
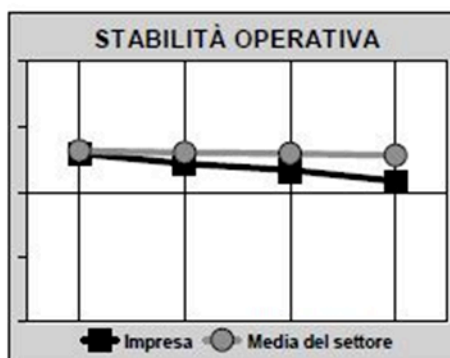


**Figura 18** Indice di Prominenza di Komet Italia

Data chiusura dell'esercizio	31-Dec-08	31-Dec-09	31-Dec-10	31-Dec-11
Numero settimane	52	52	52	52
Cifre in migliaia di Euro	m EUR	m EUR	m EUR	m EUR
Ricavi delle vendite	4861	4890	4992	5136
Costo materie prime	3218	3122	3269	3258
Profitto lordo	1643	1768	1723	1878
Valore aggiunto	813	852	874	1039
Margine operativo lordo	544	590	568	669
Ammortamento	14	13	17	32
Totale proventi e oneri finanziari	96	17	-3	-1
Totale partite straordinarie	6	0	0	0
Risultato ante imposte (EBT)	620	594	548	636
Utili portati a nuovo	408	388	350	414
Immobilizzazioni materiali	14	10	16	12
Immobilizzazioni immateriali	2	0	0	3
Immobilizzazioni finanziarie	2	2	0	0
Rimanenze	23	18	44	17
Crediti vs clienti	1298	0	0	0
Liquidità	2083	3777	4102	4670
Attivo corrente	3404	3795	4145	4688
Debiti vs fornitori	98	0	0	0
Debiti a breve termine	629	0	0	0
Altri debiti a breve termine	75	789	781	893
Passivo corrente totale	801	789	781	893
Attivo corrente netto	2603	3006	3364	3794
Patrimonio netto	2503	2891	3241	3655
Debiti a lungo termine	0	0	0	0
Altri debiti a lungo termine	118	127	139	155
Patrimonio netto e Passivo non cor	2621	3018	3380	3809
Retribuz. tot. dipend. in m EUR	269	261	306	370
N° dipendenti	5	5	5	NA

Ta

**bella 2** Studio Plimsoll relativo a Komet Italia



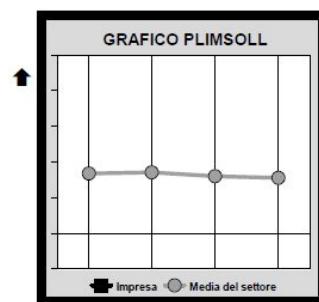
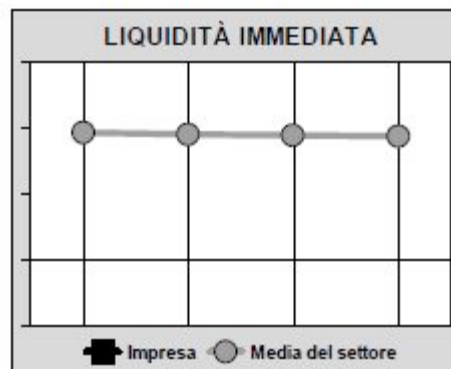
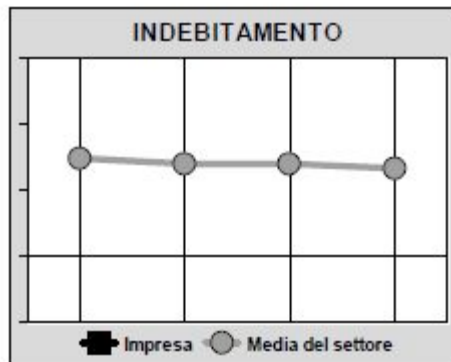
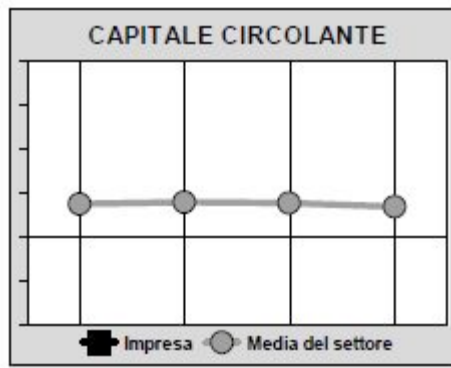
s.r.l.(2012)

**Tabella 3** Studio Plimsoll relativo a Komet Italia s.r.l. .(2012)

VOLUME DELLE VENDITE E RENDIMENTO NEL SETTORE					SETTORE
Aumento delle vendite %	5	1	2	3	2 ✓
Classifica delle vendite	79	74 (+ 5)	78 (- 4)	78 (=)	
<i>Il volume delle vendite dell'impresa è aumentato al di sopra della media del settore durante l'ultimo esercizio.</i>					
INDICI DI REDDITIVITÀ					
EBT / vendite %	12.75	12.15	10.97	12.39	2.65 ✓
EBT / totale attivo %	18	16	13	14	4 ✓
EBT / Capitale proprio %	25	21	17	17	18 ×
<i>Il margine del risultato ante imposte sulle vendite si mantiene su valori alti.</i>					
INDICI DI PRODUTTIVITÀ SALARIALE					
Vendite / dipendente	972	978	998	NA	229
EBT / dipendente	124	119	110	NA	11
Retrib. Media / dipendente	54	52	61	NA	39
INDICI CHIAVE DI RENDIMENTO					
Rotazione delle scorte	213	270	115	295	7 ✓
Tempi medi di incasso (giorni)	98	0	0	0	0
Tempi medi di pagamento (giorni)	7	0	0	0	0
Debiti totali / vendite %	13	0	0	0	0
<i>L'impresa non ha nessun debito in sospeso.</i>					

**Tabella 4** Studio Plimsoll relativo a Komet Italia s.rl. .(2012)





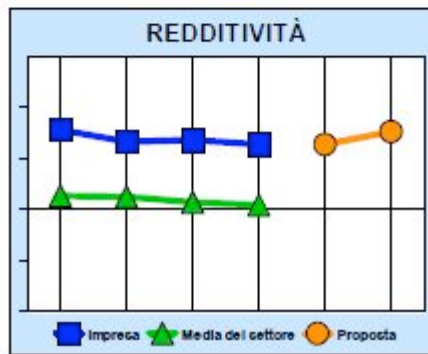
**Tabella 5** Studio Plimsoll relativo a Komet Italia s.r.l. (2012)

	31-Dec-09	31-Dec-10	31-Dec-11	31-Dec-12	ASSESTAMENTO In 12 mesi
Data chiusura dell'esercizio	31-Dec-09	31-Dec-10	31-Dec-11	31-Dec-12	In 12 mesi
Numero settimane	52	52	52	52	52
Cifre in migliaia di Euro	m EUR	m EUR	m EUR	m EUR	m EUR
Ricavi delle vendite	3663	2698	1857	1301	1301
Costo materie prime	603	513	311	226	226
Profitto lordo	3060	2185	1546	1075	1075
Valore aggiunto	852	689	157	329	356
Margine operativo lordo	432	252	-202	118	164
Ammortamento	145	0	43	36	32
Totale proventi e oneri finanziari	35	31	19	21	19
Totale partite straordinarie	62	0	0	-0	-0
Risultato ante imposte (EBT)	260	283	-226	104	150
Utili portati a nuovo	100	253	-482	67	62
Immobilizzazioni materiali	141	153	141	107	102
Immobilizzazioni immateriali	122	122	2	1	1
Immobilizzazioni finanziarie	0	0	0	34	32
Rimanenze	295	286	253	257	214
Crediti vs clienti	0	0	0	0	0
Liquidità	1954	1821	1343	1299	1412
Attivo corrente	2249	2107	1596	1557	1626
Debiti vs fornitori	0	0	0	0	0
Debiti a breve termine	0	0	0	0	0
Altri debiti a breve termine	979	587	357	307	307
Passivo corrente totale	979	587	357	307	307
Attivo corrente netto	1269	1520	1239	1250	1319
Patrimonio netto	1268	1520	1038	1105	1167
Debiti a lungo termine	0	0	0	0	0
Altri debiti a lungo termine	265	276	343	287	287
Patrimonio netto e Passivo non cor	1533	1796	1381	1392	1454
Retribuz. tot. dipend. in m EUR	420	436	358	211	192
N° dipendenti	14	12	13	11	10

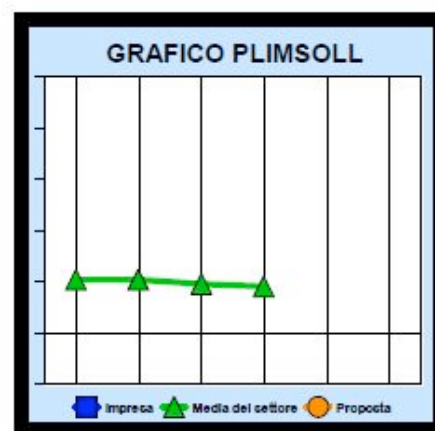
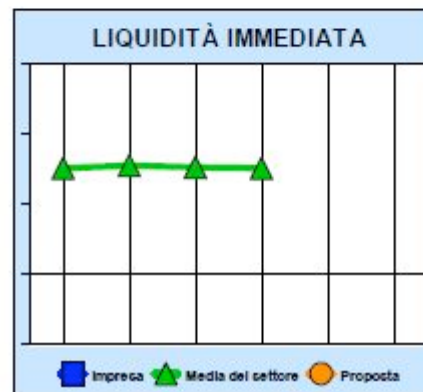
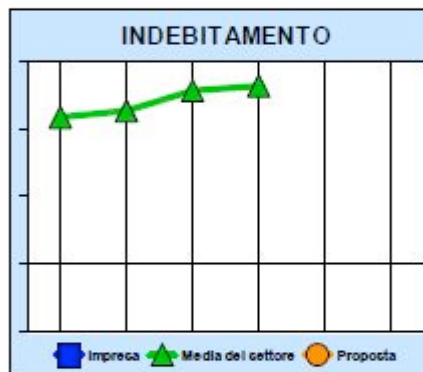
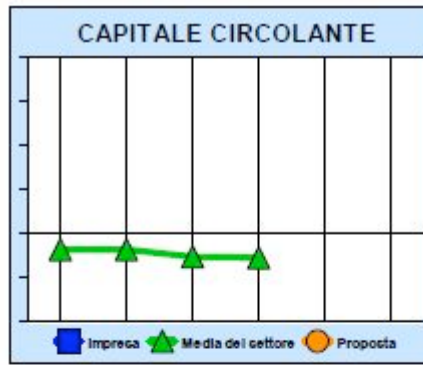
**Tabella 6** Studio Plimsoll relativo a Komet Italia s.r.l. (2013)

VOLUME DELLE VENDITE E RENDIMENTO					
Aumento delle vendite %	1	2	7	7	6
Classifica delle vendite	75	77 (-2)	80 (-3)	86 (-6)	
<i>Le vendite sono diminuite durante l'ultimo esercizio.</i>					
INDICI DI REDDITIVITÀ					
EBT / vendite %	12.15	10.97	12.39	13.72	16.36
EBT / totale attivo %	16	13	14	13	15
EBT / Capitale proprio %	21	17	17	16	18
<i>Il margine del risultato ante imposte sulle vendite si mantiene su valori alti.</i>					
INDICI DI PRODUTTIVITÀ SALARIALE					
Vendite / dipendente	978	998	856	NA	NA
EBT / dipendente	119	110	106	NA	NA
Retrib. Media / dipendente	52	61	62	NA	NA
INDICI CHIAVE DI RENDIMENTO					
Rotazione delle scorte	270	115	295	182	182
Tempi medi di incasso (giorni)	0	0	0	0	0
Tempi medi di pagamento (giorni)	0	0	0	0	0
<i>L'impresa non ha nessun debito in sospeso.</i>					
Valore dell'impresa m EUR :	2916	2813	3218	3105	4003

**Tabella 7** Studio Plimsoll relativo a Komet Italia s.r.l. (2013)



**Tabella 8** Studio Plimsoll relativo a Komet Italia s.r.l. .(2013)



**Tabella 9** Studio Plimsoll relativo a Komet Italia s.r.l. (2013)

Data chiusura dell'esercizio	31-Dec-09	31-Dec-10	31-Dec-11	31-Dec-12	ASSESTAMENTO
					In 12 mesi
Numero settimane	52	52	52	52	52
Cifre in migliaia di Euro	m EUR	m EUR	m EUR	m EUR	m EUR
Ricavi delle vendite	3663	2698	1857	1301	1301
Costo materie prime	603	513	311	226	226
Profitto lordo	3060	2185	1546	1075	1075
Valore aggiunto	852	689	157	329	356
Margine operativo lordo	432	252	-202	118	164
Ammortamento	145	0	43	36	32
Totale proventi e oneri finanziari	35	31	19	21	19
Totale partite straordinarie	62	0	0	-0	-0
Risultato ante imposte (EBT)	260	283	-226	104	150
Utili portati a nuovo	100	253	-482	67	62
Immobilizzazioni materiali	141	153	141	107	102
Immobilizzazioni immateriali	122	122	2	1	1
Immobilizzazioni finanziarie	0	0	0	34	32
Rimanenze	295	286	253	257	214
Crediti vs clienti	0	0	0	0	0
Liquidità	1954	1821	1343	1299	1412
Attivo corrente	2249	2107	1596	1557	1626
Debiti vs fornitori	0	0	0	0	0
Debiti a breve termine	0	0	0	0	0
Altri debiti a breve termine	979	587	357	307	307
Passivo corrente totale	979	587	357	307	307
Attivo corrente netto	1269	1520	1239	1250	1319
Patrimonio netto	1268	1520	1038	1105	1167
Debiti a lungo termine	0	0	0	0	0
Altri debiti a lungo termine	265	276	343	287	287
Patrimonio netto e Passivo non cor	1533	1796	1381	1392	1454
Retribuz. tot. dipend. in m EUR	420	436	358	211	192
N° dipendenti	14	12	13	11	10

**Tabella 10** Studio Plimsoll relativo a DAM s.r.l. (2013)

VOLUME DELLE VENDITE E RENDIMENTO NEL SETTORE					
Aumento delle vendite %	-8	-26	-31	-30	0
Classifica delle vendite	103	134 (- 31)	172 (- 38)	215 (- 43)	
<i>Il volume delle vendite dell'impresa è diminuito per il 3 ° esercizio consecutivo.</i>					
INDICI DI REDDITIVITÀ					
EBT / vendite %	7.10	10.51	-12.18	7.96	11.55
EBT / totale attivo %	10	12	-13	6	9
EBT / Capitale proprio %	21	19	-22	9	13
<i>L'impresa è redditizia in tutte le categorie rispetto alla media di settore.</i>					
INDICI DI PRODUTTIVITÀ SALARIALE					
Vendite / dipendente	262	225	143	118	130
EBT / dipendente	19	24	-17	9	9
Retrib. Media / dipendente	30	36	28	19	19
<i>Il volume delle vendite per dipendente è diminuito durante l'ultimo esercizio.</i>					
INDICI CHIAVE DI RENDIMENTO					
Rotazione delle scorte	12	9	7	5	6
Tempi medi di incasso (giorni)	0	0	0	0	0
Tempi medi di pagamento (giorni)	0	0	0	0	0
<i>L'impresa non ha nessun debito in sospeso.</i>					
Valore dell'impresa m EUR :	1994	1825		814	1008

**Tabella 11** Studio Plimsoll relativo a DAM s.r.l. (2013)

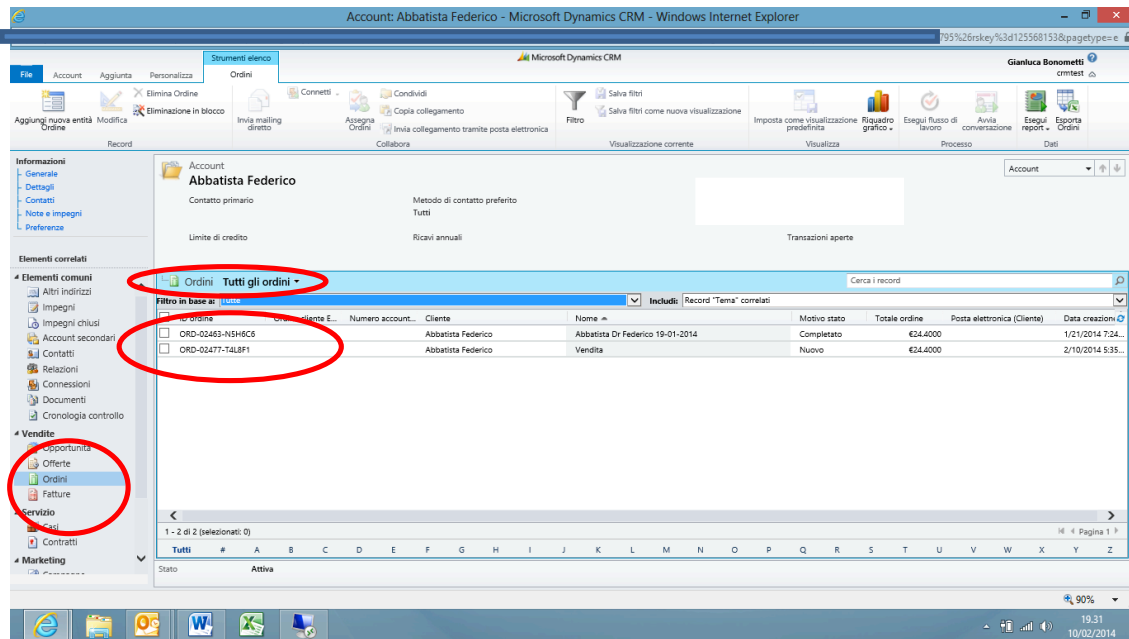


Figura 19 Collezione degli ordini per Cliente con Microsoft Dynamics C.R.M..

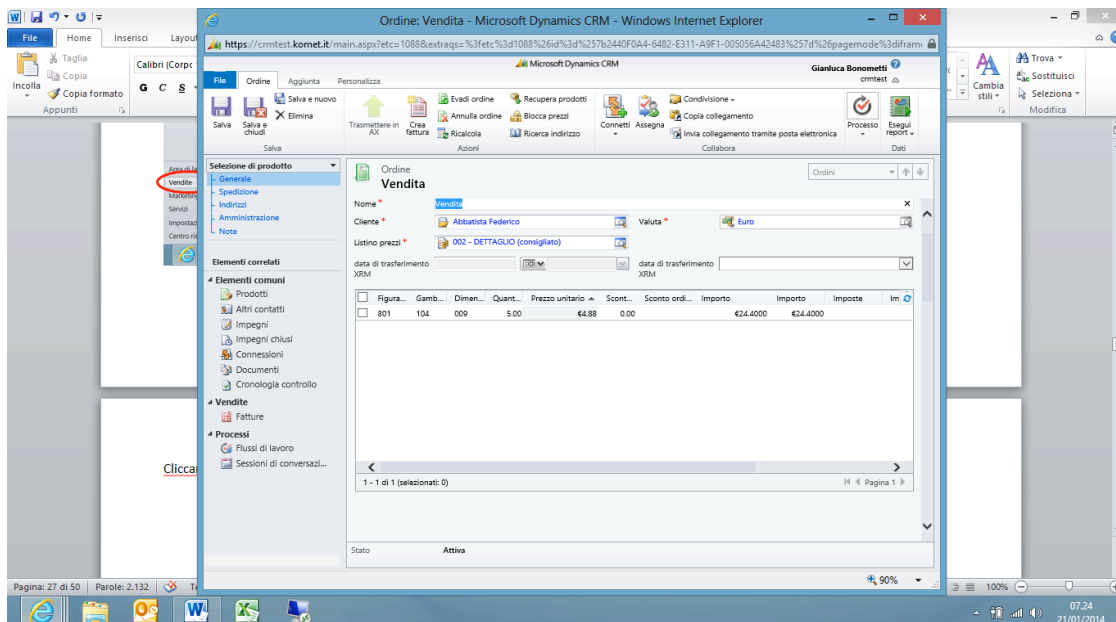


Figura 20 Product mix degli ordini per Cliente con Microsoft Dynamics C.R.M.

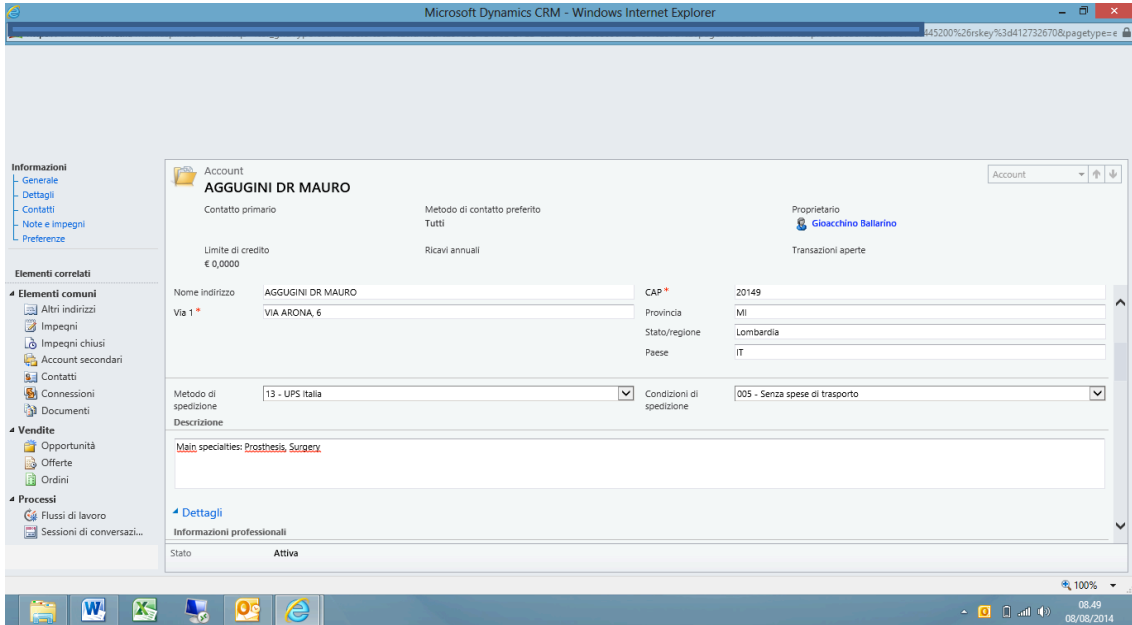


Figura 21 Specializzazioni per Cliente con Microsoft Dynamics C.R.M.

