



Combien investir et comment investir en vue de maximiser la profitabilité client ?

DESS Marketing et NTIC

Berde Agnes, Tobar-Malagueno David-Michaël,
Claeyssens Alexis, Evenas Amélie, Maarek Rudy.



PLAN

- ☀ 1) INTRODUCTION
- ☀ 2) LE CONTEXTE
- ☀ 3) LE MODELE ARPRO
- ☀ 4) LES RESULTATS
- ☀ 5) LES LIMITES
- ☀ 6) CONCLUSIONS



INTRODUCTION

➤ DEFINITION

➤ PROBLEMATIQUE



INTRODUCTION

Mise au point :

⇒ **Acquisition**

- Prévenir perte de clients
- En plusieurs périodes : avant premier achat + entre premier et second achat
- Engendre des coûts pour :
Prospect → Client
Achat effectif
- Différents modes d'acquisition → différents clients
- Efficace & efficiente = plus de clients profitables.

INTRODUCTION

Mise au point :

⇒ Rétention

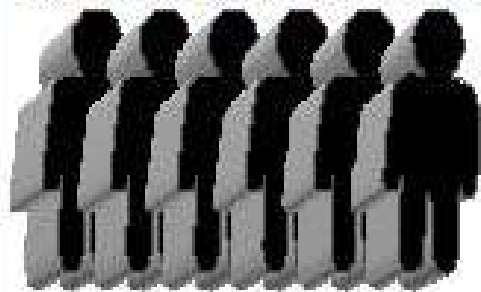
- Action de l'entreprise pour que le client achète à nouveau.
- Profitabilité dans le temps.
- Engendre des coûts → retenir les clients

⇒ Profitabilité

- Clients inégaux en terme de :
 - coûts d'acquisition
 - coûts de rétention
 - de rentabilité (loi des 80/20)

Fort

Client à forte rétention

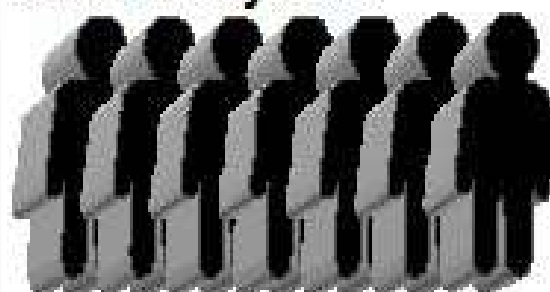


25% des clients

\$\$\$\$\$

15% des profits

Client « royaux »



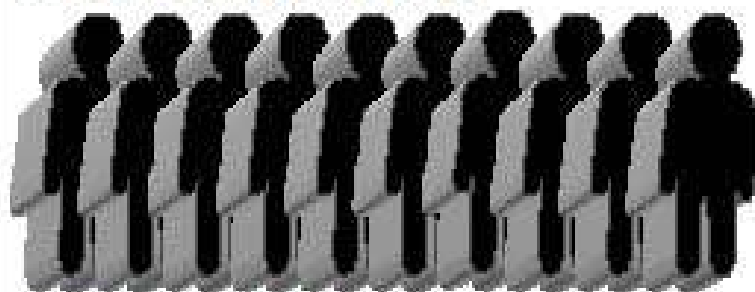
28% des clients

\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$

25% des profits

Coût de rétention

Clients occasionnels

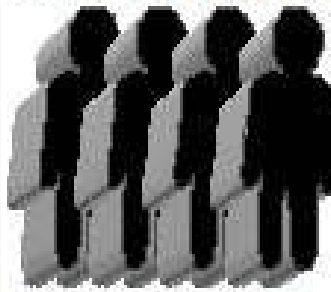


32% des clients

\$\$\$\$\$\$\$\$\$

20% des profits

Clients à faible rétention



15% des clients

\$

40% des profits

Faible

Faible

Coût d'acquisition

Fort



LE CONTEXTE

- LES OUTILS UTILISES
 - LIFT TABLE&CHART
 - ARBRE DE DECISION
 - RFM



Le contexte

- Dernière décennie:
 - densification des investissements en Marketing direct avec une multitude d'outils
- Objectif:
 - identifier et gérer plus efficacement les clients
- Exemple d'outils Traditionnels:
 - Décision Calculus, Lift & Gains chart, arbre de décision, Response analysis, Recency/Frequency/Monetary Value



