



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

Indirizzo Marketing e Sales Manager

**Customer Analytics e sviluppo commerciale: il caso
Centro Carne S.r.l.**

**Customer Analytics and Commercial Strategy: The Case
of Centro Carne S.r.l.**

Relatore:

Prof.ssa Federica Pascucci

Tesi di Laurea di:

Luca Ciarrocchi

Anno Accademico 2025-2026

Sommario

INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO 1	
MARKETING ANALYTICS E PROCESSO DECISIONALE.....	8
1.1 <i>Evoluzione del marketing in ottica data driven</i>	8
1.2 <i>Marketing analytics: obiettivi e attività.....</i>	16
1.3 <i>Il processo decisionale basato sui dati</i>	22
CAPITOLO 2	
CLIENTI COME ASSET STRATEGICO E LA CUSTOMER ANALYTICS COME ATTIVITA' FONDAMENTALE DELL'IMPRESA.....	29
2.1 <i>La rilevanza della customer analytics per la competitività delle imprese...29</i>	
2.2 <i>Il portafoglio clienti come asset strategico dell'impresa</i>	37
2.3 <i>Metodologie e indicatori per l'analisi e la misurazione del valore del cliente</i>	44
2.4 <i>Customer equity e problema del bilanciamento tra acquisizione di nuovi clienti e fidelizzazione dei clienti attuali.....</i>	53
CAPITOLO 3	
IL CASO AZIENDALE CENTRO CARNE S.R.L.....	60
3.1 <i>Metodologia e obiettivo dell'analisi</i>	60
3.2 <i>Profilo dell'impresa</i>	62
3.3 <i>Analisi portafoglio clienti di Centro Carne S.r.l.</i>	65

3.4 <i>Analisi del portafoglio prodotti dell'impresa</i>	72
CAPITOLO 4	
DALL'ANALISI ALLA DECISIONE: LO SVILUPPO DI UNA STRATEGIA COMMERCIALE PER IL PRODOTTO TARTARE	79
4.1 <i>Evoluzione del mercato e nuovi obiettivi strategici</i>	79
4.2 <i>La strategia commerciale per il prodotto tartare</i>	83
4.3 <i>Azioni operative e KPI</i>	86
CONCLUSIONI	92
RINGRAZIAMENTI	96
BIBLIOGRAFIA	98
SITOGRAFIA	107

«Aut viam inveniam aut faciam.»

INTRODUZIONE

Nel moderno scenario competitivo, caratterizzato da mercati sempre più saturi e da comportamenti d'acquisto in rapida evoluzione, la capacità delle imprese di generare e mantenere un vantaggio competitivo non risiede più soltanto nella qualità intrinseca del prodotto o nell'efficienza dei processi produttivi, la vera risorsa strategica è diventata il dato. L'avvento della transizione digitale e la proliferazione di touchpoint hanno progressivamente trasformato il marketing da disciplina prevalentemente creativa e intuitiva a scienza rigorosamente data-driven. In questo contesto, le metodologie di Marketing e Customer Analytics si pongono come il ponte fondamentale tra l'enorme patrimonio informativo a disposizione delle aziende e i processi decisionali del top management.

L'affermazione di W. Edwards Deming, secondo cui *«senza dati sei solo un'altra persona con un'opinione»*, sintetizza benissimo la transizione culturale e manageriale che ha investito il mondo aziendale contemporaneo, nel contesto dei mercati odierni caratterizzati da un'elevata digitalizzazione e globali, l'intuizione o l'esperienza soggettiva del manager non sono più sufficienti a garantire la competitività dell'impresa, per questo ogni decisione deve poggiare su solide basi empiriche, fondate sulla misurazione e sull'analisi oggettiva dei dati a disposizione delle imprese. In questa prospettiva si inserisce la nota metafora del dato come "nuovo petrolio", coniata da Clive Humby nel 2006; essa evidenzia come il dato

grezzo, proprio come il petrolio greggio, non possieda un valore intrinseco immediato ma la sua utilità economica emerge esclusivamente a valle di un processo di estrazione, raffinazione e trasformazione capace di tramutarlo in informazioni rilevanti immediatamente spendibili.

In questo contesto, un posto di rilievo assumono i dati sui clienti. Infatti l'adozione di un approccio analitico consente alle organizzazioni di superare le logiche tradizionali, focalizzandosi sul valore effettivo e potenziale dei propri clienti. Il portafoglio clienti non viene più considerato come una semplice lista di acquirenti, bensì come un asset strategico prioritario, la cui corretta gestione e valorizzazione, espressa attraverso metriche come il Customer Lifetime Value e la Customer Equity, determina la sostenibilità economico-finanziaria dell'impresa nel lungo periodo. Comprendere chi acquista, attraverso quali canali, con quale frequenza e con quale redditività, permette di strutturare strategie commerciali mirate e predittive.

Il presente lavoro di tesi si propone di analizzare e applicare queste metodologie a un caso aziendale concreto, focalizzandosi sulla realtà di Centro Carne S.R.L., azienda dinamica e radicata nel settore della lavorazione e commercializzazione delle carni situata a Sant'Omero in provincia di Teramo. La raccolta dei dati primari è stata svolta durante il periodo di stage curriculare, da marzo a maggio 2026, mediante l'utilizzo del software gestionale presente in azienda dal quale sono stati raccolti i dati relativi ai clienti presenti nel portafoglio dell'impresa e i dati relativi ai prodotti; inoltre, sono stati utilizzati anche dati secondari, tratti da svariate fonti,

quali ricerche di mercato su internet e interviste ai responsabili commerciali dell'azienda.

L'obiettivo centrale della ricerca è dimostrare come l'utilizzo sinergico della Customer Analytics e dell'analisi del portafoglio prodotti possa guidare lo sviluppo di una strategia commerciale di successo per una specifica e rilevante categoria di prodotto: la tartare.

La tartare rappresenta una referenza di particolare interesse strategico poiché presenta elevati margini di profitto ed è un mercato ancora in via di sviluppo. Se, da un lato, risponde ai moderni trend di consumo, che premiano l'alta qualità, il contenuto di servizio (prodotti ready-to-eat o ready-to-cook) e la ricercatezza gastronomica, dall'altro, richiede una gestione commerciale complessa a causa della delicatezza della materia prima, della shelf-life ridotta e della necessità di un posizionamento di prezzo corretto che ne preservi la marginalità.

Per raggiungere tale obiettivo, l'elaborato è stato strutturato in quattro capitoli.

Il Capitolo 1 offre l'inquadramento teorico, tracciando l'evoluzione del marketing in ottica data-driven e approfondendo come le analytics di marketing ridefiniscano i processi decisionali interni, riducendo l'incertezza e ottimizzando l'allocazione delle risorse commerciali.

Il Capitolo 2 si focalizza sulle metodologie di analisi del portafoglio clienti e del portafoglio prodotti. Vengono passati in rassegna i principali indicatori di valore

(come la customer profitability e il customer lifetime value) e i framework analitici per comprendere l'attrattività e il bilanciamento dell'offerta commerciale.

Il Capitolo 3 sposta la ricerca sul piano empirico, introducendo il caso aziendale di Centro Carne S.R.L. In questa sezione, i modelli teorici precedentemente analizzati vengono applicati ai dati reali dell'azienda, mappando le performance del portafoglio clienti così da individuare le possibili aree di sviluppo su cui poter focalizzare la strategia commerciale della tartare.

Infine, nel Capitolo 4 viene proposta una strategia commerciale e di inserimento del prodotto tartare in un segmento ancora poco sfruttato dall'azienda, sulla base delle analisi svolte nel precedente capitolo. Verranno quindi declinati gli obiettivi strategici in leve operative (prodotto, prezzo, posizionamento nel canale, promozione) e individuati i KPI (Key Performance Indicators) fondamentali da monitorare per analizzare se questa strategia sia stata efficace o meno.

CAPITOLO 1

MARKETING ANALYTICS E PROCESSO DECISIONALE

1.1 Evoluzione del marketing in ottica data driven

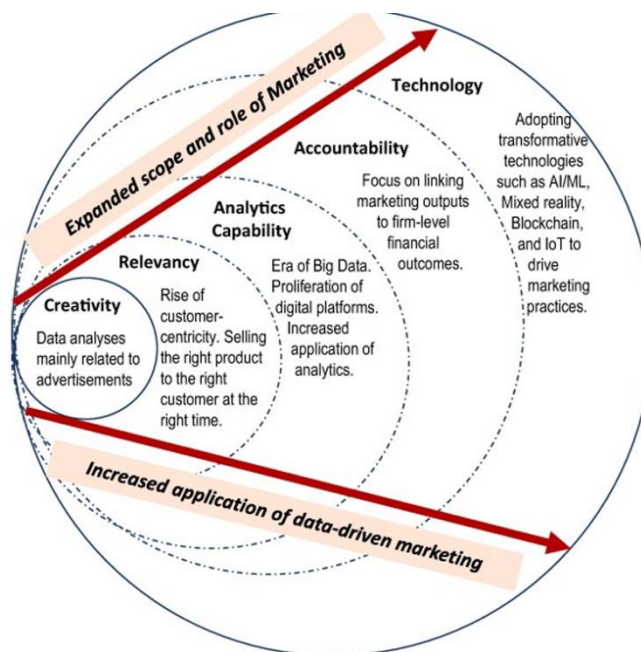
L'evoluzione del marketing in ottica data-driven non rappresenta semplicemente un cambiamento nell'utilizzo di strumenti tecnologici, ma una vera e propria metamorfosi epistemologica della disciplina, che è passata in maniera progressiva da "arte dell'intuizione" a "scienza dell'evidenza", il passaggio dal marketing tradizionale a quello analitico non è stato un semplice cambio di strumenti, ma una vera e propria rivoluzione culturale e filosofica all'interno del mondo aziendale, che ha trasformato radicalmente il modo in cui le imprese competono e sopravvivono sul mercato.

Tale trasformazione ha ridefinito la natura strategica del marketing all'interno della governance aziendale: da funzione prevalentemente tattica, focalizzata sulla sola comunicazione e promozione a valle del processo produttivo, il marketing si è affermato come risorsa strategica centrale, in grado di orientare le decisioni cross-funzionali, l'allocazione delle risorse finanziarie e la gestione della customer experience su scala globale; l'adozione universale delle pratiche Data-Driven Marketing and Advertising (DDMA) risponde alla necessità inderogabile di trasformare i flussi informativi in asset intangibili ad alto valore aggiunto, capaci di

generare un vantaggio competitivo sostenibile all'interno di mercati ad elevata dinamicità (Braverman S., 2015).

Possono essere distinte 5 fasi principali nell'evoluzione del marketing che riflettono questo cambiamento culturale ed operativo, descritte nella fig. 1.1; da una prima fase di Creatività si arriva ad una fase di Tecnologia, e nel passaggio tra le varie fasi si vede come c'è un aumento nell'utilizzo di strumenti digitali finalizzati all'analisi dei dati per scopi di marketing, ma soprattutto anche come cambia ed acquisisce maggior valore il ruolo del Marketing all'interno dell'ambiente aziendale.

Fig. 1.1- Fasi dell'evoluzione del marketing



Fonte: Shah e Murthi, 2021.

Nelle sue origini storiche, risalenti alla prima metà del Novecento, il marketing viveva nella cosiddetta fase della Creatività, epoca in cui la disciplina veniva intesa quasi come una forma d'arte persuasiva e comunicativa, dove l'intuito, l'esperienza soggettiva e il "fiuto" del manager erano la base principale su cui poggiavano le strategie aziendali.

Le decisioni poggiavano su basi fragili, spesso viziate da pregiudizi personali o da conflitti interni alle strutture organizzative, e le rarissime ricerche di mercato, come i primi panel degli anni '40, venivano condotte saltuariamente al solo scopo di verificare, a posteriori, se un messaggio pubblicitario avesse funzionato o meno. In questo scenario tradizionale, agire sul mercato senza un riscontro empirico strutturato e basato su dati reali esponeva le imprese a rischi altissimi e a una profonda cecità strategica.

La metamorfosi verso un approccio più analitico inizia a tracciarsi timidamente a partire dagli anni '50, quando la disciplina comincia a muovere i primi passi verso una formalizzazione quantitativa, entriamo quindi nella fase di Rilevanza dove diventa importante il ruolo del consumatore, il quale acquisisce una maggior centralità, assume rilevanza vendere il giusto prodotto per il giusto cliente.

Gli studiosi avviano lo sviluppo di modelli matematici per ottimizzare i percorsi di vendita e la logistica, ma la vera accelerazione avviene nel 1972 con l'introduzione

dei codici a barre (UPC)¹ e dei primi scanner computerizzati alle casse, la raccolta dei dati di vendita si automatizza improvvisamente e per la prima volta, le aziende dispongono di flussi continui di informazioni transazionali, ponendo le basi per la costruzione di un database marketing basato sui comportamenti di acquisto dei clienti, e per i software CRM che nasceranno negli anni '90. Il marketing inizia così a legare le proprie decisioni a risultati tangibili come vendite, profitti e quote di mercato, spostando quindi il focus delle sue strategie verso il cliente adottando quindi un approccio customer-centric.

Il punto di svolta definitivo arriva però all'inizio degli anni Duemila con l'avvento dell'era digitale, dei dispositivi mobili e dei social media, entriamo nella fase dell' Analytics Capability, ed è in questo momento che si assiste a una inversione metodologica in cui non è più la mancanza di dati a creare difficoltà nell'applicazione delle tecniche statistiche, bensì è la grande sovrabbondanza di dati strutturati e non che richiedono l'utilizzo di nuove tecniche di analisi a creare le maggiori difficoltà. Il Marketing evolve quindi in una disciplina sempre più scientifica e guidata dai dati caratterizzata da nuove tecniche di analisi in grado di descrivere meglio il comportamento del cliente e di conseguenza riuscire a personalizzare l'esperienza a lui dedicata

¹ UPC (Universal Product Code), è sistema standardizzato di codifica a barre a 12 cifre, impiegato nel commercio al dettaglio per l'identificazione univoca dei beni di consumo e l'acquisizione automatica dei dati nei punti vendita.

Nascono nuove tecniche di analisi, tra cui ritroviamo la pattern recognition che si riferisce all'analisi e all'identificazione di modelli ricorrenti e strutture che si ripetono in modo prevedibile e riconoscibile utilizzata nell'ambito dell'intelligenza artificiale. Nel marketing tradizionale, i consumatori venivano inseriti in segmenti rigidi e dicotomici (es. "Cliente Fedele" vs "Cliente Non Fedele", oppure "Fascia d'età 18-24"), la pattern recognition moderna supera questo limite combinandosi con la fuzzy logic ovvero la logica secondo cui uno stesso consumatore può far parte di più segmenti a seconda del suo grado di affinità con le caratteristiche del segmento, il comportamento umano infatti non è bianco o nero, ma è sfumato per questo non si può categorizzare rigidamente il comportamento del consumatore. Gli algoritmi di pattern recognition analizzano costantemente le tracce online e offline per assegnare a un singolo consumatore una percentuale di appartenenza a più cluster contemporaneamente, intercettando le micro-variazioni nei loro stili di vita e bisogni in continua evoluzione.

Con l'ingresso nel nuovo millennio entriamo nell'era dell' Accountability: un periodo in cui la funzione marketing è stata chiamata a rispondere quantitativamente del proprio operato, dimostrando il contributo diretto delle proprie campagne al valore azionario, alla redditività e alla salute finanziaria dell'impresa. Come dimostrato dalla ricerca condotta da Mark Jeffery (2010) presso la Kellogg School of Management su oltre 250 grandi aziende operanti su scala globale, l'assenza di metriche oggettive ha storicamente portato oltre l'80% delle

organizzazioni a considerare il marketing un mero "centro di spesa" insostituibile anziché un "investimento strategico". Per garantire piena accountability e sostenere il processo decisionale guidato dai dati, Jeffery M (2010), costituisce un modello formulato da quattro categorie di metriche chiave nel marketing:

- Brand e percezione, in cui troviamo la Brand Awareness, il Churn rate e la Customer Satisfaction;
- Performance finanziaria, in cui le metriche sono il profitto e il Net Present Value (NPV) e quindi il valore attuale netto dei flussi di cassa incrementali attesi dagli investimenti;
- Valore del cliente, dove si trova il Customer Lifetime Value;
- Digital e Internet, in cui le metriche sono il Cost per Click, il Return on Adv spend, cioè il rapporto tra i ricavi lordi generati dalle inserzioni e il costo pubblicitario sostenuto.

Assume un ruolo di notevole rilevanza inoltre il ROMI (Return on Marketing Investment), un indicatore di performance che misura il ritorno economico generato dalle attività di marketing rispetto al costo di queste attività. Altro indicatore che assume rilevanza in questa fase è la quota di mercato, il quale diventa un indicatore dinamico che può essere scomposto su due livelli: livello retail analizzando il bilanciamento tra la penetrazione nei punti vendita trattanti e la copertura ponderata; e livello di domanda finale monitorando il tasso di penetrazione orizzontale, la fedeltà di riacquisto e la Share of Wallet che rappresenta la

percentuale di spesa che un consumatore riserva al brand all'interno di una determinata categoria.

In questa fase quindi il dato rappresenta l'elemento fondamentale che permette al Marketing di collegare le spese e i costi, derivanti dalle campagne e dagli investimenti, ad indicatori finanziari concreti che impattano direttamente sul valore dell'impresa.

Se l'era dell'accountability ha insegnato alle imprese perché misurare, la quinta fase, quella della Trasformazione Digitale, ha fornito l'infrastruttura tecnologica per farlo su scala globale e in tempo reale permettendo così di migliorare l'efficienza operativa e generare insights adatti a creare esperienze personalizzate per singolo cliente. Tecnologie come IOT, intelligenza artificiale e machine learning vengono implementate nelle strategie di marketing permettendo così all'impresa di riuscire a competere a livello globale caratterizzato da una sempre maggior dinamicità. Negli ultimi anni di particolare rilevanza è stata la diffusione dell'intelligenza artificiale (analitica e generativa), l'avvento dell'Intelligenza Artificiale (IA) e, in particolare, dell'IA Generativa (GenAI) e dei modelli d'apprendimento avanzati segna un vero e proprio cambio di paradigma nell'automazione dell'analisi dati, la GenAI introduce la capacità di elaborare interrogazioni complesse, identificare pattern latenti in grandi volumi di dati eterogenei e generare dati sintetici ad alta fedeltà per colmare la scarsità informativa e affinare la modellazione predittiva (Machireddy et al., 2025). Ciononostante, l'integrazione della GenAI nel marketing

operativo evidenzia un significativo "divario applicativo" (implementation gap), come rilevato dall'indagine empirica di Khan et al. (2026), sebbene oltre il 70% dei professionisti del marketing utilizzi regolarmente strumenti generativi (come ChatGPT), la grande maggioranza degli operatori impiega l'IA primariamente come acceleratore tattico per la produzione manuale di contenuti (usandola, di fatto, come una “macchina da scrivere più veloce”).

Il passaggio dall'analisi descrittiva all'azione generativa dell'IA permette di evolvere dalla personalizzazione basata su macro-categorie a un'Ipers-Personalizzazione Dinamica in tempo reale (Das et al., 2024; Anifowose, 2026); per colmare il divario tra automazione tattica e strategia data-driven, l'IA Generativa viene integrata direttamente nei flussi di automazione lungo il Customer Journey:

- Fase di Consapevolezza e Acquisizione (Awareness & Acquisition), in cui la GenAI non si limita a produrre testo o annunci, ma analizza in tempo reale le reazioni comportamentali degli utenti per variare dinamicamente immagini e call to action, ottimizzando il tasso di conversione (Khan et al., 2026; Das et al., 2024);
- Fase di Valutazione e Conversione (Consideration & Conversion), in cui i sistemi guidati da IA riducono i tempi di risposta nelle trattative B2B o nelle vendite complesse, suggerendo all'operatore la Next Best Action e la proposta commerciale ideale;

- Fase di Fidelizzazione e Retention (Loyalty & Retention), in cui combinando la capacità predittiva degli algoritmi analitici con la capacità generativa, il sistema identifica i clienti a rischio di abbandono e sintetizza offerte di fidelizzazione su misura.

Secondo lo studio condotto da Ioseb Gabelaia (2022), l'AIM (Artificial Intelligence Marketing) non sostituisce la pianificazione strategica, ma ne potenzia l'efficacia attraverso tre pilastri operativi:

- Iper-personalizzazione in tempo reale: adeguamento dinamico di offerte, prezzi (dynamic pricing) e contenuti comunicativi al singolo utente;
- Analisi Predittiva e Prescrittiva: capacità degli algoritmi di prevedere la probabilità di conversione (lead scoring) o il rischio di abbandono (churn prediction), suggerendo l'azione ottimale prima che il cliente manifesti una scelta esplicita;
- Ottimizzazione dell'efficienza organizzativa: automazione delle campagne di marketing e riallocazione dinamica dei budget pubblicitari verso i canali con il maggiore rendimento economico.