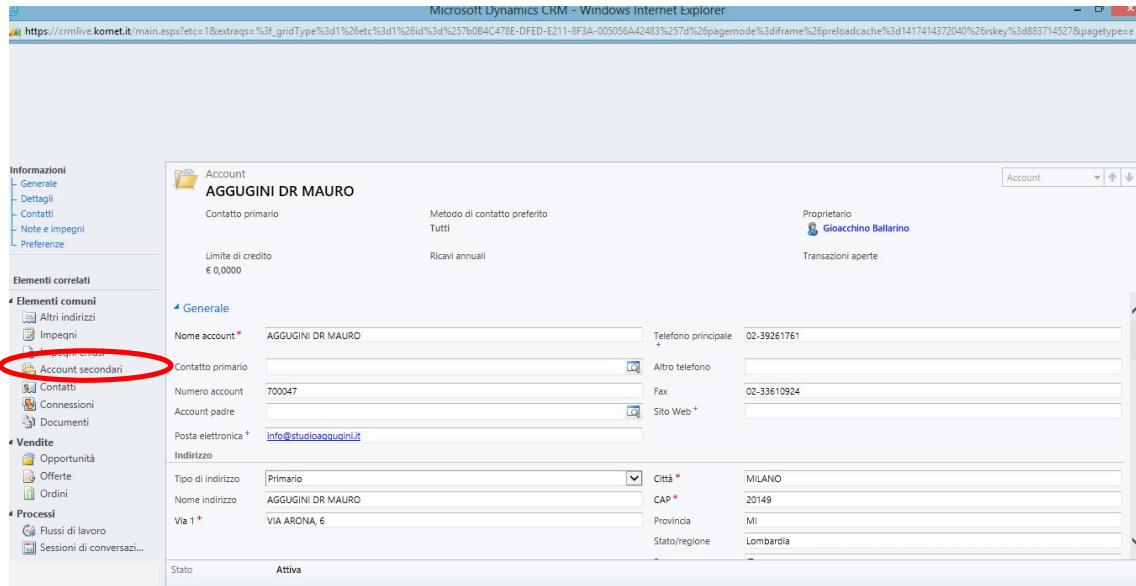


Figura 22 Account secondari con Microsoft Dynamics C.R.M.



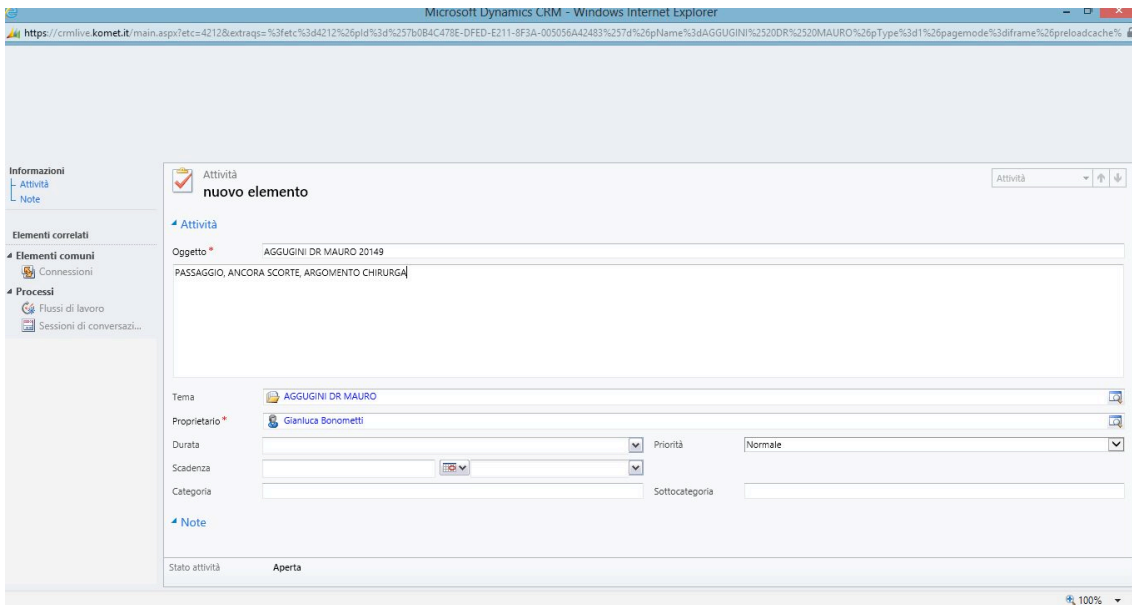


Figura 23 Report di visita con Microsoft Dynamics C.R.M.

ID ordine	Ordine cliente E...	Numero account...	Cliente	Nome	Motivo stato	Totale ordine
ORD-01979-G0L8F0	ORD/13012242	700436	KIBA ISTITUTO MEDICO SRL	Ordine:ORD/13012242 / 700436 - KIBA ISTITUTO MEDIC...	Completato	€ 696,4800
ORD-01982-W0N9Z6	ORD/13012243	700436	KIBA ISTITUTO MEDICO SRL	Ordine:ORD/13012243 / 700436 - KIBA ISTITUTO MEDIC...	Completato	€ 199,3600
ORD-01981-P3Z3N7	ORD/13012244	700436	KIBA ISTITUTO MEDICO SRL	Ordine:ORD/13012244 / 700436 - KIBA ISTITUTO MEDIC...	Completato	€ 771,1200
ORD-01914-W2T6V4	ORD/13012300	049228	ISTITUTO STOMATOLOGICO ITALIANO	Ordine:ORD/13012300 / 049228 - ISTITUTO STOMATOLO...	Completato	€ 115,7600
ORD-01915-H7Q7N6	ORD/13012301	700290	ALFIERI DR. DOMENICO	Ordine:ORD/13012301 / 700290 - ALFIERI DR. DOMENICO	Completato	€ 208,7300
ORD-01916-D7P8Q9	ORD/13012335	700101	MILILLO DR LUCIO	Ordine:ORD/13012335 / 700101 - MILILLO DR LUCIO	Completato	€ 352,5100
ORD-01917-J7F4T9	ORD/13012340	700134	SOLIMANDO DR PASQUALE	Ordine:ORD/13012340 / 700134 - SOLIMANDO DR PASO...	Completato	€ 136,8500
ORD-01920-N7W8G6	ORD/13012341	700149	VALOR SRL	Ordine:ORD/13012341 / 700149 - VALOR SRL	Completato	€ 322,8500
ORD-01918-S9P9S0	ORD/13012343	700413	LARICCHIA DR. NICOLA	Ordine:ORD/13012343 / 700413 - LARICCHIA DR. NICOLA	Completato	€ 159,8500
ORD-01919-T5V4X7	ORD/13012344	700414	SCIANNAMEO DR. FRANCESCO	Ordine:ORD/13012344 / 700414 - SCIANNAMEO DR. FRA...	Completato	€ 164,9500
ORD-01921-R0R2Z7	ORD/13012345	700415	TEMADENT S.R.L.	Ordine:ORD/13012345 / 700415 - TEMADENT S.R.L.	Completato	€ 288,9400

Figura 24 Numero di visite / ordini per Cliente con Microsoft Dynamics C.R.M.



CLIENTE	2012	SOW 2012	2013	SOW 2013	2014	SOW 2014
700000	€ 85,97	0,07	€ -	0,00	€ -	0,00
700001	€ 460,85	0,37	€ 84,30	0,07	€ -	0,00
700011	€ 170,56	0,14	€ -	0,00	€ -	0,00
700024	€ 74,38	0,06	€ -	0,00	€ -	0,00
700025	€ 2.173,50	1,73	€ 815,79	0,85	€ -	0,00
700028	€ 1.156,83	0,92	€ 624,37	0,50	€ -	0,00
700032	€ 730,08	0,58	€ 1.300,12	1,03	€ 434,82	0,35
700033	€ 587,27	0,45	€ 719,88	0,57	€ -	0,00
700034	€ 823,37	0,65	€ 387,20	0,29	€ -	0,00
700035	€ 351,83	0,28	€ -	0,00	€ -	0,00
700036	€ 233,96	0,19	€ 525,25	0,42	€ -	0,00
700037	€ 1.251,57	0,99	€ 778,55	0,62	€ -	0,00
700038	€ 236,40	0,16	€ -	0,00	€ -	0,00
700039	€ 1.485,92	1,18	€ 1.036,28	0,82	€ -	0,00
700040	€ 66,24	0,05	€ -	0,00	€ -	0,00
700041	€ 257,56	0,20	€ -	0,00	€ -	0,00
700044	€ 486,68	0,39	€ 514,01	0,41	€ -	0,00
700045	€ 250,52	0,20	€ 285,72	0,23	€ -	0,00
700046	€ 1.627,00	1,29	€ 755,40	0,58	€ -	0,00
700047	€ 1.069,31	0,85	€ 820,70	0,65	€ 454,35	0,36
700050	€ 67,58	0,05	€ 45,17	0,04	€ -	0,00
700052	€ 365,12	0,29	€ -	0,00	€ -	0,00
700054	€ 1.177,38	0,93	€ 533,22	0,42	€ -	0,00
700062	€ 1.613,49	1,28	€ 80,70	0,07	€ -	0,00
700065	€ 635,62	0,50	€ 579,63	0,46	€ -	0,00
700066	€ 80,00	0,07	€ 162,00	0,13	€ -	0,00
700070	€ 174,69	0,14	€ -	0,00	€ -	0,00
700071	€ 379,55	0,30	€ -	0,00	€ -	0,00
700073	€ 209,40	0,17	€ 182,80	0,11	€ -	0,00
700076	€ 257,77	0,20	€ 686,85	0,55	€ -	0,00
700077	€ 378,61	0,30	€ -	0,00	€ -	0,00
700087	€ 526,15	0,42	€ -	0,00	€ -	0,00
700090	€ 244,64	0,19	€ 863,85	0,69	€ -	0,00
700092	€ 498,30	0,40	€ 784,00	0,61	€ -	0,00
700108	€ 734,81	0,58	€ -	0,00	€ -	0,00
700109	€ 115,67	0,09	€ -	0,00	€ -	0,00
700119	€ 336,70	0,27	€ 80,45	0,06	€ 79,25	0,06
700120	€ 700,21	0,56	€ -	0,00	€ -	0,00
700121	€ 295,24	0,23	€ 316,45	0,25	€ 134,12	0,11
700126	€ 110,00	0,09	€ -	0,00	€ -	0,00
700129	€ 175,92	0,14	€ -	0,00	€ -	0,00
700130	€ 150,89	0,12	€ -	0,00	€ -	0,00
700140	€ 613,08	0,49	€ 198,90	0,16	€ -	0,00
700141	€ 132,60	0,11	€ -	0,00	€ -	0,00
700145	€ 87,85	0,08	€ -	0,00	€ -	0,00
700156	€ 1.006,21	0,80	€ -	0,00	€ -	0,00
700164	€ 1.341,64	1,06	€ -	0,00	€ -	0,00
700177	€ 182,85	0,15	€ 1.018,50	0,81	€ -	0,00
700178	€ 527,87	0,42	€ 189,75	-0,13	€ -	0,00
700179	€ 110,00	0,09	€ -	0,00	€ -	0,00
700181	€ 755,71	0,63	€ 219,00	0,17	€ -	0,00
700182	€ 116,28	0,09	€ -	0,00	€ -	0,00
700185	€ 177,00	0,14	€ -	0,00	€ -	0,00
700193	€ 212,30	0,17	€ -	0,00	€ -	0,00
700194	€ 345,60	0,27	€ -	0,00	€ -	0,00
700204	€ 2.601,98	2,07	€ 160,75	0,13	€ 99,00	0,08
700205	€ 323,23	0,26	€ 286,60	0,23	€ 139,20	0,11
700206	€ 311,55	0,25	€ -	0,00	€ -	0,00
700207	€ 302,34	0,24	€ -	0,00	€ -	0,00
700208	€ 105,30	0,08	€ 167,20	0,13	€ -	0,00
700209	€ 101,60	0,08	€ -	0,00	€ -	0,00
700263	€ 339,50	0,27	€ -	0,00	€ -	0,00
700264	€ 69,60	0,06	€ -	0,00	€ -	0,00
700268	€ 1.235,05	0,98	€ -	0,00	€ -	0,00
700269	€ 306,50	0,24	€ -	0,00	€ 65,16	0,05
700274	€ 161,85	0,13	€ -	0,00	€ 540,92	0,43
700275	€ 449,00	0,36	€ 335,97	0,27	€ 1.202,20	0,95
700278	€ 48,82	0,04	€ -	0,00	€ -	0,00
700282	€ 1.066,79	0,85	€ 2.429,48	1,93	€ 3.595,15	2,85
700283	€ 117,40	0,09	€ 449,65	0,36	€ 135,30	0,11
700284	€ 377,13	0,30	€ 152,75	0,12	€ 472,40	0,37
700286	€ 60,82	0,05	€ -	0,00	€ 83,43	0,07
700288	€ 123,19	0,10	€ 157,56	0,13	€ -	0,00
700291	€ 91,00	0,07	€ 452,50	0,36	€ 516,30	0,41
700293	€ 223,82	0,18	€ 158,00	0,13	€ 199,35	0,16
700306	€ 348,66	0,28	€ 48,00	0,04	€ 568,74	0,45
700307	€ 215,95	0,17	€ 1.130,67	0,90	€ 904,71	0,72
700310	€ 955,41	0,72	€ -	0,00	€ -	0,00
700313	€ 707,15	0,56	€ 4.483,94	3,56	€ 334,94	0,27
700322	€ 141,79	0,11	€ -	0,00	€ -	0,00
700323	€ 78,51	0,06	€ -	0,00	€ -	0,00
700336	€ 188,60	0,15	€ 468,15	0,37	€ 495,27	0,39
700337	€ 685,83	0,47	€ -	0,00	€ 330,80	0,26
700342	€ 361,55	0,29	€ 205,30	0,16	€ 115,19	0,09
700343	€ 132,60	0,11	€ 796,90	0,63	€ 594,92	0,47
700350	€ 231,36	0,18	€ 1.032,45	0,82	€ 1.289,86	1,02
700366	€ 114,10	0,09	€ -	0,00	€ 85,16	0,05
700367	€ 73,20	0,06	€ 181,75	0,14	€ 194,38	0,15
700391	€ 81,60	0,06	€ -	0,00	€ 219,69	0,17
700395	€ 138,14	0,11	€ -	0,00	€ -	0,00
700399	€ 339,50	0,27	€ -	0,00	€ -	0,00
700203	€ 290,12	0,23	€ 339,50	0,27	€ 294,48	0,23
700206	€ 739,20	0,59	€ 624,93	0,50	€ 1.111,00	0,89
700209	€ 145,75	0,12	€ 186,80	0,15	€ 106,75	0,08
700100	€ 425,65	0,34	€ 2.197,35	1,74	€ 1.175,36	0,93
700101	€ 745,31	0,59	€ 1.031,23	0,82	€ 273,69	0,22
700102	€ 996,64	0,79	€ 566,36	0,45	€ 765,62	0,61
700111	€ 229,20	0,18	€ 929,95	0,74	€ 127,17	0,10
700112	€ 238,25	0,19	€ 189,28	0,15	€ -	0,00
700116	€ 523,17	0,42	€ -	0,00	€ -	0,00
700124	€ 153,46	0,12	€ 750,69	0,60	€ -	0,00
700125	€ 293,40	0,23	€ -	0,00	€ 1.825,70	1,45
700127	€ 286,58	0,23	€ -	0,00	€ -	0,00
700132	€ 176,90	0,14	€ 179,70	0,14	€ -	0,00
700133	€ 467,59	0,37	€ -	0,00	€ -	0,00
700134	€ 77,34	0,06	€ 765,67	0,61	€ 387,03	0,31
700135	€ 81,20	0,07	€ 677,34	0,54	€ 579,24	0,46
700138	€ 250,00	0,20	€ -	0,00	€ -	0,00
700139	€ 179,96	0,14	€ 249,51	0,20	€ -	0,00
700147	€ 329,70	0,26	€ 136,45	0,11	€ 266,77	0,21
700148	€ 45,50	0,04	€ -	0,00	€ -	0,00
700149	€ 286,34	0,21	€ 851,92	0,68	€ 1.184,13	0,94
700151	€ 1.190,44	0,94	€ 171,77	0,14	€ 417,91	0,33
700152	€ 250,00	0,20	€ -	0,00	€ -	0,00
700153	€ 138,22	0,11	€ 372,14	0,30	€ -	0,00
700159	€ 500,00	0,40	€ -	0,00	€ 1.003,48	0,80
700160	€ 118,40	0,09	€ 810,59	0,64	€ -	0,00
700181	€ 428,48	0,34	€ 93,47	0,07	€ 180,10	0,14
700182	€ 164,19	0,13	€ 553,64	0,44	€ 691,40	0,55
700188	€ 103,65	0,08	€ -	0,00	€ -	0,00
700189	€ 97,45	0,08	€ 2.175,51	1,73	€ 1.442,59	1,14
700170	€ 425,85	0,34	€ 409,04	0,32	€ 922,73	0,73
700172	€ 318,90	0,25	€ -	0,00	€ 69,20	0,05
700173	€ 81,66	0,06	€ 562,99	0,45	€ 266,28	0,21
700176	€ 274,82	0,22	€ -	0,00	€ 366,80	0,29

Tabella 12 Share of the wallet (S.O.W.) prodotta da un campione di 125 clienti

CLIENTE	SOW 2012	SOW 2013	SOW 2014
700000	0	0	0
700001	1	0	0
700011	1	0	0
700024	0	0	0
700025	1	1	0
700026	1	1	0
700032	1	1	1
700033	1	1	0
700034	1	1	0
700035	1	0	0
700036	1	1	0
700037	1	1	0
700038	1	0	0
700039	1	1	0
700040	0	0	0
700041	1	0	0
700044	1	1	0
700045	1	1	0
700046	1	1	0
700047	1	1	1
700050	0	0	0
700052	1	0	0
700054	1	1	0
700062	1	0	0
700065	1	1	0
700066	0	1	0
700070	1	0	0
700071	1	0	0
700073	1	1	0
700076	1	1	0
700077	1	0	0
700087	1	0	0
700090	1	1	0
700092	1	1	0
700108	1	0	0
700109	0	0	0
700119	1	0	0
700120	1	0	0
700121	1	1	1
700128	0	0	0
700129	1	0	0
700130	1	0	0
700140	1	1	0
700141	1	0	0
700145	0	0	0
700156	1	0	0
700164	1	0	0
700177	1	1	0
700178	1	0	0
700179	0	0	0
700181	1	0	0
700182	0	0	0
700185	1	0	0
700183	1	0	0
700194	1	0	0
700204	1	1	0
700055	1	1	1
700056	1	0	0
700057	1	0	0
700058	0	1	0
700059	0	0	0
700063	1	0	0
700064	0	0	0
700068	1	0	0
700069	1	0	0
700074	1	0	1
700075	1	1	1
700078	0	0	0
700082	1	1	1
700083	0	1	1
700084	1	1	1
700086	0	0	0
700088	0	1	0
700091	0	1	1
700093	1	1	1
700106	1	0	1
700107	1	1	1
700110	1	0	0
700113	1	1	1
700122	1	0	0
700123	0	0	0
700136	1	1	1
700137	1	0	1
700142	1	1	0
700143	1	1	1
700150	1	1	1
700166	0	0	0
700167	0	1	1
700191	0	0	1
700195	1	0	0
700199	1	0	0
700203	1	1	1
700089	1	1	0
700095	1	1	0
700100	1	1	1
700101	1	1	1
700102	1	1	1
700111	1	1	1
700112	1	1	0
700116	1	0	0
700124	1	1	0
700125	1	0	1
700127	1	0	0
700132	1	0	0
700133	1	0	0
700134	0	1	1
700135	0	1	1
700138	1	0	0
700139	1	1	0
700147	1	1	1
700148	0	0	0
700149	1	1	1
700151	1	1	1
700152	1	0	0
700153	1	1	0
700159	1	0	1
700160	0	1	0
700161	1	0	1
700162	1	1	1
700168	0	0	0
700169	0	1	1
700170	1	1	1
700172	1	0	0
700173	0	1	1
700176	1	0	1

Tabella 13 Rappresentazione binaria delle Osservazioni di Share of the wallet

x	t	n clienti
2	2	30
1	2	8
1	1	32
0	0	55
totale		125

**Tabella 14** Distribuzione di Frequenza delle Osservazioni di Share of the wallet

p1x	tx	n	# clienti
2	2	2	30
1	2	2	8
1	1	2	32
0	0	2	55

**Tabella 15** Valori di Frequenza e Recenza

	A	B	C	D	E	F
1	alpha	beta	gamma	delta	B(alpha,beta)	B(gamma,delta)
2	1,00	1,00	1,00	1,00	1,000	1,000

**Tabella 16 a:** Stima dei parametri

	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AL	AM
1	p1x	tx	n	# clienti	LL	L(. x,t_x,n)	n-t_x-1	a	0	1	2
2	2	2	2	30	-65,92	0,111	-1	0,111	0	0	0
3	1	2	2	8	-23,12	0,056	-1	0,056	0	0	0
4	1	1	2	32	-63,17	0,139	0	0,056	0,083	0	0
5	0	0	2	55	-20,06	0,694	1	0,111	0,500	0,083	0
6	Totale				-172,3						

**Tabella 16 b:** Funzione di probabilità

	A	B	C	D	E	F
1	alpha	beta	gamma	delta	B(alpha,beta)	B(gamma,delta)
2	414,91	114,32	428,89	721,74	0,000	0,000

**Tabella 17 a:** Stima dei parametri

	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AL	AM
1	p1x	tx	n	# clienti	LL	L(. x,t_x,n)	n-t_x-1	a	0	1	2
2	2	2	2	30	#DIV/0!	#DIV/0!	-1	#DIV/0!	0	0	0
3	1	2	2	8	#DIV/0!	#DIV/0!	-1	#DIV/0!	0	0	0
4	1	1	2	32	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0
5	0	0	2	55	#DIV/0!	#DIV/0!	1	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0
6	Totale				#DIV/0!						