Lift Table & Chart

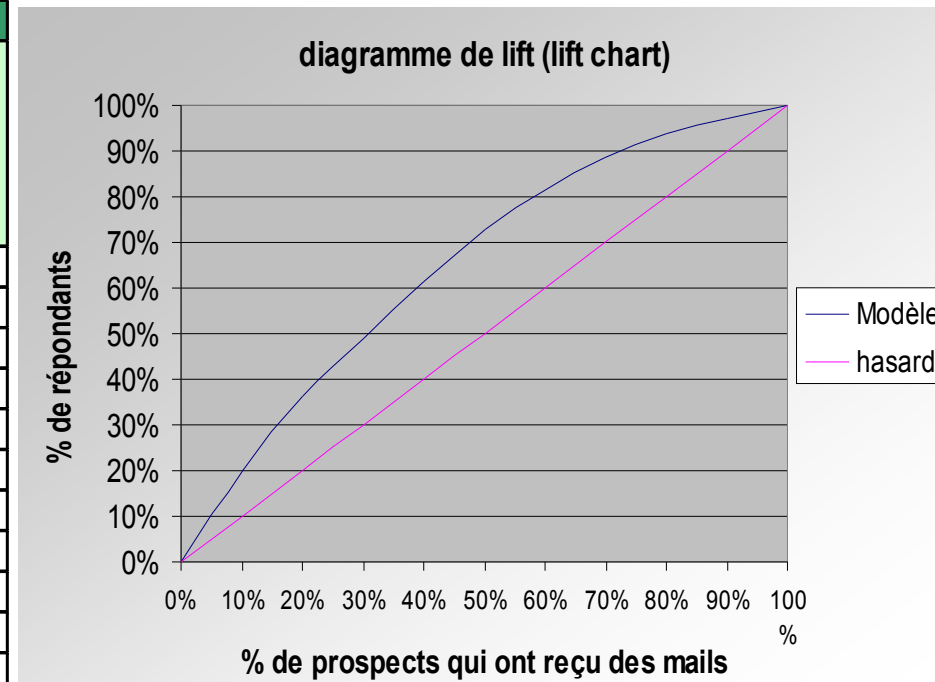
- Évalue la pertinence d'un modèle de segmentation de prospects

- Ex:

Le lift peut-être une mesure de l'amélioration du taux de réponse d'une campagne mail **ciblée** par rapport à une situation où on envoie au **hasard**

