



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

---

---

Master 1<sup>^</sup> livello Finanza aziendale e creazione di valore  
Prof. Giuseppe Tardivo

## Creazione di valore e cliente

I<sup>a</sup> parte - Customer value co-creation process

---

Prof.ssa Monica Cugno



Qual è la finalità fondamentale  
dell'azienda

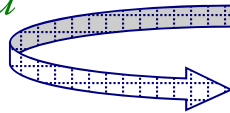




# Creare valore

**VALORE** || Il nucleo concettuale attorno al quale gravita tutta la riflessione economica

*impresa*



inadeguatezza o insufficienza del profitto ad indirizzare le decisioni strategiche



Migliore misurazione e proiezione dei risultati di impresa in un ottica di medio lungo periodo, mostrando la scelta dell'organo di governo tra rischio e rendimento delle attività



# Creare valore nel sistema impresa

---

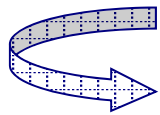
---

## Caratteri

- 1) multidimensionalità
- 2) dinamicità
- 3) varietà di stakeholder coinvolti nel processo economico

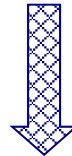


# Multidimensionalità



Esistono una serie di caratteri quali/quantitativi

*analisi e misurazione*



**Tecniche di analisi multivariata**

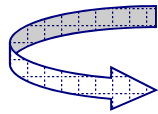


# Dinamicità

---

---

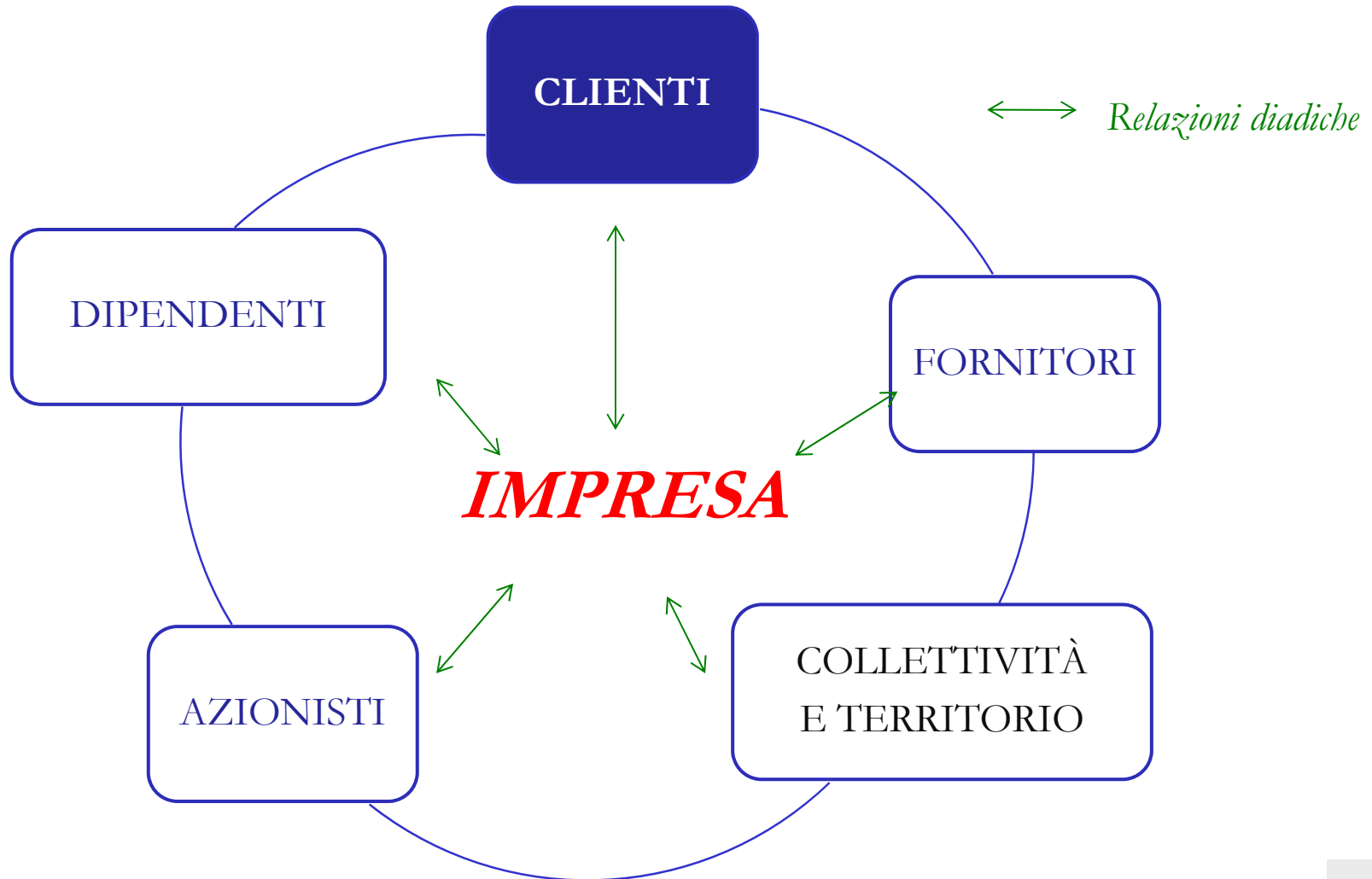
il costrutto ‘creazione di valore in impresa’ è stato oggetto di  
profonde revisioni volte ad ampliare il dominio di studio allo  
scopo di raccogliere l’influenza di nuovi elementi