**Tabella 17 b:** Funzione di probabilità

	A	B	C	D	E	F
1	<b>alpha</b>	<b>beta</b>	<b>gamma</b>	<b>delta</b>	<b>B(alpha,beta)</b>	<b>B(gamma,delta)</b>
2	0,50	0,15	0,90	1,60	7,96	0,72

Tabella 18 a: Stima dei parametri

	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AL	AM
1	<b>p1x</b>	<b>tx</b>	<b>n</b>	<b># clienti</b>	<b>LL</b>	<b>L(.  x,t_x,n)</b>	<b>n-t_x - 1</b>	<b>a</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
2	2	2	2	30	-33,04	0,33	-1,00	0,33	0,00	0,00	0,00
3	1	2	2	8	-27,23	0,03	-1,00	0,03	0,00	0,00	0,00
4	1	1	2	32	-58,67	0,16	0,00	0,03	0,13	0,00	0,00
5	0	0	2	55	-41,01	0,47	1,00	0,08	0,36	0,04	0,00
6	<b>Totale</b>				<b>-159,9</b>						

Tabella 18 b: Funzione di probabilità

	A	B	C	D	E	F
1	<b>alpha</b>	<b>beta</b>	<b>gamma</b>	<b>delta</b>	<b>B(alpha,beta)</b>	<b>B(gamma,delta)</b>
2	0,50	0,15	0,90	1,60	7,96	0,72

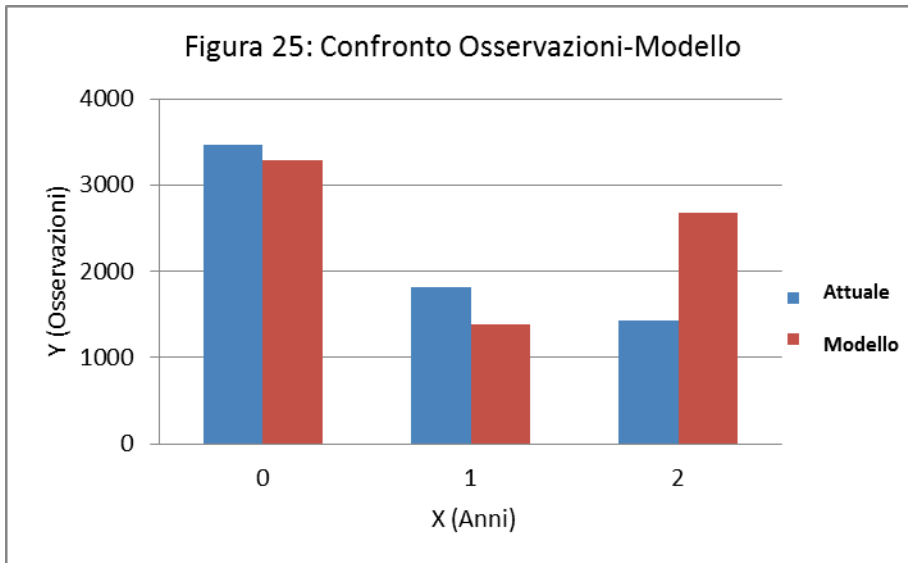
Tabella 19 a: Stima dei parametri

	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG
1	<b>x</b>	<b>n</b>	<b>P(X(n)=x)</b>	<b>a</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
2	0	2	0,49	0,08	0,36	0,04	0,02
3	1	2	0,21	0,07	0,00	0,13	0,01
4	2	2	0,40	0,33	0,00	0,00	0,07

Tabella 19 b: Stima di P (x)

	BA	BB	BC
1	<b>x</b>	<b>Actual</b>	<b>Model</b>
2	0	3464	3289,6
3	1	1823	1386,3
4	2	1430	2679,8
	<b>Totale</b>	<b>6717</b>	<b>7355,7</b>

Tabella 19 c: Confronto Frequenze attese versus Frequenze attuali



	A	B	C	D
1	alpha	beta	gamma	delta
2	0,500	0,150	0,900	1,600

**Tabella 20 a: Stima dei parametri**

	AA	AB	AC	AD	AE
1	n	$E[X(n)]$	a	b	c
2	1	0,4923	0,7692	-10,0000	1,6640
3	2	0,8580	0,7692	-10,0000	1,7115

**Tabella 20 B: Stima dei parametri**

	AF	AG	AH	AI	AL
1	anno	attuale cumulati vo	modello cumulati vo	attuale annuale	modello annuale
2	1	62	61,5	62	61,5
3	2	100	107,3	38	45,7

**Tabella 20 c: Confronto numero transazioni attese versus numero transazioni attuali**

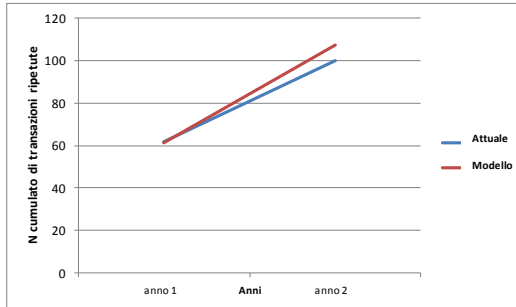


Figura 26a: Comparazione tra Osservazioni cumulate Attuali e Modello, con retta

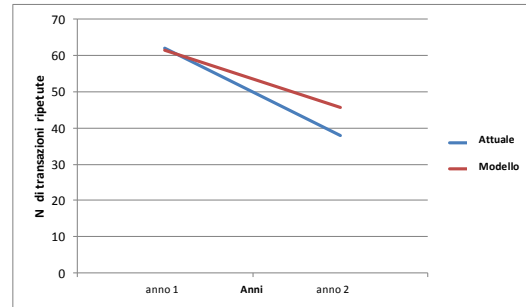


Figura 27a: Comparazione tra Osservazioni Attuali e Modello, con retta

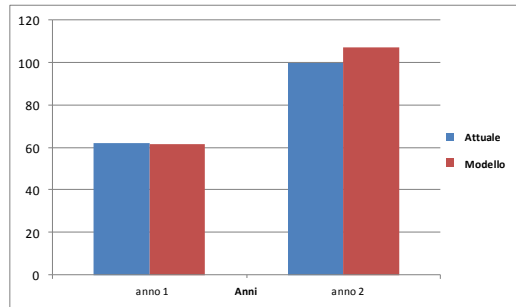


Figura 26b: Comparazione tra Osservazioni cumulate Attuali e Modello, con barre

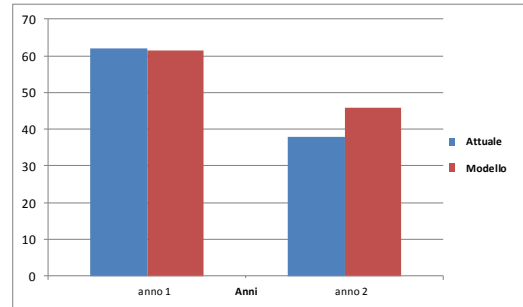


Figura 27b: Comparazione tra Osservazioni Attuali e Modello, con barre

	A	B	C	D	E	F
1	alpha	beta	gamma	delta	B (alpha, beta)	B (gamma, delta)
2	0,50	0,15	0,90	1,60	7,96	0,72

Tabella 21a: Stima dei parametri

	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AL	AM	AO	AP	AQ	AR
1	p1x	tx	n	# clienti	LL	TERMINE I L(.,  x, t_x, n)	n - t_x - 1	a	0	1	2	TERMINE II	n*	TERMINE III	CE
2	2	2	2	30	-33,04	0,33	-1,00	0,33	0,00	0,00	0,00	0,66	1,00	0,38	0,75
3	1	2	2	8	-27,23	0,03	-1,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,04	1,00	0,38	0,45
4	1	1	2	32	-58,67	0,16	0,00	0,03	0,13	0,00	0,00	0,04	1,00	0,38	0,09
5	0	0	2	55	-41,01	0,47	1,00	0,08	0,36	0,04	0,00	0,03	1,00	0,38	0,02
6	Totale				-159,9										

Tabella 21b: Aspettativa di clienti

	A	B	C	D	E	F	H
1	alpha	beta	gamma a	delta	B(alpha, beta)	B(gamma,delta)	tasso d
2	0,50	0,15	0,90	1,60	7,96	0,72	0,06

Tabella 22 a: Stima dei parametri

	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AL	AM	AN
1	p1x	tx	n	# clienti	LL	L(. x,t_x,n)	n-t_x-1	a	0	1	2	dert
2	2	2	2	30	-33,04	0,33	-1,00	0,33	0,00	0,00	0,00	2,43
3	1	2	2	8	-27,23	0,03	-1,00	0,03	0,00	0,00	0,00	1,46
4	1	1	2	32	-58,67	0,16	0,00	0,03	0,13	0,00	0,00	0,30
5	0	0	2	55	-41,01	0,47	1,00	0,08	0,36	0,04	0,00	0,08
6	Totale				-159,9							

Tabella 22 b: Funzione di probabilità

	BA	BB	BC	BD	BE j	BF
1			2F1	3,42	0	1,000000000000
2			a	1,00	1	0,617495711835
3			b	3,60	2	0,412261288018
4			c	5,50	3	0,290397888415
5			z	0,94	4	0,212722093623
6					5	0,160544976319
7					6	0,124050925098
8					7	0,097693919684
9					8	0,078155135747
10					9	0,063354267971
11					10	0,051936485129
12					...	
152					151	0,000000146414

Tabella 22 C: Serie aj

Agente	Cliente	anno 0	anno 1	anno 2
Agente A	700032	€ 730,08	€ 1.300,12	€ 434,92
Agente A	700278	€ 100,00	€ 1.664,78	€ 1.134,98
Agente A	700121	€ 295,24	€ 316,45	€ 134,12
Agente A	700204	€ 2.601,98	€ 169,75	€ 99,00
Agente A	700047	€ 1.069,31	€ 820,70	€ 454,35
Agente B	700075	€ 449,00	€ 335,97	€ 1.202,20
Agente B	700082	€ 1.066,79	€ 2.429,48	€ 3.595,15
Agente B	700113	€ 707,15	€ 4.483,94	€ 334,94
Agente B	700150	€ 231,36	€ 1.032,45	€ 1.289,86
Agente B	700082	€ 1.066,39	€ 2.429,48	€ 3.595,15
Agente C	700102	€ 996,64	€ 566,36	€ 765,62
Agente C	700089	€ 739,20	€ 624,93	€ 111,00
Agente C	700151	€ 1.190,44	€ 171,77	€ 417,91
Agente C	700170	€ 425,85	€ 409,04	€ 922,73
Agente C	700100	€ 425,65	€ 2.197,35	€ 1.175,36
<b>Totale</b>	-	<b>€ 12.095,08</b>	<b>€ 18.952,57</b>	<b>€ 15.667,29</b>

Tabella 23a: Customer Equity prodotta in tre anni su clienti attivati tramite corsi

Blocco	Fattore a)	Operazione	Descrizione	Fattore b)	Descrizione	Risultato	Descrizione
v a l o r e	1	moltiplicazione	1 corso ogni 6 mesi	2	corsi per anno	2	corsi totali per anno
	2	moltiplicazione	corsi totali per anno	5	clienti attivati per corso	10	clienti attivati per agente per anno
	10	moltiplicazione	clienti attivati per agente per anno	€ 350,00	valore medio di vendita	€ 3.500,00	profitto annuo per agente
	3	moltiplicazione	agenti	€ 3.500,00	profitto annuo per agente	€ 10.500,00	valore totale per anno
c o s t o	€ 2.100,00	somma	conferenza	€ 400,00	congresso locale	€ 2.500,00	costo annuo totale per agente
	3	moltiplicazione	agenti	€ 2.500,00	costo annuo totale per agente	€ 7.500,00	costo totale per anno
i s p o s t a	10	moltiplicazione	clienti attivati per agente per anno	3	agenti	30	totale clienti attivati per anno
	30	divisione	totale clienti attivati per anno	2414	totale prospects	1,2%	tasso di risposta

Tabella 23b: Redditività dei corsi svolti negli anni a, b e c



Voci	Anno a	Anno b	Anno c
# Clienti potenziali	2414	2414	2414
# Clienti attivati	30	30	30
Tasso di Risposta	1%	1%	1%
Costo per evento	€ 1.250,00	€ 1.250,00	€ 1.250,00
Flusso di cassa per evento	€ 1.750,00	€ 1.750,00	€ 1.750,00
Profitto per evento	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00
Profitto per anno (6 eventi)	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00
Customer Equity finale	12095,08	18952,57	15667,29
Variazione di Customer equity			
Valore totale creato	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00
Return on Customer <sup>sm</sup>	25%	16%	19%

**Tabella 24a: Return on Customer <sup>sm</sup> totale**

Voci	Anno a	Anno b	Anno c
# Clienti potenziali	2414	2414	2414
# Clienti attivati	30	30	30
Tasso di Risposta	1%	1%	1%
Costo per evento	€ 2.100,00	€ 2.100,00	€ 2.100,00
Flusso di cassa per evento	€ 2.600,00	€ 2.600,00	€ 2.600,00
Profitto per evento	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00
Profitto per anno (3 eventi)	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00
Customer Equity finale	€ 12.095,08	€ 18.952,57	€ 15.667,29
Variazione di Customer equity			
Valore totale creato	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00
Return on Customer <sup>sm</sup>	12%	8%	10%

**Tabella 24b: Return on Customer <sup>sm</sup> per conferenza**

Voci	Anno a	Anno b	Anno c
# Clienti potenziali	2414	2414	2414
# Clienti attivati	30	30	30
Tasso di Risposta	1%	1%	1%
Costo per evento	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00
Flusso di cassa per evento	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00
Profitto per evento	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00
Profitto per anno (3 eventi)	€ 1.800,00	€ 1.800,00	€ 1.800,00
Customer Equity finale	€ 12.095,08	€ 18.952,57	€ 15.667,29
Variazione di Customer equity			
Valore totale creato	€ 1.800,00	€ 1.800,00	€ 1.800,00
Return on Customer <sup>sm</sup>	15%	9%	11%

**Tabella 24c: Return on Customer <sup>sm</sup> per congresso locale**

Evento	Conferenza	12%	8%	10%
	Congresso locale	15%	9%	11%
		Anno 0	Anno 1	Anno 2

Return on Customer

**Tabella 25: Return on Customer <sup>sm</sup> per tipo di evento**

Evento	Conferenza	1	0	0
	Congresso locale	1	0	1
		Anno 1	Anno 2	Anno 3

Return on Customer

**Tabella 26: Return on Customer <sup>sm</sup> per tipo di evento disposto per Frequenza**

x	t	n eventi
2	2	0
1	2	1
1	1	0
0	0	3
totale		4

**Tabella 27**

p1x	tx	n	# clienti
2	2	2	0
1	2	2	1
1	1	2	0
0	0	2	3

**Tabella 28**

	A	B	C	D	E	F
1	alpha	beta	gamma	delta	B(alpha,beta)	B(gamma,delta)
2	1,00	1,00	1,00	1,00	1,000	1,000

**Tabella 29 a: Stima dei parametri**

	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AL	AM
1	p1x	tx	n	# clienti	LL	L(. x,t_x,n)	n-t_x-1	a	0	1	2
2	2	2	2	0	0,00	0,111	-1	0,111	0	0	0
3	1	2	2	1	-2,89	0,056	-1	0,056	0	0	0
4	1	1	2	0	0,00	0,139	0	0,056	0,083	0	0
5	0	0	2	3	-1,09	0,694	1	0,111	0,500	0,083	0
6	Totale				-4,0						

**Tabella 29 b: Funzione di probabilità**

	A	B	C	D	E	F
1	alpha	beta	gamma	delta	B(alpha,beta)	B(gamma,delta)
2	414,91	114,32	428,89	721,74	0,000	0,000

**Tabella 30 a: Stima dei parametri**

	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AL	AM
1	p1x	tx	n	# clienti	LL	L(. x,t_x,n)	n-t_x-1	a	0	1	2
2	2	2	2	0	#DIV/0!	#DIV/0!	-1	#DIV/0!	0	0	0
3	1	2	2	1	#DIV/0!	#DIV/0!	-1	#DIV/0!	0	0	0
4	1	1	2	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0
5	0	0	2	3	#DIV/0!	#DIV/0!	1	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0
6	Totale				#DIV/0!						

**Tabella 30 b: Funzione di probabilità**

	A	B	C	D	E	F
1	alpha	beta	gamma	delta	B(alpha,beta)	B(gamma,delta)
2	0,50	0,15	0,90	1,60	7,96	0,72

**Tabella 31 a: Stima dei parametri**

	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AL	AM
1	p1x	tx	n	# clienti	LL	L(. x,t_x,n)	n-t_x-1	a	0	1	2
2	2	2	2	0	0,00	0,33	-1,00	0,33	0,00	0,00	0,00
3	1	2	2	1	-3,40	0,03	-1,00	0,03	0,00	0,00	0,00
4	1	1	2	0	0,00	0,16	0,00	0,03	0,13	0,00	0,00
5	0	0	2	3	-2,24	0,47	1,00	0,08	0,36	0,04	0,00
6	Totale				-5,6						

**Tabella 31 b: Funzione di probabilità**

	A	B	C	D	E	F
1	<b>alpha</b>	<b>beta</b>	<b>gamma</b>	<b>delta</b>	<b>B(alpha,beta)</b>	<b>B(gamma,delta)</b>
2	0,50	0,15	0,90	1,60	7,96	0,72

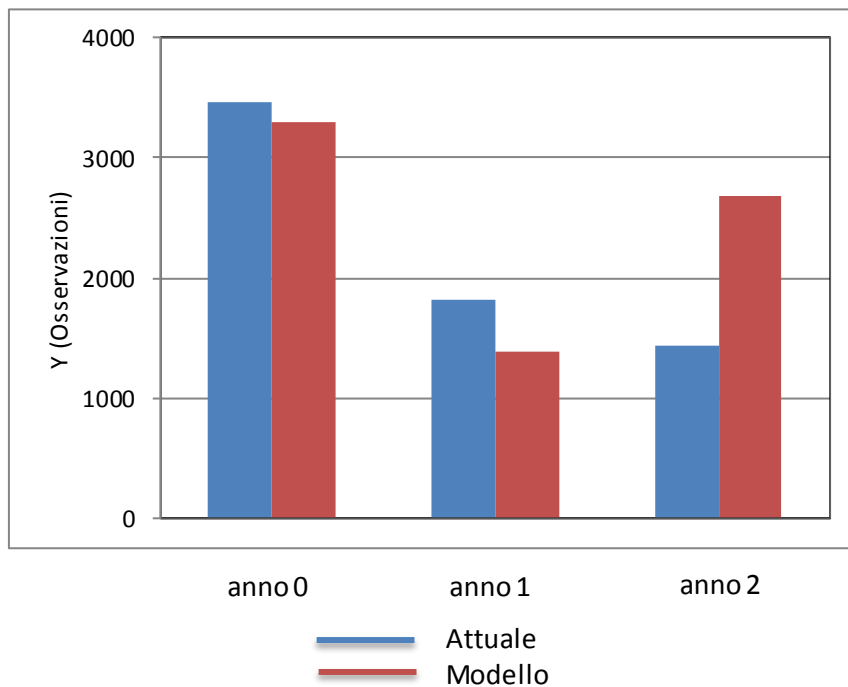
**Tabella 32 a: Stima dei parametri**

	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG
1	<b>x</b>	<b>n</b>	<b>P(X(n)=x)</b>	<b>a</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
2	0	2	0,49	0,08	0,36	0,04	0,02
3	1	2	0,21	0,07	0,00	0,13	0,01
4	2	2	0,40	0,33	0,00	0,00	0,07

**Tabella 32 b: Stima di P (x)**

	BA	BB	BC
1	<b>x</b>	<b>Actual</b>	<b>Model</b>
2	0	3464	3289,6
3	1	1823	1386,3
4	2	1430	2679,8
	<b>Totale</b>	<b>6717</b>	<b>7355,7</b>

**Tabella 32 c: Confronto Frequenze attese versus Frequenze attuali**



**Figura 28: Confronto Osservazioni - Modello**

	A	B	C	D
1	alpha	beta	gamma	delta
2	0,500	0,150	0,900	1,600

Tabella 33 a: Stima dei parametri

	AA	AB	AC	AD	AE
1	n	$E[X(n)]$	a	b	c
2	1	0,4923	0,7692	-10,0000	1,6640
3	2	0,8580	0,7692	-10,0000	1,7115

Tabella 33 B: Stima dei parametri

	AF	AG	AH	AI	AL
1	anno	attuale cumulati vo	modello cumulati vo	attuale annuale	modello annuale
2	1	62	47,3	62	47,3
3	2	100	82,4	38	35,1

Tabella 33 c: Confronto numero transazioni attese versus numero transazioni attuali