Lift Table & Chart

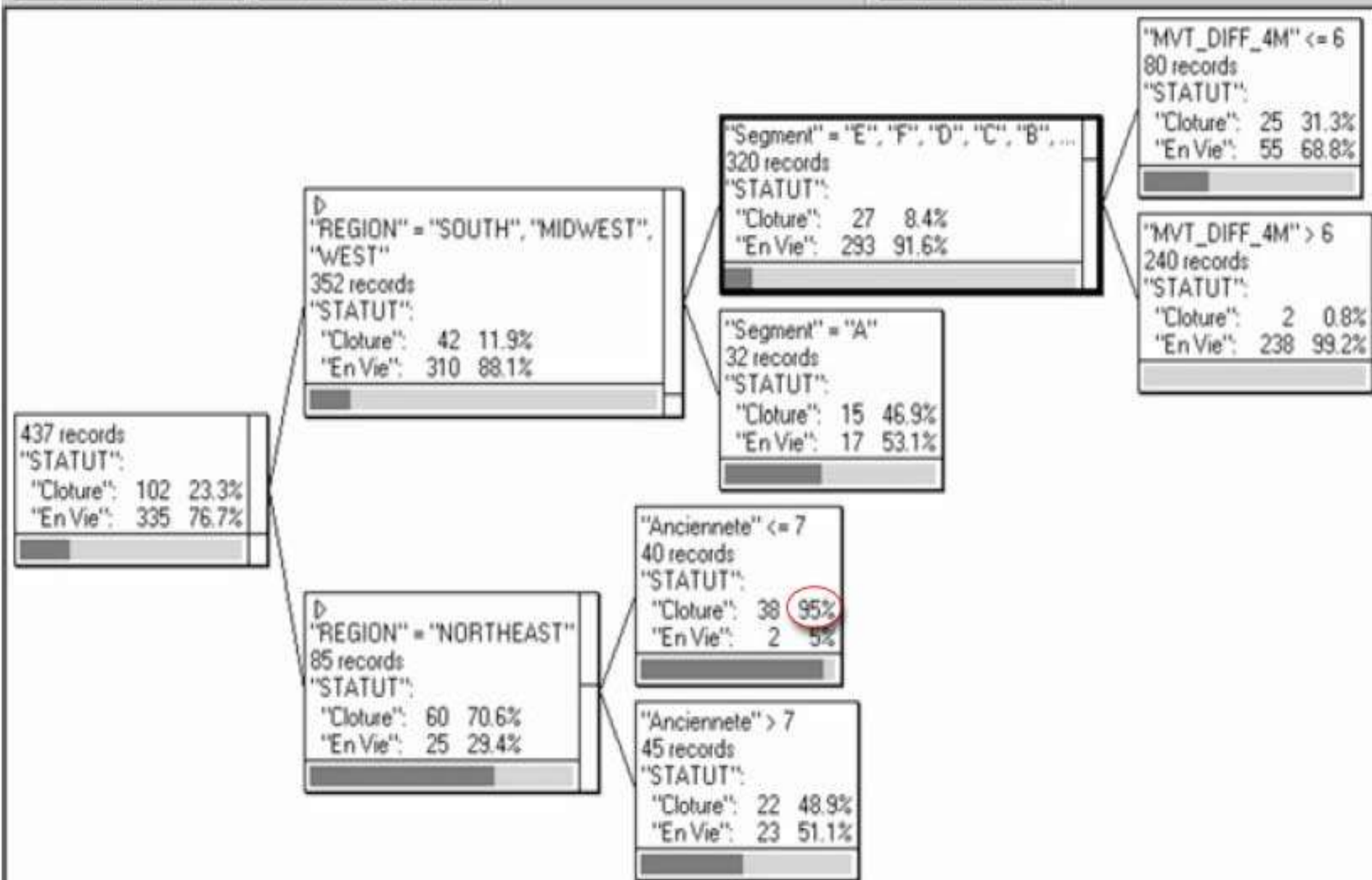
| A | B | C | D | E |
|----------------|--|--|-------------------|---------------------------|
| % de prospects | Notre Modèle (pourcentage cumulé des réponses qui ont été correctement prédites par le modèle) | pourcentages cumulé des réponses qui ont été correctement prédites suite à un envoi au hasard | LIFT (B/C) | Taux de réponse du modèle |
| 0% | 0% | 0% | | |
| 10% | 20% | 10% | 2,00 | 5% |
| 20% | 36,40% | 20% | 1,82 | 4,60% |
| 30% | 49,20% | 30% | 1,64 | 4,10% |
| 40% | 61,20% | 40% | 1,53 | 3,80% |
| 50% | 72,80% | 50% | 1,46 | 3,60% |
| 60% | 81,60% | 60% | 1,36 | 3,40% |
| 70% | 88,80% | 70% | 1,27 | 3,20% |
| 80% | 93,60% | 80% | 1,17 | 2,90% |
| 90% | 97,20% | 90% | 1,08 | 2,70% |
| 100% | 100% | 100% | 1,00 | 2,50% |





Arbre de Décision

- C'est un enchaînement hiérarchique dont le but est de segmenter de manière séquentielle la base de donnée
- Il s'obtient par découpage successif de la base en sous-ensemble en fonction du meilleur critère de segmentation





RFM

- **Récence/Fréquence/Montant**: meilleure technique de prédiction du comportement futur du client en fonction des actions présentes et passées de celui-ci

-Récence= Nbre de période depuis le dernier achat

-Fréquence= Nbre d'achat effectué

-Montant= Somme totale payée par le client

Objectif:

Favoriser la rétention client ainsi que sa profitabilité



RFM

- **Bénéfices:**

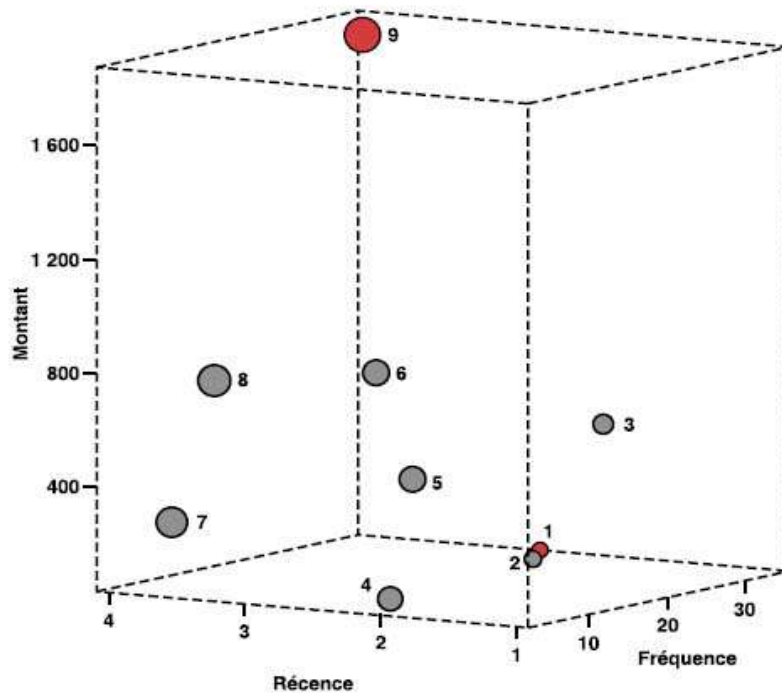
- Collecte de données importantes
- Permet de prédire la défection d'un client et agir en conséquence
- Permet l'amélioration du ROI des campagnes Marketing
- Méthode s'appliquant à tout type de business (B2B, B2C etc..)

- **Pré-requis:**

- Obligation d'avoir les historiques d'achat = inadapté pour les prospects

RFM

Figure : La segmentation RFM



- 9 : Très bons clients réguliers
- 8 : Clients réguliers en progression
- 7 : Clients réguliers petit CA
- 6 : Clients réguliers en décroissance
- 5 : Clients récents gros CA
- 4 : Clients récents petit CA
- 3 : Clients réguliers perdus récemment
- 2 : Clients non confirmés
- 1 : Clients perdus depuis longtemps

| Segment | CA moyen par semestre (Montant) | Nb moyen de visites par semestre (Fréquence) | Récence |
|---------|---------------------------------|--|---------|
| 1 | 278 F | 0,6 | 1 |
| 2 | 255 F | 0,5 | 1 |
| 3 | 694 F | 1,4 | 1 |
| 4 | 85 F | 0,4 | 2 |
| 5 | 470 F | 0,7 | 2 |
| 6 | 752 F | 1,9 | 3 |
| 7 | 239 F | 1,0 | 4 |
| 8 | 682 F | 1,6 | 4 |
| 9 | 1 809 F | 3,4 | 4 |

Les Limites de ces outils

- ✦ Il y a une quantité pléthorique de nouveaux outils qui répondent à d'autres préoccupations (cf: efficacité des investissements mkg)
- ✦ Ex: Otto Versand - avantage concurrentiel
- ✦ Mauvais allocations des investissements pour certaines firmes
- ✦ Bref: **Où placer l'argent?** : les outils traditionnels ne répondent guère à cette problématique



Le modèle ARPRO

La réponse à deux questions :

- **Combien investir ?**
 - **Comment investir ?**
- 



Proposition du modèle

- Modèle statistique
- Offre un outil de décision
- Va au-delà des simples taux de rétention et d'acquisition.
- Permet de répondre aux questions :
 - Combien investir ?
 - Comment investir ?→ En vue de la plus grande profitabilité client.
- Domaine d'investissement : les canaux de contact avec le client.

Hypothèses de travail.

Le modèle :

- ☛ s'appuie sur l'échantillon créé par les clients déjà connus de l'entreprise.
- ☛ Se base sur des variables pertinentes.
- ☛ Requiert un choix de facteurs particulier selon les équations à résoudre.
- ☛ Tenir compte de l'effet de « la loi des rendements décroissants ».



Principe du modèle

- Détermination des facteurs à utiliser dans l'équation.
- Déterminer le poids de chacune des variables.
- Correction du « Biais de Sélection » par détermination du coefficient « Lambda ».
(James Heckman, 1979).

Une application simple.

