



CWA: COSTRUIRE UN'OFFERTA A VALORE PER IL CLIENTE

di Stefano Dalla Via

partner BW Consulting Srl

La quasi totalità

delle aziende, in molti settori Business To Business, è genuinamente convinta di conoscere cosa produca valore per il cliente, ciononostante il mercato servito è alla continua ricerca di fonti alternative e l'ipotesi di creare partnership, al di fuori delle intenzioni degli Uffici Acquisti, è ben lontana dal sostanzinarsi nella realtà. Questo articolo propone un metodo per dare concretezza a strategie di fornitura basate sulla produzione di valore per il cliente

I CLIENTI NON COMPRANO PRODOTTI MA SOLUZIONI A VALORE

Non vi è più alcun settore industriale il cui management non sappia che quanto acquistano i propri clienti va ben al di là del prodotto fisico o del servizio fornito. Ciò che ad ogni livello e in ogni organizzazione si chiede è infatti un sostegno al proprio business, sia questo un componente per un OEM o il trasporto di beni per un operatore della distribuzione. Ma se quanto viene esposto in fattura non è che una parte di quello che il cliente si attende, che cosa muove una decisione d'acquisto?

Per rispondere a questa domanda bisogna aver chiari innanzitutto tre concetti di base:

■ **PREZZO RELATIVO:** il livello medio dei prezzi di vendita dei prodotti/servizi forniti in relazione al prezzo medio dei concorrenti (assunta pari a 100% la media dei prezzi, se il proprio listino supera del 5% quello dei concorrenti, il Prezzo Relativo è 105%).

■ **QUALITÀ PERCEPITA RELATIVA:** ogni altro fattore considerato in una decisione d'acquisto che non sia il prezzo del bene/servizio fornito.

■ **VALORE:** l'effetto combinato di prezzo e qualità (Fig.1) dove la qualità si correla in un rapporto direttamente proporzionale (il valore del bene/servizio cresce all'aumentare della qualità) ed il prezzo, invece, in un rapporto inversamente proporzionale (il valore del bene/servizio decresce all'aumentare del prezzo).

$$\text{VALORE} = \frac{\text{QUALITÀ PERCEPITA RELATIVA}}{\text{PREZZO RELATIVO}}$$

FIGURA 1.

È noto come la qualità sia lo strumento per fidelizzare il cliente e ottenere uno scarto di prezzo positivo rispetto ai concorrenti. Spesso, però, la qualità offerta e quella richiesta non sono allineate: occorre pertanto focalizzarsi sulla seconda massimizzandone la percezione e confrontandosi con il mercato per offrire un surplus rispetto agli altri fornitori. D'altro canto, la qualità sarebbe un concetto astratto, se non fosse commisurata al prezzo: è l'effetto combinato di questi due elementi che costituisce il valore dell'offerta. La misura del valore, quindi, comporta la comprensione dei bisogni del cliente, il grado di soddisfazione associato ad ogni alternativa d'acquisto e la percezione di onerosità/economicità loro attribuita. In questo contesto, l'approccio Customer Value Analysis intende:

- misurare il valore percepito dell'offerta rispetto ai concorrenti;
- analizzare il differenziale attrattivo in relazione ai best performer per i singoli fattori rappresentativi dei bisogni dei clienti;
- identificare le strategie di miglioramento e pianificarne l'attuazione per consolidare il proprio primato presso ogni Key Account.

Il metodo CVA proviene da analoghi strumenti (es.: House of Quality) creati in Giappone negli anni '80 per coordinare le Funzioni nello sviluppo di nuovi prodotti (Quality Function Deployment). L'obiettivo è ottenere, attraverso interviste ai Decisori nel processo d'acquisto, indirizzi utili a migliorare il

valore dell'offerta, tenendo conto che ciò che si vende non è solo un oggetto fisico o un servizio ma tutto quanto l'organizzazione mette a disposizione del cliente per migliorare le sue performance. A tal scopo occorre realizzare una sequenza d'attività che, partendo da quelli che il fornitore ragionevolmente ritiene siano i fattori di scelta e di valutazione della propria proposta commerciale, affronti gli aspetti critici di una decisione d'acquisto.