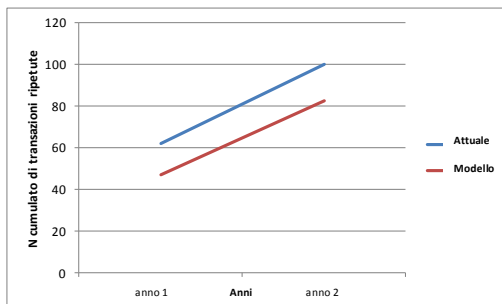


Fig 29a: Comparazione tra osservazioni cumulate Attuali e Modello, con retta

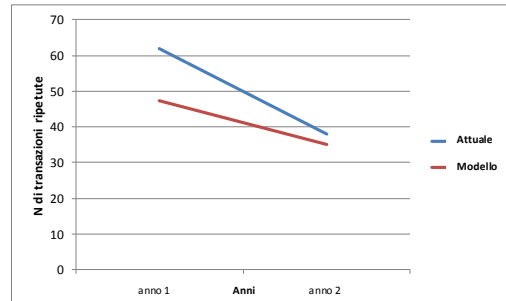


Fig 30a: Comparazione tra osservazioni Attuali e Modello, con retta

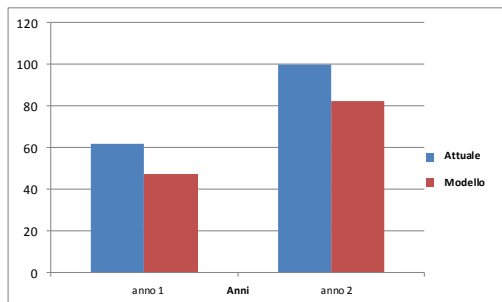


Fig 29b: Comparazione tra osservazioni cumulate Attuali e Modello, con barre

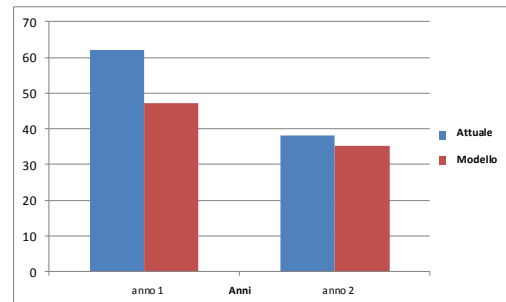


Fig 30b: Comparazione tra osservazioni Attuali e Modello, con barre

	A	B	C	D	E	F	H
1	alpha	beta	gamma a	delta	B(alpha, beta)	B(gamma,delta)	tasso d
2	0,50	0,15	0,90	1,60	7,96	0,72	0,06

Tabella 34 a: Stima dei parametri

	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AL	AM	AN
1	p1x	tx	n	# clienti	LL	L(. x,t_x,n)	n-t_x-1	a	0	1	2	dert
2	2	2	2	0	0,00	0,33	-1,00	0,33	0,00	0,00	0,00	2,43
3	1	2	2	1	-3,40	0,03	-1,00	0,03	0,00	0,00	0,00	1,46
4	1	1	2	0	0,00	0,16	0,00	0,03	0,13	0,00	0,00	0,30
5	0	0	2	3	-2,24	0,47	1,00	0,08	0,36	0,04	0,00	0,08
6	Totale				-5,6							

Tabella 34 b: Funzione di probabilità

	BA	BB	BC	BD	BE j	BF
1			2F1	3,42	0	1,000000000000
2			a	1,00	1	0,617495711835
3			b	3,60	2	0,412261288018
4			c	5,50	3	0,290397888415
5			z	0,94	4	0,212722093623
6					5	0,160544976319
7					6	0,124050925098
8					7	0,097693919684
9					8	0,078155135747
10					9	0,063354267971
11					10	0,051936485129
12						
13					150	0,000000157119

Tabella 34 C: Serie aj

CLIENTE	2012	SOW 2012	2013	SOW 2013	2014	SOW 2014
700008	€ 470,07	0,37	€ 211,61	0,17	€ 480,44	0,38
700011	€ 1.133,45	0,90	€ 531,99	0,42	€ 1.556,28	1,24
700022	€ 255,37	0,20	€ 346,23	0,27	€ 309,86	0,25
700034	€ 182,70	0,15	€ 196,20	0,16	€ 343,80	0,27
700027	€ 61,20	0,05	€ 0,00	0,00	€ 82,80	0,07
700036	€ 193,65	0,15	€ 74,20	0,06	€ 0,00	0,00
700050	€ 276,23	0,22	€ 0,00	0,00	€ 300,85	0,24
700056	€ 688,41	0,55	€ 0,00	0,00	€ 303,23	0,24
700070	€ 167,75	0,13	€ 0,00	0,00	€ 72,78	0,06
700073	€ 279,94	0,22	€ 87,34	0,07	€ 107,01	0,08
700078	€ 125,00	0,10	€ 98,50	0,08	€ 95,92	0,08
700080	€ 272,00	0,22	€ 0,00	0,00	€ 963,70	0,76
700085	€ 216,75	0,17	€ 403,76	0,32	€ 747,52	0,59
700095	€ 521,93	0,41	€ 578,56	0,46	€ 455,99	0,36
700096	€ 1.163,63	0,92	€ 1.005,39	0,80	€ 1.325,08	1,05
700099	€ 412,00	0,33	€ 244,02	0,19	€ 162,95	0,13
700101	€ 250,78	0,20	€ 0,00	0,00	€ 123,41	0,10
700102	€ 403,25	0,32	€ 138,60	0,11	€ 234,40	0,19
700104	€ 512,38	0,41	€ 242,83	0,19	€ 47,38	0,04
700106	€ 427,21	0,34	€ 0,00	0,00	€ 788,04	0,63
700110	€ 457,10	0,36	€ 374,01	0,30	€ 553,36	0,44
700110	€ 565,90	0,45	€ 0,00	0,00	€ 317,54	0,25
700113	€ 262,74	0,21	€ 0,00	0,00	€ 148,00	0,12
700114	€ 813,04	0,64	€ 237,10	0,19	€ 282,59	0,20
700115	€ 427,00	0,39	€ 227,70	0,18	€ 435,72	0,43
700116	€ 29,80	0,02	€ 190,90	0,15	€ 482,60	0,37
700122	€ 27,55	0,02	€ 384,68	0,31	€ 141,00	0,11
700123	€ 147,14	0,12	€ 0,00	0,00	€ 78,30	0,06
700124	€ 303,30	0,24	€ 0,00	0,00	€ 119,25	0,09
700128	€ 122,12	0,10	€ 0,00	0,00	€ 65,15	0,05
700131	€ 131,00	0,10	€ 0,00	0,00	€ 282,85	0,22
700134	€ 434,72	0,35	€ 269,74	0,21	€ 938,90	0,75
700137	€ 47,50	0,04	€ 0,00	0,00	€ 486,24	0,39
700142	€ 177,14	0,14	€ 0,00	0,00	€ 891,59	0,71
700143	€ 951,78	0,76	€ 484,01	0,38	€ 814,21	0,65
700145	€ 102,12	0,08	€ 80,45	0,06	€ 223,94	0,18
700149	€ 116,60	0,09	€ 116,69	0,09	€ 169,30	0,13
700169	€ 94,45	0,07	€ 94,74	0,08	€ 0,00	0,00
700165	€ 959,57	0,79	€ 179,19	0,14	€ 1.292,74	1,03
700170	€ 254,02	0,20	€ 0,00	0,00	€ 181,22	0,14
700185	€ 403,56	0,32	€ 0,00	0,00	€ 0,00	0,00
700033	€ 779,72	0,62	€ 317,49	0,25	€ 0,00	0,00
700036	€ 180,38	0,14	€ 355,93	0,28	€ 0,00	0,00
700038	€ 250,03	0,20	€ 534,27	0,42	€ 224,08	0,18
700044	€ 224,04	0,18	€ 275,47	0,22	€ 0,00	0,00
700046	€ 888,35	0,71	€ 206,25	0,16	€ 619,74	0,49
700051	€ 79,79	0,06	€ 251,94	0,20	€ 0,00	0,00
700057	€ 358,74	0,28	€ 484,29	0,38	€ 327,93	0,26
700064	€ 716,89	0,57	€ 480,20	0,38	€ 612,22	0,49
700091	€ 953,97	0,76	€ 504,70	0,40	€ 316,04	0,25
700204	€ 878,78	0,70	€ 897,29	0,71	€ 1.044,71	0,83
700240	€ 317,25	0,25	€ 0,00	0,00	€ 247,12	0,20
700254	€ 126,90	0,10	€ 531,32	0,42	€ 135,38	0,11
700269	€ 721,04	0,57	€ 291,32	0,23	€ 175,12	0,14
700347	€ 677,68	0,54	€ 0,00	0,00	€ 772,34	0,61
700384	€ 142,50	0,11	€ 0,00	0,00	€ 234,54	0,19
700399	€ 560,22	0,44	€ 314,14	0,25	€ 565,09	0,45
700431	€ 619,70	0,49	€ 442,05	0,35	€ 377,24	0,30
700437	€ 45,24	0,04	€ 324,94	0,26	€ 79,00	0,06
700433	€ 691,91	0,55	€ 438,40	0,35	€ 458,57	0,36
700499	€ 425,34	0,34	€ 1.000,66	0,79	€ 290,76	0,23
700468	€ 625,95	0,50	€ 556,42	0,44	€ 862,29	0,68
700470	€ 105,05	0,08	€ 0,00	0,00	€ 49,46	0,04
700497	€ 382,76	0,30	€ 319,89	0,25	€ 793,11	0,63
700506	€ 233,91	0,19	€ 144,89	0,11	€ 0,00	0,00
700522	€ 525,61	0,42	€ 577,69	0,46	€ 576,68	0,46
700528	€ 654,11	0,53	€ 1.391,13	1,10	€ 0,00	0,00
700535	€ 399,61	0,32	€ 400,74	0,32	€ 0,00	0,00
700555	€ 1.121,36	0,89	€ 375,38	0,30	€ 452,58	0,36
700583	€ 149,86	0,12	€ 178,68	0,14	€ 102,05	0,08
700595	€ 177,50	0,14	€ 725,89	0,58	€ 381,00	0,30
700606	€ 629,74	0,50	€ 1.772,90	1,41	€ 1.317,02	1,05
700612	€ 171,51	0,14	€ 274,62	0,22	€ 288,85	0,23
700661	€ 227,56	0,18	€ 520,35	0,41	€ 717,41	0,57
700662	€ 197,64	0,16	€ 89,47	0,07	€ 0,00	0,00
700717	€ 671,23	0,53	€ 878,16	0,70	€ 919,11	0,73
700752	€ 1.024,21	0,81	€ 542,72	0,43	€ 891,04	0,71
700764	€ 484,61	0,38	€ 603,31	0,48	€ 201,90	0,16
700783	€ 529,45	0,42	€ 486,22	0,38	€ 568,52	0,45
700787	€ 235,61	0,19	€ 492,92	0,39	€ 394,59	0,31
700788	€ 236,30	0,19	€ 485,28	0,39	€ 465,87	0,37
700801	€ 221,17	0,18	€ 434,57	0,34	€ 365,73	0,29
700809	€ 53,84	0,04	€ 396,29	0,31	€ 358,92	0,28
700041	€ 306,33	0,24	€ 440,00	0,35	€ 461,22	0,37
700046	€ 386,45	0,31	€ 0,00	0,00	€ 0,00	0,00
700059	€ 763,57	0,61	€ 468,24	0,38	€ 170,50	0,14
700057	€ 233,70	0,19	€ 486,80	0,39	€ 0,00	0,00
700059	€ 227,97	0,18	€ 0,00	0,00	€ 228,64	0,18
700060	€ 444,56	0,35	€ 165,78	0,13	€ 190,95	0,15
700061	€ 113,75	0,09	€ 0,00	0,00	€ 0,00	0,00
700102	€ 158,50	0,13	€ 274,76	0,22	€ 119,90	0,10
700104	€ 385,50	0,31	€ 0,00	0,00	€ 646,93	0,51
700111	€ 247,00	0,20	€ 157,20	0,12	€ 0,00	0,00
700135	€ 300,45	0,24	€ 601,75	0,48	€ 492,22	0,39
700127	€ 463,94	0,37	€ 0,00	0,00	€ 0,00	0,00
700131	€ 245,65	0,19	€ 249,81	0,20	€ 278,60	0,22
700140	€ 211,97	0,17	€ 208,05	0,17	€ 346,22	0,27
700148	€ 368,31	0,29	€ 0,00	0,00	€ 0,00	0,00
700149	€ 240,80	0,19	€ 42,60	0,03	€ 272,45	0,22
700158	€ 265,20	0,21	€ 538,95	0,43	€ 0,00	0,00
700191	€ 81,41	0,06	€ 0,00	0,00	€ 373,23	0,30
700213	€ 469,25	0,37	€ 112,40	0,09	€ 0,00	0,00
700214	€ 248,80	0,20	€ 35,80	0,03	€ 460,60	0,37
700215	€ 63,25	0,07	€ 0,00	0,00	€ 190,40	0,15
700220	€ 111,24	0,09	€ 0,00	0,00	€ 0,00	0,00
700230	€ 20,50	0,02	€ 307,51	0,24	€ 491,55	0,39
700247	€ 191,45	0,15	€ 0,00	0,00	€ 370,09	0,29
700249	€ 55,00	0,04	€ 106,60	0,08	€ 56,72	0,05
700249	€ 787,28	0,62	€ 524,05	0,42	€ 0,00	0,00
700327	€ 211,65	0,17	€ 132,90	0,11	€ 196,28	0,16
700328	€ 147,40	0,12	€ 92,70	0,07	€ 0,00	0,00
700384	€ 313,31	0,25	€ 217,05	0,17	€ 0,00	0,00
700405	€ 240,80	0,19	€ 40,29	0,03	€ 0,00	0,00
700416	€ 195,20	0,16	€ 0,00	0,00	€ 108,77	0,09
700417	€ 278,56	0,22	€ 0,00	0,00	€ 0,00	0,00
700425	€ 296,28	0,23	€ 373,20	0,30	€ 407,07	0,32
700442	€ 310,27	0,25	€ 0,00	0,00	€ 0,00	0,00
700449	€ 1.074,90	0,85	€ 1.110,17	0,88	€ 931,46	0,74
700464	€ 242,87	0,19	€ 641,70	0,51	€ 606,77	0,48
700573	€ 306,00	0,24	€ 0,00	0,00	€ 0,00	0,00
700575	€ 145,85	0,11	€ 486,19	0,39	€ 0,00	0,00
700593	€ 239,00	0,19	€ 0,00	0,00	€ 138,87	0,11
700657	€ 92,56	0,07	€ 0,00	0,00	€ 116,90	0,09
700661	€ 519,64	0,41	€ 696,73	0,55	€ 749,07	0,59
700889	€ 407,50	0,32	€ 500,43	0,40	€ 511,20	0,41

Tabella 35a

x	t	n clienti
2	2	53
1	2	25
1	1	20
0	0	27
totale		125

**Tabella 36**

p1x	tx	n	# clienti
2	2	2	53
1	2	2	25
1	1	2	20
0	0	2	27

**Tabella 37**

	A	B	C	D	E	F
1	alpha	beta	gamma	delta	B(alpha,beta)	B(gamma,delta)
2	1,00	1,00	1,00	1,00	1,000	1,000

**Tabella 38 a: Stima dei parametri**

	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AL	AM
1	p1x	tx	n	# clienti	LL	L(. x,t_x,n)	n-t_x-1	a	0	1	2
2	2	2	2	53	-116,45	0,111	-1	0,111	0	0	0
3	1	2	2	25	-72,26	0,056	-1	0,056	0	0	0
4	1	1	2	20	-39,48	0,139	0	0,056	0,083	0	0
5	0	0	2	27	-9,85	0,694	1	0,111	0,500	0,083	0
6	Totale				-238,0						

**Tabella 38 b: Funzione di probabilità**

	A	B	C	D	E	F
1	alpha	beta	gamma	delta	B(alpha,beta)	B(gamma,delta)
2	1,84	1,20	0,00	1,85	0,42	9999,10

**Tabella 39 a: Stima dei parametri**

	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AL	AM
1	p1x	tx	n	# clienti	LL	L(. x,t_x,n)	n-t_x-1	a	0	1	2
2	2	2	2	53	-45,48	0,424	-1	0,424	0	0	0
3	1	2	2	25	-42,87	0,180	-1	0,180	0	0	0
4	1	1	2	20	-34,29	0,180	0	0,180	0,000	0	0
5	0	0	2	27	-41,38	0,216	1	0,216	0,000	0,000	0
6	Totale				-164,0						

**Tabella 39 b: Funzione di probabilità**



	A	B	C	D	E	F
1	<b>alpha</b>	<b>beta</b>	<b>gamma</b>	<b>delta</b>	<b>B(alpha,beta)</b>	<b>B(gamma,delta)</b>
2	1,84	1,20	0,00	1,85	0,42	9999,10

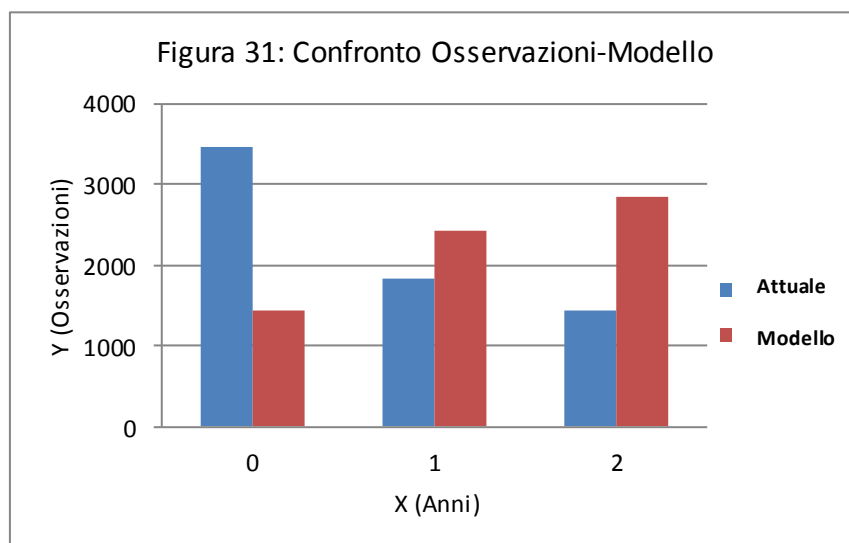
**Tabella 40 a: Stima dei parametri**

	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG
1	<b>x</b>	<b>n</b>	<b>P(X(n)=x)</b>	<b>a</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
2	0	2	0,22	0,22	0,00	0,00	0,00
3	1	2	0,36	0,36	0,00	0,00	0,00
4	2	2	0,42	0,42	0,00	0,00	0,00

**Tabella 40 b: Stima di P (x)**

	BA	BB	BC
1	<b>x</b>	<b>Actual</b>	<b>Model</b>
2	0	3464	1450,9
3	1	1823	2418,2
4	2	1430	2848,0
	<b>Totale</b>	<b>6717</b>	<b>6717,2</b>

**Tabella 40 c: Confronto Frequenze attese versus Frequenze attuali**



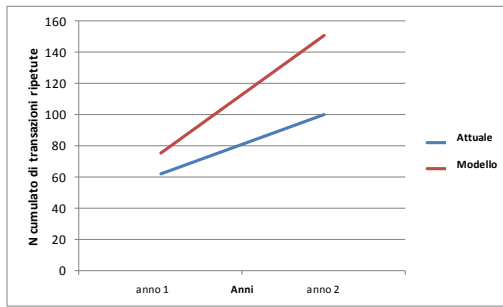


Figura 32a: Comparazione tra Osservazioni cumulate Attuali e Modello, con retta

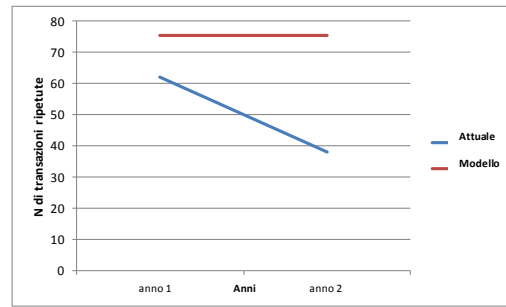


Figura 33a: Comparazione tra Osservazioni Attuali e Modello, con retta

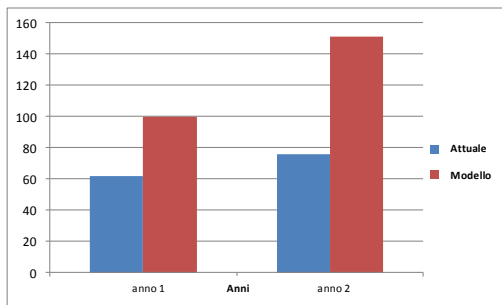


Figura 32b: Comparazione tra Osservazioni cumulate Attuali e Modello, con barre

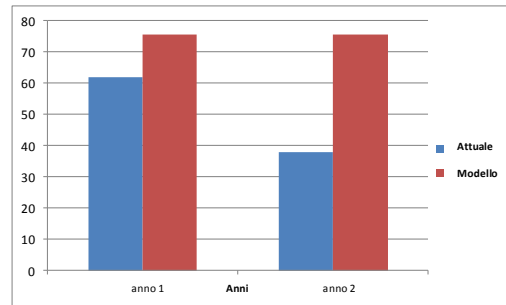


Figura 33b: Comparazione tra Osservazioni Attuali e Modello, con barre

	A	B	C	D	E	F
1	alpha	beta	gamma	delta	B (alpha, beta)	B (gamma, delta)
2	1,84	1,20	0,00	1,85	0,42	9999,10

Tabella 30a: Stima dei parametri

	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AL	AM	AO	AP	AQ	AR
1	p1x	tx	n	# clienti	LL	TERMINE I $L(.,  x, t_x, n)$	$n - t_x - 1$	a	0	1	2	TERMINE II	n*	TERMINE III	CE
2	2	2	2	53	-45,48	0,42	-1,00	0,42	0,00	0,00	0,00	0,32	1,00	1,00	0,76
3	1	2	2	25	-42,87	0,18	-1,00	0,18	0,00	0,00	0,00	0,10	1,00	1,00	0,56
4	1	1	2	20	-34,29	0,18	0,00	0,18	0,00	0,00	0,00	0,10	1,00	1,00	0,56
5	0	0	2	27	-41,38	0,22	1,00	0,22	0,00	0,00	0,00	0,08	1,00	1,00	0,36
6	Totale				-164,0										