**Analisi spazio-temporale**



# Varietà di stakeholder coinvolti nel processo economico



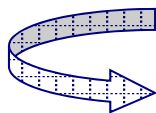


# Relazione impresa-cliente

RUOLO CENTRALE CHE IL CLIENTE  
RIVESTE PER LA SOPRAVVIVENZA DELL'IMPRESA  
NEL MEDIO LUNGO TERMINE



Una base di clienti fedele e collaborativa è una delle principali forme di ricchezza dell'impresa: non solo per il contributo che produce in termini di cassa attuali quanto per il potenziale ulteriore accrescimento del valore per la stabilità delle relazioni che la domanda



**CAPITALE RELAZIONALE**



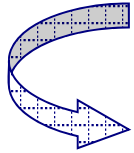


# Capitale relazionale

Dove il termine «‘capitale’ viene deliberatamente utilizzato per evidenziare che le relazioni con la domanda possono essere investite (così come le altre forme di capitale) per produrre flussi di economici e finanziari, e – correttamente gestite – possono dar luogo a fenomeni di accumulazione, per **quantità (numero di relazioni)** e **qualità (stato)**. [...]. Ciò che rende il capitale relazionale particolarmente rilevante, infine, è la mancanza di mercato dei capitali. Relazioni con i clienti e *customer loyalty*, infatti non sono acquisibili da terzi, ma possono essere prodotte solo per accumulazione nel tempo e in seguito a significativi investimenti» [Costabile, 2001:5].



# Problema



il cliente può abbandonare in ogni momento l'impresa

Questa 'spada di Damocle' spinge il *management* ad un continuo monitoraggio delle relazioni con la propria *customer base* (potenziale e/o effettiva)



***Sistema  
informativo***

diretto a fornire all'organo di governo le conoscenze indispensabili per una corretta *governance* del capitale relazionale



# Customer value co-creation process

**CLIENTE...**

**Processo unitario  
e sistemico  
di creazione di valore**

- per il cliente
- del cliente
- con il cliente

**SOGGETTO**

- ⇒ ricevente
- ⇒ generante
- ⇒ co-produttore





Master 1^ livello Finanza aziendale e creazione di valore

Prof. Giuseppe Tardivo

## Creazione di valore e cliente

### II<sup>a</sup> parte – Creazione di valore per il cliente



Prof.ssa Monica Cugno



# La 'creazione di valore per il cliente' (V)

## COSTRUTTO ASTRATTO ED EVOLUTIVO

La percezione di valore per il cliente emerge dal confronto tra:

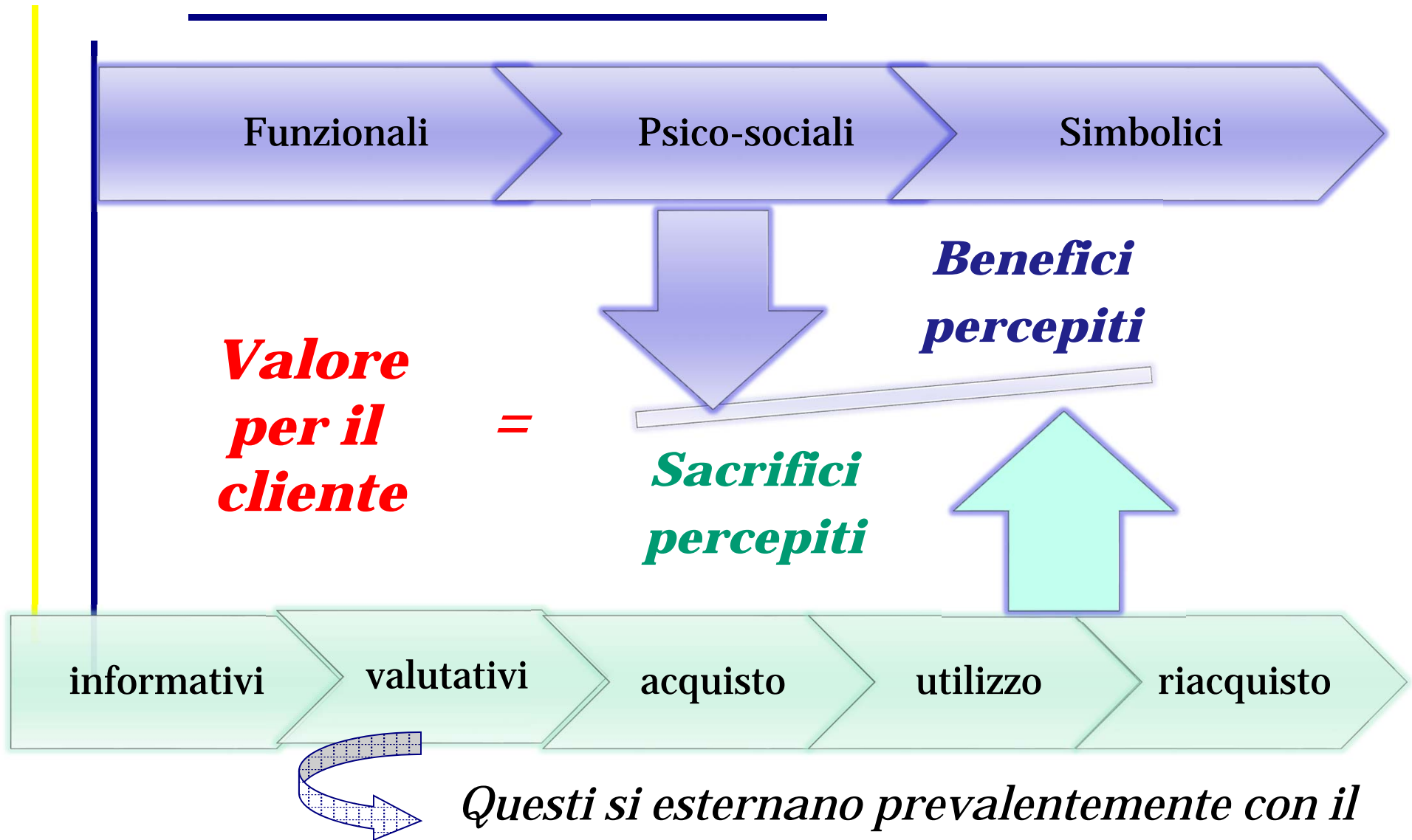
BENEFICI (B) e SACRIFICI (S)