LA COMPRESIONE DEL VALORE COME PROCESSO DI APPRENDIMENTO

La rilevazione del Customer Value si articola nelle seguenti fasi (Fig.2):

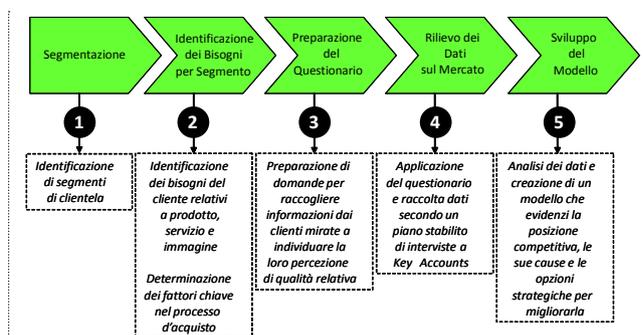
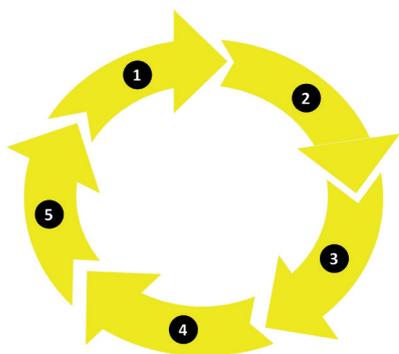


FIGURA 2.

- **Segmentazione:** organizzazione del proprio portafoglio clienti secondo logiche riconducibili a prime ipotesi di uniformità di bisogni.
- **Identificazione dei bisogni per segmento:** costituzione di un comitato formato da rappresentanti di Funzioni sia tecniche che commerciali per la stesura dei bisogni per segmento servito. Tale elaborazione può essere verificata e/o modificata a seguito di test su un numero ristretto di clienti.
- **Preparazione del questionario:** individuazione di domande chiuse per la definizione dei pesi relativi a ciascun fattore di qualità e per la valutazione delle prestazioni del singolo concorrente, attraverso un questionario comprensivo della semantica dei termini usati, in modo da garantire omogeneità nelle interpretazioni.
- **Rilievo dei dati sul mercato:** conduzione delle interviste secondo un piano definito in termini di:
 - individuazione dei clienti target e delle funzioni da contattare;
 - nominativi e posizione dei referenti;
 - risorse da utilizzare e loro eventuale addestramento;
 - responsabilità, costi e tempi di avanzamento.
- **Sviluppo del modello:** elaborazione dei dati, creazione della reportistica relativa e sua diffusione al Vertice ed alle Direzioni Aziendali.

FIGURA 3.



Poiché ogni processo è davvero tale solo se caratterizzato da uno sviluppo circolare, è evidente che il rilievo e l'uso dei bisogni raccolti dal mercato non si esaurisce con un'operazione una tantum ma va ripetuto (Fig.3) seguendo l'evolversi dei fattori d'acquisto, variabili nel tempo in funzione dell'ambiente, della domanda derivata, di nuovi entranti, di prodotti sostitutivi e, in generale, del comportamento degli altri Operatori.