1.2 Marketing analytics: obiettivi e attività

Il concetto di marketing analytics fa riferimento alla raccolta, gestione e analisi dei dati da parte dell'azienda usando le tecnologie a disposizione in modo tale che possano generare in maniera efficace ed efficiente delle informazioni rilevanti dai

dati, che vengono raccolti nei vari touchpoint a disposizione dell'azienda, così da riuscire ad individuare trend di mercato e riuscire a comprendere aspetti visibili e non visibili del comportamento del cliente. Iacobucci et al. (2019), definiscono la marketing analytics come un insieme fondamentale di metriche e metodi analitici, volti a migliorare le operazioni e i processi decisionali di marketing guidati dai dati (data-driven); essa consente ai manager di ottimizzare l'allocazione delle risorse di marketing, calcolare il valore della vita del cliente (Customer Lifetime Value), individuare e fidelizzare i clienti più redditizi e ricavare il massimo valore da ciascuna transazione commerciale. Gli obiettivi primari della Marketing Analytics possono essere sintetizzati in quattro direttrici strategiche:

- Ottimizzazione delle prestazioni economico-finanziarie e calcolo dei KPI per valutare le performance, e sviluppare dei modelli trasparenti di allocazione delle risorse;
- Comprensione profonda del consumatore e profilazione omnicanale; mappare in modo continuativo il Customer Journey, rilevando le preferenze sia esplicite, sia i fattori latenti che guidano il comportamento dei clienti;
- Iper-personalizzazione delle decisioni di marketing, supportare la personalizzazione dinamica ed in tempo reale delle offerte promozionali, dei prezzi e della comunicazione;

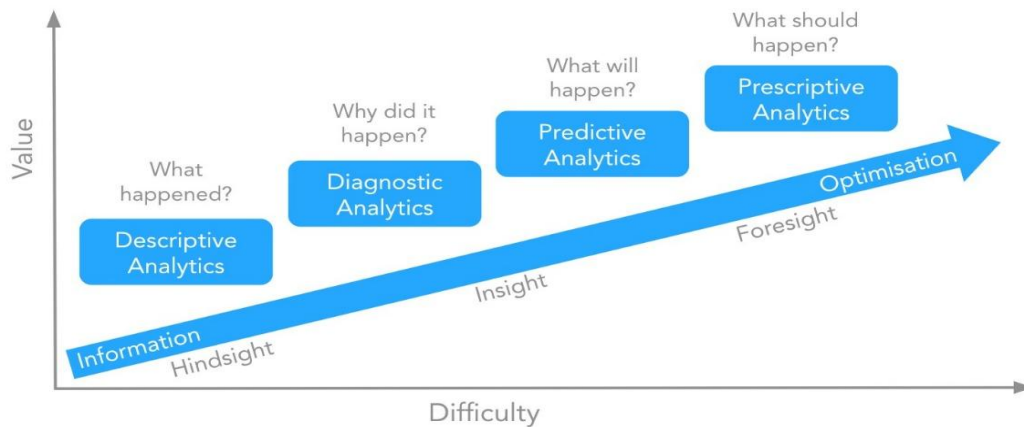
- Previsione delle dinamiche di mercato e gestione del rischio, anticipare i trend futuri della domanda, identificare i segnali di abbandono della clientela, e stimare il valore futuro generato dalle relazioni commerciali.

La marketing analytics si configura come il vero motore metodologico e tecnologico del management contemporaneo, traducendo la filosofia della cultura orientata ai dati in azioni di mercato concrete e misurabili; essa non deve però essere confusa con la più ampia business analytics, la quale applica metodi quantitativi in modo trasversale a tutti i comparti organizzativi, come la logistica o la finanza.

La sfida odierna si gioca sulla capacità dell'impresa di mappare i comportamenti di un consumatore fluido, il quale nel suo percorso passa dal canale offline a quello online in maniera continuativa aspettandosi che questo passaggio si svolga senza interruzione, per questo l'analisi dei dati risulta fondamentale per rendere l'impresa agile e proattiva davanti ai cambiamenti della domanda.

Gartner individua 4 livelli di analisi (come mostrato nella fig. 1.2) che non devono essere tra di loro alternativi ma bensì complementari, si passa infatti da una lettura retrospettiva dei dati e quindi del fenomeno accaduto, ad una lettura proattiva ed orientata all'azione.

Fig. 1.2- Tipologie di analisi



Fonte: Gartner, 2012.

Il primo livello di analisi è rappresentato dall'analisi Descrittiva che si limita a rispondere alla domanda su cosa sia accaduto nel passato attraverso la rendicontazione di metriche tradizionali o report di vendita, si tratta di uno stadio fondamentale ma dal valore competitivo limitato poiché orientato esclusivamente a ciò che è già avvenuto nel passato.

Il gradino successivo è rappresentato dall'analisi diagnostica, la quale scava nelle relazioni di causa-effetto per comprendere il motivo per cui un determinato fenomeno si sia verificato, come l'incrocio tra il calo delle conversioni online e la presenza di recensioni negative.

Il vero salto competitivo avviene tuttavia con l'analisi predittiva, che sposta l'asse temporale in avanti per stimare cosa succederà, anticipando i volumi di vendita o

intercettando i clienti a rischio abbandono tramite modelli di churn prediction, basandosi sui dati storici, trend passati e assunzioni.

Il culmine di questo percorso è costituito dall'analisi prescrittiva, la quale suggerisce o automatizza l'azione ottima da intraprendere sul mercato per raggiungere un determinato obiettivo.

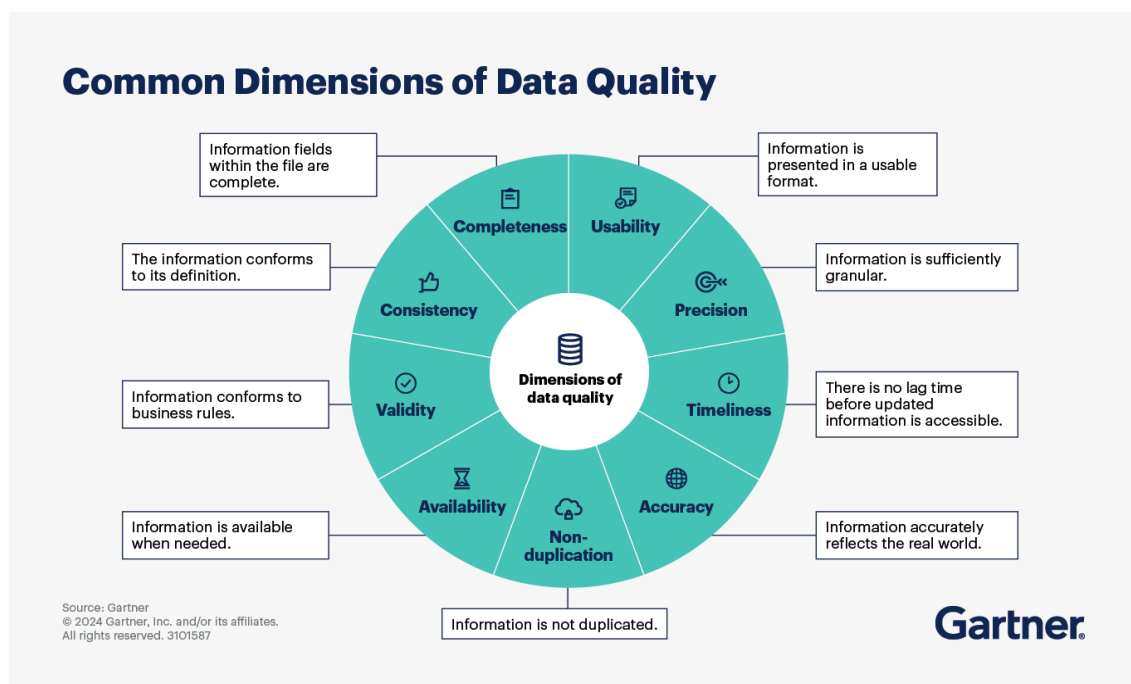
Queste quattro fasi illustrano i livelli di maturità analitica che le organizzazioni sperimentano quando adottano l'analisi dei dati: quando le organizzazioni passano dall'Analisi Descrittiva a quella Prescrittiva, il coinvolgimento umano nelle decisioni diminuisce, con le stesse che diventano sempre più automatizzate poiché guidate dai dati; allo stesso modo però il valore ricavato dall'analisi dei dati aumenta significativamente man mano che le organizzazioni avanzano attraverso queste fasi.

All'interno delle organizzazioni l'implementazione di questo tipo di analisi però riscontra delle difficoltà dovute in parte alla carenza di competenze tecniche specifiche, e in parte anche all'assenza di un approccio continuativo nell'attività di analisi a supporto del processo decisionale, questa infatti viene spesso fatta saltuariamente. A questo proposito, Dar et al. (2021), evidenziano come il passaggio sequenziale attraverso le fasi descrittiva, diagnostica, predittiva e prescrittiva rappresenti il percorso fondamentale per trasformare i serbatoi di dati in decisioni di marketing strategiche e orientate al mantenimento del vantaggio competitivo.

Ulteriore problematica in linea con il tema analisi dei dati fa riferimento alla loro qualità, dove per qualità dei dati si intende la capacità che questi hanno di soddisfare

le esigenze informative e supportare le decisioni, si parla infatti di Data Quality definita da Gartner come l'usabilità dei dati rilevanti per le attività strategiche di un organizzazione. Questo è un concetto multidimensionale che fa riferimento a varie dimensioni (fig. 1.3), le più utilizzate però sono 5 e fanno riferimento a: Accuratezza, Completezza, Coerenza, Tempestività ed infine Rilevanza.

Fig. 1.3- Dimensioni di Data Quality



Fonte: Gartner, 2024.

Queste problematiche relative alla qualità dei dati possono essere risolte mediante azioni di Data cleaning, ovvero un processo finalizzato all'identificazione e alla

rettifica o eliminazione di informazioni errate, incomplete, duplicate o irrilevanti all'interno di un dataset, in modo tale da non correre il rischio di basare le proprie decisioni su informazioni parziali o fuorvianti; e mediante sistemi di Data Governance, il sistema che determina come i dati di marketing vengono raccolti, conservati, utilizzati e condivisi, in quest'ambito si ricollegano le normative in relazione all'uso etico dei dati da parte delle aziende con particolare riferimento al quadro normativo vigente con il GDPR il quale stabilisce i principi in materia di trattamento dei dati personali.

Uno dei principali ostacoli alla piena adozione della Marketing Analytics risiede nello skill gap formativo, come evidenziato dallo studio di Xia Liu e Alvin c. Burns (2018); gli autori evidenziano come la Marketing Analytics richieda il superamento del disallineamento profondo tra le competenze richieste dal mondo del lavoro e l'offerta formativa tradizionale, attraverso la creazione di un profilo professionale ibrido (spesso definito T-shaped profile), che deve padroneggiare simultaneamente tre competenze fondamentali: competenze di business, competenze quantitative e competenze tecnologiche; se manca anche uno solo di questi tre pilastri, l'impatto della Marketing Analytics viene compromesso.

1.3 Il processo decisionale basato sui dati

Nel paradigma del Data-Driven Management, il processo decisionale compie un salto di qualità, abbandonando la tradizionale e spesso rischiosa logica

dell'intuizione dei manager, per approdare a una vera e propria democrazia del dato dove l'evidenza empirica e la misurazione oggettiva dei dati disponibili nei diversi touchpoint guidano ogni singola scelta strategica dell'impresa. Questo orientamento riduce sensibilmente l'incertezza del mercato e diminuisce sensibilmente i dubbi che possono sorgere ai manager nel prendere le decisioni, traducendo i flussi informativi in un vantaggio competitivo concreto e difendibile.

Per rendere operativa questa filosofia, l'azienda deve strutturare un'architettura metodologica rigorosa, capace sia di governare la trasformazione del dato grezzo in azione competitiva, sia di misurarne concretamente l'impatto reale sul mercato ma anche sulle performance della stessa impresa, questo tipo di infrastruttura deve inoltre essere in grado di mantenere l'integrità dei dati provenienti da fonti eterogenee. Quest'architettura prende il nome di Data Ecosystem e deve allinearsi direttamente alla strategia aziendale: la raccolta dati deve basarsi su obiettivi chiari per misurare i giusti KPI, evitando un sovraccarico informativo (data overload) che comprometterebbe l'efficienza e la tempestività decisionale.

La transizione continua dal dato all'azione avviene attraverso il ciclo informativo di marketing, un processo circolare e continuo strutturato appositamente per evitare il sovraccarico informativo e garantire che ogni decisione sia pertinente ed efficace; le fasi previste da questo ciclo sono 6 e l'ultima fase, l'azione, genera i dati di partenza del ciclo informativo successivo creando quindi un sistema che si autoalimenta.

La prima fase fa riferimento alla raccolta dei dati da analizzare, si parte quindi con Data Collecting; si raccolgono informazioni sia online che offline, attingendo a fonti interne ed esterne all'organizzazione, per evitare il caos questa raccolta viene sempre calibrata a monte sui reali KPI aziendali, non si tratta quindi di una fase meramente operativa che prevede l'inserimento di tag o cookie per il tracciamento, è anche una fase strategica che prevede a monte la definizione degli obiettivi strategici e le tematiche che si intendono approfondire.

La seconda fase fa riferimento al Data processing in cui i dati grezzi vengono puliti, standardizzati e riconciliati, abbattendo le barriere dei tradizionali data silos dipartimentali per garantire accuratezza, completezza, coerenza, tempestività e rilevanza che sono i principali attributi di Data quality su cui le imprese si basano maggiormente, in questa fase si determina quella che è la solidità dell'analisi oppure se questa produrrà delle informazioni errate.

A questo punto si apre la fase dell'analisi statistica e analitica vera e propria, dove modelli descrittivi, diagnostici, predittivi e prescrittivi utilizzano i dataset a disposizione dell'azienda per estrarre pattern nascosti e relazioni di causa-effetto, elaborando elementi sia strutturati che non strutturati, e producendo degli insight utili ai fini delle decisioni strategiche da prendere.

Gli insight appena elaborati vengono poi resi disponibili mediante delle dashboard o report, diventa quindi importante presentare il dato nella maniera esatta per fare emergere a primo impatto quelli che sono scostamenti o eventuali aree critiche, a

questo proposito vengono utilizzate tecniche di Data Visualization che è il processo di traduzione di grandi set di dati complessi in rappresentazioni grafiche immediate in cui l'obiettivo primario non è abbellire i numeri, ma abbattere il carico cognitivo necessario per comprenderli; il cervello umano infatti elabora le informazioni visive in maniera diversa rispetto a testi o numeri.

La fase successiva diventa l'interpretazione degli insight sulla base della realtà aziendale di riferimento, e quindi riuscire a collegare l'analisi al problema di riferimento proponendo un'azione operativa per risolverlo sulla base dei dati raccolti. Infine, il ciclo si compie con l'azione di marketing vera e propria, la quale modificando l'ambiente competitivo e agendo direttamente sul mercato, genera immediatamente nuovi dati di risposta da raccogliere ed elaborare, alimentando quindi il successivo ciclo informativo e creando una sorta di circolo virtuoso.

L'efficacia del Data-Driven Decision Marketing all'interno delle aziende non dipende esclusivamente dall'adozione di software analitici avanzati, ma richiede la presenza contemporanea di tre pilastri organizzativi; a questo proposito, Rosário e Cruz (2025), evidenziano come il Data-Driven Decision-Making si configuri come una forza capace di colmare il divario tra la comprensione del comportamento dei consumatori e la progettazione di strategie di marketing mirate, consentendo alle organizzazioni di convertire l'enorme mole di dati disponibili in insight azionabili e in un reale vantaggio competitivo.

In particolare, il successo di questo approccio richiede l'integrazione dei seguenti tre pilastri:

- Data-Driven Culture (Cultura organizzativa orientata ai dati), ovvero la disponibilità di un clima aziendale in cui i manager sono incoraggiati a sostenere le proprie proposte con evidenze empiriche e in cui l'errore commesso a seguito di un'analisi rigorosa viene gestito come occasione di apprendimento organizzativo;
- Data Literacy diffusa, la capacità quindi dei dipendenti e dei decision-maker di comprendere, interpretare e contestualizzare le metriche quantitative. La mancanza di competenze di base rischia di generare una cattiva interpretazione degli output degli algoritmi;
- Infrastruttura tecnologica e Data Governance, la presenza di un'architettura dati scalabile (cloud storage², data warehouse³ integrati) affiancate da regole trasparenti di accesso, sicurezza e conformità normativa sul trattamento delle informazioni.

² Il Cloud Storage è un modello di archiviazione dati in cui le risorse digitali vengono conservate, gestite e rese accessibili da remoto, su server fisici e virtuali gestiti da un provider tramite connessione Internet, garantendo flessibilità operativa senza la necessità di un'infrastruttura fisica locale.

³ Un Data Warehouse è un archivio centrale di dati integrati e storicizzati provenienti da molteplici fonti aziendali (sistemi ERP, CRM, database transazionali), strutturato e ottimizzato specificamente per l'esecuzione di analisi complesse, reporting avanzato e attività di Business Intelligence a supporto dei processi decisionali.

Nonostante la letteratura scientifica (Brynjolfsson et al., 2011; Provost & Fawcett, 2013) evidenzi una netta correlazione tra l'adozione del Data-Driven Decision Making e il miglioramento delle prestazioni aziendali, in termini di produttività, redditività e valore di mercato; con applicazioni estese anche a contesti innovativi come il growth hacking⁴ (Troisi et al., 2020), la transizione verso un modello analitico integrato presenta rilevanti criticità strutturali (Light et al., 2006). L'adozione dei dati nei processi decisionali non è priva di rischi e richiede una comprensione approfondita dei limiti tecnologici, metodologici e organizzativi: un primo limite che si può riscontare è quello della frammentazione informativa, come silos aziendali e “Data Debt” (utilizzo di pipeline di dati provvisorie, tabelle non documentate o infrastrutture legacy obsolete che incrementano la probabilità di errore nei report), che fanno riferimento all’incapacità di integrare i flussi di dati generati da differenti reparti aziendali, generando una visione parziale e distorta dei fenomeni aziendali.

Ulteriore rischio metodologico è rappresentato dalla tendenza dei decision-maker ad attribuire un’infallibilità dogmatica agli output analitici e ai modelli di machine learning; altro rischio viene rappresentato dai Bias sistemici, infatti gli algoritmi di supporto alle decisioni, apprendono dai dati storici prodotti dai comportamenti

⁴ Il Growth Hacking è definito come un approccio strategico e interdisciplinare basato sul Data-Driven Decision Making, che integra competenze di marketing, analisi dei dati e sviluppo del prodotto per guidare una crescita aziendale rapida e scalabile attraverso la sperimentazione continua lungo l'intero ciclo di vita del cliente.

umani, se i dataset di partenza sono viziati da distorsioni di selezione, disparità o pregiudizi impliciti, i modelli analitici tendono non solo a riprodurre, ma ad amplificare tali bias.

La Marketing Analytics e il Data-Driven Decision Making non costituiscono meri strumenti di efficientamento tecnico, ma rappresentano veri e propri motori di creazione del valore e di differenziazione competitiva. Studi empirici condotti su grandi campioni di imprese (Springer, 2023) confermano l'esistenza di un differenziale prestazionale statisticamente significativo a favore delle aziende con un elevato livello di maturità nel Data-Driven Decision Marketing.

In conclusione, l'evoluzione del marketing in chiave data-driven e il parallelo consolidamento della marketing analytics non delineano un semplice aggiornamento tecnologico, ma un radicale cambiamento del pensiero manageriale, basato non più sull'intuizione e sull'istinto ma piuttosto sull'appropriata raccolta ed analisi di dati.

CAPITOLO 2

CLIENTI COME ASSET STRATEGICO E LA CUSTOMER ANALYTICS COME ATTIVITA' FONDAMENTALE DELL'IMPRESA

2.1 La rilevanza della customer analytics per la competitività delle imprese

Nel mutevole ecosistema competitivo contemporaneo, l'adozione di un approccio data-driven, come argomentato nel capitolo precedente, rappresenta solo il primo passo verso l'eccellenza manageriale: avere a disposizione un'enorme mole di dati e sofisticati strumenti di marketing analytics risulta, infatti, un esercizio fine a sé stesso se queste risorse non vengono orientate verso il vero baricentro di ogni attività d'impresa: il cliente.

Se il primo capitolo ha illustrato "come" i dati supportano il processo decisionale, questo secondo capitolo sposta l'attenzione su "chi" genera il valore aziendale. La customer analytics consente di conoscere il cliente in modo profondo e dinamico consentendo di trasformare la visione aziendale tipicamente centrata sulla singola transazione, ad una visione di lungo periodo e quindi con l'obiettivo di creare una relazione con il cliente che duri nel tempo.