Che può essere rappresentata in termini

- **sottrattivi**  $V = B - S$  [1] valore assoluto
- **di rapporto**  $V = B/S$  [2] valore relativo



# Il valore per il cliente

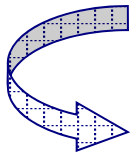


*Questi si esternano prevalentemente con il sostenimento di costi d'acquisto (o prezzo).*



## Scomposizione del valore per il cliente

Il valore per il cliente può essere scomposto tramite un **modello** che descrive il comportamento del cliente come sequenza di fenomeni cognitivi e di azioni rivolte al raggiungimento dei valori di fondo dell'individuo.



### CATENA MEZZI-FINI

- BENEFICI CATENA DEL VALORE
- SACRIFICI CATENA DEL DISVALORE



## Alcune considerazioni:

1. il valore per il cliente è dato dal rapporto tra benefici e sacrifici percepiti [2].
2. I benefici ( $B$ ) possono essere scissi in un numero finito ( $k$ ) di benefici specifici ( $b_j$ );
3. sacrifici ( $S$ ) possono essere scomposti in un numero finito ( $h$ ) di componenti di costo ( $S_j$ );





Il valore [2] può essere pertanto riscritto come il rapporto tra due funzioni

$$V = \frac{B}{S} = \frac{f(b_1, b_2 \dots b_i, \dots, b_k)}{g(s_1, s_2 \dots s_j, \dots, s_h)} \quad [3]$$

Tale configurazione analitica [3] non esplicita l'importanza che i benefici e i sacrifici assumono per il cliente.



---

---

Ciascun beneficio/sacrificio può essere espresso come una funzione delle caratteristiche del prodotto/marchio ponderate in base all'importanza che esse hanno per il cliente ed in base alla loro relazione con il beneficio/costo.



$$V = \frac{B}{S} = \frac{f(\alpha_1\beta_1, \alpha_2\beta_2, \dots, \alpha_i\beta_i, \dots, \alpha_k\beta_k)}{g(\lambda_1\gamma_1, \lambda_2\gamma_2, \dots, \lambda_j\gamma_j, \dots, \lambda_h\gamma_h)}$$

$\alpha_i$  rappresenta l'importanza dell'*i-esimo* attributo del prodotto che il cliente associa ai benefici;

$\beta_i$  rappresenta l'importanza del *i-esimo* attributo del prodotto, in relazione alla sua connessione con ciascun beneficio;

$\lambda_i$  rappresenta l'importanza dell'*j-esimo* attributo del prodotto che il cliente associa a ciascun sacrificio;

$\gamma_j$  rappresenta l'importanza dell'*j-esimo* attributo del prodotto in relazione alla sua connessione con ciascun sacrificio.