BUYING FACTORS PACKAGING BUSINESS: FOOD PROCESSING

QUALITÀ DI PRODOTTO	Conformità di prodotto	Incidenza di pezzi difettosi / danneggiati sul totale dei pezzi forniti
	Varianza peso	Costanza / variabilità del peso per singolo pezzo
	Continuità dei colori	Mantenimento della tonalità nel tempo (stabilità colore e continuità sui lotti successivi)
	Macchinabilità	Percentuale di fermi linea dovuti al packaging (es: impilaggio, incollaggio, ecc.)
	Resistenza meccanica	Flessione accettata prima della rottura
QUALITÀ DI PROCESSO	Certificazioni	Certificazione di prodotto e di sistema qualità (TÜV, UNI, ISO, BSI)
	Tracciabilità dei materiali	Registrazione delle materie prime impiegate per produrre la foglia e del lotto di estrusione per produrre il termoformato
	Presenza geografica	Disponibilità a fornire prodotti con identiche prestazioni in diversi paesi europei/extra europei
	Riconoscibilità dei prodotti	Chiarezza nell'identificazione degli articoli forniti sui singoli prodotti e sugli SKU
	Igiene dei processi produttivi	Garanzia HACCP di assenza di contaminanti nei processi produttivi (ISO 22000:2005, BRSI, ecc.) e nei prodotti (insetti, polvere, ecc.)
	Sicurezza e ambiente	Tutela di continuità nella fornitura a fronte di possibili danni ambientali, insalubrità degli ambienti e incidenti sul lavoro
	Imballi	Resistenza, smaltibilità e funzionalità degli imballi logistici (nylon, regge, pallet, ecc.)
CAPACITÀ DI INNOVAZIONE	Propositività	Sostegno proattivo al processo di innovazione prodotto del cliente
	Comprensione del bisogno	Reattività e supporto nella valutazione costi/benefici delle modifiche del packaging
	Time to market	Rapidità nella realizzazione di prototipi e prime serie
	Rispetto per l'ambiente	Rapidità nell'adattare il prodotto a più stringenti vincoli normativi
	Co-design	Coinvolgimento nell'innovazione tecnologica di processi produttivi del cliente
	Co-marketing	Capacità di interpretare i comportamenti del consumatore e tradurli nel packaging (durabilità, minidosi, coscienza ecologica, ecc.)
QUALITÀ DEL SERVIZIO LOGISTICO	Flessibilità di consegna	Reattività a fronte di una modifica d'ordine
	Completezza dell'ordine	Percentuale di righe d'ordine consegnate complete
	Tempestività di consegna	Tempi di risposta per ordini normali/ ordini urgenti (Order Throughout)
	Attendibilità data promessa	Posizioni consegnate alla data sul totale delle posizioni evase
	Ripianificazione	Righe d'ordine ridatate in accordo con il cliente
	Funzioni EDI	Completezza del servizio EDI (emissione ordini, conferma, segnacoli in consegna, ecc.)
	Profondità dei ritardi	Contenimento dei giorni di ritardo rispetto alla data promessa / ripianificata
	Rispetto degli slot	Rispetto degli orari di consegna e delle posizioni in coda nel servizio ai punti vendita della GDO
	Ampiezza di ripianificazione	Entità del rinvio di consegna concordato con il cliente
	Tracking online	Disponibilità a seguire le fasi di consegna su extranet (impostata, preparata, spedita, chiusa)
	Kanban	Capacità di eseguire consegne frequenti, su ordini aperti, tirate dai consumi di linea
	Consignment stock/VMI	Creazione di un magazzino di proprietà/gestione dello stock dei codici di acquisto presso il cliente
	Flessibilità degli SKU	Disponibilità a modificare/adattare le dimensioni dell'unità logistica
	Completezza DDT	Leggibilità, completezza e accuratezza dei documenti di trasporto
Identificazione colli	Informazioni della consegna sulla merce (codice fornitore, riferimento all'ordine, numero progressivo del pallet, pesi, ecc.)	
CUSTOMER SERVICE	Velocità di risposta	Tempi medi per ottenere risposte affidabili (su disponibilità prodotti, rese, avanzamento dell'ordine, ecc.)
	Gestione dei reclami	Tempi medi di chiusura di un reclamo
	Failure management	Trasparenza e oggettività nella gestione degli imprevisti (es: shortage, scioperi nei trasporti, blocchi di produzione, ecc.)
	Web site	Completezza e funzionalità dell'area clienti del sito web
	Supporto tecnico	Prontezza e qualità nella soluzione di problemi tecnici extra help desk legati all'uso dei prodotti
	Supporto logistico	Prontezza e qualità nella soluzione di problemi logistici extra help desk legati alla consegna merci
ABILITÀ COMMERCIALI	Notorietà del marchio	Reputazione di affidabilità e qualità dell'offerta
	Customer intimacy	Capacità dell'organizzazione (Logistica, R&D, Produzione, ecc.) di capire e soddisfare le necessità del cliente
	Completezza dell'offerta	Ampiezza e profondità della gamma
	Key Account Management	Abilità della forza vendita (capacità negoziali, presenza, integrazione con il resto dell'organizzazione, propositività, ecc.)
	Longevità del rapporto	Importanza della fiducia e delle consuetudini nel rapporto commerciale
	Solidità	Percezione di robustezza in termini economici e finanziari

FIGURA 4.