Come spiega Rohrer, C. (2014), “la Customer Analytics consente di capire cosa fanno i clienti, perché lo fanno e come le aziende possono migliorare la loro esperienza”; essa rappresenta una leva strategica per prendere le giuste decisioni e fornire ai propri clienti contenuti più pertinenti ai propri interessi e bisogni, diventa quindi fondamentale segmentare i clienti non solo in base ad attributi socio demografici quanto piuttosto in base anche ad attributi che fanno riferimento a comportamenti di acquisto o preferenze. In questa prospettiva, Shah et al. (2006) sottolineano come la transizione verso la customer centricity richieda una ridefinizione strutturale e culturale dell'organizzazione, integrare la gestione del portafoglio prodotti con l'analisi e la gestione del portafoglio clienti implica considerare la base clienti come un vero e proprio asset finanziario e strategico da misurare, sviluppare e ottimizzare nel tempo; nell'analisi del portafoglio clienti l'attenzione si sposta sulla massimizzazione del valore complessivo generato dalle relazioni con i clienti durante il loro intero ciclo di vita.

Segmentare la clientela nel contesto odierno diventa essenziale per due motivi:

- il primo, come già detto in precedenza, fa riferimento ad una miglior offerta di esperienze personalizzate migliorando la soddisfazione del cliente e il valore del Customer Lifetime Value;
- il secondo motivo riguarda invece una miglior allocazione delle risorse, identificando infatti i segmenti a maggior valore, si possono concentrare più

risorse su questi e proporre strategie di standardizzazione per gli altri segmenti.

In quest'ottica di Customer Analytics, oltre alla segmentazione della clientela assume una notevole importanza anche il percorso che i clienti compiono nella relazione con l'impresa e quindi le varie fasi del loro processo d'acquisto. Identificare le varie fasi del Customer Journey consente di vedere la performance finale dell'impresa non solo come risultato finale dell'acquisto ma come risultato di una serie di fasi che possono essere misurate ed analizzate, permettendo di comprendere quali sono quelle più redditizie e quelle che invece diventano dei colli di bottiglia all'interno del percorso del cliente e che quindi devono essere migliorate.

La gestione del portafoglio clienti si è progressivamente evoluta da una prospettiva statica, basata sui volumi di acquisto storici, ad un approccio dinamico basato sul ciclo di vita del cliente (Customer Lifecycle Management); in questo contesto, la relazione tra l'organizzazione e il cliente non è considerata un evento puntuale, bensì un processo evolutivo caratterizzato da fasi distinte ciascuna contraddistinta da specifiche dinamiche economico-comportamentali e da precise priorità analitiche:

- fase di acquisizione (Customer Acquisition), in questa fase l'obiettivo della Customer Analytics consiste nell'ottimizzazione del costo di acquisizione e

nell'identificazione di prospect⁵ ad alto potenziale, attraverso tecniche di Lookalike Modeling⁶;

- fase di sviluppo ed espansione (Customer Development), dopo aver acquisito il cliente, il focus si sposta sull'incremento della Share of Wallet⁷, i modelli predittivi analizzano i comportamenti d'acquisto per individuare opportunità di cross-selling e up-selling;
- fase di ritenzione (Customer Retention), l'analisi dinamica del portafoglio monitora continuamente gli indici di attività e di ingaggio per intercettare precocemente i segnali premonitori di insoddisfazione o disaffezione, attivando azioni correttive automatizzate prima che il cliente abbandoni l'azienda (churn);
- fase di ripristino (win-back), in caso di interruzione della relazione, i modelli di Customer Analytics valutano la convenienza economica del riacquisto, identificando i clienti "perduti" che presentano il maggior valore residuo potenziale e la più alta ricettività a campagne di riattivazione mirate.

⁵ Il prospect è un potenziale cliente qualificato che, a differenza del semplice lead, presenta un bisogno concreto, disponibilità di budget e autorità decisionale per l'acquisto.

⁶ Il Lookalike Modeling è una tecnica di Machine Learning che analizza il profilo e i comportamenti dei migliori clienti aziendali, al fine di individuare all'interno di un vasto bacino di utenti esterni, nuovi potenziali clienti (prospect), che presentano tratti e modalità di consumo statisticamente simili, ottimizzando così le campagne di acquisizione mirata.

⁷ La Share of Wallet (SoW) misura la percentuale della spesa totale di un cliente in una specifica categoria di prodotto/servizio, allocata presso l'azienda, a differenza della quota di mercato globale, indica il livello di saturazione del budget del singolo cliente, il cui valore viene espanso mediante azioni predittive di up-selling e cross-selling.

Tradizionalmente le fasi del Customer Journey vengono rappresentate attraverso il funnel che riprende la metafora dell'imbuto, ovvero un insieme di fasi che aiutano i potenziali clienti a muoversi lungo il percorso che porta all'engagement e alla conversione e aiuta i team di marketing a pianificare e valutare le attività volte ad attrarre, coinvolgere e convertire i potenziali clienti.

Il funnel di marketing viene semplificato distinguendo al suo interno 3 macro-fasi (fig.2.1), TOFU (Top of the funnel), MOFU (middle of the funnel) e infine BOFU (bottom of the funnel); tradizionalmente queste fasi dovrebbero essere tra loro successive ma nella realtà non è così, nel mondo reale i clienti non entrano sempre nella fase iniziale del funnel diventa perciò importante individuare le varie fasi e identificare per ognuna delle metriche da analizzare in base agli obiettivi che ci si è prefissati.

Il TOFU è l'inizio del percorso del cliente, la fase in cui il cliente entra in contatto per la prima volta con l'impresa e con il brand e in cui ricerca informazioni su di essa, viene definita quindi una fase di Awareness in cui il cliente deve scegliere tra un potenziale set di alternative per soddisfare i propri bisogni. In questa fase acquistano importanza quindi metriche relative alla notorietà ed alla visibilità, e dato che il percorso del cliente alterna canale online e offline diventa necessario considerare anche le metriche online, per l'awareness quelle che acquistano più importanza sono Impression, Reach e traffico sul sito web.

Se la fase iniziale di TOFU (Top of the Funnel) mira a intercettare una platea vasta ed eterogenea attraverso strategie di pura awareness (consapevolezza), è nelle macro-fasi successive che i dati raccolti si trasformano in conoscenza strategica per l'impresa, consentendo di qualificare i contatti, ridurre i punti di attrito e ottimizzare il valore economico del portafoglio clienti, la fase di MOFU (middle of the funnel) viene definita come la fase di Considerazione e Valutazione e rappresenta la fase di collegamento tra la scoperta del brand e l'intenzione d'acquisto del cliente. In questo specifico momento del ciclo di vita, l'utente non è più un visitatore anonimo, bensì un lead che ha manifestato un interesse specifico rilasciando i propri dati o interagendo in modo mirato con i primi touchpoint aziendali pertanto qui l'obiettivo non risiede nella vendita immediata, ma nell'educazione e nel progressivo consolidamento del rapporto con il potenziale cliente (lead nurturing), ponendo le basi per stabilire un legame di fiducia e posizionare l'azienda come la soluzione ottimale ai bisogni espressi dall'utente, l'attività di lead nurturing acquista quindi una notevole importanza facendo riferimento a l'insieme di attività, azioni o pratiche che puntano alla creazione di un rapporto con i contatti potenzialmente interessati a un prodotto o servizio, attraverso l'invio di contenuti rilevanti e personalizzati in base ai loro interessi o alle interazioni con l'azienda. Questa fase consente di effettuare uno screening accurato della base clienti potenziale, distinguendo i contatti generici dai Marketing Qualified Leads (MQL), ossia soggetti che presentano caratteristiche demografiche e comportamentali strettamente in linea con il target ideale definito

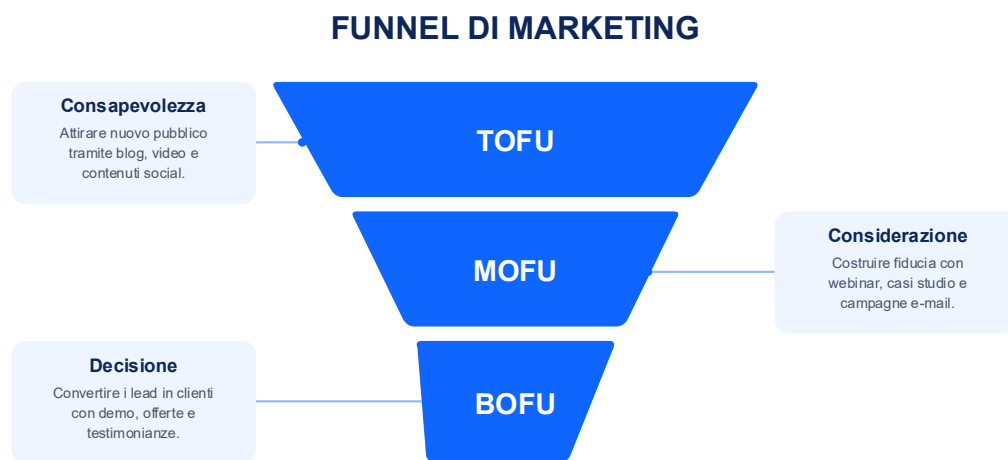
dall'impresa, da non confondere con i Sales Qualified Leads (SQL) che invece sono quei soggetti che hanno già compiuto un'azione rilevante per l'impresa e quindi sono pronti per la vendita e non necessitano di essere “nutriti”.

Diventa perciò essenziale in questa seconda fase del funnel tenere in considerazione metriche che misurano l'interesse e il coinvolgimento dei lead, tra le più importanti e più utilizzate dalle imprese troviamo per il canale online il tasso di engagement (Engagement rate); si tratta di un KPI che oltre a misurare il livello di interazione del pubblico con i contenuti pubblicati, rappresenta anche un indicatore qualitativo della relazione tra brand e utenti. Un'ulteriore metrica può essere rappresentata dal tempo di permanenza sulla pagina web che può essere anche applicata al contesto offline andando a vedere il tempo di permanenza all'interno del touchpoint fisico.

Il fondo dell'imbuto (Funnel) è rappresentato dalla fase di BOFU (Bottom of the funnel) e rappresenta il momento critico in cui il contatto qualificato si appresta a compiere la scelta d'acquisto definitiva, a questo livello infatti il portafoglio clienti potenziale si è notevolmente ristretto in termini quantitativi, ma è composto da soggetti ad altissima intenzione di conversione che come abbiamo precedentemente citato; vengono classificati come Sales Qualified Leads (SQL), quindi contatti che sono pronti all'acquisto ma per cui devono essere superate le ultime obiezioni tecnico-commerciali, i vincoli di budget e le incertezze legate al confronto diretto con i concorrenti presenti sul mercato.

Le metriche di riferimento in questa fase conclusiva assumono una natura prettamente economico-finanziaria e di efficienza commerciale, risultando essenziali per validare la sostenibilità economica e la redditività dell'intero impianto di marketing, troviamo quindi metriche come il Tasso di conversione (Conversion Rate) ovvero la percentuale di persone che compiono un'azione attesa, diventa quindi una metrica fondamentale per valutare effettivamente l'efficacia del funnel nel accompagnare il cliente da una fase di consapevolezza alla fase finale d'acquisto.

Fig. 2.1- Funnel di Marketing



Fonte: Elaborazione personale.

In conclusione, l'analisi del Customer Journey permette di mappare l'intero percorso d'acquisto che culmina con le fasi di consolidamento e loyalty della relazione tra

cliente e impresa, relazione che nel corso del tempo genera un valore per l'impresa trasformando i clienti in un asset strategico che può essere misurato e su cui possono essere pianificate strategie mirate sia di acquisizione di nuovi clienti, sia di fidelizzazione di quelli già presenti in portafoglio.

2.2 Il portafoglio clienti come asset strategico dell'impresa

Se il funnel di marketing descrive il dinamismo del singolo percorso d'acquisto, il portafoglio clienti rappresenta l'accumulazione sistematica e il consolidamento delle relazioni tra clienti ed impresa nel tempo; esso, si configura oggi come un vero e proprio asset strategico e patrimoniale intangibile, capace di generare flussi di cassa futuri, ridurre il profilo di rischio aziendale e determinare il reale valore competitivo dell'impresa sul mercato, non rappresentando quindi un mero elenco anagrafico o un database statico di transazioni passate.

Per comprendere a pieno il suo valore dal punto di vista aziendale è necessario operare innanzitutto una riconsiderazione teorica e ontologica della figura stessa del cliente. Infatti, nel paradigma economico tradizionale caratterizzato da una visione transazionale il cliente veniva identificato quasi esclusivamente come la controparte

di uno scambio economico: un soggetto passivo a cui destinare l'output di un processo produttivo. Nell'attuale era della Servitization⁸ e della Digitalizzazione questa definizione appare superata ed obsoleta il cliente deve essere oggi ridefinito come un partner attivo e un co-creatore di valore all'interno di una relazione di medio-lungo termine, trasformandosi in un nodo attivo di una rete di interazioni capace di influenzare lo sviluppo dei prodotti tramite feedback continui, di generare valore reputazionale attraverso l'advocacy e di garantire la stabilità finanziaria dell'impresa con la continuità del proprio comportamento d'acquisto.

Questa transizione concettuale sposta inevitabilmente il focus aziendale dal valore della singola transazione al Customer Lifetime Value (CLV), inteso come il valore del cliente lungo tutto l'arco di relazione con l'impresa, ma richiede anche soprattutto l'adozione di un cambiamento culturale e un approccio organizzativo basato sulla Customer Centricity.

Molti modelli di business tradizionali soffrono ancora di una forte distorsione product-centric, in cui l'intera struttura aziendale è ottimizzata per produrre e spingere sul mercato un determinato bene o servizio, cercando solo in un secondo momento i clienti a cui venderlo. Al contrario l'approccio customer-centric inverte radicalmente questo paradigma, ponendo i bisogni, i comportamenti e i problemi del

⁸ La Servitization (servitizzazione) indica il processo strategico attraverso cui un'azienda passa dalla semplice vendita di un bene o prodotto all'offerta di soluzioni integrate "prodotto-servizio" ad alto valore aggiunto, spostando il focus dalla singola transazione economica al valore d'uso generato continuativamente lungo l'intera relazione con il cliente.

cliente al centro della progettazione strategica e allineando ogni funzione aziendale, dal marketing alle vendite, per massimizzare l'esperienza d'uso e la soddisfazione del cliente stesso lungo tutto il suo percorso d'acquisto.

Mentre l'approccio orientato al prodotto mira a massimizzare il volume delle transazioni e la quota di mercato (market share), la visione centrata sul cliente punta a massimizzare la quota di portafoglio (share of wallet), ovvero la percentuale di spesa che un cliente riserva al brand all'interno di una determinata categoria merceologica. Questa filosofia si traduce nell'attuazione di strategie di Customer Marketing che, come evidenziato nel modello strategico di Payne e Frow (2005), spostano il focus dalle tradizionali strategie, orientate esclusivamente all'acquisizione di nuovi lead, sulla gestione integrata del portafoglio clienti esistente per stimolare la retention, incentivare comportamenti di acquisto ripetuto e trasformare i clienti soddisfatti in promotori attivi del brand.

Riconoscere il portafoglio clienti come un asset finanziario e strategico implica l'adozione della prospettiva del Customer Portfolio Management (CPM). Come evidenziato da Terho e Halinen (2007), il CPM si definisce come l'insieme delle pratiche analitiche e decisionali attraverso cui un'azienda valuta sistematicamente la propria base clienti collettiva, segmentandola e allocando le risorse aziendali in modo differenziato per massimizzare il valore economico complessivo a fronte di un livello di rischio controllato.

Gli stessi autori hanno poi sviluppato una scala di misurazione validata e un approccio che individua le dimensioni portanti del CPM aziendale:

- Valutazione e Analisi Sistematica del Portafoglio (Portfolio Analysis Practices), riguarda l'adozione di metriche quantitative per valutare regolarmente sia il valore attuale, sia il potenziale futuro dei clienti;
- Allocazione Differenziata delle Risorse (Resource Allocation Practices), implica l'assegnazione differenziata del budget di marketing, del tempo della forza vendita e dei livelli di servizio in funzione della priorità strategica del cliente nel portafoglio;
- Allineamento Organizzativo (Organizational Alignment), la capacità dell'organizzazione di adattare la propria struttura commerciale e i propri processi operativi per servire in modo personalizzato i diversi clienti.

La trasformazione del portafoglio clienti da mera risorsa ad asset strategico non può prescindere dalla costruzione di un'infrastruttura tecnologica e analitica all'interno dell'impresa, la Customer analytics diventa perciò lo strumento metodologico indispensabile per mappare, analizzare e prevedere i comportamenti d'acquisto. Essa si articola su quattro livelli incrementali di complessità che partono dall'analisi descrittiva, che fotografa il passato analizzando la composizione demografica e storica del portafoglio, per passare all'analisi diagnostica, che indaga le cause profonde di determinati comportamenti che può essere ad esempio un improvviso calo delle vendite; i livelli più avanzati comprendono l'analisi predittiva, che sfrutta modelli

statistici e algoritmi di machine learning per stimare la probabilità di acquisto futuro o il rischio di abbandono definito come Churn Rate, metrica che permette di comprendere quanto l'azienda è in grado di mantenere i clienti e quindi quanto sono efficaci le strategie di fidelizzazione.

Come ultimo livello per complessità in fine troviamo l'analisi prescrittiva, che suggerisce proattivamente le azioni di marketing ottimali da intraprendere su un determinato target per massimizzarne il valore.

Lo strumento analitico e tecnologico abilitatore di questo processo e che può contribuire quindi a spostare il focus dell'impresa sul cliente è rappresentato dal CRM (Customer Relationship Management), che diventa dunque il fulcro in cui convergono i dati transazionali, comportamentali e anagrafici relativi al portafoglio clienti.

Il CRM tradizionale però, ha mostrato evidenti limiti nel rispondere alle esigenze dei consumatori contemporanei; la presenza di silos informativi e l'affidamento esclusivo a metriche descrittive e retrospettive impediscono alle aziende di generare insight in tempo reale, generando un ritardo strutturale tra la raccolta del dato e l'azione di marketing (Rainy et al., 2024; Manju et al., 2025). Le aziende orientate al dato non si limitano più ad acquisire clienti, ma strutturano architetture informative capaci di comprenderne costantemente le preferenze, anticiparne i bisogni e ottimizzare l'esperienza d'uso lungo l'intero ciclo di vita del cliente, l'elemento abilitante di questa evoluzione strategica è rappresentato dall'integrazione nell'architettura CRM delle tecnologie di Artificial Intelligence (AI) e di Machine Learning

(ML); nello specifico, l'applicazione del Data-Driven Marketing guidato dall'AI all'interno dei sistemi CRM garantisce:

- Previsione del Churn (Churn Prediction), l'identificazione precoce dei segnali di abbandono dei clienti prima che la relazione si interrompa, permettendo l'attivazione tempestiva di campagne di retention mirate;
- Sistemi di Raccomandazione Iper-Personalizzati, algoritmi predittivi capaci di suggerire prodotti o servizi in modo personalizzato (next-best-action e cross-selling/up-selling), incrementando l'efficacia del marketing;
- Ottimizzazione delle Conversioni e Automazione delle Vendite, l'adozione di piattaforme CRM dotate di intelligenza predittiva (come Salesforce Einstein), evidenzia miglioramenti operativi quantificabili, con incrementi fino al 30% nei tassi di conversione dei lead e fino al 25% nei tassi di ritenzione dei clienti.

Una gestione strutturata e digitalizzata del CRM consente non solo di rispettare le normative sulla privacy, ma permette di implementare logiche di segmentazione avanzate basate sull'effettivo valore delle relazioni con i clienti come l'analisi RFM (Recency, Frequency, Monetary), che consente di valutare ogni cliente sulla base del proprio comportamento d'acquisto e che verrà analizzata nel successivo capitolo.

Tuttavia, il passaggio verso un CRM guidato dai dati e dall'intelligenza artificiale comporta una serie di sfide critiche che la governance aziendale deve affrontare

(Rainy et al., 2024; Manju et al., 2025): sotto il profilo etico e normativo, la capillare raccolta di dati comportamentali impone il rispetto rigoroso delle normative sulla protezione dei dati personali, spingendo le imprese a bilanciare la ricerca dell'iper-personalizzazione con l'esigenza di preservare la fiducia del consumatore e garantire la massima trasparenza nell'uso dell'informazione. A questo scenario si aggiunge la criticità legata alla distorsione algoritmica (algorithmic bias); qualora i modelli di machine learning integrati nel CRM vengano addestrati su dataset storici incompleti o viziati da pregiudizi impliciti, si corre il rischio di generare decisioni automatizzate discriminatorie, compromettendo sia l'equità del servizio sia la reputazione dell'organizzazione. Accanto alle implicazioni etiche e legali, emergono rilevanti ostacoli di natura tecnologica e architetturale; l'implementazione di soluzioni CRM dotate di intelligenza predittiva di ultima generazione richiede spesso la complessa armonizzazione con le infrastrutture informatiche preesistenti, la frammentazione informativa tra vecchi database transazionali e i nuovi motori di intelligenza artificiale, rischia di generare colli di bottiglia operativi, vanificando la tempestività delle analisi in tempo reale (Rainy et al., 2024).