Master 1<sup>o</sup> livello Finanza aziendale e creazione di valore

Prof. Giuseppe Tardivo

## Creazione di valore e cliente

### III<sup>a</sup> parte - Creazione di valore del cliente



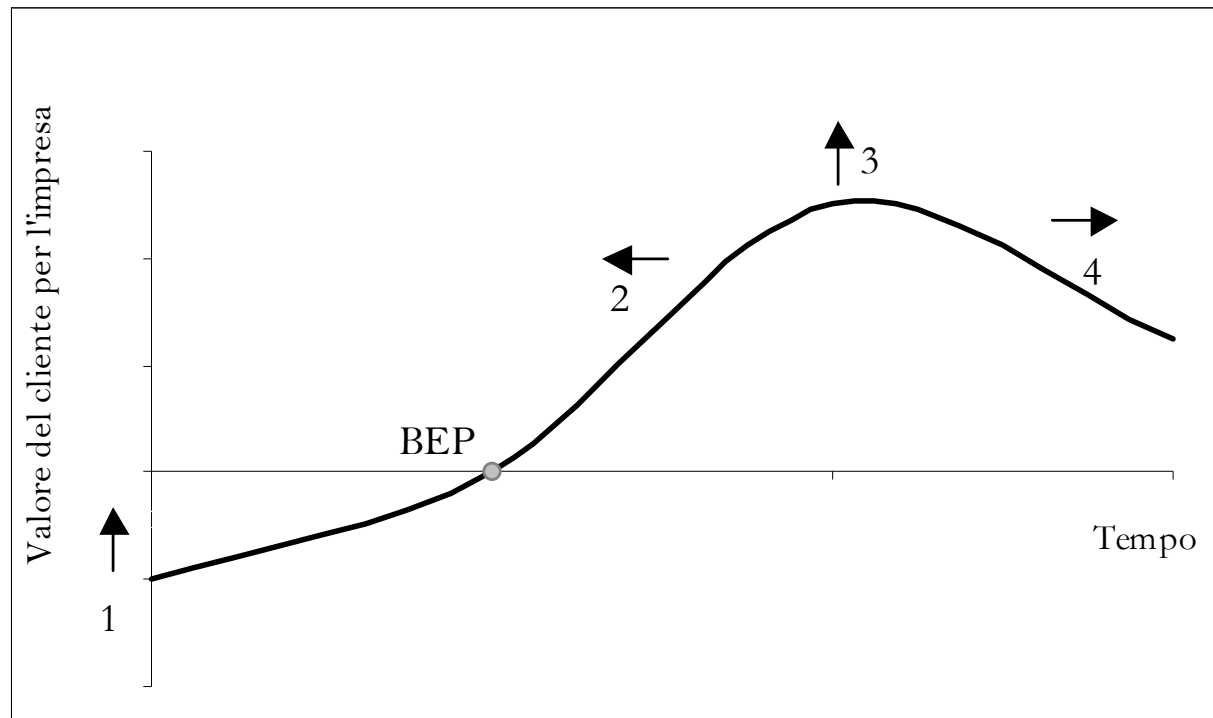
Prof.ssa Monica Cugno



# Creazione di valore del cliente

– value of customer, customer equity –

*Monitorare il valore economico della customer base durante il ciclo di vita della relazione attraverso la configurazione di specifiche misure*





1. ridurre i costi di acquisizione – strategia di acquisizione –
2. avvicinare il *break even point* – BEP – della redditività del cliente
3. aumentare la fedeltà dei clienti, generando maggiori vendite mediante il *up-selling*, *cross-selling* e *trading-up*
4. allungare i profitti dell'impresa



---

L'*up-selling* è l'attività mediante la quale il cliente incrementa l'acquisti relativi a prodotti già utilizzati.

Con il termine *cross-selling* si intende l'acquisto, da parte di un cliente, di un numero crescente di categorie di prodotti nell'ambito del portafoglio dell'impresa.

Con la locuzione *trading-up*, con la quale si intende l'acquisto di versioni di prodotto caratterizzate da un maggior valore unitario.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Master 1<sup>o</sup> livello Finanza aziendale e creazione di valore  
Prof. Giuseppe Tardivo

## Creazione di valore e cliente

VI<sup>a</sup> parte - Value for the customer



Prof.ssa Monica Cugno





## Creazione di valore con il cliente

– co-creationg value with the customer –

La creazione di valore con il cliente si basa sulla capacità dell'impresa di costruire e gestire uno spazio intorno alle esperienze del cliente attraverso le interazioni con l'impresa. Quest'ultimo, soprattutto grazie alle nuove tecnologie, diventa co-creatore, co-produttore del sistema di offerta dell'impresa di cui è egli stesso fruitore

[Prahalad et al. 2000 e 2004; Bendapudi et al. 2003].



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

---

---

Master 1^ livello Finanza aziendale e creazione di valore

Prof. Giuseppe Tardivo

## **Creazione di valore e cliente**

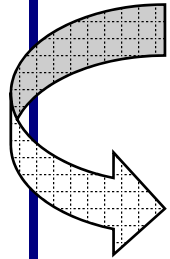
**La gestione e valutazione del portafoglio clienti**