APPLICAZIONE DEL CVA: UN CASO AZIENDALE

A titolo esemplificativo applichiamo il metodo ad un caso reale. Un'azienda che produce packaging per il settore alimentare denominata Gamma, ha due principali mercati di sbocco: l'industria e la grande distribuzione. Partendo da questa prima grossolana segmentazione si sono identificati i fattori d'acquisto su cui misurare la qualità percepita relativa (Fig.4) per i clienti industriali.

A puro scopo esemplificativo, da qui in avanti verranno considerate solo le sei seguenti macrocategorie:

- Qualità di Prodotto;
- Qualità di Processo;
- Capacità d'Innovazione;
- Qualità del Servizio Logistico;
- Customer Service;
- Abilità Commerciali.

Occorre ora definire per ciascun bisogno:

- l'importanza relativa (Σ singoli pesi = 100);
- la prestazione riconosciuta ad ogni concorrente secondo una scala da 1 a 4 (1 del tutto insufficiente, 4 ottimo).

Analizzati i fattori che esprimono un giudizio sulla qualità, vanno poi valutati quelli che afferiscono al prezzo relativo. Oltre al listino, infatti, possono riguardare, in generale, le condizioni di pagamento, gli sconti e le agevolazioni finanziarie. Operando in tal modo, si ottengono le tabelle delle prestazioni per bisogni e prezzi (Fig.5).

		Prestazione nei Bisogni				
Bisogni	Importanza	Gamma	ACME1	ACME2	ACME3	Media
1°	25%	4	2	4	4	3,50
2°	20%	3	3	3	1	2,50
3°	20%	2	1	4	1	2,00
4°	15%	2	2	3	3	2,50
5°	10%	4	4	4	2	3,50
6°	10%	2	3	2	4	2,75

		Prestazione nei Prezzi				
Componenti	Importanza	Gamma	ACME1	ACME2	ACME3	Media
1°	40%	3	1	3	3	2,50
2°	30%	3	2	4	4	3,25
3°	20%	4	4	4	3	3,75
4°	10%	4	4	4	2	3,50

FIGURA 5.

Dato che, per quest'ultimi, al contrario dei bisogni, il prezzo più attrattivo è il più basso, occorre normalizzare le scale utilizzando la formula:

$$PN_{ji} = (5 - P_{ji})$$

dove PN è la prestazione normalizzata e P è il valore inizialmente attribuito con i criteri: 1 valutazione pessima, 4 valutazione ottimale. Si possono ora determinare le prestazioni relative ai fattori di qualità e ai componenti di prezzo riportando ciascun singolo valore alla media (con l'ovvia attenzione, per i prezzi, di

		Prestazione nei Bisogni			
Bisogni	Importanza	Gamma	ACME1	ACME2	ACME3
1°	25%	28,57	14,29	28,57	28,57
2°	20%	24,00	24,00	24,00	8,00
3°	20%	20,00	10,00	40,00	10,00
4°	15%	12,00	12,00	18,00	18,00
5°	10%	11,43	11,43	11,43	5,71
6°	10%	7,27	10,91	7,27	14,55
Qualità Percepita Relativa		103,27	82,62	129,27	84,83

		Prestazione nei Prezzi			
Componenti	Importanza	Gamma	ACME1	ACME2	ACME3
1°	40%	32,00	64,00	32,00	32,00
2°	30%	34,29	51,43	17,14	17,14
3°	20%	16,00	16,00	16,00	32,00
4°	10%	6,67	6,67	6,67	20,00
Prezzo Relativo		88,95	138,10	71,81	101,14

FIGURA 6.

utilizzare i valori normalizzati). Considerando, infine, i pesi attribuiti a ciascun componente di prezzo/bisogno, si ottiene la qualità percepita relativa e il prezzo relativo per ogni fonte di fornitura (Fig.6).