- une équation simple :

profitabilité client totale (long terme) =

intercept

*+c1*dépense d'acquisition*

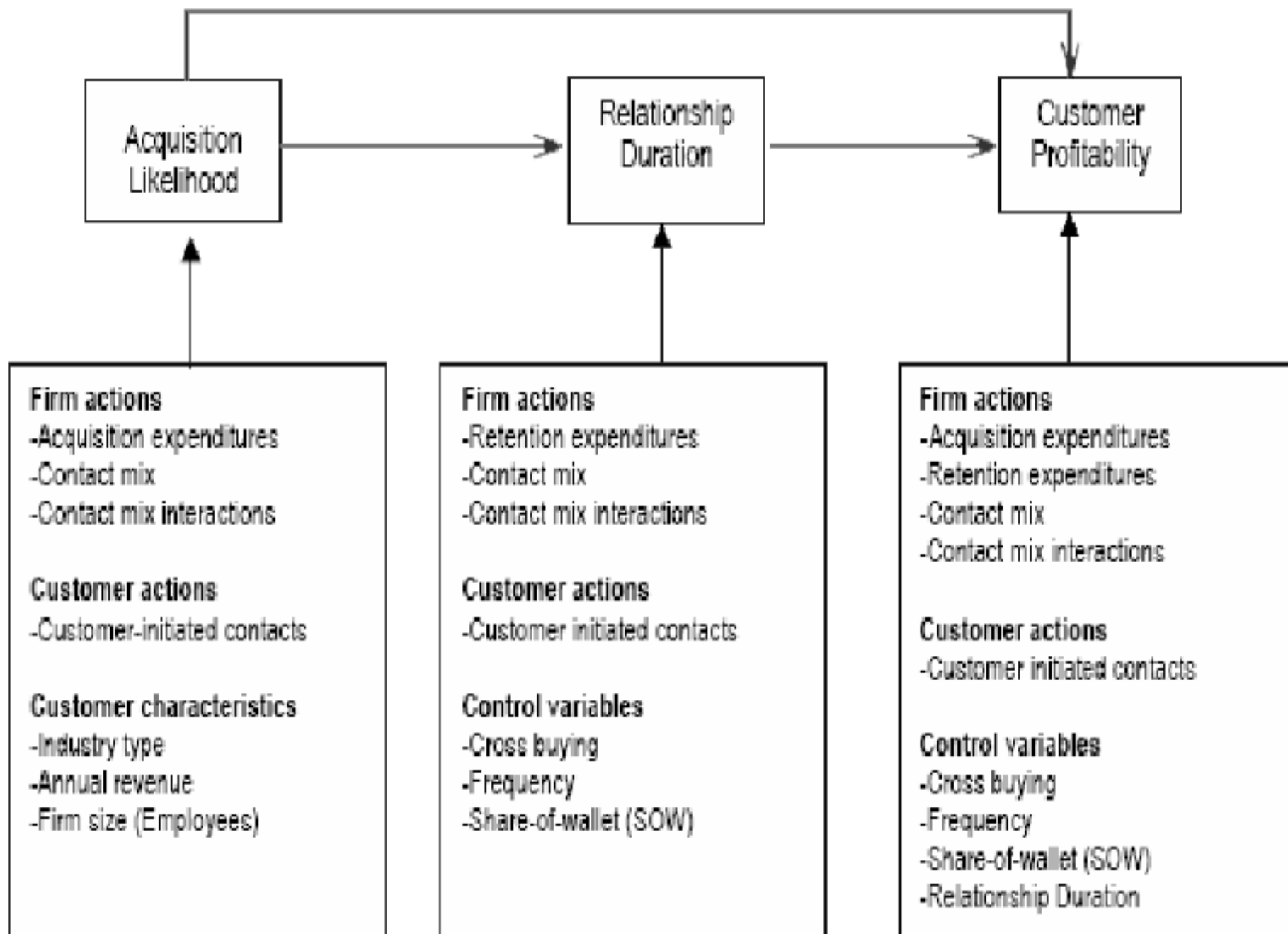
-c2(dépense d'acquisition)²*

*+c3*dépense de rétention*

-c4(dépense de rétention)²*

*+c5*durée estimée*

*+c6*lambda*





LES RESULTATS DU MODELE

- ✦ Dans l'exemple de l'entreprise pharmaceutique on a implémenté dans le modèle ARPRO des valeurs de dépenses en rétention/acquisition...
- ✦ ... ce qui nous donne alors une allocation optimale représentée dans les tableaux suivants:

Dépenses en Rétention

| | \$40 | \$50 | \$60 | \$70 | \$80 |
|------|---------|---------|---------|---------|---------|
| \$1 | \$1.423 | \$1.543 | \$1.583 | \$1.543 | \$1.423 |
| \$5 | \$1.437 | \$1.557 | \$1.597 | \$1.557 | \$1.437 |
| \$10 | \$1.443 | \$1.563 | \$1.603 | \$1.563 | \$1.443 |
| \$15 | \$1.437 | \$1.557 | \$1.597 | \$1.557 | \$1.437 |
| \$20 | \$1.418 | \$1.538 | \$1.578 | \$1.538 | \$1.418 |