Tabella 30b: Aspettativa di clienti

	A	B	C	D	E	F	H
1	alpha	beta	gamma a	delta	B(alpha, beta)	B(gamma,delta)	tasso d
2	1,84	1,20	0,00	1,85	0,42	9999,10	0,06

Tabella 31a: Stima dei parametri

	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AL	AM	AN
1	p1x	tx	n	# clienti	LL	L(. x,t_x,n)	n-t_x-1	a	0	1	2	dert
2	2	2	2	53	-45,48	0,42	-1,00	0,42	0,00	0,00	0,00	4,28
3	1	2	2	25	-42,87	0,18	-1,00	0,18	0,00	0,00	0,00	3,17
4	1	1	2	20	-34,29	0,18	0,00	0,18	0,00	0,00	0,00	3,17
5	0	0	2	27	-41,38	0,22	1,00	0,22	0,00	0,00	0,00	2,05
6	Totale				-164,0							

Tabella 31b: Funzione di probabilità

	BA	BB	BC	BD	BE j	BF
1			2F1	5,97	0	1,000000000000
2			a	1,00	1	0,748737229982
3			b	3,85	2	0,585534958373
4			c	4,85	3	0,471705672268
5			z	0,94	4	0,388288626053
6					5	0,324900366125
7					6	0,275379091534
8					7	0,235838407661
9					8	0,203706807067
10					9	0,177215766828
11					10	0,155109669914
12					...	
13					151	0,000003748481

Tabella 31c: Serie aj

Agente	Cliente	anno 0	anno 1	anno 2
Agente A	700011	€ 1.133,45	€ 531,99	€ 1.556,28
Agente A	700095	€ 521,93	€ 578,56	€ 455,99
Agente A	700096	€ 1.163,63	€ 1.005,39	€ 1.325,08
Agente A	700110	€ 457,10	€ 374,01	€ 553,36
Agente A	700143	€ 961,78	€ 484,01	€ 814,21
Agente B	700204	€ 878,78	€ 897,29	€ 1.044,71
Agente B	700431	€ 619,70	€ 442,05	€ 377,24
Agente B	700752	€ 1.024,21	€ 542,72	€ 891,04
Agente B	700555	€ 1.121,36	€ 375,38	€ 452,58
Agente B	700783	€ 529,45	€ 489,22	€ 568,52
Agente C	700041	€ 306,33	€ 440,00	€ 461,22
Agente C	700126	€ 300,46	€ 601,75	€ 492,22
Agente C	700449	€ 1.074,90	€ 1.110,17	€ 931,46
Agente C	700661	€ 519,64	€ 696,73	€ 749,07
Agente C	700809	€ 407,50	€ 500,43	€ 511,20
<b>Totale</b>	<b>-</b>	<b>€ 11.020,22</b>	<b>€ 9.069,70</b>	<b>€ 11.184,18</b>

Tabella 32a: Customer Equity prodotta in tre anni su clienti attivati tramite corsi

Blocco	Fattore a)	Operazione	Descrizione	Fattore b)	Descrizione	Risultato	Descrizione
v a l o r e	1	moltiplicazione	1 corso ogni 6 mesi	2	corsi per anno	2	corsi totali per anno
	2	moltiplicazione	corsi totali per anno	5	clienti attivati per corso	10	clienti attivati per agente per anno
	10	moltiplicazione	clienti attivati per agente per anno	€ 350,00	valore medio di vendita	€ 3.500,00	profitto annuo per agente
	3	moltiplicazione	agenti	€ 3.500,00	profitto annuo per agente	€ 10.500,00	valore totale per anno
c o s t o	€ 2.100,00	somma	conferenza	€ 400,00	congresso locale	€ 2.500,00	costo annuo totale per agente
	3	moltiplicazione	agenti	€ 2.500,00	costo annuo totale per agente	€ 7.500,00	costo totale per anno
i s p o s t a	10	moltiplicazione	clienti attivati per agente per anno	3	agenti	30	totale clienti attivati per anno
	30	divisione	totale clienti attivati per anno	1718	totale prospects	1,7%	tasso di risposta

Tabella 32b: Redditività dei corsi svolti negli anni a, b e c

Voci	Anno a	Anno b	Anno c
# Clienti potenziali	1718	1718	1718
# Clienti attivati	30	30	30
Tasso di Risposta	1,7%	1,7%	1,7%
Costo per evento	€ 1.250,00	€ 1.250,00	€ 1.250,00
Flusso di cassa per evento	€ 1.750,00	€ 1.750,00	€ 1.750,00
Profitto per evento	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00
Profitto per anno (6 eventi)	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00
Customer Equity finale	11020,22	9069,7	11184,18
Variazione di Customer equity			
Valore totale creato	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00
Return on Customer <sup>sm</sup>	27%	33%	27%

Tabella 33a: Return on Customer <sup>sm</sup> totale

Voci	Anno a	Anno b	Anno c
# Clienti potenziali	1718	1718	1718
# Clienti attivati	30	30	30
Tasso di Risposta	1,7%	1,7%	1,7%
Costo per evento	€ 2.100,00	€ 2.100,00	€ 2.100,00
Flusso di cassa per evento	€ 2.600,00	€ 2.600,00	€ 2.600,00
Profitto per evento	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00
Profitto per anno (3 eventi)	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00
Customer Equity finale	€ 11.020,22	€ 9.069,70	€ 11.184,18
Variazione di Customer equity			
Valore totale creato	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00
Return on Customer <sup>sm</sup>	14%	17%	13%

**Tabella 33b: Return on Customer <sup>sm</sup> per conferenza**

Voci	Anno a	Anno b	Anno c
# Clienti potenziali	1718	1718	1718
# Clienti attivati	30	30	30
Tasso di Risposta	1,7%	1,7%	1,7%
Costo per evento	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00
Flusso di cassa per evento	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00
Profitto per evento	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00
Profitto per anno (3 eventi)	€ 1.800,00	€ 1.800,00	€ 1.800,00
Customer Equity finale	€ 11.020,22	€ 9.069,70	€ 11.184,18
Variazione di Customer equity			
Valore totale creato	€ 1.800,00	€ 1.800,00	€ 1.800,00
Return on Customer <sup>sm</sup>	16%	20%	16%

**Tabella 33c: Return on Customer <sup>sm</sup> per congresso locale**

Evento	Conferenza	14%	17%	13%
	Congresso locale	16%	20%	16%
		Anno 0	Anno 1	Anno 2

Return on Customer

**Tabella 34: Return on Customer <sup>sm</sup> per tipo di evento**

Evento	Conferenza	1	1	1
	Congresso locale	1	1	1
		Anno 1	Anno 2	Anno 3

Return on Customer

**Tabella 35: Return on Customer<sup>sm</sup> per tipo di evento disposto per Frequenza**

x	t	n eventi
2	2	2
1	2	1
1	1	1
0	0	0
totale		4

**Tabella 36**

p1x	tx	n	# clienti
2	2	2	2
1	2	2	1
1	1	2	1
0	0	2	0

**Tabella 37**

	A	B	C	D	E	F
1	alpha	beta	gamma	delta	B(alpha,beta)	B(gamma,delta)
2	1,00	1,00	1,00	1,00	1,000	1,000

**Tabella 38 a: Stima dei parametri**

	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AL	AM
1	p1x	tx	n	# clienti	LL	L(. x,t_x,n)	n-t_x-1	a	0	1	2
2	2	2	2	53	-116,45	0,111	-1	0,111	0	0	0
3	1	2	2	25	-72,26	0,056	-1	0,056	0	0	0
4	1	1	2	20	-39,48	0,139	0	0,056	0,083	0	0
5	0	0	2	27	-9,85	0,694	1	0,111	0,500	0,083	0
6	Totale				-238,0						

**Tabella 38 b: Funzione di probabilità**

	A	B	C	D	E	F
1	<b>alpha</b>	<b>beta</b>	<b>gamma</b>	<b>delta</b>	<b>B(alpha,beta)</b>	<b>B(gamma,delta)</b>
2	1,84	1,20	0,00	1,85	0,42	9999,10

Tabella 39 a: Stima dei parametri

	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AL	AM
1	<b>p1x</b>	<b>tx</b>	<b>n</b>	<b># clienti</b>	<b>LL</b>	<b>L(. x,t_x,n)</b>	<b>n - t_x - 1</b>	<b>a</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
2	2	2	2	53	-45,48	0,424	-1	0,424	0	0	0
3	1	2	2	25	-42,87	0,180	-1	0,180	0	0	0
4	1	1	2	20	-34,29	0,180	0	0,180	0,000	0	0
5	0	0	2	27	-41,38	0,216	1	0,216	0,000	0,000	0
6	<b>Totale</b>				<b>-164,0</b>						

Tabella 39 b: Funzione di probabilità

	A	B	C	D	E	F
1	<b>alpha</b>	<b>beta</b>	<b>gamma</b>	<b>delta</b>	<b>B(alpha,beta)</b>	<b>B(gamma,delta)</b>
2	1,84	1,20	0,00	1,85	0,42	9999,10

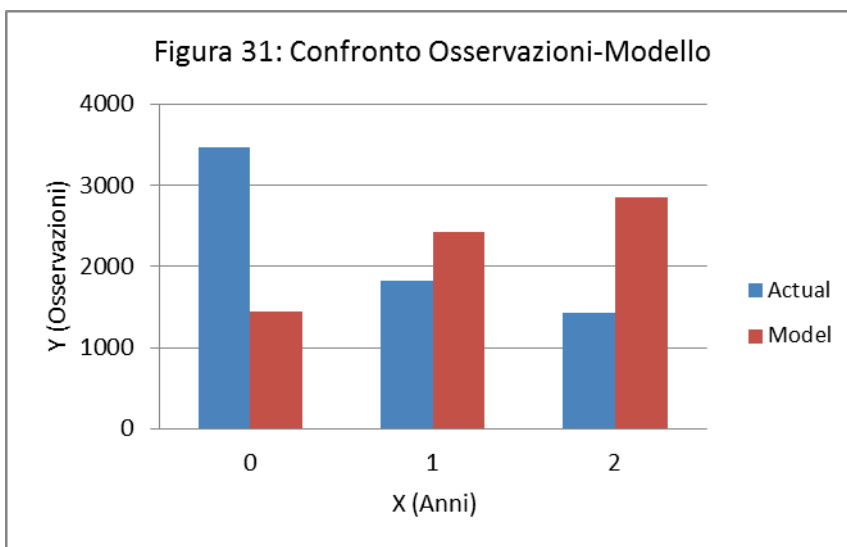
Tabella 40 a: Stima dei parametri

	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG
1	<b>x</b>	<b>n</b>	<b>P(X(n)=x)</b>	<b>a</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
2	0	2	0,22	0,22	0,00	0,00	0,00
3	1	2	0,36	0,36	0,00	0,00	0,00
4	2	2	0,42	0,42	0,00	0,00	0,00

Tabella 40 b: Stima di P (x)

	BA	BB	BC
1	<b>x</b>	<b>Actual</b>	<b>Model</b>
2	0	3464	1450,9
3	1	1823	2418,2
4	2	1430	2848,0
	<b>Totale</b>	<b>6717</b>	<b>6717,2</b>

Tabella 40 c: Confronto Frequenze attese versus Frequenze attuali



	A	B	C	D
1	<b>alpha</b>	<b>beta</b>	<b>gamma</b>	<b>delta</b>
2	1,84	1,20	0,00	1,85

**Tabella 41a: Stima dei parametri**

	AA	AB	AC	AD	AE
1	<b>n</b>	<b>E[X(n)]</b>	<b>a</b>	<b>b</b>	<b>c</b>
2	1	0,6040	0,6040	-1,0001	2,8466
3	2	1,2080	0,6040	-1,0001	3,8464

**Tabella 41b: Stima dei parametri**

	AF	AG	AH	AI	AL
1	<b>anno</b>	<b>attuale cumulati vo</b>	<b>modello cumulati vo</b>	<b>attuale annuale</b>	<b>modello annuale</b>
2	1	62	75,5	62	75,5
3	2	100	151,0	38	75,5

**Tabella 41c: Confronto numero transazioni attese versus numero transazioni attuali**



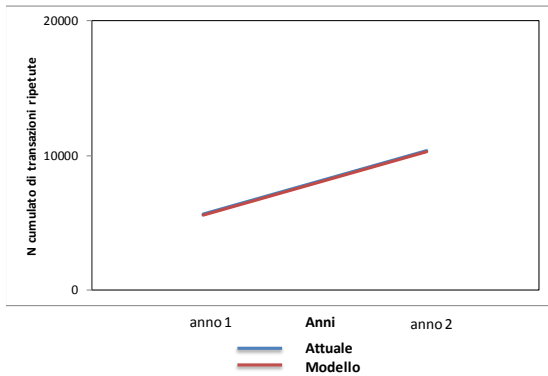


Figura 32a: Comparazione tra Osservazioni cumulate Attuali e Modello, con retta

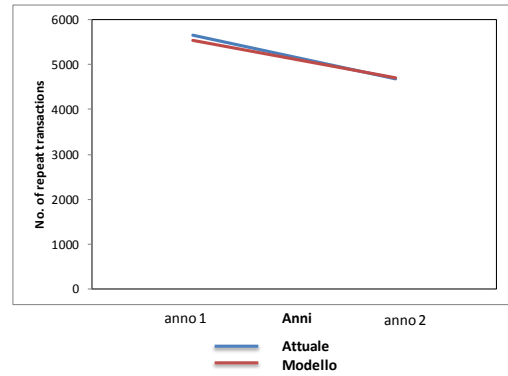


Figura 33a: Comparazione tra Osservazioni Attuali e Modello, con retta

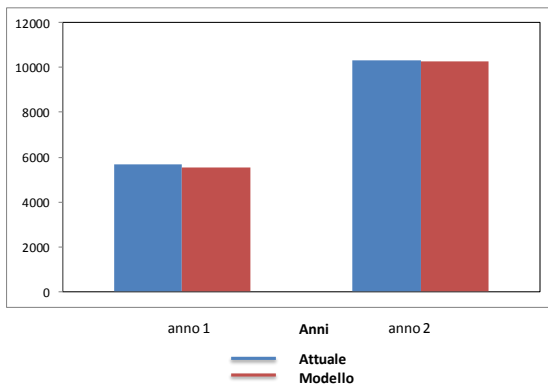


Figura 32b: Comparazione tra Osservazioni cumulate Attuali e Modello, con barre

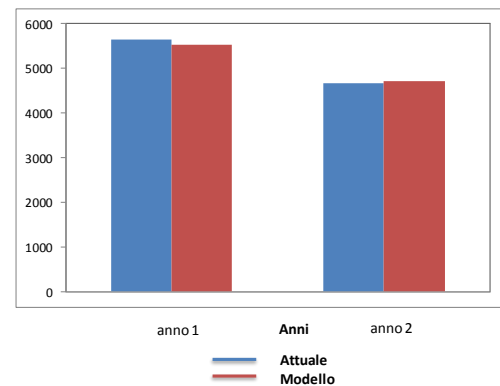


Figura 33b: Comparazione tra Osservazioni Attuali e Modello, con barre

	A	B	C	D	E	F
1	alpha	beta	gamma	delta	B (alpha, beta)	B (gamma, delta)
2	1,84	1,20	0,00	1,85	0,42	9999,10

Tabella 42a: Stima dei parametri

	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AL	AM	AO	AP	AQ	AR
1	p1x	tx	n	# clienti	LL	TERMINE I L(.  x,t_x,n)	n-t_x-1	a	0	1	2	TERMINE II	n*	TERMINE III	CE
2	2	2	2	53	-45,48	0,42	-1,00	0,42	0,00	0,00	0,00	0,32	1,00	1,00	0,76
3	1	2	2	25	-42,87	0,18	-1,00	0,18	0,00	0,00	0,00	0,10	1,00	1,00	0,56
4	1	1	2	20	-34,29	0,18	0,00	0,18	0,00	0,00	0,00	0,10	1,00	1,00	0,56
5	0	0	2	27	-41,38	0,22	1,00	0,22	0,00	0,00	0,00	0,08	1,00	1,00	0,36
6	Totale				-164,0										

Tabella 42b: Aspettativa di clienti

	A	B	C	D	E	F	H
1	alpha	beta	gamma a	delta	B(alpha, beta)	B(gamma,delta)	tasso d
2	1,84	1,20	0,00	1,85	0,42	9999,10	0,06

Tabella 43a: Stima dei parametri

	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AL	AM	AN
1	p1x	tx	n	# clienti	LL	L(. x,t_x,n)	n-t_x-1	a	0	1	2	dert
2	2	2	2	53	-45,48	0,42	-1,00	0,42	0,00	0,00	0,00	4,28
3	1	2	2	25	-42,87	0,18	-1,00	0,18	0,00	0,00	0,00	3,17
4	1	1	2	20	-34,29	0,18	0,00	0,18	0,00	0,00	0,00	3,17
5	0	0	2	27	-41,38	0,22	1,00	0,22	0,00	0,00	0,00	2,05
6	<b>Totale</b>				<b>-164,0</b>							

Tabella 43b: Funzione di probabilità

	BA	BB	BC	BD	BE j	BF
1			2F1	5,97	0	1,000000000000
2			a	1,00	1	0,748737229982
3			b	3,85	2	0,585534958373
4			c	4,85	3	0,471705672268
5			z	0,94	4	0,388288626053
6					5	0,324900366125
7					6	0,275379091534
8					7	0,235838407661
9					8	0,203706807067
10					9	0,177215766828
11					10	0,155109669914
12					...	
13					151	0,000003748481

Tabella 43c: Serie aj

Agente	Cliente	anno 0	anno 1	anno 2
Agente A	700011	€ 1.133,45	€ 531,99	€ 1.556,28
Agente A	700095	€ 521,93	€ 578,56	€ 455,99
Agente A	700096	€ 1.163,63	€ 1.005,39	€ 1.325,08
Agente A	700110	€ 457,10	€ 374,01	€ 553,36
Agente A	700143	€ 961,78	€ 484,01	€ 814,21
Agente B	700204	€ 878,78	€ 897,29	€ 1.044,71
Agente B	700431	€ 619,70	€ 442,05	€ 377,24
Agente B	700752	€ 1.024,21	€ 542,72	€ 891,04
Agente B	700555	€ 1.121,36	€ 375,38	€ 452,58
Agente B	700783	€ 529,45	€ 489,22	€ 568,52
Agente C	700041	€ 306,33	€ 440,00	€ 461,22
Agente C	700126	€ 300,46	€ 601,75	€ 492,22
Agente C	700449	€ 1.074,90	€ 1.110,17	€ 931,46
Agente C	700661	€ 519,64	€ 696,73	€ 749,07
Agente C	700809	€ 407,50	€ 500,43	€ 511,20
<b>Totale</b>	<b>-</b>	<b>€ 11.020,22</b>	<b>€ 9.069,70</b>	<b>€ 11.184,18</b>

Tabella 44a: Customer Equity prodotta in tre anni su clienti attivati tramite corsi

Blocco	Fattore a)	Operazione	Descrizione	Fattore b)	Descrizione	Risultato	Descrizione
v a l o r e	1	moltiplicazione	1 corso ogni 6 mesi	2	corsi per anno	2	corsi totali per anno
	2	moltiplicazione	corsi totali per anno	5	clienti attivati per corso	10	clienti attivati per agente per anno
	10	moltiplicazione	clienti attivati per agente per anno	€ 350,00	valore medio di vendita	€ 3.500,00	profitto annuo per agente
	3	moltiplicazione	agenti	€ 3.500,00	profitto annuo per agente	€ 10.500,00	valore totale per anno
c o s t o	€ 2.100,00	somma	conferenza	€ 400,00	congresso locale	€ 2.500,00	costo annuo totale per agente
	3	moltiplicazione	agenti	€ 2.500,00	costo annuo totale per agente	€ 7.500,00	costo totale per anno
i s p o s t a	10	moltiplicazione	clienti attivati per agente per anno	3	agenti	30	totale clienti attivati per anno
	30	divisione	totale clienti attivati per anno	1718	totale prospects	1,7%	tasso di risposta

Tabella 44b: Redditività dei corsi svolti negli anni a, b e c

Voci	Anno a	Anno b	Anno c
# Clienti potenziali	1718	1718	1718
# Clienti attivati	30	30	30
Tasso di Risposta	1,7%	1,7%	1,7%
Costo per evento	€ 1.250,00	€ 1.250,00	€ 1.250,00
Flusso di cassa per evento	€ 1.750,00	€ 1.750,00	€ 1.750,00
Profitto per evento	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00
Profitto per anno (6 eventi)	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00
Customer Equity finale	11020,22	9069,7	11184,18
Variazione di Customer equity			
Valore totale creato	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00
Return on Customer <sup>sm</sup>	27%	33%	27%

Tabella 45a: Return on Customer <sup>sm</sup> totale

Voci	Anno a	Anno b	Anno c
# Clienti potenziali	1718	1718	1718
# Clienti attivati	30	30	30
Tasso di Risposta	1,7%	1,7%	1,7%
Costo per evento	€ 2.100,00	€ 2.100,00	€ 2.100,00
Flusso di cassa per evento	€ 2.600,00	€ 2.600,00	€ 2.600,00
Profitto per evento	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00
Profitto per anno (3 eventi)	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00
Customer Equity finale	€ 11.020,22	€ 9.069,70	€ 11.184,18
Variazione di Customer equity			
Valore totale creato	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00
Return on Customer <sup>sm</sup>	14%	17%	13%

**Tabella 45b: Return on Customer <sup>sm</sup> per conferenza**

Voci	Anno a	Anno b	Anno c
# Clienti potenziali	1718	1718	1718
# Clienti attivati	30	30	30
Tasso di Risposta	1,7%	1,7%	1,7%
Costo per evento	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00
Flusso di cassa per evento	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00
Profitto per evento	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00
Profitto per anno (3 eventi)	€ 1.800,00	€ 1.800,00	€ 1.800,00
Customer Equity finale	€ 11.020,22	€ 9.069,70	€ 11.184,18
Variazione di Customer equity			
Valore totale creato	€ 1.800,00	€ 1.800,00	€ 1.800,00
Return on Customer <sup>sm</sup>	16%	20%	16%

**Tabella 45c: Return on Customer <sup>sm</sup> per congresso locale**

Evento	Conferenza	14%	17%	13%
	Congresso locale	16%	20%	16%
		Anno 0	Anno 1	Anno 2

Return on Customer

**Tabella 46: Return on Customer <sup>sm</sup> per tipo di evento**

Evento	Conferenza	1	1	1
	Congresso locale	1	1	1
		Anno 1	Anno 2	Anno 3

Return on Customer

**Tabella 47: Return on Customer<sup>sm</sup> per tipo di evento disposto per Frequenza**

x	t	n eventi
2	2	2
1	2	1
1	1	1
0	0	0
totale		4

**Tabella 48**

p1x	tx	n	# clienti
2	2	2	2
1	2	2	1
1	1	2	1
0	0	2	0

**Tabella 49**

	A	B	C	D	E	F
1	alpha	beta	gamma	delta	B(alpha,beta)	B(gamma,delta)
2	1,00	1,00	1,00	1,00	1,000	1,000

**Tabella 50 a: Stima dei parametri**

	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AL	AM
1	p1x	tx	n	# clienti	LL	L(. x,t_x,n)	n-t_x-1	a	0	1	2
2	2	2	2	2	-4,39	0,111	-1	0,111	0	0	0
3	1	2	2	1	-2,89	0,056	-1	0,056	0	0	0
4	1	1	2	1	-1,97	0,139	0	0,056	0,083	0	0
5	0	0	2	0	0,00	0,694	1	0,111	0,500	0,083	0
6	Totale				-9,3						

**Tabella 50 b: Funzione di probabilità**

	A	B	C	D	E	F
1	<b>alpha</b>	<b>beta</b>	<b>gamma</b>	<b>delta</b>	<b>B(alpha,beta)</b>	<b>B(gamma,delta)</b>
2	1430,98	494,89	0,00	3,49	0,000	9998,323

Tabella 51 a: Stima dei parametri

	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AL	AM
1	<b>p1x</b>	<b>tx</b>	<b>n</b>	<b># clienti</b>	<b>LL</b>	<b>L(. x,t_x,n)</b>	<b>n-t_x-1</b>	<b>a</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
2	2	2	2	2	#DIV/0!	#DIV/0!	-1	#DIV/0!	0	0	0
3	1	2	2	1	#DIV/0!	#DIV/0!	-1	#DIV/0!	0	0	0
4	1	1	2	1	#DIV/0!	#DIV/0!	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0
5	0	0	2	0	#DIV/0!	#DIV/0!	1	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0
6	<b>Totale</b>				#DIV/0!						