Nell'esempio riportato si evince quindi che il primo concorrente in termini di prezzo, per l'azienda Gamma, è ACME1 mentre il riferimento per quanto alla qualità è ACME2.

LE MAPPE DEL VALORE

Il posizionamento di ciascun concorrente su un piano che riporti il Prezzo Relativo e la Qualità Percepita Relativa consente di costruire la mappa del valore. Prima di procedere occorre, però, definire con il cliente quanto sia elastica la qualità al prezzo ovvero, avendo 100 gettoni da spendere, quanti verrebbero spesi sulla qualità e quanti sul prezzo. In altri termini, il cliente deve stabilire l'importanza che attribuisce ad un miglioramento unitario delle funzioni di prodotto/servizio rispetto ad un aumento unitario del prezzo. Se questa indicazione fosse 60/40 ($\alpha=60$ gettoni sulla qualità e $\beta=40$ sul prezzo) la retta di indifferenza, lungo la quale un incremento marginale di qualità è pari ad un incremento marginale di prezzo, passerebbe per i due punti indicati nel grafico a fianco (Fig.7).

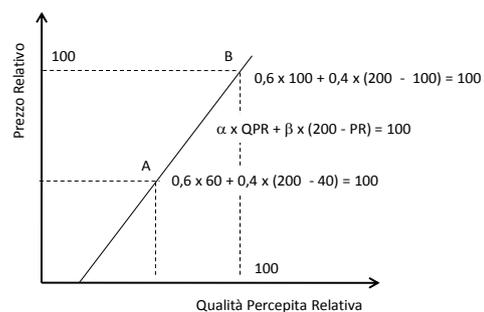


FIGURA 7.

L'equazione della retta di indifferenza è infatti:

$$\alpha_{\%}QPR + \beta_{\%}(200-PR) = 100$$

e divide il piano tra concorrenti che danno alto valore ai clienti (si collocano nel settore alla sua destra) e quelli che danno un valore percepito basso (per i quali il prezzo relativo è superiore al limite di indifferenza).

Una seconda rappresentazione utile a evidenziare lo scarto competitivo sui fattori di diverso grado di rilevanza è l'analisi dei differenziali di attrattività.

Prendendo come riferimento il concorrente più forte, o la media del mercato, si possono esaminare tutti gli scostamenti nelle prestazioni dell'azienda, mettendo così a fuoco opportune strategie di sviluppo. In particolare le alternative d'azione si riconducono a (Fig.8):

- **Distacco:** consiste nell'investire per migliorare la posizione dell'offerta su fattori per i quali si possiede già un vantaggio competitivo;
- **Sorpasso:** consiste nel raggiungere e poi scavalcare i concorrenti nei fattori dove si è deboli creando, a proprio favore, un nuovo differenziale competitivo;
- **Investimento:** consiste nel riconoscere tendenze e bisogni ancora inespressi dal mercato che, partendo da un'importanza modesta, presentino le maggiori prospettive di successo future.

LESSON LEARNED

L'applicazione del metodo a casi reali mostra interessanti prospettive e punti di attenzione.

- **Processi d'acquisto articolati:** in organizzazioni strutturate la decisione d'acquisto (Fig.9), benché assunta da uno specifico ruolo in base a prestabiliti limiti di procura, passa attraverso diverse figure che possono impedire l'accesso al Decisore, in-

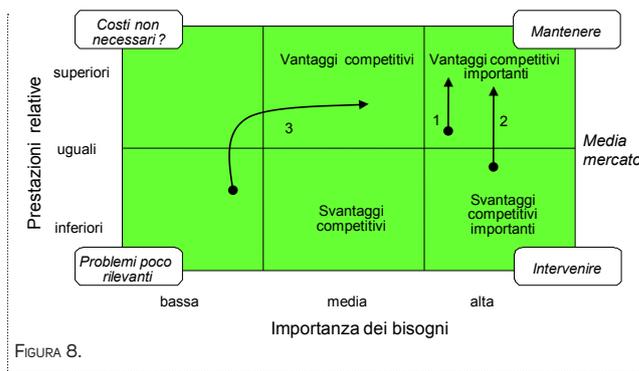


FIGURA 8.