In definitiva, l'integrazione tra CRM, Data-Driven Marketing e Customer Analytics si configura come un percorso strategico cruciale ma articolato, all'interno del quale la capacità aziendale di prevedere e personalizzare le interazioni deve necessariamente coniugarsi con una governance tecnologica etica, trasparente e strutturalmente integrata, tutto questo garantisce all'impresa la capacità di rispondere in

tempo reale alle micro-variazioni della propria base clienti e consolidando, giorno dopo giorno, il valore del proprio patrimonio relazionale.

2.3 Metodologie e indicatori per l'analisi e la misurazione del valore del cliente

Una volta consolidata la visione del portafoglio clienti come un vero e proprio asset strategico e patrimoniale, la principale sfida metodologica per il management risiede nella capacità di quantificarne il valore in modo oggettivo, rigoroso e analitico poiché tradizionalmente all'interno del panorama aziendale la valutazione della clientela veniva condotta basandosi in maniera quasi esclusiva sul volume del fatturato storico generato dal cliente. I sistemi contabili tradizionali, focalizzati esclusivamente su ricavi e margini di contribuzione lordi per linea di prodotto, falliscono nell'evidenziare la reale redditività del singolo cliente. Brown, Foster et al. (1997) rilevano che i clienti che generano elevati volumi di fatturato possono rivelarsi scarsamente redditizi o persino in perdita a causa degli elevati costi operativi e commerciali specifici necessari per servirli (Cost-to-Serve); per superare tali limiti, sono stati classificati gli indicatori di valore del cliente in due macro-categorie:

- Metriche Storico-Consuntive (Backward-Looking Metrics), che misurano il comportamento passato e la redditività contabile consuntiva del cliente (es. RFM, Customer Profitability Analysis);
- Metriche Prospettico-Predittive (Forward-Looking Metrics), che stimano i flussi finanziari futuri attualizzati che il cliente genererà lungo l'intero arco

della relazione con l'impresa (es. Customer Lifetime Value, Customer Equity).

All'interno del primo gruppo la Customer Profitability Analysis (CPA), rappresenta una metodologia contabile che sposta il baricentro della misurazione dai costi industriali di prodotto ai costi complessivi di gestione del cliente consentendo all'impresa di comprendere il reale contributo economico di ciascun cliente alla redditività complessiva.

La CPA consente di determinare con preciso rigore il profitto di ogni cliente andando a considerare non solo i costi del venduto, ma anche i costi di servizio e una quota di costi fissi e commerciali imputabili a ciascun cliente durante un determinato periodo di tempo. Per avere quindi questa logica l'analisi supera i limiti della contabilità generale adottando logiche di Activity-Based Costing (ABC) e sviluppando un percorso analitico articolato: l'assunto di base di questa metodologia di analisi è che non sono i prodotti a consumare le risorse ma sono le attività a farlo, e quindi per stimare il giusto costo di un prodotto o servizio bisogna capire quali attività vengono svolte per la creazione o l'erogazione dello stesso.

Tornando al calcolo della CPA, questa si articola in cinque fasi operative che vanno dall'individuazione del prezzo reale (True Price) andando a depurare il fatturato nominale dai costi di servizio, fino a giungere alla fase di gestione strategica e rideucazione commerciale e quindi all'attuazione delle azioni correttive sulla base delle analisi svolte. Nelle fasi intermedie quindi l'analisi mappa il reale costo di

servizio per ogni cliente (True Cost to Serve) che non solo considera il costo del venduto (Cost of Goods Sold) ma misura minuziosamente l'assorbimento delle risorse aziendali generato da extra-servizi personalizzati offerti al cliente, che possono riguardare la gestione degli ordini, un account manager dedicato, attività amministrative e costi di marketing relazionale.

Sottraendo al True Price il True Cost to Serve, si ottiene la redditività netta di ciascun cliente che consente di segmentare il portafoglio e classificare i clienti in una piramide articolata in 3 fasce sulla base del loro impatto economico, nella fascia più alta quindi troviamo i clienti di classe A, ovvero i Profittevoli, che generano la gran parte della redditività aziendale e presentano un equilibrio tra volumi e costi di gestione; nella seconda fascia troviamo i clienti di classe B, i Neutri o a Pareggio, che si posizionano sulla soglia di break-even, generando ricavi che coprono appena i costi operativi associati senza apportare valore netto; infine troviamo i clienti di classe C, Non profittevoli o Distruttori di valore, che assorbono quote sproporzionate di risorse, richiedono sconti continui e generano perdite nette per l'organizzazione; l'applicazione sistematica della CPA rivela frequentemente asimmetrie profonde all'interno del portafoglio clienti, un'ampia quota di essi apparentemente primari per volume d'affari si rivela essere composta da reali "distruttori di valore" a causa delle continue richieste di sconti e dell'elevato consumo di risorse aziendali, mentre clienti di dimensioni minori, gestiti tramite processi altamente standardizzati, generano flussi di cassa netti capaci di sostenere l'intera struttura dei profitti.

Per convertire i risultati analitici della CPA in azioni manageriali concrete, Brown L. (2010), sviluppa una matrice bidimensionale che incrocia la Profittabilità Netta del Cliente (disposta sull'asse delle Y) e l'Allineamento Strategico / Potenziale d'Acquisto (sull'asse delle X), individuando così quattro quadranti come illustrato nella Fig. 2.2.

Fig.2.2- Matrice Customer Profitability



Fonte: Brown L. (2010).

Mentre l'asse delle ordinate misura il valore economico storico generato dal margine netto (calcolato sottraendo i ricavi dal cost-to-serve tramite l'Activity-Based

Costing), l'asse delle ascisse misura il potenziale d'acquisto, e quindi la spesa residua ancora intercettabile (Share of Wallet), calcolata come differenza tra il budget totale del cliente per la categoria e il fatturato attualmente generato dall'azienda. L'allineamento strategico invece, valuta il valore non finanziario della relazione, includendo la reputazione del cliente, il prestigio del suo brand, la coerenza con la visione aziendale e la disponibilità a collaborare a progetti di innovazione o beta-testing⁹.

Per l'asse delle Y (Profittabilità Netta), la misurazione è di matrice economico-contabile e si basa sull'applicazione dell'Activity-Based Costing (ABC); l'obiettivo è determinare il margine effettivo calcolato come:

$$\text{Profittabilità netta} = \text{Ricavi totali} - (\text{Costo del venduto} + \text{Cost to serve})$$

Per l'asse delle X (Allineamento Strategico e Potenziale d'Acquisto), la misurazione adotta un approccio integrato:

- Quota di Potenziale d'Acquisto (Share of Wallet), viene calcolata in termini quantitativi stimando il potenziale di spesa totale del cliente all'interno del

⁹ Il beta-testing è la fase di collaudo avanzata di un prodotto o servizio condotta in un ambiente d'uso reale da un gruppo selezionato di utenti o clienti strategici prima del suo rilascio ufficiale sul mercato, con l'obiettivo di raccogliere feedback diretti, identificare criticità e affinare l'offerta attraverso dinamiche di co-innovazione.

mercato di riferimento e sottraendovi il fatturato già intercettato dall'azienda;

- Indice di Allineamento strategico, viene misurato attraverso un modello di scoring multicriterio in cui l'azienda assegna dei pesi ponderati (ω_i) a diversi fattori qualitativi e non finanziari, come la notorietà del brand del cliente, la disponibilità a fornire testimonianze o case study; ogni cliente riceve un punteggio (v_i) da 1 a 5 per ciascun fattore; la somma dei punteggi ponderati genera l'indice sintetico finale:

$$I_s = \sum_{i=1}^n (v_i \cdot \omega_i)$$

L'incrocio tra queste due dimensioni mappa la clientela in quattro quadranti decisionali, fornendo un'indicazione chiara su come allocare in modo efficiente ed efficace le risorse di marketing.

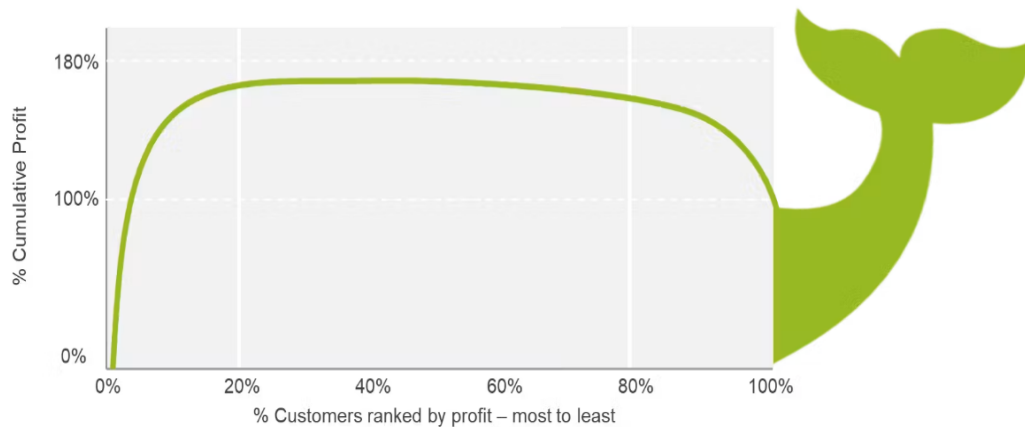
Nel quadrante Retain si trovano i Core Clients dell'organizzazione, che hanno un profilo d'acquisto perfettamente coerente con la value proposition aziendale e bilanciano volumi elevati con un Cost-to-Serve sostenibile; nel quadrante Transform si trovano i clienti altamente strategici per volumi, reputazione di brand o potenziale di crescita futuro, ma attualmente in perdita o con margini risicati a causa di un Cost-to-Serve esorbitante; nel quadrante Monitor, si trovano i clienti

occasionali o transazionali che generano buoni margini netti, spesso grazie a un basso consumo di risorse aziendali (Low Cost-to-Serve), pur non rientrando nel target core a lungo termine; nell'ultimo quadrante, i Replace, si trovano i clienti marginali che richiedono un'elevata intensità di servizio, generano continui reclami, pretendono sconti aggressivi e non offrono alcun potenziale di crescita o valore strategico.

L'Indice di Gini, combinato con la curva di Lorenz, misura il grado di concentrazione del fatturato o della redditività all'interno del portafoglio clienti. Con valori compresi tra 0 e 1, un indice pari a 0 indica una perfetta equidistribuzione tra i clienti, mentre un valore tendente a 1 segnala che la quasi totalità dei ricavi è generata da un numero ristrettissimo di soggetti.

La rappresentazione grafica viene anche chiamata Whale Curve poiché rispecchia la forma di una balena se disegnata all'interno di un grafico in cui sull'asse orizzontale vengono ordinati i clienti per redditività decrescente, mentre sull'asse verticale viene rappresentato il profitto cumulato come mostrato nella fig. 2.3.

Fig. 2.3- Curva di Stobachoff, “Whale Curve”



Fonte: Bakertilly, 2020.

Nella maggior parte delle realtà aziendali la distribuzione del fatturato tende ad allontanarsi dall'equidistribuzione per avvicinarsi alla regola empirica di Pareto, secondo cui circa l'80% del fatturato è riconducibile al 20% della clientela, l'indice di Gini pertanto permette di monitorare la distribuzione del fatturato aziendale fornendo una misura diretta del rischio di concentrazione del portafoglio.

Se la Customer Profitability Analysis fornisce un quadro dettagliato ma storicizzato di ciò che è accaduto nel passato, le decisioni strategiche orientate al lungo periodo necessitano di uno strumento a carattere predittivo e che tenga in considerazione tutto l'arco temporale in cui il cliente si relaziona con l'impresa, viene quindi introdotto il concetto di Customer Lifetime Value (CLV) che rappresenta un indicatore fondamentale per esprimere il valore economico complessivo che un cliente o un

segmento di clientela è in grado di generare per l'impresa lungo l'intero arco temporale della relazione commerciale.

Il CLV può essere espresso secondo due prospettive complementari: la prima fa riferimento al CLV Storico e quindi basato esclusivamente sulle transazioni passate registrate dal sistema di CRM, il quale calcola il profitto netto generato dal cliente nel tempo fino al momento dell'analisi. La seconda prospettiva invece, utilizza algoritmi di machine learning, modelli di regressione e analisi storico-comportamentali per stimare il valore futuro del cliente, proiettando nel tempo la frequenza d'acquisto e il tasso di abbandono (churn rate), consentendo al management di agire proattivamente prima che il cliente interrompa la relazione, si parla pertanto di CLV Predittivo.

Il CLV che tiene in considerazione i flussi di cassa futuri viene espresso matematicamente attraverso la formula

$$CLV = \frac{\text{margine di contribuzione} \times \text{Customer retention rate}}{1 + \text{Tasso di sconto} - \text{Customer Retention rate}}$$

Dove il Customer retention rate fa riferimento alla possibilità che un cliente continui a fare acquisti presso l'azienda in un determinato periodo, il tasso di sconto consente di esprimere il valore del cliente in termini attualizzati, riflettendo il costo opportunità del capitale e l'incertezza associata ai flussi futuri. Tale tasso dipende

anche dall'orizzonte temporale considerato: quanto più l'arco di tempo è esteso, tanto maggiore sarà lo sconto applicato alle somme future.

Il valore strategico del CLV risiede nella sua capacità di riconsiderare la valutazione delle campagne marketing e delle strategie di vendita, imponendo un cambio culturale che vede il passaggio da una logica transazionale e di breve termine, incentrate principalmente solo sul Ritorno sull'Investimento (ROI) delle singole campagne o dal mero costo per lead, a una visione patrimoniale di lungo periodo. In quest'ottica, la spesa d'acquisizione non viene più considerata un costo a fondo perduto, bensì un investimento volto a immettere nel portafoglio un asset in grado di produrre flussi di cassa ripetuti nel tempo.

In definitiva, l'integrazione fluida di questi strumenti analitici dota il management di un vero e proprio cruscotto analitico attraverso il quale riuscire a governare il portafoglio clienti.

2.4 Customer equity e problema del bilanciamento tra acquisizione di nuovi clienti e fidelizzazione dei clienti attuali

Nei precedenti paragrafi abbiamo visto come il portafoglio clienti può essere sezionato ed analizzato utilizzando delle opportune metriche valutando quindi la profitabilità con la CPA, le prospettive di sviluppo futuro grazie al CLV, ed infine la distribuzione della rischiosità della base clienti grazie all'indice di Gini, tuttavia per

compiere un vero e proprio salto di qualità strategico, il management non può limitarsi a osservare i singoli tasselli che compongono la base clienti ma occorre spostare lo sguardo verso una dimensione sistemica e patrimoniale. Il Customer Equity costituisce la misura complessiva della ricchezza relazionale dell'impresa e quindi l'aggregazione finanziaria dei flussi di cassa attesi per ciascun cliente.

La formalizzazione teorica della Customer Equity si deve prevalentemente ai contributi fondamentali di Rust, Zeithaml e Lemon nel loro scritto "What Drives Customer Equity, a company's current customers provide the most reliable source of future revenues and profits" (2001), in cui viene definita come somma attualizzata dei Customer Lifetime Value di tutti i clienti, attuali e potenziali, dell'impresa e in termini analitici viene quindi espressa come sommatoria di tutti i CLV dei clienti stimati su un determinato orizzonte temporale.

$$Customer\ Equity = \sum CLV\ dei\ clienti$$

L'avvento della Customer Equity ha segnato anche un passaggio fondamentale dalla tradizionale centralità che veniva posta sulla Brand Equity e quindi sulla forza e sulla notorietà del marchio, verso un focus più centrato sulla relazione con il cliente, ancorando direttamente il valore complessivo dell'azienda ai flussi finanziari reali generati dalle relazioni commerciali consolidate; la rete strutturata di clienti diventa quindi un asset primario per l'impresa che assicura il riacquisto continuativo dei

prodotti nel tempo, in quest'ottica la Customer Equity consente di quantificare il Return on Marketing trasformando le spese pubblicitarie e commerciali da semplici costi d'esercizio a veri e propri investimenti in capitale immateriale, capaci di generare valore economico misurabile.

La massimizzazione della Customer Equity pone il management di fronte a una fondamentale decisione di allocazione del capitale che fa riferimento al bilanciamento tra le risorse finanziarie da destinare all'acquisizione di nuovi clienti (Customer Acquisition) e le risorse da destinare al mantenimento della base clienti esistente (Customer Retention): si rileva infatti in molti contesti aziendali una forte asimmetria dominata dall'acquisizione continua di nuovi clienti, tuttavia come evidenziato da diversi studi (Blattberg & Deighton, 1996; Gupta et al., 2004), tale strategia si rivela inefficace e distruttiva di valore se sbilanciata e non affiancata da una solida struttura di retention.

La letteratura (Reichheld & Sasser, 1990; Gallo, 2014; Pfeifer, 2005) dimostra infatti che il costo di acquisizione di un nuovo cliente supera di un fattore compreso tra 5 e 25 volte il costo necessario per la fidelizzazione di un cliente esistente, questo poiché cambia la natura dei costi associati alle due operazioni: nell'acquisizione di un nuovo cliente viene utilizzato il CAC (Costo di acquisizione Cliente) che comprende un'elevata quota di costi fissi e variabili a fondo perduto, il cliente quindi nei primi mesi di relazione è in perdita dato che i margini generati servono sostanzialmente a coprire il CAC; nella Retention il costo considerato è il CRC (Customer

Retention Cost) ovvero costi sostenuti per mantenere attivo un cliente esistente attraverso attività di customer care, si tratta quindi di investimenti con un rendimento marginale elevato, caratterizzati da costi unitari decisamente inferiori rispetto all'acquisizione.

La fidelizzazione dei clienti ha un impatto diretto sulla redditività dell'impresa poiché l'allungamento del ciclo di vita del cliente con l'impresa permette di ammortizzare tutti i CAC, e in secondo luogo i clienti storici tendono anche a sviluppare una minor sensibilità agli aumenti di prezzo dimostrando una maggior propensione di acquisto delle linee di prodotto a maggior valore aggiunto. Nonostante questi vantaggi della fidelizzazione però, l'acquisizione di nuovi clienti non è un'attività di cui l'impresa può fare a meno, l'obiettivo della Customer Equity risiede dunque nel riuscire a trovare un punto di equilibrio tra le due dinamiche senza che una vada a discapito dell'altra: un portafoglio basato unicamente sulla retention rischia la stagnazione e il progressivo invecchiamento, esponendosi al rischio di obsolescenza e all'inevitabile logorio fisiologico della base clienti (natural churn).

Tradurre la logica della Customer Equity e la scelta tra acquisizione e ritenzione sul piano operativo significa attuare una rigorosa gestione del portafoglio clienti in cui l'azione del management viene articolata lungo quattro direttrici: la prima direttrice fa riferimento all'Acquisizione mirata in cui le attività di prospecting devono orientarsi verso i prospect con un più elevato CLV potenziale; la seconda direttrice ri-

guarda invece la Fidelizzazione difensiva in cui l'azienda concentra le proprie risorse sui clienti attuali a più alto valore attuale; la terza direttrice è lo Sviluppo progressivo in cui l'azienda mira ad aumentare la quota di spesa (Share of Wallet) dei clienti a valore medio ma caratterizzati da ampi margini di crescita; infine l'ultima direttrice riguarda la Razionalizzazione del portafoglio in cui l'azienda decide di standardizzare i servizi per i clienti in perdita, o addirittura pianificare un interruzione del rapporto qualora non ci siano prospettive di recupero dei margini nelle relazioni.

Un'ulteriore analisi che permette di valutare i clienti in base al loro comportamento di acquisto è l'analisi RFM che tiene in considerazione i tre seguenti indicatori comportamentali: la Frequenza (Frequency) e quindi il tempo che intercorre tra un acquisto e il successivo e permette di misurare la continuità della relazione, la fedeltà e il grado di inserimento dei prodotti aziendali nei processi dell'acquirente; la Recenza (Recency) ovvero il tempo trascorso dall'ultimo acquisto, un cliente che ha acquistato di recente presenta una probabilità di riacquisto e di risposta a nuove sollecitazioni commerciali nettamente superiore rispetto a un cliente inattivo da tempo; l'Importo (Monetary) cioè l'ammontare economico speso dal cliente nell'arco di tempo considerato. L'applicazione pratica di quest'analisi prevede la suddivisione della base clienti in tre classi relative ognuna a una delle variabili con-

siderate, dalla somma dei tre punteggi scaturisce una mappatura dinamica del portafoglio, articolata in specifici cluster comportamentali a ciascuno dei quali corrisponde una differente strategia di gestione.