Tabella 51 b: Funzione di probabilità

	A	B	C	D	E	F
1	<b>alpha</b>	<b>beta</b>	<b>gamma</b>	<b>delta</b>	<b>B(alpha,beta)</b>	<b>B(gamma,delta)</b>
2	0,50	0,15	0,90	1,60	7,96	0,72

Tabella 52 a: Stima dei parametri

	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AL	AM
1	<b>p1x</b>	<b>tx</b>	<b>n</b>	<b># clienti</b>	<b>LL</b>	<b>L(. x,t_x,n)</b>	<b>n-t_x-1</b>	<b>a</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
2	2	2	2	2	-2,20	0,33	-1,00	0,33	0,00	0,00	0,00
3	1	2	2	1	-3,40	0,03	-1,00	0,03	0,00	0,00	0,00
4	1	1	2	1	-1,83	0,16	0,00	0,03	0,13	0,00	0,00
5	0	0	2	0	0,00	0,47	1,00	0,08	0,36	0,04	0,00
6	<b>Totale</b>				-7,4						

Tabella 52 b: Funzione di probabilità

	A	B	C	D	E	F
1	<b>alpha</b>	<b>beta</b>	<b>gamma</b>	<b>delta</b>	<b>B(alpha,beta)</b>	<b>B(gamma,delta)</b>
2	0,50	0,15	0,90	1,60	7,96	0,72

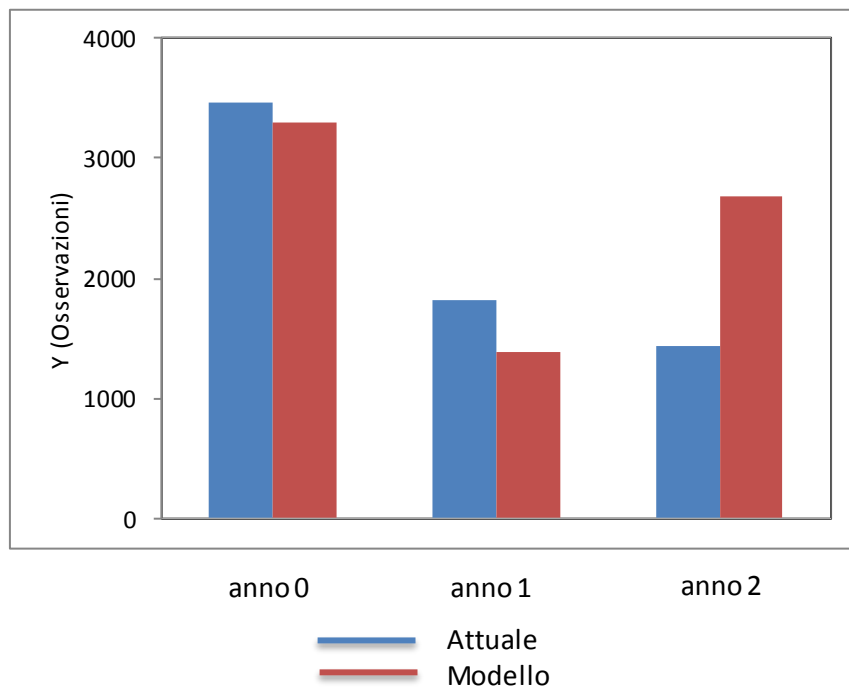
**Tabella 53 a: Stima dei parametri**

	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG
1	<b>x</b>	<b>n</b>	<b>P(X(n)=x)</b>	<b>a</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
2	0	2	0,49	0,08	0,36	0,04	0,02
3	1	2	0,21	0,07	0,00	0,13	0,01
4	2	2	0,40	0,33	0,00	0,00	0,07

**Tabella 53 b: Stima di P (x)**

	BA	BB	BC
1	<b>x</b>	<b>Actual</b>	<b>Model</b>
2	0	3464	3289,6
3	1	1823	1386,3
4	2	1430	2679,8
	<b>Totale</b>	6717	7355,7

**Tabella 53 c: Confronto Frequenze attese versus Frequenze attuali**



**Figura 34 Confronto Osservazioni - Modello**

	A	B	C	D
1	alpha	beta	gamma	delta
2	0,500	0,150	0,900	1,600

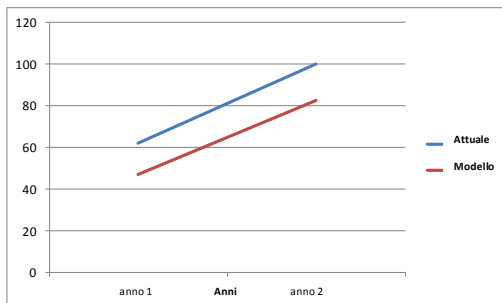
**Tabella 54 a: Stima dei parametri**

	AA	AB	AC	AD	AE
1	n	$E[X(n)]$	a	b	c
2	1	0,4923	0,7692	-10,0000	1,6640
3	2	0,8580	0,7692	-10,0000	1,7115

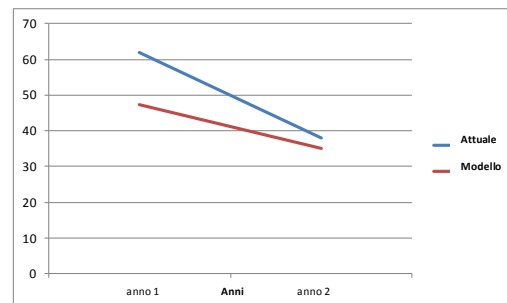
**Tabella 54 B: Stima dei parametri**

	AF	AG	AH	AI	AL
1	anno	attuale cumulati vo	modello cumulati vo	attuale annuale	modello annuale
2	1	62	47,3	62	47,3
3	2	100	82,4	38	35,1

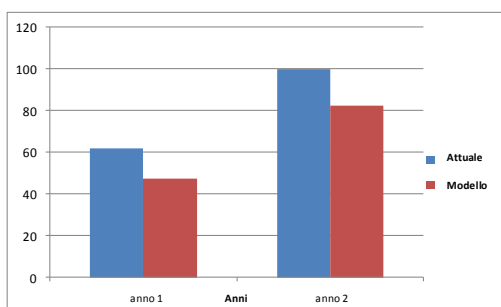
**Tabella 54 c: Confronto numero transazioni attese versus numero transazioni attuali**



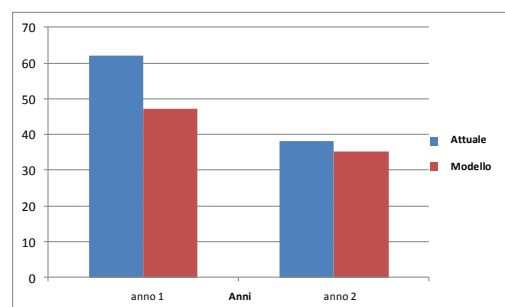
**Fig 35a: Comparazione tra osservazioni cumulate Attuali e Modello, con retta**



**Fig 36a: Comparazione tra osservazioni Attuali e Modello, con retta**



**Fig 35b: Comparazione tra osservazioni cumulate Attuali e Modello, con barre**



**Fig 36b: Comparazione tra osservazioni Attuali e Modello, con barre**



	A	B	C	D	E	F	H
1	alpha	beta	gamma a	delta	B(alpha, beta)	B(gamma,delta)	tasso d
2	0,50	0,15	0,90	1,60	7,96	0,72	0,06

Tabella 56 a: Stima dei parametri

	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AL	AM	AN
1	p1x	tx	n	# clienti	LL	L(. x,t_x,n)	n-t_x-1	a	0	1	2	dert
2	2	2	2	2	-2,20	0,33	-1,00	0,33	0,00	0,00	0,00	2,43
3	1	2	2	1	-3,40	0,03	-1,00	0,03	0,00	0,00	0,00	1,46
4	1	1	2	1	-1,83	0,16	0,00	0,03	0,13	0,00	0,00	0,30
5	0	0	2	0	0,00	0,47	1,00	0,08	0,36	0,04	0,00	0,08
6	Totale				-7,4							

Tabella 56 b: Funzione di probabilità

	BA	BB	BC	BD	BE j	BF
1			2F1	3,42	0	1,000000000000
2			a	1,00	1	0,617495711835
3			b	3,60	2	0,412261288018
4			c	5,50	3	0,290397888415
5			z	0,94	4	0,212722093623
6					5	0,160544976319
7					6	0,124050925098
8					7	0,097693919684
9					8	0,078155135747
10					9	0,063354267971
11					10	0,051936485129
12					...	
13					151	0,000000146414

Tabella 56 C: Serie aj

## 6. CONCLUSIONI

Con questo lavoro, il ricercatore ha voluto ampliare la letteratura di Marketing esistente circa l'efficacia del C.R.M., argomento che rientra nel tema più ampio della produttività del Marketing.

E' stato esaminato il caso aziendale di Komet Italia, un'azienda operante nel settore dentale da novant'anni e Leader di mercato per la produzione e distribuzione di frese per il settore odontoiatrico.

Grazie all'impiego di Microsoft Dynamics®, sono stati acquisiti i dati relativi alle vendite effettuate nel periodo che comprende gli anni 2012, 2013, 2014 suddividendoli per Cliente (Tabella 12, pagina 98). In particolare, nel 2012 l'azienda ha acquisito duecentoquarant'otto nuovi Clienti che poi sono rimasti tali anche negli anni 2013 e 2014 oppure non hanno più reiterato l'acquisto. Rispetto ad un precedente lavoro (Bonometti, 2014) è stato applicato lo stesso metodo su un campione statisticamente più significativo sia per dimensione (364 Clienti Totali) sia per arco temporale di analisi (3 anni), caratterizzato, perciò, da distribuzione normale. E' stato effettuato uno studio di coorte, suddividendo il campione tre coorti: anno 2012, costituito da duecentoquarant'otto Clienti; anno 2013, costituito da sessantanove Clienti; anno 2014, costituito da quarantasette Clienti. Il metodo utilizzato è stato una semplice variante del modello stocastico Beta Geometrico – Beta Bernoulli descritto da Fader per tempo discreto e settore non contrattualistico (Fader, 2010 a). Più precisamente, è stata proposta una variante al modello probabilistico BG-BB di Fader, allo scopo di includere la S.O.W. come Metrica di ricerca e successivamente anche il Customer Lifetime Value (C.L.T.V.) e il Return on Relationship (R.O.R.). Quindi, il comportamento di acquisto è stato descritto con una stringa binaria (Tabella 13, pagina 99) dove il valore "1" indica che " un agente ha conquistato una Share of the Wallet (S.O.W.) pari almeno all'11% " (Fader 2010 a). Le motivazioni per cui si è scelto di prendere in considerazione una S.O.W., che fosse pari almeno all'11%, sono le seguenti:

1. la direzione vendite si è posta come obiettivo minimo di conquistare, con una visita sulle nove possibili in 3 anni (3 visite all'anno), un potenziale di vendita corrispondente (1 su 9 è pari all'11%);

2. il metodo probabilistico di Fader prende in esame solo un sistema binario di tipo “1” o “0”, dove “1” include sia S.O.W. pari all’11% sia S.O.W. superiori;
3. l’azienda è interessata a verificare che i Clienti con “valore 1” presentino la propria S.O.W. invariata o addirittura accresciuta.

La S.O.W. è stata calcolata come rapporto tra le vendite effettuate ad un Cliente e la spesa media di categoria per Cliente. Quest’ultima è stata stimata in 1.260 € per studio dentistico (vedasi l’Appendice). Il ricercatore ha quindi applicato il metodo probabilistico di Fader tante volte quante sono state le ipotesi formulate. Ogni volta la procedura è stata la stessa: costruzione di un modello, test di “fit” tra modello e dati osservati, e, infine, analisi di Performance di predizione del modello stesso. Il modello è rappresentato essenzialmente da una funzione di probabilità logaritmica del seguente tipo:

$$L(\alpha, \beta, \gamma, \delta | x, t_x, n) =$$

$$\frac{B(\alpha+x, \beta+n-x)}{B(\alpha, \beta)} \frac{B(\gamma, \delta-x)}{B(\gamma, \delta)} + \sum_{i=0}^{n-t_x-1} \frac{B(\alpha+x, \beta+t_x-x+i)}{B(\alpha, \beta)} \frac{B(\gamma+1, \delta+t_x+i)}{B(\gamma, \delta)}$$

Per convenzione il primo e secondo termine dell’equazione vengono identificati col nome di “a” e “b”. Tale funzione, per un campione di k Clienti, diventa:  $LL(\alpha, \beta, \gamma, \delta) = \sum_{k=1}^K \ln [L(\alpha, \beta, \gamma, \delta | x_k, t_{xk}, n_k)]$

Più precisamente, si tratta di una funzione Beta geometrica – Beta Bernoulli (BG-BB) che prevede, per il numero di transazioni, una distribuzione Beta geometrica (termine a) e, per l’eterogeneità, una distribuzione Beta Bernoulli (termine b). Secondo Fader e Hardie, questa funzione deve essere utilizzata in presenza della combinazione di Frequenza - Recenza di tipo discreto - non contrattuale (Fader & Hardie, 2005), nel caso, cioè, di acquisti periodici ma non continuativi che siano effettuati al di fuori di contratti scritti. Il modello definitivo che spiega ciascuna delle tre ipotesi è stato costruito mediante la funzione Solver di Microsoft Excel<sup>®</sup> che ha calcolato ogni volta i valori dei quattro parametri fondamentali che avrebbero massimizzato le funzioni di probabilità. Poiché la funzione di probabilità LL, che è stata ottenuta col metodo Solver che prevede valori dei parametri  $\alpha = 0,50$ ,  $\beta = 0,15$ ,  $\gamma = 0,90$ ,  $\delta = 1,60$ , è pari a -159,9

che è superiore e quindi anche migliore rispetto a LL = -172,3 ottenuta con  $\alpha = 1$ ,  $\beta = 1$ ,  $\gamma = 1$ ,  $\delta = 1$  (Fader, 2005), si deduce che:

**Conclusione 1:** l'ipotesi 1 (H1) formulata nel capitolo 2, pagina 15, relativo alle domande di ricerca è verificata. In altre parole, il C.R.M. misurato attraverso la S.O.W. è efficace nel predire la Performance di azienda.

Questa conclusione conferma l'importanza della S.O.W. come emerge dal lavoro di Rex Yuxind Du, che, anzi, attribuisce alla S.O.W. anche un ruolo aggiuntivo: la segmentazione della clientela (Du, 2012). Una volta descritto il modello e i risultati a cui si è giunti attraverso il modello BG-BB, è stato possibile procedere con la verifica del "fit" del modello, ossia della capacità di adattamento del modello stesso. Questo tipo di verifica si effettua comparando la probabilità di osservare x transazioni che generano un numero ripetuto di acquisti n volte ( $n=0,1,2$ ) per una S.O.W. maggiore o uguale all'11% - definito Frequenza attesa  $P((x) n)$  - con la Frequenza attuale a partire dalle osservazioni reali. In particolare,  $P((x) n)$  è espressa da:

$P(X(n)) = x | \alpha, \beta, \gamma, \delta =$

$$\binom{n}{x} \frac{\beta(\alpha+x, \beta+n-x)}{\beta(\alpha, \beta)} \frac{\gamma(\gamma, \delta-n)}{\gamma(\gamma, \delta)} + \sum_{i=x}^{n-1} \binom{i}{x} \frac{\beta(\alpha+x, \beta+i-x)}{\beta(\alpha, \beta)} \frac{\gamma(\gamma+1, \delta+1)}{\gamma(\gamma, \delta)}$$

Si tratta di una funzione di probabilità, secondo Poisson. E' stato così verificato che il modello è ottimo: esso, infatti, si discosta solo del 9% dai dati reali. Si è giunti alle stesse conclusioni anche mediante l'analisi grafica della funzione  $P(x)$ , dal momento che le stime puntuali ottenute nei diversi anni sono sempre vicine ai dati reali ad eccezione dell'ultimo anno, l'anno 2, dove la stima puntuale supera il dato reale. Per questi motivi, si evince che:

**Conclusione 2:** il modello per  $P(x)$  rappresenta con una buona approssimazione la realtà visto che tende a sottostimare leggermente i dati, fornendo così una stima ragionevolmente pessimistica che è sempre da preferirsi.

Anche dopo l'analisi dello scostamento tra Valore atteso delle transazioni e valore reale si dimostra, sia tramite retta sia tramite istogramma, che il modello è sovrapponibile alla realtà. Infine, per quanto riguarda il terzo aspetto correlato al modello, ossia la Performance di predizione, è stata studiata l'Aspettativa di Clienti (Conditional Expectation). Si definisce Conditional Expectation il numero atteso di transazioni future

che generano una S.O.W. pari almeno all'11%, dati  $x$ ,  $tx$ , nell'intervallo di tempo  $T$  ( $T$ ,  $T+t$ ) attraverso la seguente formula:

$$\text{EXP}(\text{LN.GAMMA}(\$D\$2+\text{AA}2+1)+\text{LN.GAMMA}(\$C\$2+\$D\$2)-\text{LN.GAMMA}(\$D\$2)-\text{LN.GAMMA}(\$C\$2+\$D\$2+\text{AA}2))$$

Da un'attenta analisi della Tabella 21b, si evince che:

**Conclusion 3:** la Conditional Expectation (C.E.) è correlata in maniera positiva e con crescita quasi direttamente proporzionale alla Frequenza attesa ( $P1x$ ).

**Conclusion 4:** la C.E. è correlata positivamente alla Recenza, perché al crescere della Recenza, anche se la Frequenza decresce, anche C.E. cresce.

**Conclusion 5:** è possibile stimare la C.E. in maniera puntuale moltiplicando il fattore C.E. con il numero di clienti.

Dopo aver definito il Discounted expected residual transactions (D.E.R.T.) come espressione che approssima bene il Customer Lifetime Value, il ricercatore ha calcolato il valore presente di future e attese transizioni attraverso la formula (9) presentata nel capitolo 5, PAGINA 77. Con lo stesso metodo appena descritto si evince che:

**Conclusion 6:** il D.E.R.T. è una Metrica idonea per verificare l'efficacia del C.R.M. nel predire la Performance di azienda e, pertanto, l'ipotesi H2A è verificata.

Tuttavia, poiché il D.E.R.T. è una funzione dipendente della funzione di probabilità LL che, a sua volta, è funzione dipendente della S.O.W., allora, per la proprietà transitiva, vale che:

**Conclusion 7:** Esiste una scala gerarchica tra le Metriche utilizzate, tale per cui la S.O.W. è la Metrica preponderante; infatti, la condizione necessaria e sufficiente per calcolare un D.E.R.T. è la valorizzazione delle ripetizioni di acquisto per una S.O.W. pari almeno all'11%.