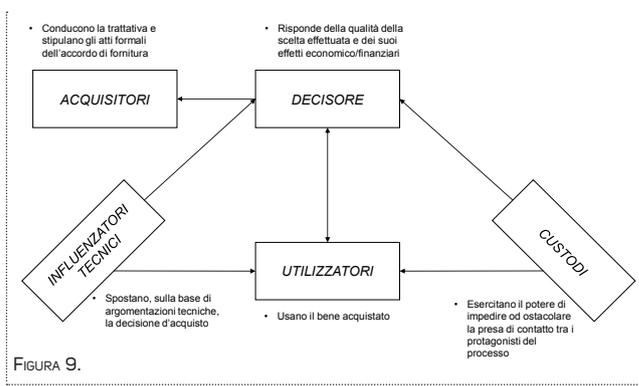


FIGURA 9.

fluenzarne la valutazione, eseguirne le indicazioni. Ognuna di queste figure va considerata in una vendita complessa, le sue esigenze vanno esaminate e valutate nell'analisi competitiva in modo da elaborare un'offerta che ne tenga debito conto.

- **Tecniche di pesatura:** nelle interviste è spesso difficile introdurre metodi quantitativi che stabiliscano l'importanza dei componenti di prezzo e/o dei fattori di qualità. In questi casi è

RANK ORDER CENTROID METHOD

Il metodo ROC assume che si distribuiscano i pesi in percentuale di un elenco progressivo di scelte (a scendere dalla più importante) secondo la seguente formula di ripartizione:

$$W_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \frac{1}{j}$$

dove
 W_i è il peso dell'i-esima scelta;
 n è il numero totale di scelte;
 j è la posizione dell'i-esima delle n scelte;
 Ad esempio con n=3 nell'ordine A, C, B, si ottiene:
 per A WA = 1/3 * (1/3+1/2+1) = 1/3*11/6 = 61,11%
 per C WC = 1/3 * (1/3+1/2) = 1/3*5/6 = 27,77%
 per B WB = 1/3 * (1/3) = 1/3*1/3 = 11,12%
 Nel caso di parità è consigliabile mediare i pesi attribuendo così lo stesso valore a due fattori comunque successivi nel calcolo: nell'esempio precedente, se a C e B fosse data la stessa priorità il loro valore sarebbe risultato pari a (27,77+11,12)/2=19,44%.

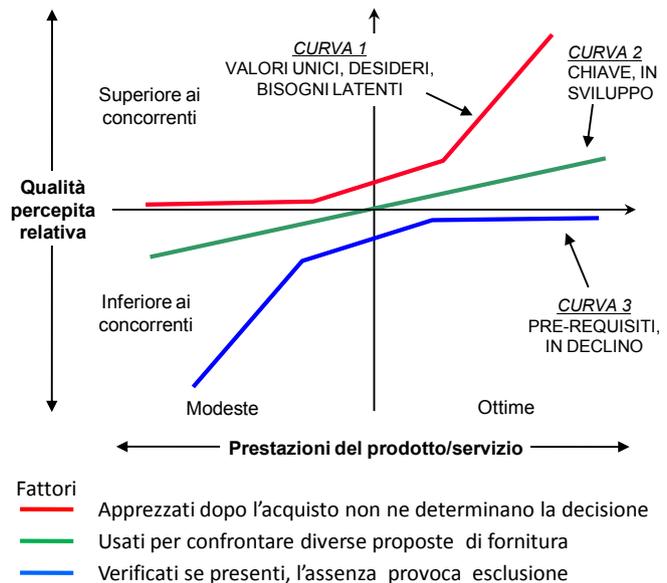
Box 1.