Al vertice del portafoglio clienti troviamo quelli che vengono considerati i Champions, clienti caratterizzati dai punteggi più elevati in tutte e tre le dimensioni per cui la strategia da adottare punta sulla difesa prioritaria della relazione e sull'attivazione di programmi VIP e di co-creazione, valorizzando questi acquirenti come veri e propri partner strategici del brand; al di sotto troviamo i Loyal Customers, clienti che garantiscono acquisti regolari e stabili nel tempo per cui la strategia utilizza come leva operativa principale l'ampliamento della gamma prodotti acquistati attraverso azioni di up-selling; differente approccio viene invece utilizzato con i Potential Loyalists, i quali sono clienti di recente acquisizione e presentano una buona propensione alla spesa ma ancora una bassa frequenza di acquisto, per cui la strategia da adottare diventa quella del nurturing, attraverso comunicazioni informative e incentivi commerciali volti a consolidare l'abitudine al riacquisto nel breve periodo; particolare attenzione invece richiedono i clienti At Risk, ovvero clienti che in passato hanno generato volumi d'affari significativi e acquisti frequenti, ma la cui recenza si è notevolmente allungata, in questo caso il management deve attivare degli interventi diretti della forza di vendita volti a recuperare la relazione e prevenire il rischio di abbandono definitivo; l'ultimo segmento è rappresentato dai clienti Hibernating o Lost per cui il management deve prevedere delle azioni automatizzate

e volte allo spreco del minor numero di risorse poiché sono caratterizzati da acquisti molto distanti nel tempo e da volumi marginali.

In conclusione, l'analisi RFM offre una fotografia dinamica e reattiva del comportamento dei clienti, l'analisi economica relativa alla scelta tra acquisizione e retention guida l'allocazione efficiente delle risorse a disposizione dell'azienda, infine la Customer Equity permette al management di indirizzare le risorse commerciali verso le relazioni a più alto valore complessivo.

CAPITOLO 3

IL CASO AZIENDALE CENTRO CARNE S.R.L.

3.1 Metodologia e obiettivo dell'analisi

L'attività di ricerca presentata in questo lavoro è stata svolta durante il periodo di tirocinio curricolare effettuato presso l'azienda Centro Carne S.r.l, nel periodo che va da Marzo 2026 a Maggio 2026.

Dal punto di vista metodologico, l'indagine si configura come una ricerca qualitativa ed empirica basata sulla metodologia del case study (studio di caso singolo) come metodologia d'indagine fondamentale; tale approccio risulta particolarmente idoneo per indagare fenomeni gestionali complessi all'interno del loro reale contesto organizzativo, consentendo di coniugare l'analisi teorica con le prassi operative aziendali (Yin, 2018). In questo quadro, l'azienda Centro Carne S.r.l. rappresenta l'unità d'analisi contestuale all'interno della quale osservare l'efficacia delle leve analitiche a supporto dei processi decisionali commerciali.

Per garantire il rigore scientifico e la validità di costrutto del caso di studio, si è fatto ricorso al principio della triangolazione delle fonti informative, dove la fase di (data collection), svolta durante il periodo di tirocinio curricolare, ha infatti integrato in modo complementare due tipologie di dati:

- Dati primari di natura quantitativa, estratti dal sistema gestionale aziendale, relativi alle serie storiche di vendita e di redditività dei clienti e dei prodotti;
- Dati secondari di natura qualitativa, raccolti mediante l'osservazione diretta delle prassi operative aziendali, l'affiancamento alle attività commerciali e i confronti con la Responsabile Commerciale dell'impresa.

L'analisi si è articolata in due fasi metodologiche sequenziali: una prima fase di analisi esplorativa a raggio ampio sul portafoglio aziendale e una successiva di approfondimento verticale focalizzato su una specifica linea di prodotto a rilevante valore strategico; nella prima fase l'obiettivo è stato quello di condurre un'analisi generale, rispetto ai clienti presenti nel portafoglio dell'impresa e ai prodotti da loro acquistati. Da questa analisi è emerso che il prodotto tartare ha mostrato negli ultimi anni una crescita esponenziale sia nei volumi di vendita, sia nei margini di contribuzione generati. In accordo con la Responsabile Commerciale di Centro Carne S.r.l., si è stabilito di restringere il perimetro dell'indagine per analizzare nel dettaglio le dinamiche operative e commerciali di questo specifico prodotto.

Per la raccolta dei dati, ci si è avvalsi del sistema gestionale aziendale, da cui sono stati estratti i dati storici relativi alla tartare coprendo l'arco temporale compreso tra il 2022 e il 2025.

L'obiettivo dell'analisi era fornire alla direzione insight utili a definire, una strategia commerciale relativa al prodotto tartare, volta all'introduzione e al rafforzamento

di questo prodotto presso un cliente già presente all'interno del portafoglio dell'azienda, ma operante in un area geografica ancora poco sviluppata.

3.2 Profilo dell'impresa

La Centro Carne S.r.l. ha la propria sede legale e lo stabilimento produttivo nel comune di Sant'Omero, situato nella provincia di Teramo, all'interno del polo industriale della Val Vibrata; questa scelta localizzativa rappresenta uno snodo di primaria importanza strategica per la posizione centrale rispetto alle arterie autostradali adriatiche che consente di servire con rapidità le piattaforme distributive e i punti vendita del Centro e Sud Italia, preservando la continuità della catena del freddo per prodotti freschi a ridotta vita commerciale (shelf-life). L'evoluzione aziendale di Centro Carne S.r.l. affonda le proprie radici nella tradizione abruzzese della lavorazione delle carni. Nata come realtà dedicata alla macellazione e alla prima sezionatura dei bovini, l'impresa ha intrapreso negli anni un significativo percorso di trasformazione industriale e di posizionamento del marchio, evolvendosi in un moderno centro specializzato nello smistamento, nel confezionamento e nella lavorazione di carni fresche.

Oggi l'azienda si attesta come una rilevante e solida realtà del settore agroalimentare: la struttura organizzativa impiega un organico complessivo di 60 dipendenti distribuiti tra il comparto produttivo, la logistica e la rete commerciale; nell'esercizio 2025 si registra un fatturato pari a € 41.481.412,00. Tali indicatori

dimensionali ed economico-finanziari testimoniano l'elevata scala operativa e la penetrazione di mercato raggiunta dall'impresa, ponendo le basi strutturali idonee all'implementazione di una strategia commerciale data-driven.

La filosofia aziendale fonda le sue basi sull'equilibrio tra il saper fare artigianale e l'innovazione tecnologica; si possono quindi sintetizzare gli elementi cardine dell'identità aziendale in tre aspetti fondamentali per l'impresa:

- la rigida selezione delle materie prime, sono presenti molte collaborazioni con allevamenti della zona selezionati e con cui ormai intercorre un rapporto di fiducia assoluta basata sulla continuità della relazione da diversi anni; questo permette di garantire elevati standard di qualità del benessere dell'animale, nonché di tracciabilità della filiera e qualità della carne;
- la sicurezza alimentare e la tracciabilità, vengono adottati rigidi protocolli igienico-sanitari e controlli continui su ogni lotto produttivo nel rispetto dei protocolli BRC¹⁰ e IFS¹¹ previsti per la fornitura alla Grande Distribuzione Organizzata (GDO);

¹⁰ Il protocollo BRC (British Retail Consortium) è uno standard di certificazione privato e volontario di origine britannica, definisce i requisiti applicati ai fornitori della GDO per la standardizzazione degli ambienti di lavoro, il controllo dei processi e dei prodotti, la gestione degli allergeni e l'accuratezza dell'etichettatura.

¹¹ Il protocollo IFS (International Featured Standards) è uno standard di certificazione privato e volontario di origine franco-tedesca, che valuta e qualifica i fornitori della GDO attestando il rispetto delle norme igienico-sanitarie, la qualità dei processi produttivi e la corretta gestione del personale e della sicurezza alimentare.

- la continua innovazione, sono stati infatti effettuati massicci investimenti in linee di imballaggio di ultima generazione, come il confezionamento in Atmosfera Protettiva (MAP) e lo Skin pack che sono nuovi metodi di conservazione che permettono di prolungare la durata del prodotto mantenendo inalterati il colore, la morbidezza e le proprietà organolettiche della carne fresca senza l'uso di conservanti artificiali.

L'assetto proprietario di Centro Carne è quello di una S.r.l. in cui la compagine sociale è composta da tre soci, i quali detengono la proprietà e definiscono l'indirizzo strategico dell'impresa. Al di sotto di essi si trovano un responsabile di stabilimento, a cui è affidato il coordinamento della attività produttive e il rispetto degli standard di qualità; poi altre figure di rilievo con ruoli di responsabilità come la Responsabile Commerciale, a cui fa capo la pianificazione delle vendite, lo sviluppo dei canali strategici e la gestione dei listini, nonché il coordinamento generale dell'azione di posizionamento sul mercato.

Sotto il coordinamento della responsabile commerciale, l'azione di Centro Carne S.r.l. si rivolge sia a clienti B2B che ai consumatori, avendo degli store di proprietà in cui viene svolta la vendita al dettaglio dei prodotti; la priorità dell'impresa rimane comunque il mercato B2B, costituito dai canali HORECA e GDO, sui quali l'impresa tende a concentrare maggiormente le sue risorse; essi, vengono gestiti direttamente, senza l'utilizzo di intermediari commerciali; per clienti come

ristoranti e macellerie invece, l'azienda utilizza degli agenti che si occupano di gestire e sviluppare le relazioni.

L'obiettivo dell'impresa è orientare lo sviluppo verso i canali HORECA e GDO, caratterizzati da maggiori volumi di fatturato e puntualità nei pagamenti. In tale prospettiva, si intendono rafforzare le relazioni commerciali attraverso la valorizzazione dei prodotti del territorio e della qualità della filiera, con l'ampliamento dello stabilimento produttivo e l'apertura di un macello di proprietà, finalizzato a garantire un maggiore controllo sull'intero processo produttivo.

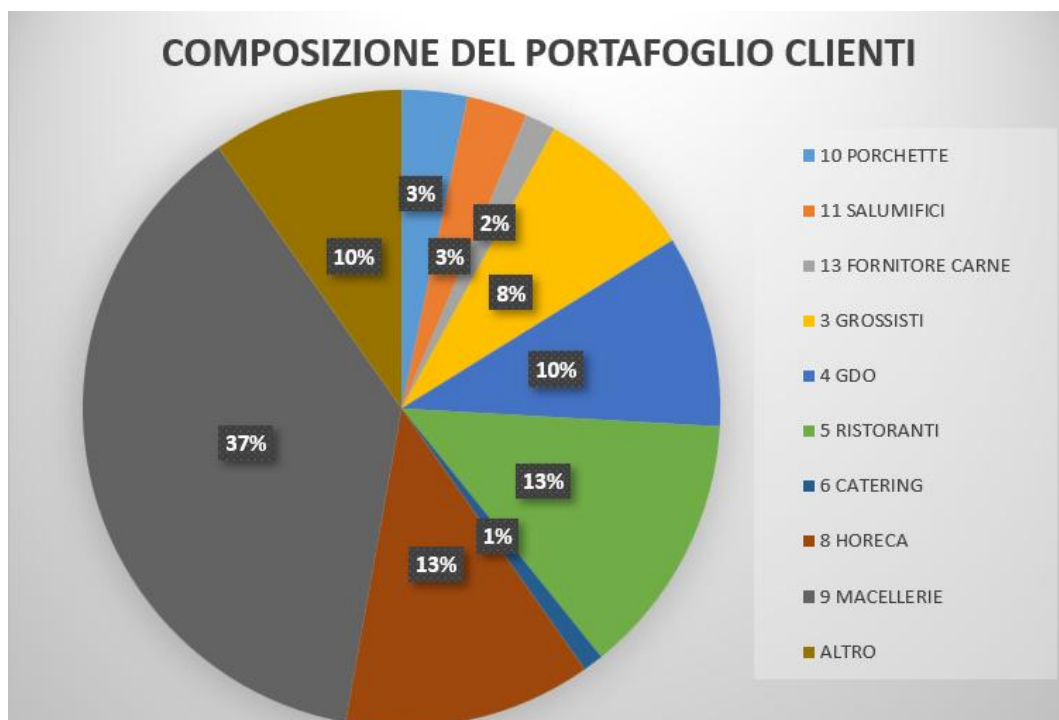
3.3 Analisi portafoglio clienti di Centro Carne S.r.l.

L'analisi del portafoglio clienti rappresenta uno snodo fondamentale per comprendere la struttura delle vendite, il livello di dipendenza commerciale, la distribuzione del rischio di credito e la penetrazione nei diversi canali distributivi. Nel periodo di stage intrapreso, da marzo a maggio 2026, ho potuto analizzare i dati per l'anno precedente, relativi al 2025, in cui l'azienda Centro Carne S.r.l. comprendeva nel suo portafoglio 396 clienti, i quali hanno sviluppato un fatturato complessivo di € 41.481.412,03.

All'interno del portafoglio i clienti vengono suddivisi in base alla categoria merceologica di riferimento; sono individuate dieci categorie che sono rispettivamente: PORCHETTE, SALUMIFICI, FORNITORI CARNE (per fornitori si intende clienti industriali serviti, ma chiamati così per semplicità nel

gestionale dell'impresa), GROSSISTI, GDO, RISTORANTI, CATERING, HORECA, MACELLERIE, ALTRO (rappresentati nella fig. 3.1).

Fig. 3.1- Composizione del portafoglio clienti di Centro Carne S.r.l.



Fonte: Elaborazione personale sulla base dei dati forniti dall'impresa.

Gran parte dei clienti appartengono alla categoria di ristoranti e macellerie che complessivamente a livello numerico rappresentano il 51% dell'intero portafoglio clienti: su di esse si concentrano gli sforzi dell'azienda allo scopo di ridurne il peso a favore di clienti a più alto margine, quali la GDO e l'HORECA che al momento rappresentano solo il 22% del portafoglio clienti. Questo obiettivo parte dal fatto

che ristoranti e macellerie, anche se presenti in gran numero, sono gestite con contratti che hanno dei termini di pagamento molto lunghi e quindi presentano un rischio di insolvenza elevato che può portare a instabilità dal punto di vista finanziario; dalle analisi svolte in questo periodo (Tab.3.2) la loro completa eliminazione dal portafoglio equivarrebbe ad una diminuzione del fatturato di 9 milioni e una riduzione del margine a valore di 1 milione e mezzo, cifre però queste da considerare rispetto ad un potenziale vantaggio nella riduzione dei costi operativi e di gestione di questi canali, i quali al momento vengono serviti attraverso degli agenti.

Tab. 3.2- Peso di macellerie e ristoranti su fatturato e margine a valore

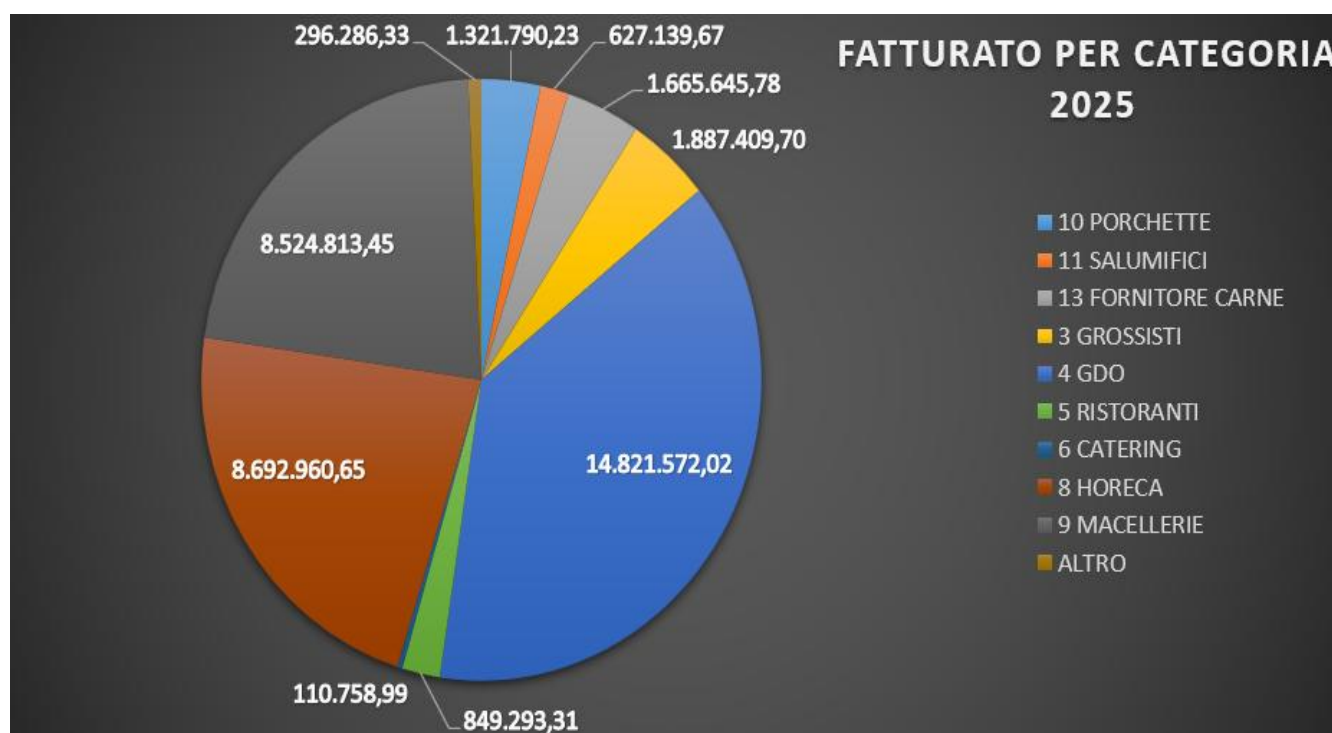
	NUMERO CLIENTI	FATTURATO	MARGINE A VALORE
MACELLERIE	146	8.524.813,45 €	219.708,10 €
RISTORANTI	52	849.293,31 €	1.357.823,58 €
TOTALE AZIENDALE	396	41.481.412,03 €	5.721.078,57 €
IPOTESI SENZA MACELLERIE E RISTORANTI	198	32.107.305,27 €	4.143.546,89 €
SCOSTAMENTO	198	9.374.106,76 €	1.577.531,68 €

Fonte: Elaborazioni proprie sulla base dei dati forniti dall'impresa.

A livello di impatto sul fatturato si può vedere come le categorie più importanti risultano essere GDO, che risulta essere il primo canale per volume di fatturato (14 Milioni) pur contando solo 38 clienti all'interno del portafoglio; l'Horeca con i suoi 8 Milioni di fatturato sviluppato con 49 clienti presenti in portafoglio, dimostrando una resa unitaria per cliente elevata; infine, le Macellerie che rappresentano la spina

dorsale della clientela in termini numerici, come detto in precedenza con 146 clienti serviti, i quali generano 8 Milioni di fatturato quindi una dimensione media unitaria per cliente molto ridotta che porta a considerare l'ipotesi di ridurre i clienti da servire e concentrarsi esclusivamente su coloro che hanno termini di pagamento ridotti o comunque alla consegna riducendo il rischio di insolvenza; l'intera composizione del fatturato diviso per ogni categoria viene riportata nella Fig. 3.3.

Fig. 3.3- Composizione del fatturato per categoria di clienti



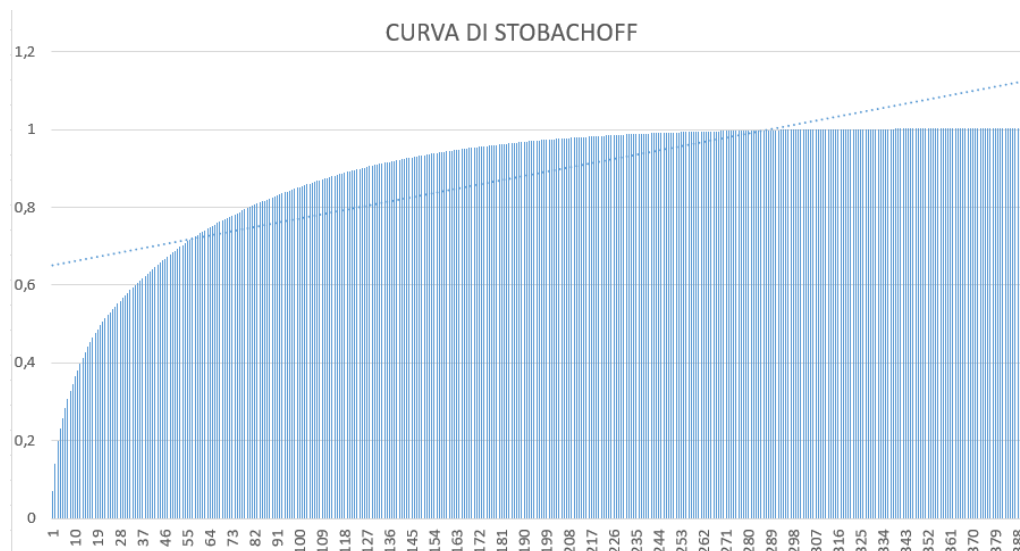
Fonte: Elaborazione personale sulla base dei dati forniti dall'impresa.