---

Prof.ssa Monica Cugno



# Gestire il portafoglio



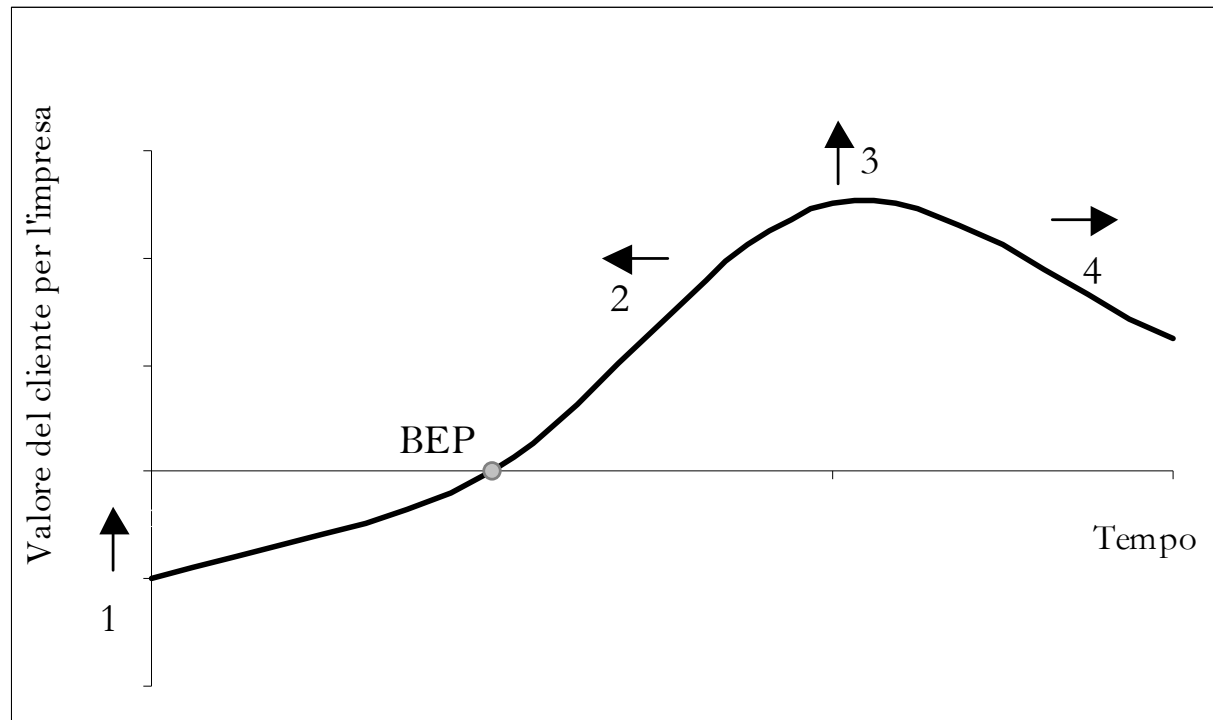
## SOLIDITÀ DELLA RELAZIONE

sviluppo customer satisfaction → customer loyalty

## VALORE DELLE RELAZIONI



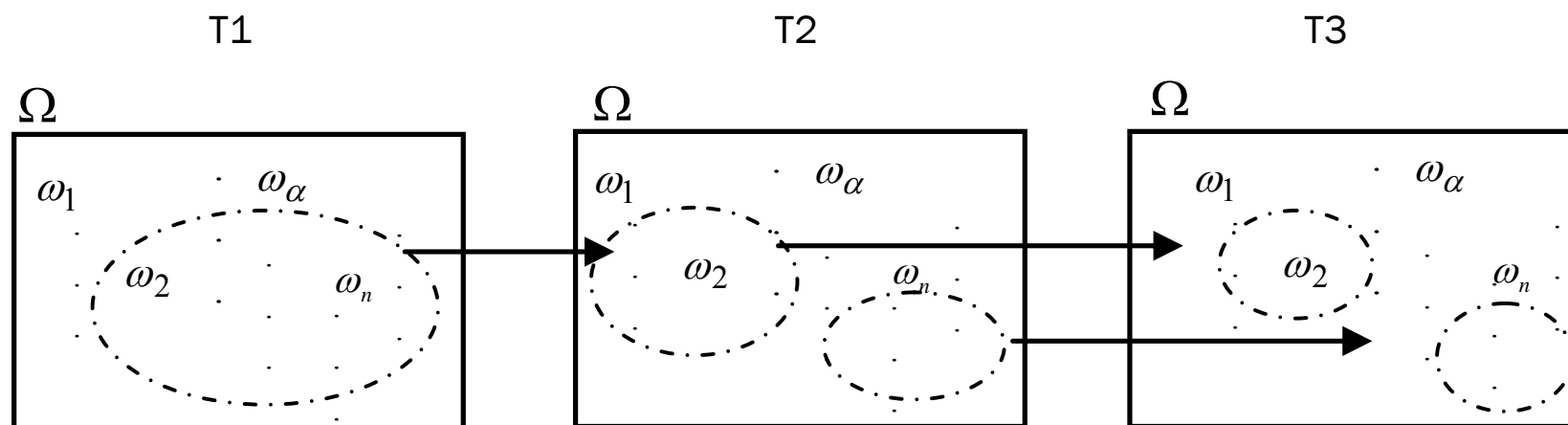
## Crescita della redditività aziendale





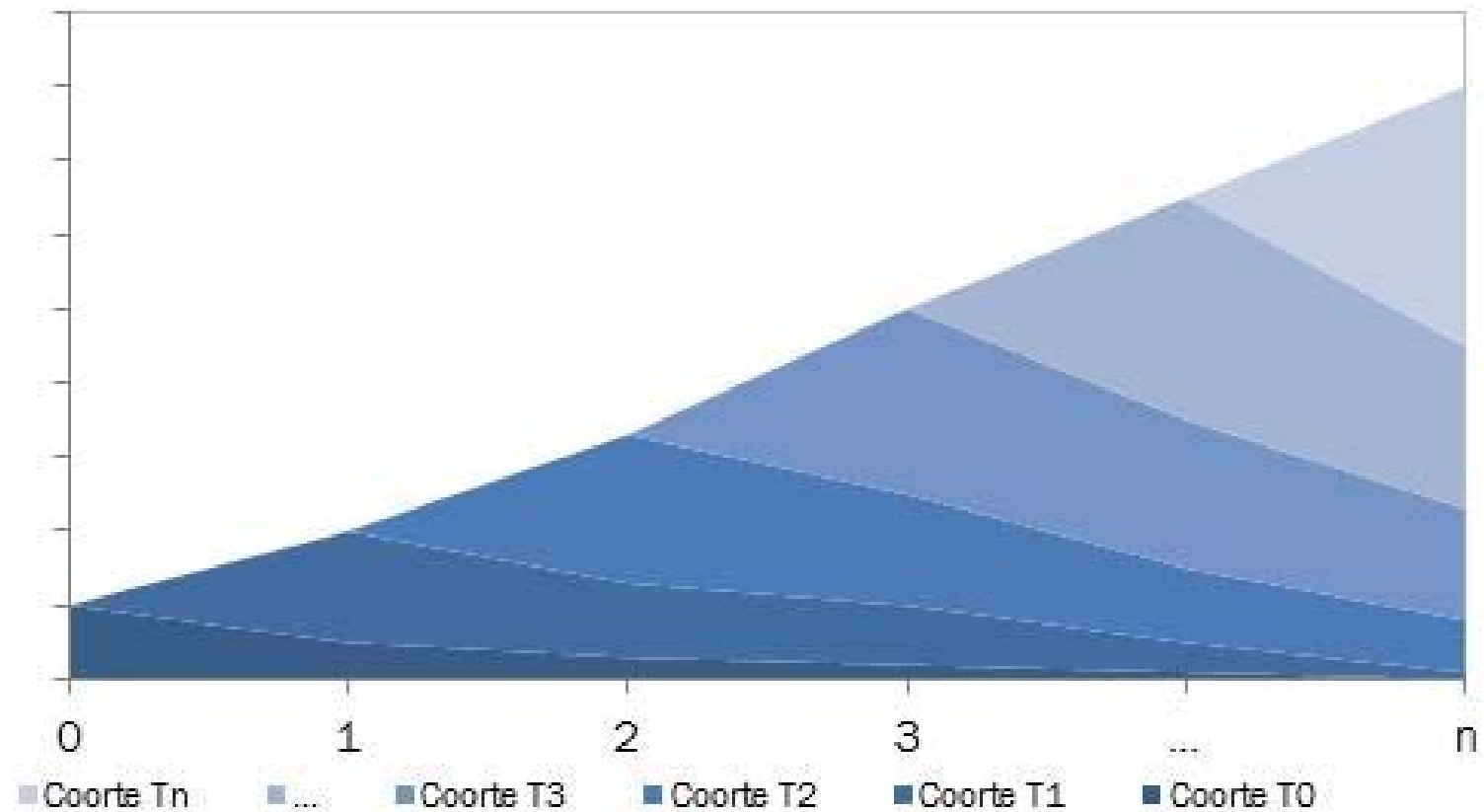
# La gestione del portafoglio clienti

Per studiare il portafoglio clienti è necessario analizzare la relazione che questo crea con l'impresa. L'analisi si basa innanzitutto con la distinzione in base al gruppo di acquirenti che iniziano la relazione nello stesso periodo – *coorte*  $T_i$  – e seguendo la sua dinamica nel tempo .