Questa conclusione segna un punto decisamente a favore della S.O.W. Ma già nel 2004 e nel 2007 Venkatesan, pur identificando la Metrica C.L.T.V. per selezionare clienti, afferma l'importanza del cross-buying perché è il fattore che influenza di più in assoluto la Frequenza di acquisto e, come conseguenza, il Profitto. La selezione dei clienti basata su C.L.T.V. permette semplicemente di raggiungere Profitti più elevati (Venkatesan, 2004 e 2007). Se si volesse approfondire le dinamiche del D.E.R.T. sarebbe interessante affidarsi alla lettura dell'articolo di Roemer che, nel 2006, verifica che al crescere della dipendenza del cliente cresce anche il C.L.T.V. per il fornitore.

Questa sua ipotesi è verificata perché il fornitore può trovare maggior valore presso un altro cliente perciò l'incremento di C.L.T.V. rappresenta la maggiore flessibilità del fornitore. Egli definisce una Relazione di dipendenza una Relazione dove il valore è superiore a quello procurato da una Relazione con un partner esterno. Inoltre, da un'attenta analisi delle Tabelle 10a, 10b e 10c, è possibile desumere che:

**Conclusione 8:** il D.E.R.T. è una funzione correlata positivamente alla Frequenza  $p1x$ ;  
Come pure è possibile evincere che:

**Conclusione 9:** al crescere della Recenza, anche in presenza di decremento di Frequenza, si riscontra un incremento dei valori di D.E.R.T.

Questa conclusione è in contrasto col lavoro di Rex Yuxind Du del 2012, secondo cui la durata della Relazione non è correlata con elevati livelli di S.O.W. e di C.L.T.V. (Du, 2012). Infine, una considerazione a corollario è rappresentata da quanto segue:

**Conclusione 10:** noti il Budget di spesa, la Frequenza e la Recenza, è possibile prioritizzare il piano di vendita scegliendo di focalizzarsi per primi sui Clienti caratterizzati da D.E.R.T. più alto e per secondi sui clienti caratterizzati da D.E.R.T. più basso.

Il ricercatore si è quindi concentrato sul calcolo del R.O.C.<sup>sm</sup>. Si è proceduto col raccogliere la Customer Equity relativa a quindici clienti diversi conquistati da tre agenti diversi nel corso dei tre anni oggetto di studio fin qui (anno 0, anno 1, anno 2). E' stato molto importante determinare il profitto per anno (3.000 €), calcolato come il prodotto tra profitto per evento e numero totale di eventi per anno (6), perché esso coincide per definizione col *Valore totale creato* (3.000 €). A questo punto, si è giunti al R.O.C.<sup>sm</sup> come rapporto tra del *Valore totale creato* (3.000 €) sulla *Customer Equity finale*. Si è quindi proceduto con la scomposizione della Tabella 24a in due Tabelle, distinguendo il R.O.C.<sup>sm</sup> per tipologia di evento, allo scopo di costruire una distribuzione di Frequenza di R.O.C.<sup>sm</sup> (Tabelle 24 b, 24c, pagina 106) che fosse studiabile mediante il modello di Fader. Da questo punto in avanti è stato applicato sempre il modello di massimizzazione della funzione di probabilità che è massima per:  $\alpha = 0,50$ ,  $\beta = 0,15$ ,  $\gamma = 0,90$ ,  $\delta = 1,60$ . Ora, poiché la funzione di probabilità LL, che è stata ottenuta col metodo Solver che prevede valori dei parametri suddetti, è pari a -5,6 che è superiore e quindi anche migliore rispetto a LL = -7,4 ottenuta con  $\alpha = 1$ ,  $\beta = 1$ ,  $\gamma = 1$ ,  $\delta = 1$  (Fader, 2005), si deduce che:

**Conclusione 11:** il C.R.M. misurato attraverso il R.O.C.<sup>sm</sup> è efficace nel predire la Performance di azienda; pertanto anche l'ipotesi H2B è verificata.

Tuttavia, avendo scomposto il R.O.C.<sup>sm</sup> per tipologia di evento allo scopo di ottenere una Distribuzione di Frequenza di R.O.C.<sup>sm</sup>, si evince che:

**Conclusione 12:** il R.O.C.<sup>sm</sup>, pur verificando l'ipotesi H2B, non si presenta propriamente come Metrica di cliente, perché si è assistito ad un cambio di prospettiva da Customer Marketing oriented a Pure Marketing oriented.

Per questo motivo la Metrica S.O.W. viene preferita dal ricercatore alla Metrica R.O.C.<sup>sm</sup>

Come ultima ipotesi, il ricercatore ha voluto verificare l'efficacia del C.R.M. nel caso esso sia utilizzato dai Concessionari di Komet e, in generale, da Distributori anziché da Agenti diretti. Si è proceduto anche in questo caso con l'estrazione di 125 clienti che hanno ordinato prodotti Komet a tre diversi Concessionari (uno per il Nord Italia, uno per il Centro Italia e uno per il Sud Italia). Si tratta, in altri termini, di coloro che consentono all'azienda produttrice – Komet – di consegnare la merce direttamente al Cliente finale, con lo scopo principale di dedicare più tempo alla vendita e con lo scopo secondario di offrire a Komet alcuni dati statistici aggiuntivi. In questo caso, non è stato possibile utilizzare Microsoft Dynamics®, che è un software specifico di C.R.M., bensì il più semplice Proclarity® che, rispetto al primo, non presenta una maschera di calcolo preimpostata e, di conseguenza, richiede molto più tempo per l'estrapolazione dei dati. Inoltre, qualora un Distributore non avesse potuto momentaneamente utilizzare il programma ordini compatibile con Proclarity® di Microsoft, una porzione corrispondente di ordini non sarebbe stata processata come consegna diretta e non ci sarebbe stata consegnata per l'analisi del presente lavoro. Alla luce di queste considerazioni, si evince che:

**Conclusione 13:** l'applicazione del modello probabilistico di Fader applicato al caso dei Distributori, è molto più complessa e lunga.

Questa conclusione cui il ricercatore è giunto sembra confermare la tesi sostenuta da King, autore del lavoro “ Understanding Success and Failure in Customer Relationship Management “ (King, 2008). In particolare, Egli ha elaborato un modello dove il Key success factor contesto influenza gli altri due supporters e organizzazione che, in definitiva, influenzano l'outcome. Quindi, l'outcome positivo influenza positivamente

sia i supporters e sia il contesto, riattivando il ciclo. Grazie al contributo di alcuni Concessionari che effettuano consegne dirette trasmettendo a Komet Italia i nominativi dei loro Clienti finali, è stato possibile ricostruire un C.R.M. anche se con tempi maggiori rispetto al caso degli Agenti diretti. Il tema è il legame tra C.R.M. e Knowledge management attraverso l'uomo di vendita (Kothandaraman, 2011). Esso riguarda la strategia di acquisire, organizzare, analizzare e condividere le info relative a Prospects (potenziali) e Clienti. L'uomo di vendita fa tutto questo attraverso la mappatura dei Buying centers. L'uomo di vendita può implementare il C.R.M. soprattutto attraverso la conoscenza dei lavori interni taciti (nella mente) di Buying centers.

Nel caso di Concessionari, il miglior risultato ottenuto dal punto di vista della funzione probabilità è quello presente nelle celle da A2 a F2 (Tabelle 31a-31b, pagina 116) e prevede:  $\alpha = 1,84$ ,  $\beta = 1,20$ ,  $\gamma = 0$ ,  $\delta = 1,85$  per un  $LL = -164$  che è migliore rispetto a  $LL = -238$  ottenuta con  $\alpha = 1$ ,  $\beta = 1$ ,  $\gamma = 1$ ,  $\delta = 1$ . Pertanto si evince che:

**Conclusione 14:** l'ipotesi 3 (H3, capitolo 2, pagina 15) è verificata: perciò il C.R.M. misurato attraverso la S.O.W. è efficace nel predire la Performance di azienda.

**Conclusione 15:** la verifica della bontà della S.O.W. è stata molto più semplice, in quanto soltanto uno degli ultimi due parametri ( $\gamma$ ) è pari a zero, ossia c'è eterogeneità in  $\theta$ .

**Conclusione 16:** anche il D.E.R.T. (che coincide sostanzialmente con il C.L.T.V.) è una Metrica idonea per verificare l'efficacia del C.R.M. nel predire la Performance di azienda, nel caso di Concessionari.

**Conclusione 17:** il R.O.C.sm è una Metrica idonea per verificare l'efficacia del C.R.M. nel predire la Performance di azienda, nel caso di Concessionari.

**Conclusione 18:** nel caso dei Concessionari si evidenziano, in media, valori percentuali di R.O.C.<sup>sm</sup> più alti rispetto al caso degli Agenti.

Il ricercatore si è interrogato sulle ragioni della Conclusione 18 e si è spiegato ciò attraverso la maggiore esperienza della rete vendita dei Concessionari rispetto alla rete vendita degli Agenti. I Concessionari, inoltre, sono così capaci da incrementare il R.O.C.<sup>sm</sup> a partire dal secondo anno per poi scendere nel terzo anno, senza mai andare comunque al di sotto del 27% , il valore, cioè, ottenuto nel primo anno (Tabella 33a,



pagina 118). Tuttavia valgono anche qui le stesse considerazioni generali fatte sul R.O.C.<sup>sm</sup> e, cioè, che:

**Conclusione 19:** anche nel caso di Concessionari il R.O.C.<sup>sm</sup> è una Metrica di Marketing più che di Customer Marketing; a ciò si aggiunga che, nel caso dei Concessionari, il modello tende a sottostimare le osservazioni attuali e, pertanto, non è ottimale.

Dopo aver enunciato tutte queste conclusioni, il rischio potrebbe essere quello di perdere il significato principale di questo lavoro. Per questa ragione, il ricercatore desidera sottolineare un'ultima Conclusione:

**Conclusione 20:** questo lavoro testimonia una volta di più l'efficacia del C.R.M. in tema di capacità predittiva della Performance, in un contesto sospettoso sia nelle fila della letteratura di Marketing sia in quelle delle aziende che devono valutare se dotarsi di un sistema di C.R.M. Certo è pure che, tra tutte le Nuove Metriche testate dal ricercatore per valutare l'efficacia del C.R.M., non si può prescindere dalla Share of the Wallet.

A questo punto il ricercatore desidera evidenziare le eventuali novità evidenziate dal suo lavoro in ambito della letteratura di Marketing. In particolare le novità maggiori sono le seguenti:

**Implicazione 1:** per la prima volta è stato applicato il metodo probabilistico di Fader per valutare l'efficacia del C.R.M. in termini di capacità predittiva della Performance. Infatti, fino ad ora, nell'ambito dei metodi quantitativi, avevano prevalso le funzioni logiche e probabilistiche di Kumar (Fader, 2009 e Kumar, 2010). A ciò si aggiunga il fatto che la letteratura ha offerto, nel frattempo, alcuni alberi decisionali per scegliere il metodo di analisi statistica più performante a seconda dell'ambito di ricerca, e di come un determinato tipo di regressione approssima meglio i dati (Fader, 2013a e 2013b).

**Implicazione 2:** per la prima volta è stato possibile verificare l'efficacia di Marketing mediante un metodo quantitativo sì, ma certamente più economico e più ricco che tenesse conto dell'Eterogeneità della Base dei Clienti di un'azienda.

Fino ad oggi avevano prevalso i software costosi come S.A.S. e L.I.S.R.A.E.L., largamente utilizzati da Kumar e dalla maggior parte dei ricercatori (Boulding, 2005 e Kumar, 2010).

**Implicazione 3:** sono state prese in considerazione Nuove Metriche per valutare l'efficacia del Marketing che sono: Share of the Wallet (S.O.W.), Discounted expected residual transactions (D.E.R.T). e Return on Customer<sup>sm</sup> (R.O.C.<sup>sm</sup>).

Ad oggi, infatti, lo scenario era stato caratterizzato da:

- 1) impiego della S.O.W. solo in tema di Customer Retention (Kumar, 2010);
- 2) impiego del D.E.R.T. nullo e unico impiego del Customer Lifetime Value o C.L.T.V. (Farris, 2006);
- 3) impiego del Return on Relationship (R.O.R.) esclusivamente in ambito B2B e in ambito letteratura di Marketing (Grönroos, 2012), ma scarso utilizzo di R.O.R. e R.O.C.<sup>sm</sup> in ambito B2C (Peppers & Rogers, 2014).

**Implicazione 4:** per la prima volta è stato condotto uno studio longitudinale e quindi più significativo in ambito studio della produttività del Marketing, come da raccomandazioni del Marketing Science Institute o M.S.I. (Marketing Science Institute, 2000).

**Implicazione 5:** per la prima volta è stato condotto uno studio di efficacia del C.R.M. in un settore non contrattuale.

**Implicazione 6:** per la prima volta è stato condotto uno studio di efficacia del C.R.M. in un comparto del settore Healthcare.

Tant'è che l'unico articolo dotato di Impact Factor significativo è ad opera di Francis Buttle e si intitola "Customer Relationship Management in the pharmaceutical industry: The role of the Patient Advocacy Group" (Buttle, 2001). Si tratta di un'analisi della relazione/alleanza tra aziende farmaceutiche e associazioni di pazienti (P.A.G. = Patient Advocacy Groups) in termini di benefits reciproci e fattori esterni che intervengono nella relazione. Lo studio fa parte della ricerca tesa a migliorare le pratiche di C.R.M. I P.A.G. vengono inseriti come partners insieme ai dipendenti delle case farmaceutiche nella produzione di soluzioni per i pazienti che sono i clienti finali (modello S.C.O.P.E. di C.R.M). Il metodo utilizzato è qualitativo con interviste semi-strutturate, le P.A.G. sono disparate mentre le aziende del pharma coinvolte sono: Bristol, Zeneca, Pfizer. Per le P.A.G. i benefits sono: migliore distribuzione di informazioni affidabili sulle malattie, supporto alle P.A.G. anche se non ci sono profitti extra, intersezione dell'agenda, mantenimento di integrità, affidabilità e indipendenza dalle aziende. Questa relazione è influenzata dalla maggiore centralità del paziente che influenza di più le decisioni

perché si informa di più e vuole essere più coinvolto cosicché le associazioni e le aziende sono più focalizzate sul paziente per aumentare la compliance rispetto alla posologia e coinvolgerli di più sulla condizione della malattia. I benefits per le aziende sono: aumentare la brand Awareness soprattutto come realizzazione della domanda avvicinando nuovi pazienti ai trattamenti, comunicare con i pazienti senza conflitto di interesse grazie ai P.A.G., localizzare info per stato, ottenere info dai pazienti, fare lobbying coi governi. Nonostante queste siano tutte osservazioni interessanti, si segnala che l'articolo guarda più all'esterno che all'interno delle aziende pharma, oltre al fatto che si focalizza sul concetto di Relazioni qui definite P.A.G. più che sull'efficacia del C.R.M. tout court.

**Implicazione 7:** per la prima volta è stato presa in esame una situazione dinamica, che ha visto il passaggio di una rete di vendita da tipologia indiretta a tipologia diretta. In questo modo, sono stati evitati i possibili B.I.A.S. che derivano da un'ottica prettamente statica.

Homburg ha messo in guardia i ricercatori da questo tipo di pericolo, evidenziando che una valutazione statica porta a risultati diversi rispetto a quella dinamica in termini di prioritizzazione dei clienti in un segmento. In particolare, la valutazione statica comporta a volte il rischio di sovrastimare il valore di clienti top-tier e di sottostimare clienti bottom-tier, perché i top tier difficilmente potranno accrescere il proprio valore e il "rischio" di Switching è basso (Homburg, 2009).

**Implicazione 8:** per la prima volta è stato effettuato uno studio comparato sull'efficacia del C.R.M. tra ambito B2C (agenzia diretta) e ambito B2B (Concessionari).

Anche per quanto riguarda il Management impegnato nella gestioni di aziende del comparto non contrattualistico è possibile ricavare almeno tre Implicazioni rilevanti. In particolare si evince che:

**Implicazione 9:** è necessario dotare l'azienda di un processo di C.R.M. e la Forza Vendite di un adeguato sistema di C.R.M. di tipo hosted perché questo è efficace al fine di ottenere una migliore Performance in termini di Profitto e perché è possibile misurarne l'efficacia tramite un semplice foglio di calcolo Excel.

**Implicazione 10:** sarebbe auspicabile che un'azienda offrisse gratuitamente un sistema di C.R.M. di tipo hosted non solo ai propri Agenti diretti ma anche ai suoi Distributori o

Concessionari, allo scopo di velocizzare le operazioni di misurazione dell'efficacia del C.R.M.

**Implicazione 11:** è possibile misurare l'efficacia di C.R.M. mediante due Metriche quali la Share of the Wallet (S.O.W.) e il Return on Customer<sup>sm</sup> (R.O.C.<sup>sm</sup>).

A tale proposito, dal momento che questo lavoro ha dimostrato la secondarietà del C.L.T.V. rispetto alla S.O.W., il ricercatore propone una cornice concettuale per l'allocatione delle risorse di Marketing che, rispetto a quella di Kumar (Figura 10, pagina 44), incrocia i livelli di S.O.W. con quelli di R.O.C.<sup>sm</sup>, anziché di C.L.T.V. (Figura 37, pagina 142). In particolare, è possibile disporre i Clienti di Agenti e Concessionari nei quadranti 1, 2, 3 e 4. Il quadrante 1 raccoglie tutti quei Clienti in corrispondenza dei quali sia il livello di S.O.W. sia quello di R.O.C.<sup>sm</sup> sono inferiori alla soglia del 11%. In questa situazione l'azienda sta spendendo molto in azioni di Marketing cui non corrisponde un incremento di S.O.W. e quindi non è prevedibile un incremento della Performance. Il quadrante 2 raccoglie tutti quei Clienti in corrispondenza dei quali il livello di S.O.W. è inferiore alla soglia dell'11%, ma non lo è quello del R.O.C.<sup>sm</sup>. In questo caso l'azienda sta recuperando parzialmente l'investimento iniziale di Marketing senza raggiungere ancora, però, dei risultati di S.O.W. significativi, cioè superiori all'11%. Nel quadrante 3, entrambi i livelli di S.O.W. e di R.O.C.<sup>sm</sup> superano la soglia obiettivo dell'11%. In questo caso gli investimenti di Marketing stanno portando frutti sia nel breve periodo sia nel lungo periodo, perché la Share of the Wallet sta aumentando. Infine, nel quadrante 4 assistiamo a livelli di S.O.W. elevati, nonostante gli investimenti siano elevati (livelli di R.O.C.<sup>sm</sup> inferiori all'11%). A questo punto è possibile innanzitutto verificare l'esistenza di un Posizionamento strategico diverso dei Clienti a seconda dei Canali di appartenenza ossia Distributori o Concessionari, da un lato, e Agenti diretti, dall'altro. Nel presente lavoro, ad esempio, i Clienti dei primi si trovano nella parte alta del grafico, quasi ad evidenziare una dinamica diversa tra B2B e B2C. Qualora ci si trovasse, invece, di fronte a Clienti appartenenti tutti allo stesso settore, come ad esempio il B2C non contrattualistico, sarebbe possibile effettuare un secondo livello di analisi. In particolare, sarebbe possibile utilizzare come criterio di lettura il R.O.C.<sup>sm</sup>, allo scopo di delineare un'allocatione ottimale delle risorse di Marketing. Il suggerimento che si trae da questa matrice è quindi la necessità di spostare gli

investimenti su quegli Eventi che garantiscano valori positivi di R.O.C.<sup>sm</sup> ossia di spingere i Clienti verso il Nord del grafico. In questo senso, sia il quadrante 2 sia il quadrante 3 sono ottimali, da un punto di vista dell'Allocazione delle risorse di Marketing. Da ultimo, utilizzando come criterio di lettura la S.O.W. è invece possibile determinare una strategia di prioritizzazione della Base dei Clienti. In questo caso la C.R.M. Strategy vincente è quella che si focalizza sul mantenimento delle Relazioni coi Clienti che hanno raggiunto un'elevata S.O.W., concentrando i Clienti verso l'Est del grafico. In questo senso sia il quadrante 3 sia il quadrante 4 sono ottimali dal punto di vista della C.R.M. Strategy. **Pertanto ogni Agente dovrebbe essere così acuto da invitare ad un evento di Marketing tutti quei Clienti disposti a concentrare i loro acquisti in un momento unico, concentrando così gli sforzi e massimizzando i risultati in termini di S.O.W. che prefigura soddisfacenti livelli di Performance. La situazione appena descritta si verifica nel quadrante 3 del grafico.** Questa strategia è concettualmente simile a quella denominata Offensive Strategy da Homburg, sebbene Egli utilizzi il C.L.T.V. come parametro. Come già evidenziato da Homburg, la Offensive Strategy è efficace solamente coi segmenti di grossa taglia (Homburg, 2009). E' il caso di Komet Italia che, operando all'interno del settore dentale, prevede 1.000 Clienti potenziali per Venditore (Agente o Concessionario). Non si giunge alla stessa conclusione coi segmenti di piccola taglia.

Return on Customer (Alto)	2	3
Return on Customer (Basso)	1	4
	Share of the Wallet (Bassa)	Share of the Wallet (Alta)

Fig. 36: Strategia di Allocazione delle risorse di Marketing e di C.R.M.



## 7. LIMITI E SUGGERIMENTI PER RICERCHE FUTURE

In questo capitolo conclusivo, il ricercatore desidera evidenziare i limiti, o meglio, le aree di miglioramento di questa tesi di ricerca in abito C.R.M.

Per quanto riguarda le ipotesi H1, H2A e H2B del capitolo 2 a pagina 15, si evidenzia che:

**Limite 1:** l'analisi potrebbe essere approfondita ulteriormente confrontando i valori di LL e dei parametri corrispondenti ottenuti dall'analisi della singola coorte del 2012 con quelli ottenibili dall'analisi del dato aggregato.