Per misurare formalmente la disomogeneità nella distribuzione del fatturato all'interno del portafoglio clienti, viene analizzato l'indice di Gini, che assume valori tra 0 (equidistribuzione) ed 1 (massima concentrazione). Nel caso in esame, l'indice è pari a 0,79, molto vicino ad 1 rispecchiando una forte asimmetria nella distribuzione del fatturato all'interno del portafoglio, in linea con il principio di Pareto. Questo risultato può essere considerato dal punto di vista manageriale un segnale di allarme poiché un eventuale abbassamento dei volumi dei clienti più importanti implicherebbe dei gravi problemi dal punto di vista economico-finanziario.

Dividendo il portafoglio in tre classi di fatturato ordinati in maniera crescente, si ottengono: il primo gruppo che chiameremo C, composto da 351 clienti, con un fatturato di 8.134.969.085,47 €; il secondo gruppo o gruppo B, composto da 27 clienti, con un fatturato di 2.977.048.725,44 €; l'ultimo gruppo o gruppo A formato da 15 clienti che sviluppano 3.609.849.019,17 € di fatturato.

Una rappresentazione grafica della distribuzione del portafoglio clienti attraverso la curva di Stobachoff (si veda la fig. 3.4) può fornire ulteriori informazioni se vengono considerati il livello di subsidizing, quindi quanti profitti generati da alcuni clienti vanno a sostenere le perdite generate dagli altri, e il livello di dipendenza, ovvero i clienti profittevoli sul totale dei clienti.

Fig. 3.4- Applicazione curva di Stobachoff al caso aziendale



Fonte: Elaborazioni personali sulla base dei dati forniti dall'impresa.

Nel caso esaminato il grafico evidenzia una situazione intermedia in cui non ci sono un gran numero di vendite sovvenzionate, indice quindi che molti clienti si attestano su un punto di pareggio o poco al di sopra, ma al contempo è presente un numero limitato di clienti profittevoli, rappresentati in maggioranza dalla categoria della GDO e in parte dall'HORECA.

Dal punto di vista territoriale, i clienti sono distribuiti su tutto il territorio nazionale, con una maggiore concentrazione nelle regioni limitrofe alla sede aziendale; infatti, l'Abruzzo è la regione più impattante sia a livello di fatturato, con i suoi 14.421.233,28 € che rappresentano un 37% a livello complessivo, sia a livello di concentrazione della clientela essendo presenti 175 clienti; seguono poi Marche e

Lazio che insieme generano un 30% del fatturato complessivo (dati che vengono riportati nella Fig.3.5¹²).

Fig. 3.5- Classifica regioni per incidenza sul fatturato

REGIONE	NUMERO DI CLIENTI	FATTURATO	FT. %
ABR Abruzzo	62	14.421.233,28 €	37,2%
MAR Marche	48	7.696.991,21 €	19,8%
EMI Emilia Romagna	13	5.201.938,19 €	13,4%
LAZ Lazio	14	4.206.911,35 €	10,8%
UMB Umbria	5	1.808.672,30 €	4,7%
CAM Campania	6	1.557.104,85 €	4,0%
LOM Lombardia	18	974.343,07 €	2,5%
CAL Calabria	2	811.425,42 €	2,1%
MOL Molise	6	645.801,90 €	1,7%
TOS Toscana	13	439.633,79 €	1,1%
VEN Veneto	6	375.308,44 €	1,0%
PUG Puglia	6	322.484,16 €	0,8%
-	5	142.951,74 €	0,4%
PIE Piemonte	2	92.902,69 €	0,2%
SIC Sicilia	4	46.737,41 €	0,1%
FRI Friuli Venezia Giulia	2	23.814,28 €	0,1%
TRE Trentino Alto Adige	1	15.530,82 €	0,0%
LIG Liguria	1	12.507,18 €	0,0%
SAR Sardegna	2	1.378,05 €	0,0%

Fonte: Elaborazioni proprie sulla base di dati forniti dall'impresa.

Dall'analisi del portafoglio clienti svolta, emergono due evidenze rilevanti:

¹² All'interno della tabella è presente una riga con intestazione "-"; questo perché all'interno del gestionale aziendale alcuni clienti non riportavano nella loro scheda la localizzazione geografica, di conseguenza sono stati contrassegnati con questa simbologia.

- GDO e HORECA rappresentano il “pilastro ad alto valore” che garantisce la saturazione della capacità produttiva ed in cui, la dipendenza dai principali clienti appartenenti a queste categorie richiede un monitoraggio costante degli stessi;
- macellerie e ristoranti rappresentano il “pilastro della capillarità” che permette di distribuire il rischio della concentrazione del portafoglio su svariati clienti nelle regioni core (Abruzzo, Marche e Lazio) assicurando così all’azienda un blocco che la preserva da eventuali shock di fatturato derivanti dalla perdita dei clienti più importanti.

3.4 Analisi del portafoglio prodotti dell’impresa

Secondo Tolonen et al. (2013), la gestione del portafoglio prodotti è un processo decisionale di alto livello direzionale che non deve limitarsi ai soli nuovi progetti, ma deve coprire l'intero ciclo di vita dei prodotti; consiste nel definire in modo dinamico quali prodotti sviluppare, vendere, mantenere, aggiornare o rimuovere dal mercato. L’obiettivo della direzione diventa quindi quello di garantire un giusto bilanciamento tra la generazione di liquidità e gli investimenti necessari a favorire la crescita futura, cercando di evitare e gestire problematiche come la saturazione del mercato o l’invecchiamento delle linee offerte.

In quest'ottica, l'analisi del prodotto diventa lo strumento attraverso cui l'azienda valuta la redditività, le prestazioni commerciali, il gradimento del cliente e il potenziale di sviluppo di ciascuna referenza in gamma, significa comprendere il ruolo di ciascun articolo all'interno del sistema aziendale; ci sono infatti prodotti che servono per attrarre nuovi clienti, quali i "Prodotti Civetta", altri invece presentano margini elevati e hanno lo scopo di difendere la quota di mercato dalla pressione dei concorrenti.

L'analisi del portafoglio prodotti di Centro Carne S.r.l. costituisce il secondo pilastro fondamentale dell'indagine empirica condotta nel presente lavoro di tesi, in cui vengono analizzate l'articolazione delle linee di prodotto, l'incidenza delle diverse tipologie di materia prima distinte in carne bovina e carne suina, e le performance delle referenze ad alto valore aggiunto. Il volume d'affari complessivo di Centro Carne S.r.l. è caratterizzato dalla prevalenza della carne bovina che rappresenta la componente maggioritaria sia per volumi di fatturato che per quantità, a cui poi si aggiungono delle referenze di carne suina che vanno a completare l'offerta proposta dall'azienda, e su cui però si sta cercando di aumentare il volume d'affari essendo questa una tipologia di carne che presenta delle alte marginalità.

L'azienda distingue 4 principali categorie di prodotto, che sono: Preparati e porzionati, Congelati, In osso e Sottovuoto, all'interno delle quali per ogni categoria si hanno alcuni prodotti alto rotanti, i quali presentano alti volumi di fatturato e

quantità, e altri prodotti basso rotanti sui quali l'azienda dovrà decidere se mantenerli in produzione o eliminarli per recuperare capacità produttiva e impiegarla per la lavorazione di prodotti con performance migliori.

Analizzando il fatturato suddiviso per le principali categorie merceologiche, si evidenzia una netta polarizzazione dell'incidenza tra due tipologie (fig.3.6):

- Preparati e Porzionati e Congelati (prodotti ad alto valore di servizio), all'interno di queste due categorie si trovano le linee di prodotto ad elevato grado di trasformazione industriale, vi rientrano i tagli freschi già porzionati in vaschetta per i banchi della GDO, i preparati "pronti da cuocere" (come hamburger, polpette o carni marinate) e la gamma dei prodotti congelati. In entrambe queste categorie di prodotti, il rapporto dell'incidenza sul fatturato della carne bovina e della suina, si attesta su una predominanza della bovina di un 65%, a fronte di un 35% di quella suina.
- In Osso e Sottovuoto (lavorazioni primarie a basso contenuto di servizio), in queste due categorie, si trovano i prodotti appartenenti alla prima fase della catena di trasformazione della carne, caratterizzati da un livello minimo di lavorazione come ad esempio le carcasse, i quarti, le mezzene, unitamente ai grandi tagli primari disossati e confezionati in "sottovuoto" per garantire la conservazione e la frollatura della materia prima. All'interno di entrambe, il divario tra le due tipologie di

carne, bovina e suina, si fa estremamente marcato con la carne bovina che incide sul fatturato per l'80%, lasciando di conseguenza alla carne suina solo un 20%.

Fig. 3.6 – Incidenza sul fatturato e sulla quantità per macrocategoria di prodotto

		fatturato	kili	Inc. Fatturato	Inc. Kili
IN OSSO		20.686.744,63 €	2.946.290,67		
Suino		4.309.990,18 €	1.135.104,91	21%	39%
Bovino		16.376.754,45 €	1.811.185,75	79%	61%
SOTTOVUOTO		9.409.278,45 €	1.014.701,13		
Suino		1.695.628,59 €	359.023,61	18%	35%
Bovino		7.713.649,86 €	655.677,52	82%	65%
PREP. E PORZ.		6.471.768,69 €	833.938,16		
Suino		2.348.951,67 €	423.359,98	36%	51%
Bovino		4.122.817,02 €	410.578,19	64%	49%
CONGELATO		323.209,48 €	97.918,07		
Suino		115.871,11 €	37.641,79	36%	38%
Bovino		207.338,37 €	60.276,28	64%	62%

Fonte: Elaborazioni proprie sulla base dei dati forniti dall'impresa.

Alla luce dell'analisi svolta, il prodotto su cui si concentrerà l'attenzione è la tartàre, che rappresenta un perfetto esempio di premiumization dell'offerta aziendale, essendo un prodotto ad elevato contenuto di servizio, con porzionatura precisa, confezionamento protetto e posizionamento di prezzo superiore alla media della carne macinata tradizionale. All'interno della categoria tartàre, il portafoglio

prodotti si caratterizza per una fortissima concentrazione delle vendite su quattro referenze principali, basate su razze bovine pregiate e tipicità territoriali italiane:

- Tartàre bovino marchigiana 160 gr.
- Tartàre Piemontese 160 gr.
- Tartàre Bovino Chianina 160 gr.
- Tartàre Bovino Romagnola 160 gr.

Queste quattro referenze da sole riescono a sviluppare l'80% del fatturato complessivo della categoria, la scelta infatti del formato da 160 gr. unita alla valorizzazione delle razze bovine autoctone, si è rilevata una leva commerciale di alto successo rispondendo alla domanda del consumatore moderno, che negli ultimi anni è sempre più attento ai valori nutrizionali dei prodotti, alla tracciabilità e al consumo di prodotti ready to eat.

La distribuzione di questa categoria di prodotto è concentrata prevalentemente nel centro Italia, con Abruzzo, Lazio ed Umbria nel ruolo di regioni leader per assorbimento complessivo; all'interno di queste regioni i clienti che sviluppano il maggior fatturato sono rappresentati dalla GDO, la quale sfrutta la forza del brand e la qualità certificata delle razze bovine, per arricchire i banchi del fresco a libero servizio, garantendo a Centro Carne S.r.l volumi di rotazione elevati e costanti lungo tutto l'arco dell'anno.

Analizzando nel dettaglio l'evoluzione temporale della tartàre nell'arco di 4 anni (Tab. 3.7) emerge chiaramente l'efficacia della strategia di premiumization;

un'analisi dettagliata dei volumi, dei ricavi e della penetrazione commerciale è mostrata nella tabella seguente:

Tab. 3.7- Andamento della tartàre dal 2022 al 2025

METRICA	ANNO 2022	ANNO 2025	VARIAZIONE %
Quantità venduta (Kg)	13.769 kg	38.492 kg	+179,56%
Fatturato complessivo (€)	273.230,00 €	802.893,00 €	+193,85%
Numero Clienti	38	58	+52,63%
Fatturato medio per cliente (€)	7.190,26 €	13.842,98 €	+92,52%
Volume medio per cliente (kg)	362,34 kg	663,66 kg	+83,16%

Fonte: Elaborazione personale sulla base dei dati forniti dall'impresa.

I dati mostrano un aumento significativo del fatturato e dei volumi, rispettivamente +193.85% e +179.56%, evidenziando che lo sviluppo della linea si è articolato lungo due direttrici: la prima, rappresentata da uno sviluppo estensivo con l'acquisizione di nuovi clienti passando da 38 a 58 nell'arco temporale analizzato; la seconda, rappresentata da uno sviluppo intensivo puntando su penetrazione e cross-selling, sono aumentate quindi le quantità acquistate mediamente per cliente e di conseguenza anche il fatturato generato da ognuno, ciò dimostra come i clienti già esistenti abbiano non solo confermato l'acquisto, ma ne abbiano quasi

raddoppiato l'assorbimento nei propri assortimenti, a conferma del forte tasso di riacquisto e gradimento da parte del consumatore finale.

CAPITOLO 4

DALL'ANALISI ALLA DECISIONE: LO SVILUPPO DI UNA STRATEGIA COMMERCIALE PER IL PRODOTTO TARTARE

4.1 Evoluzione del mercato e nuovi obiettivi strategici

L'elaborazione di una strategia commerciale orientata al prodotto tartare si inserisce all'interno di un quadro macroeconomico e di consumo in profonda trasformazione: il mercato italiano delle carni fresche sta attraversando infatti una fase di ridefinizione strutturale; a fronte di un generale riassetto dei volumi di consumo pro-capite, si assiste all'affermazione del modello consumativo flexitariano¹³, caratterizzato da una riduzione quantitativa degli acquisti a favore di una netta selezione qualitativa. In questo scenario, le preferenze della domanda si indirizzano in modo crescente verso prodotti ad alto contenuto di servizio (ready-to-eat), tracciabili, legati alle razze autoctone pregiate e sostenuti da certificazioni di origine; la tartare, storicamente considerata una referenza di nicchia per il canale ristorativo o per la macelleria tradizionale, si è trasformata in una vera e propria

¹³ Il termine flexitariano definisce un orientamento alimentare prevalentemente vegetariano che non esclude del tutto il consumo di carne e pesce, ma ne riduce la frequenza in favore di una scelta d'acquisto più consapevole. Sul piano dei comportamenti di consumo, l'affermazione del profilo flexitariano si traduce in una contrazione dei volumi complessivi consumati, controbilanciata dalla ricerca di prodotti a più elevata qualità, tracciabilità di filiera, attenzione al benessere animale e alto valore di servizio.

categoria strategica per i banchi del fresco a libero servizio della Grande Distribuzione Organizzata che garantiscono un'elevata rotazione a scaffale e margini di contribuzione superiori alla media della carne macinata tradizionale.

In tale contesto di mercato, le evidenze interne di Centro Carne S.r.l. confermano l'efficacia delle dinamiche di premiumization, infatti tra il 2022 e il 2025, la linea tartare dell'azienda trainata dalle quattro referenze simbolo legate alle razze pregiate (Marchigiana, Piemontese, Chianina e Romagnola nel formato da 160 grammi, che generano l'80% del fatturato di categoria), ha registrato un incremento dei ricavi pari al +193,85% e un aumento dei volumi venduti del +179,56%; sulla base di questi dati di mercato e sui dati dell'impresa, la strategia commerciale si pone tre obiettivi prioritari e strettamente interconnessi:

- Crescita sostenibile ed espansiva delle vendite (Volume e Value Growth); accelerare lo sviluppo commerciale agendo sulle dimensioni del volume e del valore delle vendite del prodotto: da un lato, la strategia persegue lo sviluppo dei clienti già in portafoglio, aumentando sia il volume medio per cliente (cresciuto da 362,34 kg a 663,66 kg tra il 2022 e il 2025), sia il valore medio della fornitura (€ 13.842,98 nel 2025); dall'altro, punta a massimizzare la redditività complessiva sfruttando la maggiore marginalità della tartare rispetto ai tagli

tradizionali, posizionando il prodotto nella fascia premium anche grazie alle tecnologie di confezionamento MAP¹⁴ e Skin Pack¹⁵;

- Sviluppo del segmento target GDO, questo secondo obiettivo risponde all'esigenza aziendale di riequilibrare la composizione del portafoglio clienti. L'analisi del portafoglio clienti ha evidenziato come il canale tradizionale (macellerie e ristoranti), pur rappresentando la maggioranza numerica della clientela (51%), generi un'elevata frammentazione operativa e un fisiologico rischio di insolvenza; la GDO, pur contando solo 38 clienti (pari a circa il 9,6% del totale portafoglio), rappresenta il primo canale aziendale per fatturato con 14,82 milioni di euro e per profitto con un margine a valore di 1,6 milioni, costituisce quindi il partner ideale per sostenere l'espansione della tartàre, in quanto assicura elevata rotazione nei banchi frigo, costanza nei volumi programmati, regolarità nei pagamenti e la possibilità di servire intere reti distributive regionali o nazionali;

¹⁴ MAP (Modified Atmosphere Packaging), è una tecnologia di confezionamento che sostituisce l'atmosfera aria-ambiente interna all'imballaggio con una miscela gassosa protettiva; il sistema rallenta il decadimento microbiologico ed enzimatico della carne fresca, preservandone le proprietà organolettiche e la pigmentazione naturale senza additivi.

¹⁵ Skin Pack (Vacuum Skin Packaging), è una tipologia di confezionamento sottovuoto ad alta aderenza in cui una pellicola di plastica flessibile avvolge perfettamente il prodotto; si elimina ogni sacca d'aria, garantendo un'elevata protezione igienica, l'estensione della shelf-life e un'ottimale presentazione visiva del prodotto.

- Penetrazione geografica nelle aree poco servite, l'analisi geografica del fatturato complessivo di Centro Carne S.r.l. evidenzia una concentrazione delle vendite nelle aree del Centro Italia (Abruzzo, Marche, Lazio e Umbria); queste regioni assorbono infatti il 72% del fatturato totale, si evidenzia quindi un potenziale di crescita inespresso nelle restanti aree del Paese, ancora poco servite dai clienti GDO presenti in portafoglio all'impresa. L'obiettivo di penetrazione geografica si articola nell'ingresso sistematico nelle piattaforme distributive della GDO situate nelle regioni a potenziale elevato ma attualmente sotto-servite. A tal proposito, si individua la Direttrice-Nord composta dalle regioni Lombardia, Veneto e Toscana, dove le abitudini di consumo di pasti veloci ready-to-eat, risponde perfettamente alle caratteristiche della tartàre. La fattibilità tecnica e commerciale di questa espansione geografica si fonda su due asset strategici dell'azienda:
 - Posizione strategica dello stabilimento di Sant'Omero, situato nel polo industriale della Val Vibrata e collegato alle principali arterie autostradali adriatiche (A14).
 - Prolungamento della shelf-life tramite Skin Pack e MAP, l'adozione delle linee di confezionamento in Atmosfera Protettiva e Skin Pack preserva il colore, la freschezza e le

caratteristiche organolettiche della tartare senza l'uso di conservanti artificiali; questo incremento della vita utile del prodotto è la condizione imprescindibile per garantire alle catene della GDO situate nelle regioni più distanti tempi di gestione a scaffale idonei e scarti ridotti al minimo.

La definizione degli obiettivi strategici per la linea tartare traccia una traiettoria di sviluppo ben delineata per Centro Carne S.r.l., l'integrazione tra la crescita dei volumi delle vendite e la penetrazione distributiva nei network della GDO operanti nelle regioni ad oggi sotto-servite consente all'azienda di valorizzare appieno la propria capacità produttiva e tecnologica; allo stesso modo, tale indirizzo permette di riequilibrare la struttura del portafoglio clienti, mitigando i rischi finanziari legati al canale tradizionale e posizionando stabilmente il marchio nei mercati chiave del Nord Italia.

4.2 La strategia commerciale per il prodotto tartare

A fronte degli obiettivi individuati nel paragrafo precedente, focalizzati sull'accelerazione della crescita a valore e sull'ingresso nei canali della Grande Distribuzione Organizzata operanti nelle regioni poco servite, si rende necessaria la definizione di una strategia commerciale che declini la proposta operativa di CentroCarne S.r.l. lungo le tradizionali leve del marketing mix. In uno scenario di mercato in cui i consumi di carne fresca si orientano verso modelli flexitari e

verso la ricerca di prodotti a forte contenuto di servizio, la tartàre rappresenta il vettore ideale per riposizionare l'offerta aziendale verso fasce di mercato a maggiore redditività. La strategia definita combina la qualità delle materie prime locali, l'innovazione tecnologica nel confezionamento e una politica di prezzo in grado di tutelare i margini d'impresa e di canale.