IL MODELLO DI KANO

La diversa percezione delle funzioni d'uso di un prodotto da parte del cliente evidenzia tre distinti comportamenti:

- **CURVA 1:** *bisogni latenti a cui i clienti riconoscono una bassa importanza fino a quando le prestazioni erogate non raggiungono un livello soglia oltre il quale la nuova funzione non solo viene capita ma diventa indiscutibile elemento di successo.*
- **CURVA 2:** *caratteristiche di prodotti/servizi dove la risposta del cliente è del tutto lineare, caratterizzata, cioè, da una diretta proporzionalità rispetto allo sforzo del fornitore nel migliorare le prestazioni offerte.*
- **CURVA 3:** *fattori che il cliente pretende dal fornitore, dandoli per scontati e non apprezzandoli né considerandoli, ma piuttosto penalizzando fortemente l'offerta in caso di loro assenza.*

Va osservato che a questa classificazione si può associare un ciclo di vita. Ad esempio la connessione a internet era limitata alle auto di alta gamma, oggi si trova anche in alcune classi intermedie e non è escluso che divenga in futuro una condizione necessaria per vendere automobili.



utile ricorrere a criteri di distribuzione delle priorità quali il Rank Order Centroid (Box1), e acquisire dall'interlocutore solo una semplice sequenza di preferenze.

■ **In vs. Out:** un dubbio nell'impostare la rilevazione del valore è se, a causa di prevedibili distorsioni, sia preferibile ricorrere a un intermediario. Per quanto la questione possa essere legittima, questa non è una condizione necessaria. Il cliente, infatti, ha lo stesso interesse del fornitore nel costruire soluzioni a reciproco vantaggio e se, per riservatezza, i nomi dei concorrenti fossero ignoti, il metodo non ne risentirebbe.

■ **Motivazioni al CVA:** una buona comprensione delle logiche valoriali che il cliente applica ai prodotti/servizi offerti è sempre di grande utilità per la crescita di fatturato e margini. Spesso, infatti, ciò che internamente si crede sia rilevante e su cui il fornitore investe tempo e denaro, si dimostra poi un dato di modesta importanza (Box2).

Aspetti legati alle dinamiche del mercato suggeriscono, inoltre, un monitoraggio del valore indipendente dalle particolari condizioni in cui l'azienda opera. Ciò premesso, comunque, l'utilizzo del CVA può essere particolarmente utile nei seguenti casi:

- il turnaround di una business unit dove, curati gli aspetti finanziari, occorra richiamare le Funzioni ad un'unità d'intenti (il valore per il cliente) riordinando i fattori che rendono vincente l'offerta;
- la necessità di uscire dalla gabbia delle commodity, beni offerti senza differenze qualitative rispetto alla concorrenza,

per essere percepiti invece come fornitori unici, capaci di proposte a valore aggiunto per il cliente;

- lo sviluppo di nuovi prodotti che parta dai requisiti di marketing per costruire un vantaggio competitivo attraverso l'uso di tecniche Design to Cost (i fattori d'acquisto con cui si articola la qualità percepita ne rappresentano i Basic Design Input);
 - la risposta a importanti discontinuità come la comparsa di nuovi concorrenti o la volontà di acquisire clienti internazionali o di entrare in mercati sconosciuti per ragioni geografiche, sociali o solo per ignoti e peculiari comportamenti d'acquisto.
- In generale, tuttavia, una volta avviato un processo CVA, occorre costanza e determinazione nel mantenerlo attivo acquisendolo come una buona pratica per lo sviluppo dell'impresa.

CONCLUSIONI

Nonostante siano inconfutabili le parole di Henry Ford "Se avessi dato retta ai miei clienti gli avrei venduto dei cavalli più veloci" e nonostante sia evidente la grande spinta di inattesa innovazione che società come Google, Apple o Nintendo hanno offerto ai consumatori, resta un punto fermo la misura della capacità di un'azienda di rispondere ai bisogni del mercato in termini di valore e quanto questo concetto si scosti e diverga da quello impalpabile e approssimativo di Customer Satisfaction. Se quindi si intende affrontare il tema della qualità in modo pragmatico vale la pena sostituire allo slogan Quality First l'idea di Value First proposta dalla Customer Value Analysis. ○