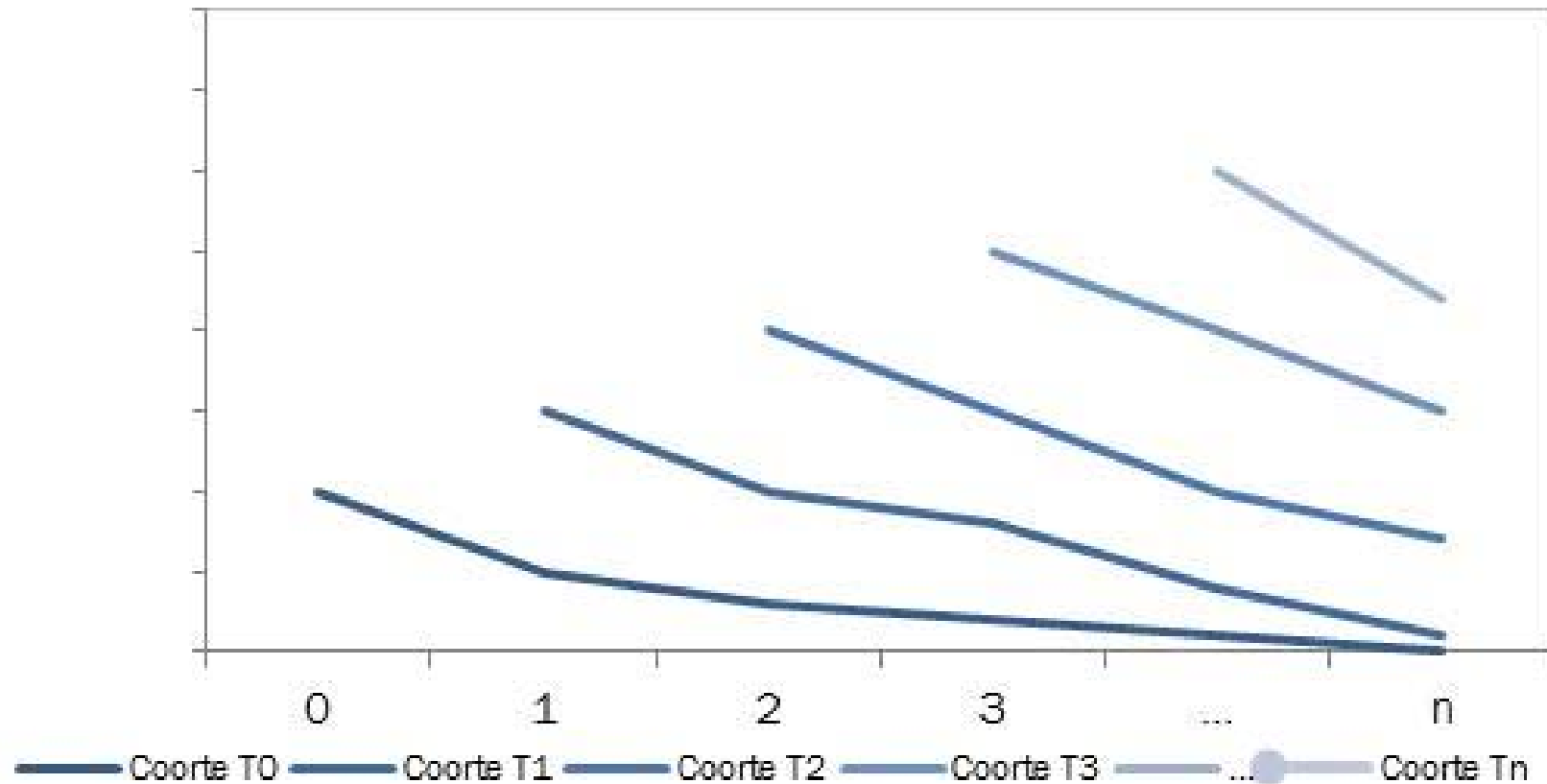


# Il portafoglio della clientela





# Il tasso di abbandono della coorte





## La misurazione del valore del cliente

La redditività creata dal ciclo di vita del cliente è data dal valore attuale di tutti i profitti correnti e futuri da esso generati durante la relazione con l'impresa. Nella misurazione occorre:

1. considerare non solo i flussi di cassa attuali, ma anche quelli futuri;
2. valutare il differente valore nel tempo del denaro, un euro oggi vale di più di un euro futuro;
3. tener presente che il cliente può in ogni momento abbandonare l'impresa.





Per stimare correttamente il *customer life value* è necessario disporre di due informazioni:

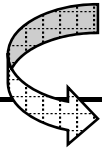
- la redditività generata dalla *coorte* di clientela;
- il tasso di defezione della *coorte* di clientela;

È importante infine utilizzare dei metodi molto semplici e chiare



# Conto economico del cliente

## Activity Based Costing



Fatturato della coorte di clientela

– Costi di produzione della coorte di clientela

---

*Margine lordo della coorte di clientela*

– costi di acquisizione della coorte di clientela

– costi di sviluppo della coorte di clientela

– costi di fidelizzazione della coorte di clientela

---

*Margine netto della coorte di clientela*

---



## Tasso di abbandono

---

---

Il tasso di abbandono o defezione della clientela è dato dal numero di clienti che non rinnovano l'acquisto e dipende, quindi, dal loro grado di fidelizzazione. È da rilevare che ogni *coorte* tale valore appare differenziato da soggetto a soggetto, anche in relazione all'intensità del bisogni/desiderio del prodotto offerto.



## Il customer life value – scenario

Il cliente genera un margine netto della *coorte* clienti pari a  $m_t$  per ogni periodo di tempo  $t$ , il tasso di sconto è  $i$  e quello di mantenimento della clientela (complemento a uno del tasso di abbandono) è del 100%.

Il valore attuale del flusso di reddito futuro è pari a

$$CLV = \sum_{t=0}^{\infty} \frac{m_t}{(1+i)^t}$$

Per valutare un rendimento perpetuo è necessario considerare il tasso di mantenimento  $r$  la formula [4] si trasforma in

$$CLV = \sum_{t=0}^{\infty} m_t \frac{r^t}{(1+i)^t}$$



## Il customer life value – scenario

### *Numero di clienti e margini di profitto per ogni coorte*

Tempo	Coorte $T_0$		Coorte $T_1$		Coorte $T_2$	
	Clienti	MP	Clienti	MP	Clienti	MP
0	$n_0$	$m_0$				
1	$n_0 r$	$m_1$	$n_1$	$m_0$		
2	$n_0 r^2$	$m_2$	$n_1 r$	$m_1$	$n_2$	$m_0$
3	$n_0 r^3$	$m_3$	$n_1 r^2$	$m_2$	$n_2 r$	$m_1$
.	.	.	$n_1 r^3$	$m_3$	$n_2 r^2$	$m_2$
.	.	.	.	.	$n_2 r^3$	$m_3$

Il valore della clientela di un'impresa è pari alla somma del valore di tutte le coorti.



# I processi per la gestione delle relazioni

## 3 fondamentali processi:

**Analitico** → valutazione del portafoglio clienti in base allo stato delle relazioni (solidità)

**Strategico** → individuazione delle politiche commerciali più appropriate ed i correlati investimenti

**Operativo** → realizzazione delle iniziative commerciali e relazionali



## Solidità della relazione

*Valutazione di equità dello scambio impresa-  
cliente*



VALORE MONADICO	VALORE DIADICO	
	<i>Iniquo</i>	<i>Equo</i>
<i>Differenziale positivo</i>	Relazioni a rischio	Relazioni leali
<i>Differenziale negativo</i>	Relazioni coatte	Relazioni speranzose



*Percezione delle offerte dei concorrenti*



## Valore della relazione e politiche gestionali

VALORE DEL CLIENTE	STATO DELLA RELAZIONE	
	<i>Exit</i>	<i>Loyalty</i>
<i>Elevato</i>	Trattenere e recuperare	Consolidare e valorizzare
<i>Contenuto</i>	Guidare all'uscita, trascurare	Valorizzare e mantenere