La strategia di prodotto si fonda su un rigoroso percorso di premiumization, che fa perno sul formato da 160 gr. declinato in quattro referenze d'eccellenza legate alle razze bovine autoctone italiane, dato che la valorizzazione dell'origine e della tipicità territoriale costituisce una leva d'acquisto primaria per il consumatore moderno, sempre più attento alla tracciabilità, alla salubrità e al benessere animale; oltre al valore intrinseco della materia prima, il formato monoporzione risponde in modo puntuale alle nuove dinamiche socio-demografiche e agli stili di vita emergenti, offrendo una soluzione ready-to-eat priva di scarti e pronta al consumo immediato.

La politica di prezzo si inserisce in una logica di posizionamento high-premium, coerente con la superiorità della materia prima e con l'elevato contenuto di servizio incorporato nel confezionamento Skin Pack; nel panorama distributivo nazionale, le opzioni di primo prezzo o di fascia d'ingresso sono rappresentate da soluzioni come quella di Carrefour, posizionata a 16,23 €/kg, pensata per intercettare una domanda guidata prevalentemente dalla convenienza, si trovano poi le linee mainstream dei grandi marchi della GDO, come Conad con un prezzo di 19,14 €/kg,

che presidiano la fascia intermedia di massa. Il valore di 22,50 €/kg fissato da Centro Carne S.r.l. proietta invece il prodotto direttamente nel segmento top-tier premium, giustificato dalla selezione esclusiva di razze bovine autoctone 100% italiane e dall'impiego di tecnologie di confezionamento ad alte prestazioni. In termini operativi per il consumatore finale, considerando il formato monoporzione da 160 gr e con un ricarico del 50 % che garantisce una marginalità elevata, si traduce in un prezzo di acquisto di 5.40 € per confezione, perfettamente accessibile e al di sotto delle barriere psicologiche d'acquisto per un pasto veloce.

La strategia distributiva costituisce l'elemento portante del piano di espansione geografica ed è improntata a un modello di gestione diretta del canale B2B con la Grande Distribuzione Organizzata; l'azione di penetrazione si focalizza in via prioritaria sulle regioni del Settentrione, in particolare in Lombardia, che ad oggi assorbe solo il 2,5% del fatturato aziendale con 18 clienti, nel Veneto, fermo all'1,0% con 6 clienti, e in Toscana, ferma all' 1,1% con soli 13 clienti, che rappresentano mercati a forte concentrazione urbana e ad altissima densità di super store e ipermercati, dove la domanda di carni porzionate d'eccellenza è ampiamente consolidata. La tartàre viene destinata in modo specifico ai banchi frigo del fresco a libero servizio ("take-away") nel reparto macelleria, tale posizionamento si allinea perfettamente alle abitudini del consumatore contemporaneo, che ricerca una spesa veloce, autonoma e guidata dall'impatto visivo della vaschetta in Skin Pack, la cui trasparenza mette in risalto il colore naturale e la freschezza del taglio.

4.3 Azioni operative e KPI

Il successo della strategia commerciale definita per Centro Carne S.r.l. dipende dalla capacità dell'organizzazione di tradurre le direttive strategiche in un piano di azione operativo, affiancato da un cruscotto di indicatori chiave di prestazione (KPI) da monitorare per vedere se la strategia sta andando nella giusta direzione. L'implementazione operativa prende il via dall'area commerciale, il cui compito primario è l'ottenimento di accordi mediante contratti con i Centri di Distribuzione (CE.DI.) operanti nelle regioni ad alto potenziale ancora sotto-servite; l'attuazione della strategia si articola attraverso una fase preliminare di mappatura del target e di contatto diretto con la funzione di category management delle primarie catene distributive nazionali, dove la trattativa negoziale è sostenuta da un dossier informativo all'interno del quale le caratteristiche tecniche della linea da 160 grammi, valorizzata dalle quattro razze autoctone del patrimonio italiano (Marchigiana, Piemontese, Chianina e Romagnola), si combinano con le garanzie procedurali delle certificazioni di filiera BRC e IFS rilasciate per lo stabilimento. L'obiettivo tattico della negoziazione risiede nella stipula di accordi quadro su base annuale, volti a formalizzare l'inserimento permanente della linea nei listini dell'insegna, e a regolare preventivamente le condizioni operative, quali i volumi minimi di riordino, la cadenza delle consegne e la pianificazione dei termini di pagamento.

Sul piano della pianificazione industriale e dell'organizzazione della produzione, il modello operativo ipotizzato prevede una riconfigurazione dell'assetto produttivo coordinata dal Responsabile di Stabilimento; nello specifico, la strategia contempla la progressiva contrazione delle ore macchina e delle risorse destinate alle lavorazioni delle categorie "in osso" e "sottovuoto" (caratterizzate da ridotti margini di contribuzione), al fine di riallocare la forza lavoro e le capacità d'impianto verso le linee ad alta rotazione e ad elevato valore aggiunto come quella del fresco porzionato, all'interno della quale la tartare assume un ruolo centrale.

A livello di trade marketing e gestione del punto vendita, si pianifica poi l'allestimento visivo e promozionale all'interno degli ipermercati e super store contrattualizzati, dove la responsabile commerciale mediante accordi contrattuali potrebbe concordare la collocazione esclusiva delle vaschette nei banchi frigo, garantendo un'esposizione frontale idonea a valorizzare la trasparenza della confezione e la tracciabilità della razza bovina; durante le prime settimane dal lancio presso un nuovo gruppo distributivo, si coordinano iniziative promozionali dedicate, quali l'inserimento della tartare nei volantini promozionali dell'insegna e l'allestimento di materiale informativo sul punto vendita, che hanno lo scopo di stimolare il primo acquisto da parte dei consumatori locali.

Per verificare la corretta esecuzione delle azioni operative e misurare l'efficacia della strategia di espansione, Centro Carne S.r.l. si dota di un cruscotto di controllo che si concentra lungo quattro macro-aree operative ben distinte, fornendo alla

direzione aziendale gli elementi utili per apportare tempestive azioni correttive in corso d'opera (un esempio illustrativo viene proposto nella fig. 4.1). La prima macro-area del cruscotto è dedicata al monitoraggio della performance commerciale e della penetrazione di mercato, con l'obiettivo di tracciare l'evoluzione della tartàre da referenza specialistica a vero e proprio motore della crescita aziendale. L'analisi storica del quadriennio 2022-2025 evidenzia come il prodotto abbia già intrapreso una straordinaria traiettoria d'espansione: i volumi fisici venduti sono infatti passati da 13.769 kg a 38.492 kg (registrando un incremento del +179,56%), mentre il fatturato complessivo della linea è quasi triplicato, crescendo del +193,85% e passando da € 273.230,00 ad oltre € 802.893,00; su questi dati un buon target operativo da poter monitorare attraverso il cruscotto potrebbe essere il superamento dei 45.000 kg di volume totale e il raggiungimento di un fatturato di linea superiore a € 950.000,00; parallelamente alla crescita assoluta dei volumi, questa prima area controlla la redistribuzione geografica delle vendite, focalizzandosi sull'indice di penetrazione nelle regioni target del Settentrione. L'indagine svolta sul portafoglio clienti evidenzia una marcata concentrazione storica del fatturato nelle regioni dell'Italia centrale (in particolare Abruzzo, Marche e Lazio), a fronte di una presenza ancora marginale nei mercati ad alto potenziale del Nord Italia, dove Lombardia (2,5%), Veneto (1,0%) e Toscana (1,1%) generano un'incidenza cumulata pari a solo il 4,6% del totale aziendale; un obiettivo target da poter monitorare nel cruscotto, potrebbe

quindi essere il superamento di una quota di fatturato cumulato in queste regioni uguale o superiore al 15%.

La seconda macro-area, analizza indicatori economico-finanziari e di gestione del rischio, qui l'indicatore guida è costituito dal margine di contribuzione necessario a verificare che la crescita dei volumi non comporti una diluizione della marginalità unitaria; sul fronte finanziario, si monitora mensilmente l'indice dei giorni medi di incasso, poiché lo spostamento progressivo del fatturato dalle 146 macellerie tradizionali verso i contratti rigidi della GDO deve tradursi in una netta contrazione dei tempi di incasso e in una stabilizzazione dei flussi di cassa aziendali.

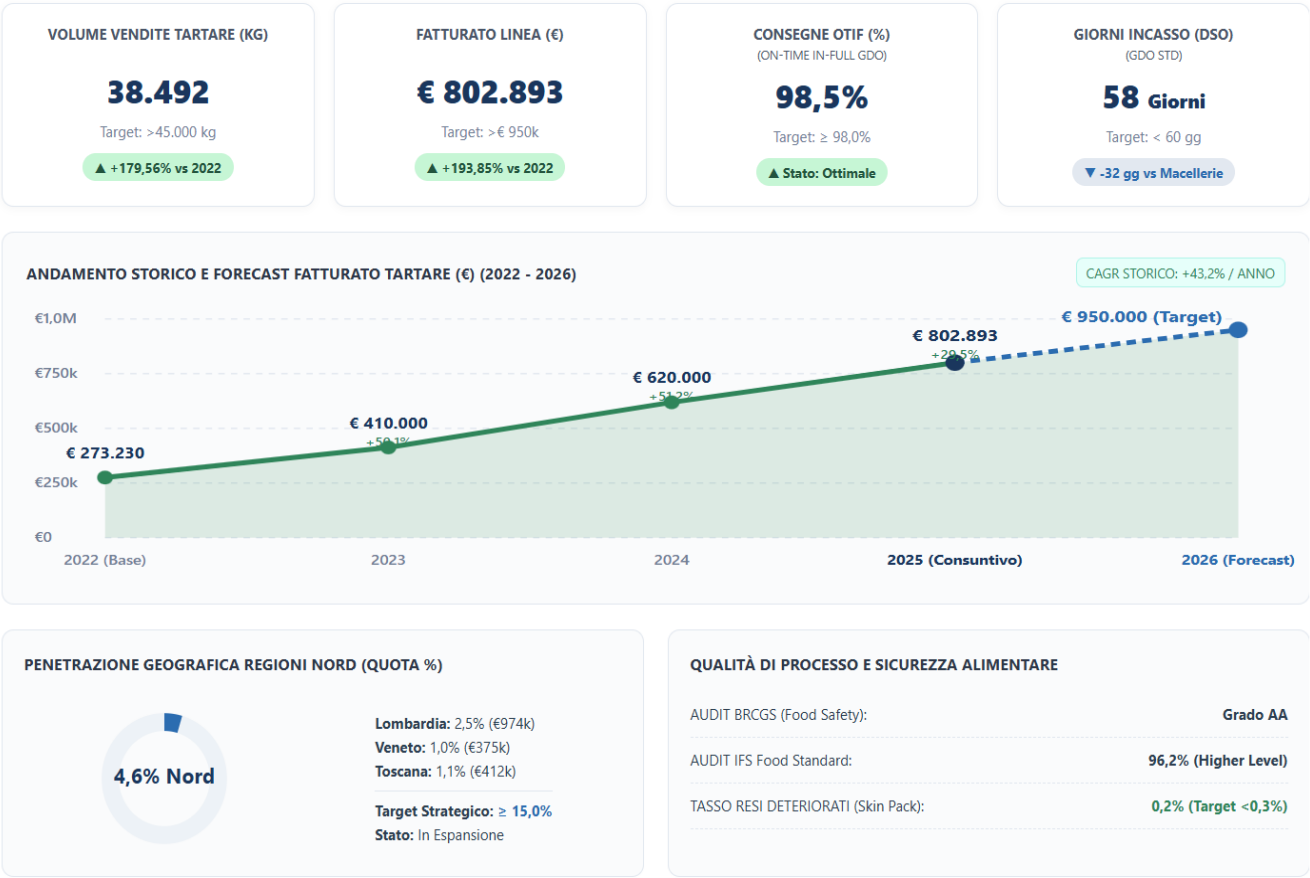
La terza macro-area misura le prestazioni operative lungo la catena di fornitura e l'efficacia delle soluzioni tecnologiche di confezionamento adottate nello stabilimento di Sant'Omero. Quando si interfaccia con le piattaforme logistiche e i centri di distribuzione della GDO, l'azienda è soggetta a rigidi vincoli contrattuali che puniscono severamente i ritardi o le difformità quantitative; per questa ragione, il cruscotto pone al centro della valutazione l'indicatore On-Time In-Full (OTIF), il quale sintetizza la percentuale di ordini consegnati nel totale rispetto delle finestre orarie pattuite e delle quantità richieste. Il mantenimento di un valore OTIF pari o superiore al 98,0%, costituisce la condizione essenziale per evitare penali commerciali e proteggere la reputazione aziendale presso i category manager della distribuzione. Insieme alla puntualità distributiva, questa macro area controlla l'efficacia del processo di conservazione attraverso l'indice d'incidenza dei resi per

prodotto deteriorato o invenduto a banco, in questo ambito le tecniche di conservazione dello Skin Pack e MAP svolgono un ruolo determinante; il monitoraggio continuo di questo KPI conferma la validità della scelta tecnologica, mantenendo il tasso di reso a valori prossimi allo zero.

La quarta ed ultima macro-area presidia la conformità igienico-sanitaria dei processi e la tutela degli standard qualitativi dello stabilimento; nel settore della carne fresca porzionata ad alto contenuto di servizio, la qualità non rappresenta soltanto un attributo di prodotto, ma costituisce il principale prerequisito formale per l'accesso e il mantenimento dei listini nella GDO nazionale ed internazionale. Il sistema di controllo misura l'integrità procedurale attraverso gli esiti degli audit annuali condotti da enti terzi indipendenti per il rinnovo delle certificazioni BRC e IFS, dove per la prima il target di riferimento potrebbe essere il mantenimento del Grado AA, massimo livello di eccellenza riconosciuto per la gestione della sicurezza alimentare; per la seconda, il target potrebbe essere un punteggio di conformità superiore al 95% (a fronte del 96,2% ottenuto nell'anno 2025). A completamento del quadro della qualità di processo, questa macro-area monitora i protocolli di tracciabilità della materia prima, il valore del prodotto tartare infatti, poggia sulla trasparenza della filiera e sulla qualità delle materie prime utilizzate; garantire la tracciabilità totale del prodotto per ciascuna delle quattro razze bovine pregiate (Marchigiana, Piemontese, Chianina e Romagnola), consente a Centro

Carne S.r.l. di difendere il proprio posizionamento di marca (premiumization), distinguendo nettamente l'offerta aziendale da quella della concorrenza.

Fig. 4.1- Cruscotto KPI per il monitoraggio della strategia commerciale della tartare



Fonte: Elaborazione personale sulla base dei dati forniti dall'impresa.

CONCLUSIONI

Il presente lavoro di tesi si è proposto di analizzare l'impatto delle metodologie di Customer Analytics sui processi decisionali e sullo sviluppo di una strategia commerciale, applicando i modelli teorici dove era possibile in base ai dati ricevuti, al caso empirico di Centro Carne S.r.l.. La finalità primaria della strategia commerciale sviluppata nel presente lavoro di tesi risiede nell'aumento dei volumi di vendita del prodotto tartare, che dopo aver svolto l'analisi sui dati forniti dall'impresa, risulta essere il prodotto a maggior marginalità che presenta dei volumi di vendita in forte crescita negli ultimi 4 anni; tale obiettivo viene perseguito focalizzando l'azione di sviluppo commerciale sul canale della Grande Distribuzione Organizzata (GDO), nelle regioni sotto servite soprattutto del Nord Italia che presenta degli standard di consumo in linea con questo prodotto; l'esigenza di spostare l'attenzione strategica e le risorse aziendali verso questo modello distributivo nasce dalla necessità di mitigare il rischio di portafoglio, dopo che l'analisi dei dati aziendali ha rilevato un Indice di Gini pari a 0,79, valore che attesta una marcata asimmetria e un'elevata concentrazione del fatturato aziendale su un numero ristretto di clienti o su canali ad alto rischio di morosità (come macellerie locali e ristorazione frammentata). Questa strategia si fonda su tre aspetti fondamentali:

- Riduzione del rischio di portafoglio e riequilibrio della clientela, che espone l'azienda ad una forte vulnerabilità commerciale e finanziaria, spostare il baricentro delle vendite verso i clienti GDO consente di diversificare la base clienti con interlocutori finanziariamente solidi e solvibili, abbattendo l'esposizione al rischio di credito e riequilibrando la struttura del portafoglio;
- Espansione nei mercati ancora poco serviti, oltre il 72% del fatturato di Centro Carne S.r.l. è attualmente concentrato infatti nelle regioni del Centro Italia, spingere la tartare nelle aree poco servite del Nord Italia consente di intercettare le evoluzioni profonde negli stili di consumo dei consumatori finali, che la rendono la risposta ideale alle moderne abitudini alimentari (modello ready to eat, flexitarianesimo e orientamento al benessere e alla trasparenza nutrizionale);
- Premiumization dell'offerta, aumentare infatti i volumi di vendita di un prodotto ad alta marginalità come la tartare permette di disimpegnare l'azienda dalla competizione di prezzo tipica delle commodity.

Il riposizionamento strategico verso la Grande Distribuzione Organizzata e la contestuale valorizzazione dei prodotti ad alto margine come la tartare impongono a Centro Carne S.r.l. un'importante evoluzione sul piano organizzativo, tecnologico e gestionale; l'adozione di una prospettiva guidata dai dati (data-driven) diventa

una leva strutturale capace di orientare le decisioni operative aziendali e di tracciare un percorso di sviluppo futuro.

La gestione delle complesse relazioni con le centrali d'acquisto della GDO richiede l'evoluzione dei sistemi informativi aziendali attraverso l'integrazione strutturata di un sistema di Customer Relationship Management (CRM) di tipo analitico ancora non presente in azienda, attraverso cui si potranno identificare tempestivamente i primi segnali di rarefazione degli acquisti, attivando strategie di prevenzione dell'abbandono (Churn Prediction) e implementando azioni mirate di Cross-Selling volte a favorire l'inserimento delle referenze ad alta marginalità.

Infine, in un contesto di mercato in cui il consumatore finale manifesta una crescente sensibilità verso l'origine delle materie prime, il benessere animale e la sostenibilità ambientale, la valorizzazione della filiera corta abruzzese costituisce un elemento chiave di differenziazione competitiva, per questo l'introduzione di strumenti di tracciabilità digitale, quali i codici QR integrati sul packaging del prodotto fresco, possono consentire di comunicare in modo trasparente e immediato la storia dell'allevamento, il percorso del capo e gli standard qualitativi adottati.

In ultima analisi, il contributo fondamentale del presente lavoro di tesi risiede nel dimostrare come l'adozione di una cultura organizzativa data-driven e l'impiego sistematico delle Customer Analytics non rappresentino prerogative esclusive dei colossi tecnologici o delle multinazionali dei beni di consumo, bensì costituiscano una leva strategica imprescindibile anche per le medie imprese industriali e

agroalimentari; l'analisi condotta su Centro Carne S.r.l. ha evidenziato chiaramente come la Customer Analytics sia in grado di far emergere criticità strutturali sommerse, prima fra tutte l'elevata concentrazione dei ricavi tradotta da un Indice di Gini pari a 0,79, unitamente al rischio finanziario e all'inefficienza logistica legati alla frammentazione del canale tradizionale.

Abbracciare la cultura data-driven significa dotare l'organizzazione di una bussola analitica che trasforma i dati di vendita in decisioni commerciali consapevoli, garantendo il perfetto equilibrio tra espansione dei volumi, tutela della marginalità e riduzione del rischio di portafoglio in un mercato in continua evoluzione.

RINGRAZIAMENTI

Giunto al termine di questo importante percorso di Laurea Magistrale, desidero ritagliarmi uno spazio per rivolgere la mia gratitudine a chi ha reso possibile il raggiungimento di questo traguardo.

In primo luogo, desidero ringraziare me stesso per la tenacia, la determinazione e i sacrifici dimostrati lungo tutto questo cammino; per aver saputo affrontare con maturità i momenti di stanchezza e incertezza, trovando sempre la forza di credere nei miei obiettivi e di portare a termine questo percorso con impegno e dedizione, senza tralasciare la vita sociale fatta di amici e famiglia e lo sport, che mi ha aiutato ad alleviare l'ansia e lo stress nella maggior parte dei casi, e che mi ha imparato a non arrendermi mai per perseguire i miei obiettivi.

Un grazie infinitamente speciale va alla mia fidanzata che da quando ci siamo conosciuti, a metà del primo anno di laurea magistrale, la tua presenza è diventata un punto di riferimento insostituibile per la mia vita.