**Limite 2:** l'analisi potrebbe essere allargata sostituendo il D.E.R.T. con il C.L.T.V. allo scopo di includere a tutti gli effetti i costi sostenuti per mantenere viva la Relazione coi Clienti.

In particolare si ricorda che il C.L.T.V. implica la difficoltà di stimare i costi sostenuti per mantenere viva la Relazione coi Clienti. Tuttavia nel caso di un'azienda che attiva una rete Agenti diretti spesso viene istituito un rimborso spese che ha carattere di minimo garantito. In questo caso, perciò, si tratterebbe di quantificare semplicemente la rata pro-anno, come se si trattasse di un Ammortamento.

**Limite 3:** l'analisi potrebbe essere allargata in termini di orizzonte temporale da tre a cinque anni, allo scopo di ottenere dei dati e delle conclusioni statisticamente più significativi.

Con riferimento all'ipotesi H3, invece, si evince che:

**Limite 4:** la ricerca potrebbe essere più semplice se anche i Distributori fossero dotati dello stesso strumento di C.R.M. - Microsoft Dynamics® - in dotazione agli Agenti.

**Limite 5:** la ricerca potrebbe essere migliorata studiando un caso aziendale diverso dal punto di vista della dimensione aziendale. Komet Italia, infatti, con un numero di dipendenti inferiore a 15 e un fatturato che si aggira attorno ai 5.000.000 di Euro, è considerata una piccola azienda del settore dentale, pur distribuendo un marchio Top of Mind.

Già Francis Buttle aveva trattato l'applicazione del C.R.M. alle piccole aziende nel suo Paper dal titolo "CRM software applications and business performance" (Buttle, 2006). In questo lavoro si ipotizza che le imprese sono soddisfatte dell'utilizzo del C.R.M. come tool, in primis, e che l'uso del C.R.M. implica migliori Performances di Business, in secundis. Si verifica la prima ipotesi solo nel caso di aziende di piccole dimensioni.

In quel lavoro vengono intervistate 170 aziende australiane del settore B2B appartenenti ad ambiti vari, di cui il comparto Healthcare è rappresentato solo in misura del 23%. Il metodo utilizzato è quantitativo e consta di: un'analisi predittiva (test t) per la prima ipotesi e un test di dipendenza (chi quadrato) per la seconda ipotesi. Per questi motivi anche Buttle afferma che si assisterà nei prossimi anni ad un “hyple cycle” per il C.R.M., cioè un rinnovato interesse per il C.R.M. In particolare Egli sottolinea come il tema dell'efficacia di Marketing sia e sarà il focus del Marketing per i prossimi anni, citando, tra gli altri, il Marketing Science Institute ([www.msi.org](http://www.msi.org)).

**Limite 6** la ricerca potrebbe essere migliorata includendo anche i social media nelle attività di C.R.M., lato R.O.C.<sup>sm</sup>, per esempio.

Pacivic ha scritto un lavoro sul tema dell'evoluzione del C.R.M. verso la dimensione "SOCIAL" dei social media (Pacivic, 2011). L'informatica ha un ruolo importante nell'immagazzinare informazioni su Clienti e Relazioni col cliente per il C.R.M. appunto. Il C.R.M. può essere migliorato prendendo in considerazione teorie e aspetti pratici dei modelli delle comunità virtuali. Viene elaborato un modello che prevede, innanzitutto, una visione di C.R.M. integrato tra Knowledge management e C.R.M. In secondo luogo, la comunità virtuale può essere usata per descrivere i prodotti offerti da un'azienda dal punto di vista del Cliente. Il nuovo C.R.M. offre il grafico sociale cioè un “Mi piace” di Facebook, manifesta un'affezione ad un Prodotto, un Brand, un'Organizzazione che vengono notati subito dal Network, allargando così anche le opportunità commerciali. Così il social media diventa anche uno strumento di Marketing per pubblicizzare un Prodotto.

Con riferimento alla Stampa più recente, invece, si annoverano punti di vista in distonia con quanto evidenziato dal presente lavoro di ricerca. E' il caso, ad esempio, di “Dismantling the sales machine”, comparso su una rivista autorevole come Harvard Business Review (Adamson, 2013). Adamson afferma che, recentemente, il C.R.M. inteso come efficienza massima che può trasformare il venditore in una *macchina da vendita*, è fallace. L'ipotesi è verificata attraverso una cornice concettuale che stabilisce una relazione causa effetto tra: Consapevolezza del Consumatore, Creatività del Venditore, Capacità di giudizio. Quest'ultima spiega la necessità di maggiore Flessibilità da parte del Venditore odierno che deve, quindi, sapere focalizzarsi *non sui Processi*, bensì sui *Risultati di vendita*.





## APPENDICE.

Nella presente appendice, viene descritto il procedimento utilizzato dal ricercatore per determinare la disponibilità di spesa media degli studi odontoiatrici in Italia per il Prodotto *Fresa*.

Si tratta di un'inferenza costruita sia sulla base dell'indagine di sell-out prodotto da Keystone (Rosso, 2013) sia sulla base dei dati forniti dall'Associazione Nazionale Dentisti Italiani, in occasione di una Conferenza dal titolo "Sostenere la salute degli italiani. Odontoiatria e Politica insieme per un modello di assistenza organizzato ed efficace." (A.n.d.i., 2012).

In particolare, il ricercatore ha estrapolato *il peso percentuale della spesa degli studi odontoiatrici in Frese* sul totale della Spesa per materiale di consumo in Italia, a partire dall'indagine di sell-out (Rosso, 2013). Tale rapporto percentuale è stimato attorno al 3,5 % per il 2013. La società Keystone ha calcolato questo valore mediante un'analisi di sell-out sul materiale di consumo che è frutto di un'indagine effettuata in tre steps:

- a) Collezione dei dati di Produttori (Canale Diretto) e Distributori (Canale indiretto);
- b) Stima delle Market Shares non collezionate (Canale Diretto e Canale Indiretto);
- c) Definizione di Dimensione, Trends e Composizione delle Market Shares.

Secondo questa analisi il comparto Frese più i restanti prodotti costituenti la categoria materiale di consumo pesano per il 18 % del totale della spesa per prodotti odontoiatrici. Successivamente è stato possibile fare altrettanto in tema di *spesa media annua per materiale di consumo* in Euro, partire dalla Conferenza A.n.d.i. (A.n.d.i., 2012). Tale importo ammonta a 36.000 €. Si segnala che questo secondo valore è stato calcolato come differenza tra il fatturato medio per studio odontoiatrico fornito da A.n.d.i. (149.000 €), il reddito netto (49.000) che è stato fornito sempre da A.n.d.i., le imposte (64.000 €) calcolate dal ricercatore secondo le aliquote I.R.P.E.F. dell'anno 2011. Infine, moltiplicando il peso percentuale della spesa degli studi odontoiatrici in Frese con la spesa media annua per materiale di consumo, si è giunti ad una *spesa media annua in frese* per studio odontoiatrico si 1.260 €. Il ricercatore fa notare come, purtroppo, ci sia una non perfetta confrontabilità dei dati peso percentuale della spesa degli studi odontoiatrici in Frese con la spesa media annua in frese per studio odontoiatrico, in quanto il primo dato è riferito al 2013, mentre il secondo è riferito al

2011. Tuttavia, considerando che le riviste di settore non hanno fatto registrare aumenti significativi del volume di prestazioni degli studi odontoiatrici nel 2013, è possibile affermare che la spesa media annua per materiale di consumo sia pressoché immutata. In secondo luogo, si sottolinea che, qualora si volesse calcolare il valore del Mercato Potenziale per le Frese in Italia espresso in Euro, si dovrebbe moltiplicare la spesa media annua in frese (1.260 €) per il numero di studi odontoiatrici (41.327, secondo fonte A.n.d.i.). Il risultato finale sarebbe un volume di affari per 52.072.020 €, di cui Komet Italia detiene il 21% in termini di Quota di Mercato (10.414.404 € a prezzi di sell-out). Tuttavia, altre fonti più aggiornate attestano il numero di studi odontoiatrici attorno a 32.899. In conseguenza di ciò, il volume di affari raggiunge un valore più ragionevole di 41.452.740 €, di cui Komet Italia, in questo caso, detterebbe il 21% in termini di Quota di Mercato (8.705.075 € a prezzi di sell-out).

## BIBLIOGRAFIA

Agabiti I. 2011. Split crest con strumenti vibranti a bassa Frequenza: un caso clinico. *Dental Cadmos - Elsevier* 79 (9) 1-8

Adamson B., M. Dixon, N. Toman. 2013. Dismantling the Sales machine. *Harvard Business Review*, Novembre 102-109.

Ambler T., R. T. Rust, G. S. Carpenter, V. Kumar e R. K. Srivastava. 2004. Measuring Marketing productivity: current knowledge and future directions. *Journal of Marketing* (68) 76-89

A.n.d.i., 2012. Sostenere la salute degli italiani. Odontoiatria e Politica insieme per un modello di assistenza organizzato ed efficace.

*A.n.d.i., 2013.*

Armstrong J. S., A. Graefe, K. C. Green. 2010. Forecasting Principles. *Working Paper published in M. Lovric, International Encyclopedia on Statistica Science.*

Ballantyne D., A. Payne, M. Christofer. 2009. *Relationship Marketing – Creating Stakeholder Value.*

Barton D., D. Court. 2012. Making Advanced Analytics work for You. *Harvard Business Review* 79-83.

Berry L. L., G. L. Shostack. 1983. Relationship Marketing. *Emerging Perspectives on Services Marketing* (25) 8.

Berry L. L., 1995. Relationship Marketing of Services – Growing Interest, emerging Perspectives. *Journal of Academy of Marketing Science* (23) 236 – 245.

Berry M. J. A., G. S. Linoff. 2004. Data mining techniques: for Marketing, sales, and Customer Relationship Management. *Wiley Computer.*

Bolton R. N., K. N. Lemon, P. C. Verhoef. 2004. The theoretical underpinings of Customer asset management. *Journal of the Academy of Marketing Science* (32) 1-20.

Bonometti G., A. Marino. 2007. Trade Marketing e Filiera. Studium Bergomense.

Bonometti G. 2014. Does C.R.M. enable effective responses to changes inside of the supply chain ? A case study within health services. *Paper. 22th International Colloquium on Relationship Marketing.*  
[http://www.ncl.ac.uk/nubs/assets/documents/icrm\\_2014\\_proceedings.pdf](http://www.ncl.ac.uk/nubs/assets/documents/icrm_2014_proceedings.pdf)

Boulding W., R. Staelin, M. Ehret, W. J. Johnston . 2005. A Customer Relationship Management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing (69) 155-166.*

Buttle F. 2001. Customer Relationship Management in the pharmaceutical industry: The role of the Patient Advocacy Group. *International Journal of Medical Marketing 1 (3) 203-214.*

Buttle F. 2009. Customer Relationship Management. Concepts and technologies. *Elsevier.*

Cao Y., T. S. Gruca. 2005. Reducing Adverse Selection through Customer Relationship Management. *Journal of Marketing (69) 219-229.*

Coil B., T. L. Keiningham, L. Aksoy, M. Hsu. 2007. A Longitudinal Analysis of Customer Satisfaction and Share of Wallet: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics. *Journal of Marketing (71) 67-83.*

Contaldo G. R., T. Largo. 2006. Marketing Relazionale come gestire la Relazione col Cliente. *Ipsosa.*

Davis J. A. 2013. Measuring Marketing. *Wiley.*

Du R. Y., A. K. Wagner, C. F. Mela. 2012. Size and Share of Customer Wallet. *Journal of Marketing (71) 94 - 113.*

Fader P. S., B. G. S. Hardie, K. L. Lee. 2005 « Counting your Customers ». The Easy Way : An alternative to the Pareto-NBD model. *Marketing Science 24 (2) 275-284.*

Fader P. S., B. G. S. Hardie. 2009. Probability models for Customer base analysis. *Journal of Interactive Marketing (23) 61-69.*

Fader P. S., E. T. Bradlow, D. A. Schweidel. 2009 b. Understanding Service Retention Within and Across Cohorts Using Limited Information. *Paper*.

Fader P. S., B. G. S. Hardie, J. Shang. 2010 a. Customer base analysis in a Discrete-Time non contractual setting. *Marketing Science* 29 (6) 1086-1108.

Fader P. S., B. G. S. Hardie, J. Shang. 2010 b. Customer base Valuation in a contractual setting: the Perils of Ignoring Customer Heterogeneity. *Marketing Science* 29 (1) 85-93.

Fader P.S., B. G. S. Hardie. 2011. Implementing the BG/BB Model for Customer-Base analysis in Excel. <http://brucehardie.com/notes/010/>>

Fader P. S., K. Jerath, B. G. S. Hardie. 2013a. Customer-Base Analysis on a "Data Diet": Model Inference Using Repeated Cross-Sectional Summary (RCSS) Data. *Paper*.

Fader P. S., E. T. Bradlow, E. M. Schwartz. 2013b. Model Selection Using Database Characteristics: Developing a Classification Tree for Longitudinal Incidence Data. *Paper*.

Farris P. W., N. T. Bendle, P. E. Pfeifer, D. J. Reibstein. 2006. Marketing Metrics – The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance. *Warthon School Publishing*.

Ferraris F., A. Conti. 2014. Rugosità superficiale delle superfici di composito e delle giunzioni composito-smalto e composito-dentina dopo diverse procedure di finitura e lucidatura. Parte I: rugosità dopo trattamenti con frese in carburo di tungsteno vs frese diamantate. *The European Journal of Esthetic Dentistry* 9 (1) 79-97.

Gök O. 2008. Linking account portfolio management to Customer information: Using Customer satisfaction metrics for portfolio analysis. *Industrial Marketing Management* (38) 433-439

Grönroos C. 1994. From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision* 35/4 322 - 339

Grönroos C., P. Helle. 2012. Return on relationships: conceptual understanding and measurement of mutual gains from relational business engagements. *Journal of Business & Industrial Marketing* 27/5 344 – 359

- Gummesson E. 2002. Total Relationship Marketing. *Hoeppli*.
- Gummesson E. 2004. Return on relationships (ROR): the value of relationship Marketing and C.R.M. in business-to-business contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 19 (2) 136-48.
- Gummesson E. 2014. Relationship Marketing What i was, what it is, what it will be. *Lectio Magistralis at 22th International Colloquium on Relationship Marketing*.
- Gupta S., D. R. Lehmann, J. A. Stuart. 2001. Valuing Customers. *Paper*.
- Gupta S., V. Zeithaml. 2006 a. Customer Metrics and their impacts on Financial Performance. *Marketing Science* 25 (6) 718-739.
- Gupta S., D.R. Lehmann. 2006b. Customer lifetime vaue and firm evaluation. *Journal of Relationship Marketing* 5 (2-3) 87-110.
- Häkansson H., J. Johanson, J. C. Anderson. 1994. Dyadic business relationships within a business Network context. *Journal of Marketing* (58) 1-15.
- Häkansson H., I. Snehota. 1995. Developing Relationships in Business Networks. *Paper*.
- Hunt S. D., R. M. Morgan. 1994. The Commitment Trust Theory of Relationship marketing. *Journal of Marketing* (58) 20-38.
- Holm M., V. Kumar, C. Rohde .2012. Measuring Customer profitability in complex environments: an interdisciplinary contingency framework. *Journal of the Academy Marketing Science* (40) 387 - 401.
- Homburg C., M. Droll, D. Totzek. 2008. Customer Prioritization: Does It Pay Off, and How Should It Be Implemented? *Journal of Marketing* (72) 110 - 130.
- Homburg C., V. V. Steiner, D. Totzek. 2009. Managing dynamics in a customer portfolio. *Journal of Marketing* (73) 70-89
- King S. F., T. F. Burgess. 2008. Understanding Success and Failure in Customer Relationship Management. *Industrial Marketing Management* (37) 421 – 431.

- Kohli A. K., B. J. Jaworski. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 5 (April), 1–18.
- Kothandaraman P., R. Agnihotri, R. E. Anderson. 2011. The salesperson's role in C.R.M. success: Exploring the value of salesperson's mapping of buying centre structure. *The Marketing Review* 11 (3) 249 - 261.
- Kumar V., 2006. Profitable Relationships. *Marketing Research* 42-46.
- Kumar V., D. Shah, Y. Qu, S. Chen. 2006 b. Unprofitable Cross-Buying: Evidence from Consumer and Business markets. *Journal of Marketing*, (76) 78-95.
- Kumar V., B. Rajan. 2009. Profitable Customers Management: Measuring and maximizing Customer Lifetime Value. *Management Accounting Quarterly* 10 (3) 1-18.
- Kumar V., D. Shah. 2012. The dark side of cross-selling. *Harvard Business Review*. Dicembre 21-23.
- Kumar V., J. A. Petersen. 2012. Statistical Methods in Customer Relationship Management. *Wiley*.
- Il Sole 24 Ore. 2013. Dentisti, sell-out a studio -6%. *Il Sole 24 Ore Sanità* 12-13.
- Johnson M. D., F. Selnes. 2004. Customer Portfolio Management: towards a Dynamic Theory of Exchange relationships. *Journal of Marketing* (68) 1-17.
- Johnson D. S., H. C. Bruce, G. Barczac. 2012. Customer Relationship Management processes: How faithful are business-to-business firms to Customer profitability? *Industrial Marketing Management* (41) 1094 - 1105.
- Lewis M. 2005. Incorporating Strategic Consumer Behaviour into Customer Valuation. *Journal of Marketing* (69) 230-238.
- Lehmann D. R. 2002. Linking Marketing decisions to financial Performance and firm value. *Executive Overview, Marketing Science Institute, Cambridge, MA*.
- Li L. Y. 2010. Marketing metrics' usage: Its predictors and implications for Customer Relationship Management. *Industrial Marketing Management*.



- Maklan S., S. Knox, L. Ryals. 2008. New trends in innovation and Customer Relationship Management: a challenge for market researchers. *International Journal of Market Research* 50 (2) 221-240.
- Mark T., R. Niraj, N. Dawar. 2012. Uncovering Customer Profitability Segments for Business Customers. *Journal of Business to Business Marketing*.
- Marketing Science Institute. 2000. Research Priorities: A Guide to MSI Research Programs and Procedures. *Cambridge, MA: Marketing Science Institute*.
- Mintz O., I. S. Currim. 2013. What drives managerial use of Marketing and Financial Metrics and does Metric use affect Performance of Marketing mix activities? *Journal of Marketing* (77) 17-40.
- Molms. 2011. Cross - Divisional Orientation: Antecedents and Effects on Cross-Selling Success. *Journal of Business-to-Business Marketing*. 18 (3) 253-275.
- Payne A., P. Frow. 2005. A strategic framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing* (69) 167-176.
- Peppers & Rogers. 1999. The One to One Manager. *Currency - Doubleday*.
- Peppers & Rogers. 2005. Return on Customer : creating maximum value from your scarcest resource. *Doubleday*.
- Peppers & Rogers. 2011. Creating maximum Customer value. [www.peppersandrogersgroup.com](http://www.peppersandrogersgroup.com)
- Peppers & Rogers. 2014. Measure the value of Customer Experience improvements. *White Paper*.
- Plimsoll, 2012. Studio settoriale Plimsoll. *Plimsoll Publishing Limited*.
- Plimsoll, 2013. Studio settoriale Plimsoll. *Plimsoll Publishing Limited*.
- Porter M.E., 1985. Competitive Advantage. *Book*.
- Porter M.E., 1985b. How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*.

- Reinartz W., M. Krafft, W. D. Hoyer. 2004. The Customer Relationship Management process: Its measurement and impact on Performance. *Journal of Marketing Research*.
- Richards K. A., E. Jones. 2008. Customer Relationship Management: Finding value drivers. *Industrial Marketing Management (37) 120-130*.
- Rollins M., D. N. Bellenger, W.J. Johnston. 2012. Does Customer information usage improve a firm's Performance in business to business markets. *Industrial Marketing Management (41) 984 – 994*.
- Rosso R., Sell-out Analysis 2013 versus 2012. 2014. *Key-stone commissioned research*.
- Ryals L. 2005. Making Customer Relationship Management work: the Measurement and profitable Management of Customer relationships. *Journal of Marketing (69) 252-261*.
- Ryals L. 2006. Profitable relationships with Key Customers: how Suppliers manage Pricing and Customer Risk. *Journal of Strategic Marketing (14) 101-113*.
- Sabri H. 2003. C.R.M.: the power of prediction. *Magazine Intelligent Enterprise*.
- Sharma S., S. Jayachandran, P. Kaufman, P. Raman. 2005. The role of Relational information Processes and Technology use in Customer Relationship Management. *Paper*.
- Srinivasan R., C. Moorman. 2005. Strategic firm commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing. *Journal of Marketing (69) 193-200*.
- Valdani E., F. Ancarani. 2011. Marketing Metrics. *Egea*.
- Venkatesan R., V. Kumar. 2004. A Customer Lifetime value framework for Customer Selection and Resource allocation Strategy. *Journal of Marketing (68) 106 – 125*.
- Venkatesan R., V. Kumar. 2004, T. Bohling. 2007. Optimal Customer Relationship Management using Bayesian Decision theory: an application for Customer Selection. *Journal of Marketing Research XLIV 579 - 594*.

Verhoef, P.C. 2003. Understanding the effect of Customer Relationship Management efforts on Customer retention and Customer share development. *Journal of Marketing* (67) 30-45.

Wang Y., H. Feng. 2012. Customer Relationship Management capabilities Measurement, antecedents and consequences. *Management decisions* (50) 115 - 129.

Wedel, M., W. A. Kamakura (2000). Market segmentation conceptual and methodological foundations. *Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers*.

Weir K. 2008. Examining the theoretical influences of Customer Valuation Metrics. *Journal of Marketing Management* 24 (7-8) 797-824.

Zeithaml V.A., R.T. Rust, K.N. Lemon. 2001. The Customer Pyramid: creating and serving profitable Customers. *California Management Review* 43 (4).