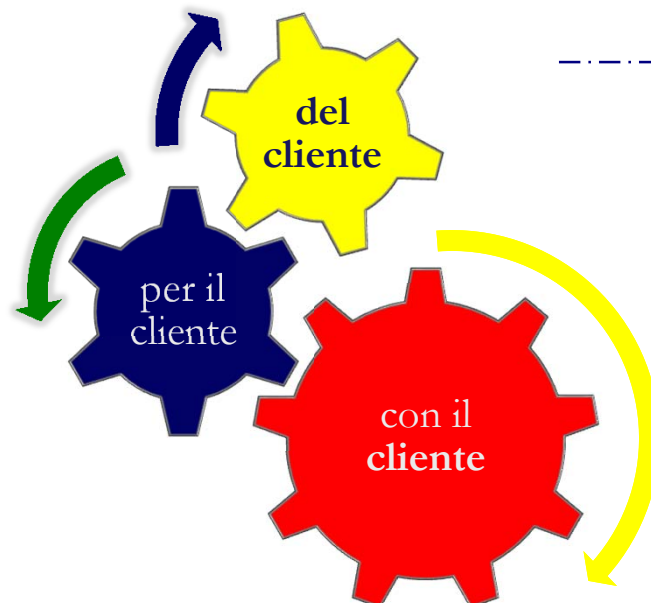
Master 1^ livello Finanza aziendale e creazione di valore

Prof. Giuseppe Tardivo

## Creazione di valore e cliente

II<sup>a</sup> parte – Creazione di valore per il cliente

Esercitazione



Prof.ssa Monica Cugno



## La misurazione del valore à la Fishbein

La logica della tecnica è di tipo compensativo ed interpreta il valore del prodotto come sommatoria dell'importanza relativa dei diversi attributi del prodotto identificati nella fase di indagine qualitativa

$$V_a = \sum_{i=1}^n I_i \cdot P_{ia} \quad [7]$$

*Dove:*

*$I_i$  indica l'importanza relativa dell' $i$ -esimo attributo;*

*$P_{ia}$  la performance percepita nell'offerta del prodotto a con riferimento all' $i$ -esimo attributo*



---

Il valore percepito di un prodotto è quindi dato da un indice che sintetizza la percezione di performance ponderata ( $P_{ia}$ ) per l'importanza annessa agli attributi dell'offerta ( $I_j$ ).

L'applicazione della formula [7] consentesi procedere ad una misura parziale del valore.

L'operativizzazione del costrutto dovrebbe considerare non solo gli attributi connessi ai benefici ma anche quelli che il cliente associa agli oneri da sostenere per acquisire e godere dei benefici.



La formula [7] può essere pertanto estesa comprendendo a denominatore dell'onerosità percepita dai clienti ( $O_i$ ) con riferimento all'*i-esimo* attributo (costo-sacrificio da sostenere per godere dei benefici attesi alla marca o al prodotto  $a$ )

$$V_a = \frac{\sum_{i=1}^n I_i \cdot P_{ia}}{\sum_{i=1}^n I_i \cdot O_{ia}}$$



## ***Non solo un indice sintetico...***

---

---

L'indice à la Fishbein consente di valutare la solidità della posizione di mercato dell'impresa rispetto a specifici concorrenti, consentendo di evidenziare le possibili aree di miglioramento.

Tale valutazione si rende possibile grazie a due dimensioni:

- l'importanza degli attributi;
- l'indice di competitività degli attributi.

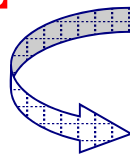


## I<sup>a</sup> Dimensione: importanza degli attributi

### Tipologie di importanza degli attributi:

- sostanziali, che incidono maggiormente nella formazione delle scelte di acquisto;
- marginali, che risultano meno rilevanti.

**DISCRIMINANTE**



**media**

- superiore alla media → sostanziale
- inferiore alla media → marginale



## IIa Dimensione: l'indice di competitività degli attributi

---

---

*Valore relativo ottenuto confrontando gli attributi del prodotto dell'impresa con quelli del concorrente con cui si è deciso di confrontarsi:*

- *si distinguono così gli attributi che costituiscono un vantaggio competitivo ( $>1$ ), in quanto su di essi l'impresa ottiene un giudizio migliore del concorrente;*
- *viceversa, gli attributi sui quali l'impresa costituisce uno svantaggio competitivo ( $<1$ ).*



		<i>Indice di competitività degli attributi</i>	
		<i>&lt;1</i>	<i>&gt;1</i>
<i>Importanza degli attributi</i>	<i>Superiore alla media</i>	Svantaggi competitivi sostanziali [4]	Vantaggi competitivi sostanziali [1]
	<i>Inferiore alla media</i>	Svantaggi competitivi marginali [3]	Vantaggi competitivi marginali [2]





Il metodo à la Fishbein può fornire utili indicazioni sulle politiche di pricing.

La quantificazione di valore che il cliente attribuisce ad un prodotto può essere utilizzata per stimare il livello di prezzo indifferenza, ossia il livello di prezzo che rende indifferente due alternative di offerta

$$\text{Valore A} : \text{Valore B} = \text{Prezzo A} : \text{Prezzo B}$$