Grazie per essermi stata sempre accanto in questo percorso, per avermi spronato giorno dopo giorno a dare il meglio di me e a superare ogni momento di dubbio; senza il tuo costante sostegno, la tua infinita pazienza e la tua incrollabile fiducia nelle mie capacità, non avrei mai trovato la forza di completare i miei studi nei tempi previsti.

A te va il mio ringraziamento più profondo e sincero: grazie per non essere stata soltanto un punto di riferimento nei momenti più complessi, ma la carica fondamentale che mi ha insegnato a non arrendermi mai.

Un ringraziamento importante va alla mia famiglia, che mi ha sempre sostenuto e mi è stata costantemente vicina in ogni fase di questo percorso. Sapere di poter contare in qualsiasi momento sulla loro presenza, sul loro affetto e sulle loro certezze è stato il pilastro saldo su cui ho potuto costruire il mio cammino accademico e personale.

Infine, desidero ringraziare di cuore il mio compagno di studi Alessandro; la sua vicinanza è stata una costante fonte di sprono, confronto e motivazione reciproca. Condividere con lui le fatiche, le ore di preparazione e i traguardi raggiunti ha reso questo percorso universitario molto più leggero.

BIBLIOGRAFIA

- Anifowose, O. V. (2026). *Generative AI-Driven Customer Analytics and Personalized Marketing Strategies*. ResearchGate Preprint.
- Back, B., Eklund, T., & Holmbom, H. A., (2005). Customer portfolio analysis using the SOM. TUCS Technical Report No. 660, Turku Centre for Computer Science.
- Basu, R., Lim, W. M., Kumar, A., & Gupta, S. (2023). Marketing analytics: The bridge between customer psychology and marketing decision-making. *Psychology & Marketing*, 40(12), 2588–2611.
- Bell, D., Deighton, J., Reinartz, W. J., Rust, R. T., & Swartz, G. (2002). Seven barriers to customer equity management. *Journal of Service Research*, 5(1), 77–85.
- Brown, L. Customer Profitability Analysis. Profit Analytics / CIMA Publication.
- Brynjolfsson, E., McElheran K., (2011). *The Rapid Adoption of Data-Driven Decision-Making*, American Economic Review: Papers & Proceedings 2016, 106(5): 133–139.
- Čermák, P. (2015). Customer Profitability Analysis and Customer Life Time Value Models: Portfolio Analysis. *Procedia Economics and Finance*, 23, 14–19
- Chen, Y., Vakharia, A. J., & Alptekinoglu, A. (2008). Product portfolio strategies: The case of multifunction products. *Production and Operations Management*, 17(6), 587–598.

- Dar, I. B., Khan, M. B., Khan, A. Z., & Mujtaba, B. G. (2021). A qualitative analysis of the marketing analytics literature: where would ethical issues and legality rank? *Journal of Marketing Analytics*, 9(3), 242–261.
- Das, S., Rath, J. P., Patro, U. S., Panda, T., & Gopinath, G. (2024). *Investigating Generative AI innovative Strategies for Customer Engagement in Marketing Automations in the Digital Era*. *International Journal of Applied Science and Engineering / International Journal of Fermented Foods*, 12(1), 47–57.
- Doorasamy, M. (2017). Product portfolio management best practices for new product development: A review of models. *Foundations of Management*, 9(1), 139–148.
- Estrella-Ramón, A. M., Sánchez-Pérez, M., Swinnen, G., & VanHoof, K. (2013). A marketing view of the customer value: Customer lifetime value and customer equity. *South African Journal of Business Management*, 44(4), 47–64.
- Gabelaia, I. (2022). *The Applicability of Artificial Intelligence Marketing for Creating Data-driven Marketing Strategies*. *Journal of Marketing Research and Case Studies*, Vol. 2022.
- Germann, F., Lilien, G. L., & Rangaswamy, A. (2013). *Performance implications of deploying marketing analytics*. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 30, No. 2, pp. 114–128.
- Global Review of Data-Driven Marketing and Advertising (2015). *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, Vol. 16, No. 3, pp. 181–183,

Gregori G., Pascucci F., Il digital marketing come fattore competitivo, verso un approccio integrato “strumenti” e “strategia”; A cura di Gian Luca Gregori e Federica Pascucci

Grover, R., & Vriens, M. (Eds.). The Handbook of Marketing Research: Uses, Misuses, and Future Advances. Sage Publications (Capitolo 29: Customer Lifetime Value)

Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N., Ravishanker, N., & Sriram, S. (2006). Modeling Customer Lifetime Value. *Journal of Service Research*, 9(2), 139–155.

Hidayati, A., Susanti, E., Jamalongo, A., Ginting, D., Suwanto, W., & Arifin, A. (2024). Marketing analytics in the era of digital-based marketing strategy. *Jurnal Ilmiah Ilmu Terapan Universitas Jambi*, 8(1), 61–75.

Hossain, M. K. (2021). An Empirical Study of CRM and Analytics-Based Approaches to Customer Engagement and Sales Performance Evaluation in Enterprise Organizations. *American Journal of Data Science and Analytics*, 2(12), 76–155.

Hossain M.A., Akter S., Yanamandram V. (2020). Revisiting customer analytics capability for data-driven retailing. *Journal of retailing and consumer services*, 56, 102187.

Hristov, I., Chirico, A., & Appolloni, A. (2022). *The adoption of the key performance indicators to integrate sustainability in the business strategy: A novel*

- five-dimensional framework*. *Business Strategy and the Environment*, 31(7), 1-14.
- Iacobucci, D., Petrescu, M., Krishen, A., & Bendixen, M. (2019). The state of marketing analytics in research and practice. *Journal of Marketing Analytics*, 7(2), 152–163.
- IEEE (2018). *Data-Driven Decision Making and Analytics in Complex Systems*. IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 65, No. 1, pp. 112–124.
- Jeffery, M. (2010). *Data-Driven Marketing: The 15 Metrics Everyone in Marketing Should Know*. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey
- Journal of Marketing Analytics (2020). *Analytical Maturity and Firm Performance in Data-Rich Markets*. Palgrave Macmillan, Vol. 8, No. 1.
- Khan, N. M. et al. (2026). *The Generative AI Revolution in Digital Marketing: Opportunities, Implementation Barriers, and Strategic Future Directions*. *Journal of Economics, Business, and Commerce (JEBC)*, 3(2), 31–40.
- Khade, A. A. (2016). *Performing customer Behavior Analysis using Big Data Analytics*. *Procedia Computer Science*, 79, 986-992.
- Kitchens, B., Dobolyi, D., Li, J., & Abbasi, A. (2018). *Advanced Customer Analytics: A Big Data Architecture for Machine Learning and Agility*. *Journal of Management Information Systems*.
- Krylov, S. (2017). *Applied strategic customer analysis concept*. *Applied Financial Accounting*, ResearchGate.

- Lemon, K. N., Rust, R. T., & Zeithaml, V. A. (2001). What drives customer equity? *Marketing Management*, 10(1), 20–25.
- Light, D., Wexler, D. T., & Heinze, J. (2006). *The Data Frame: An Architecture for Data-Driven Decision Making in Education and Business*. Educational Development Center (EDC), CCT Publications / AERA.
- Liu, X. (2018). *Designing a Marketing Analytics Course for the Digital Age*. *Journal of Marketing Education*, Vol. 40, No. 2, pp. 130–141.
- Lueg, R. (2024). Customer Profitability Analysis in decision-making–The roles of customer characteristics, cost structures, and strategizing.
- Machireddy, J. R., Ravichandran, P., & Rachakatla, S. K. (2025). *Data Analytics Automation with AI: A Comparative Study of Traditional and Generative AI Approaches*. *Journal of Bioinformatics and Artificial Intelligence*, 3(2).
- Manju, N., Venkatachari, K., Singh, H., Mahajan, V., Santosh, I., & Jana, R. (2025). AI-Powered CRM and Predictive Analytics: A New Paradigm for Customer-Centric Industries. *Advances in Consumer Research*, 2(4), 1045–1052.
- MDPI (2017). *Big Data and Marketing Analytics: Frameworks and Operational Applications*. *Information*, Vol. 9, No. 4, Art. 76.
- MDPI (2021). *Data-Driven Decision-Making Frameworks in Electronics and Intelligent Systems*. *Electronics*, Vol. 10, No. 7, Art. 828.
- Mishra, A., et al. (2024). *Strategic Marketing Analytics: A Systematic Review*. *Journal of Strategic Marketing*, pp. 1–28.

Modulo Didattico di Business Intelligence. *Nuevas tendencias tecnológicas en BI - Módulo 2: Customer Analytics.*

Moore, M. L. (2004). Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy [Book Review]. *Journal of Business Research*, 57(6), 681–682.

Moroz K. (2024). *Using key performance indicators (KPI) for developing growth strategies and managing company performanc.* *Znanstvena Misel Journal*, 96, 27–34

NSF (2017). *Architectures and Challenges in Data-Driven Decision Making.* National Science Foundation Public Access Repository, NSF-10024811.

Pascucci F., Marketing and Sales analytics, 2025-2026

Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.

Peterson, R. M., & Schullo, J. J. The role of social CRM and its potential impact on lead generation in business-to-business marketing.

Prasanna, A., & Kushwaha, B. P. (2025). *Generative AI in Marketing: Foundations, Trends, and Future Research Propositions.* Human Behavior and Emerging Technologies, Wiley / Hindawi, Vol. 2025,

Preprints (2024). *Systematic Evaluation of Data-Driven Decision-Making Processes in Modern Enterprises.*

- Provost, F., & Fawcett, T. (2013). Data Science and its Relationship to Big Data and Data-Driven Decision Making. *Big Data*, 1(1), 51–59.
- Psychology & Marketing (2023). *Consumer Behavior in Omni-channel Environments: A Data-driven Perspective*. Wiley, Vol. 40, No. 8.
- Rainy, T. A., Rahman, M. A., & Mou, A. J. (2024). CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT AND DATA-DRIVEN DECISION-MAKING IN MODERN ENTERPRISES: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW. *American Journal of Advanced Technology and Engineering Solutions*, 4(04), 57–82.
- Rahman, M., & Ajates, R. (2024). *Operationalizing Data Analytics for Strategic Management*. Academic Journal of Applied Technology and Environmental Sciences, Vol. 4, No. 3, pp. 233–248.
- Rohrer, C. (2014, 12 ottobre). *When to Use Which User-Experience Research Methods*. Nielsen Norman Group.
- Rosário, A. T., & Dias, J. C. (2023). *How has data-driven marketing evolved: Challenges and opportunities with emerging technologies*. International Journal of Information Management Data Insights, Vol. 3, Issue 2
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). *The path to customer centricity*. Journal of Service Research, 9(2), 113-124.
- Sheth, J. N., Sisodia, R. S., & Sharma, A. (2000). *The antecedents and consequences of customer-centric marketing*. Journal of the Academy of Marketing Science, 28(1), 55-66.

- Springer (2023). *Data-Driven Decision Making, Organizational Culture, and Firm Performance*. Journal of Business Economics, Vol. 93, pp. 694–725.
- Stancheva V., (2017). Exploring the effect of customer portfolio management. Ecoforum vol. 6, issue 2 (11).
- Sterne, J., & Davenport, T. H. (2024). *Improving voice of the customer analysis with generative AI*. Applied Marketing Analytics, 10(1), 1–10.
- Tarasi, C. O., Bolton, R. N., Hutt, M. D., & Walker, B. A. (2011). Balancing risk and return in a customer portfolio. Journal of Marketing, 75(3), 1–17.
- Terho, H. (2008). A measure for companies' customer portfolio management. Journal of Business-to-Business Marketing, 15(4), 372–401.
- Terho, H., & Halinen, A. (2007). Customer portfolio analysis practices in different exchange contexts. Industrial Marketing Management, 36(6), 720–738.
- Tolonen, A., Harkonen, J., & Haapasalo, H. (2019). *Product portfolio management – Targets and key performance indicators for product portfolio renewal over life cycle*. International Journal of Product Lifecycle Management, 12(1), 45–68.
- Tolonen, A., Kropsu-Vehkapperä, H., & Haapasalo, H. (2013). Product portfolio management: Current challenges and preconditions. In Proceedings of the 2013 International Conference on Technology Innovation and Industrial Management (TIIM) (pp. S1_127–144).

- Troisi, O., Maione, G., Grimaldi, M., & Loia, F. (2020). Growth hacking: Insights on data-driven decision making in media start-ups. *Industrial Marketing Management*, 90, 538–552.
- Venkatesan, R., & Kumar, V. (2004). A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy. *Journal of Marketing*, 68(4), 106–125.
- Verhoef, P. C., et al. (2010). *Analytics for Customer Engagement*. *Journal of Service Research*.
- Villanueva, J., & Hanssens, D. M. (2007). Customer equity: Measurement, management and research opportunities. *Foundations and Trends® in Marketing*, 1(1), 1–60.
- Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). *Marketing analytics for data-rich environments*. *Journal of Marketing*, Vol. 80, No. 6, pp. 97–121.

SITOGRAFIA

<https://www.sap.com/italy/resources/what-is-a-data-warehouse>.

https://arpi.unipi.it/bitstream/11568/1229167/3/2024_Gandolfo_Data%20driven%20marketing.pdf.

<https://cloud.google.com/learn/what-is-cloud-storage?hl=it>.

<https://www.salesforce.com/it/marketing/analytics/guide/>.

<https://www.tag24.it/1030636-return-on-marketing-investment-romi-la-metrica-faro-per-le-aziende>.

<https://medium.com/@m-spunky/from-descriptive-to-prescriptive-analytics-the-evolution-of-data-driven-marketing-ff209c8223df>.

<https://cdn.vanderbilt.edu/vu-web/owen/files/publications/2011-HBR.pdf>.

<https://www.digital4.biz/marketing/big-data-e-analytics/l-importanza-della-qualita-dei-dati-nelle-analisi-aziendali/>.

<https://www.gartner.com/en/data-analytics/topics/data-quality>.

<https://www.bnova.it/data-science/data-cleaning/>.

<https://usercentrics.com/guides/cookieless-marketing/marketing-data-governance/>.

<https://www.datacomdigital.it/news/marketing-data-driven-il-segreto-per-decisioni-strategiche/>.

<https://www.dbagenzieitalia.it/data-visualization-per-il-marketing-strumenti-e-best-practice/>.

<https://b-plannow.com/che-cose-la-quota-di-mercato-definizione-formula-ed-esempi-pratici/>.

<https://www.ibm.com/it-it/think/topics/data-driven-decision-making>.

<https://www.tuee.it/guide/data-driven-decision-making-evoluzione-metodologie-e-futuro-delle-organizzazioni-data-centriche.php>.

<https://online.csp.edu/resources/article/data-driven-decision-making-how-organizations-use-data-to-work-smarter/>.

<https://www.coursera.org/articles/dataanalytics?msocid=3501d27c2a0d6c020d61c6fa2bd06d38>.

<https://www.tableau.com/analytics/what-is-data-analytics>.

https://www.sas.com/it_it/insights/marketing/marketing-analytics.html.

<https://www.hassel.it/magazine/data-driven-marketing-significato-e-vantaggi-2026>.

<https://www.digital-coach.com/it/blog/case-histories/data-driven-marketing/>.

<https://www.semrush.com/blog/data-driven-marketing/?msocid=3501d27c2a0d6c020d61c6fa2bd06d38>.

<https://then.agency/articoli/customer-analytics>.

<https://mailchimp.com/it/resources/customer-segmentation-analysis/?msocid=3501d27c2a0d6c020d61c6fa2bd06d38>.

<https://culturedigitali.eu/notizie/metriche-chiave-del-funnel-marketing-cosa-monitorare-per-il-successo/>.

<https://agenziamagma.it/2022/01/17/il-funnel-marketing-che-cose-e-come-funziona/>.

<https://contentsquare.com/it-it/guide/marketing-funnel/>.

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/lead-nurturing/>.

<https://blog.marketrock.it/marketing-qualified-lead-definizione-e-differenza-con-sql>.

<https://www.digital4.biz/marketing/engagement-rate-cose-e-come-si-calcola/>.

<https://www.marketingdiretto.com/blog/tasso-di-conversione/>.

<https://romicompany.com/churn-rate/>.

<https://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/199046/sales-management-la-gestione-del-portafoglio-clienti.html>.

<https://vehnta.com/it/portafoglio-clienti/>.

<https://www.theinformationlab.it/2021/07/08/customer-analytics-come-conoscere-davvero-il-cliente/>.

<https://www.octotech.solutions/customer-marketing-definizione-esempi-e-strategie/>.

<https://www.tbd.it/risorse/customer-centricity-metti-il-cliente-al-centro-della-tua-strategia/>.

<https://thestartupcanvas.com/it/customer-centric/>.

<https://www.informazionefiscale.it/Gestione-portafoglio-clienti-strumenti-digitali-CRM-report-dati>.

<https://www.bakertilly.com/insights/visualizing-customer-profitability-with-the-whale-curve>.

https://www.researchgate.net/publication/236986787_La_misurazione_dei_costi_orientata_alla_customer_profitability_in_un'azienda_di_servizi_b-to-b_il_caso_CIM_Italia.

<https://www.bdc.ca/en/articles-tools/marketing-sales-export/sales/5-step-customer-profitability-analysis>.

<https://fastercapital.com/content/Customer-Profitability—How-to-Analyze-and-Maximize-the-Profitability-of-Your-Customer-Base.html>.

<https://www.wallstreetitalia.com/indice-di-gini/>.

<https://digitalmarketingstories.altervista.org/lindice-di-eterogeneita-di-gini-nel-marketing-unanalisi-approfondita/>.

<https://www.ibm.com/it-it/think/topics/customer-lifetime-value>.

<https://www.marketingefinanza.com/customer-lifetime-value-3625.html>.

<https://andreadama.com/customer-profitability-analysis/>.

<https://www.centralmarketingintelligence.it/customer-lifetime-value-cos-e/>.

<https://www.elamedia.it/ltv-nel-marketing.html>.

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/customer-lifetime-value/>.

<https://fastercapital.com/content/Customer-Acquisition-Vs-Retention-Costs.html>.

<https://www.herm.io/blog/the-economics-of-customer-retention-vs-acquisition/>.

<https://www.marketingefinanza.com/costo-di-acquisizione-3603.html>.

<https://www.marketingefinanza.com/customer-retention-3520.html>.

<https://fastercapital.com/content/Customer-Equity—Building-Brand-Equity-Through-Customer-Relationships.html>.

https://www.massimomessina.it/Blog/wp-content/uploads/2008/10/customer-equity-_4_.pdf.

file:///C:/Users/lucac/Downloads/Return_on_Marketing_Using_Customer_Equity_To_Focus.pdf.

<https://www.neting.it/blog/analisi-rfm-segmentazione-clienti/>.

<https://www.astraloopstudio.com/blog/analisi-rfm-cosa-e/>.

<https://esperto-business-plan.eu/analisi-portafoglio-prodotti/>.

<https://www.marketingcolcuore.com/strumenti-per-lanalisi-strategica-e-la-gestione-del-portafoglio-prodotti/>.

<https://www.businesscoachingitalia.com/matrice-bcg-struttura-e-analisi-portafoglio-prodotti/>.

<https://www.finward.it/post/analisi-di-portafoglio-tutto-quello-che-devi-sapere-per-migliorare-gli-investimenti/>.

<https://www.marketingcolcuore.com/analisi-prodotto-a-cosa-serve/>.

<https://fastercapital.com/it/contenuto/Posizionamento-strategico-e-matrice-BCG—come-gestire-il-portafoglio-prodotti-e-il-ciclo-di-vita.html>.

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/ciclo-di-vita-del-prodotto/>.

<https://www.managementacademy.it/blog/ciclo-di-vita-prodotto>.

<https://www.foodaffairs.it/2026/03/24/italiani-e-consumo-di-carne-paese-ancora-onnivoro-ma-in-trasformazione-silenziosa/>.

<https://www.teatronaturale.it/tracce/economia/44722-gli-italiani-sono-sempre-pi-flexitari-meno-carne-ma-di-qualit.htm>.

<https://www.agricultura.it/2024/04/05/carne-in-italia-78-kg-pro-capite-ogni-anno-ma-calano-i-consumi-2-tengono-le-carni-a-marchio-dop-igp-osservatorio-agriumbria-complice-una-comunicazione-allarmante/>.

<https://www.nomisma.it/news/nomisma-studia-per-uniceb-levoluzione-dei-consumi-di-carne-in-italia/>.

<https://www.csqa.it/it-it/press/tartare-da-prodotto-di-nicchia-a-categoria-strategica>.

<https://spesaonline.esselunga.it/commerce/nav/supermercato/store/prodotto/714188/spiedi-linea-premium-la-tartare-di-chianina-0150-kg>.

<https://spesaonline.conad.it/p/sapori-idee-conad-percorso-qualita-tartare-di-scottona-benessere-2-x-105-g--50036353>.

<https://www.carrefour.it/p/carrefour-il-mercato-carne-marinata-alla-tartare-bovino-adulto-2-x-105-g/8012666069774.html>.