A
c
q
u
i
s
i
t
i
o
n

Résultats

| | | | | | |
|---|------|------|------|------|------|
| Dépenses en rétention (par client) | \$40 | \$50 | \$60 | \$70 | \$80 |
| Estimation de durée de la relation (en jours) | 122 | 135 | 142 | 143 | 138 |





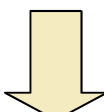



Les fausses pistes

Deux actions d'entreprises sont en fait à éviter afin d'allouer les ressources de la façon la plus optimale possible:

- 4) Les entreprises ne doivent pas traiter les taux de rétention/acquisition de manière indépendante. (nous allons voir pourquoi cela n'est pas optimal)
- 5) Les entreprises ne doivent pas se focaliser seulement sur les clients faciles à acquérir/retenir. (cf limites)

Résultats des 3 entreprises

| | Dépenses en marketing pour → OPTIMUM | Conséquences sur les profits |
|-----------|---|---|
| B2B |  - 68,30% |  + 41,52% |
| Pharmacie |  + 31,40% |  + 35,80% |
| Catalogue |  - 30,70% |  + 28,90% |

En règle général

- ✦ Maximiser l'acquisition et la rétention d'un individu \neq maximiser l'acquisition et la rétention de tous les clients
- ✦ Si dépenser trop en marketing est mauvais, dépenser trop peu est pire (lois des rendements décroissants)

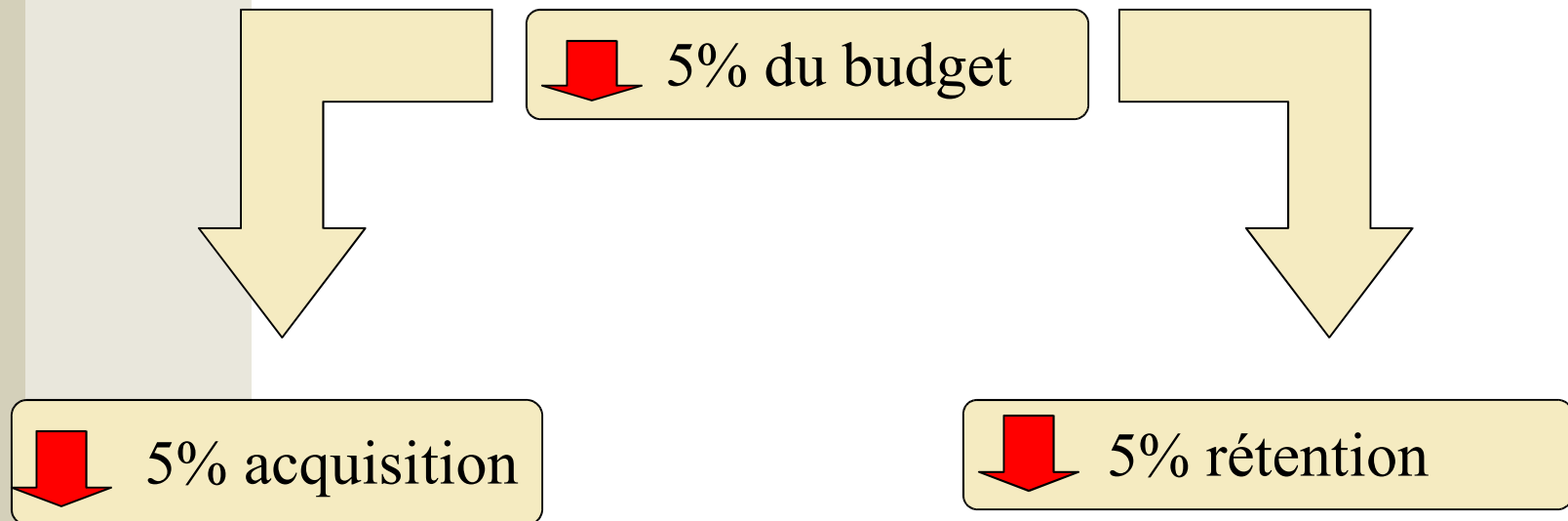


Allocation Optimale budgétaire

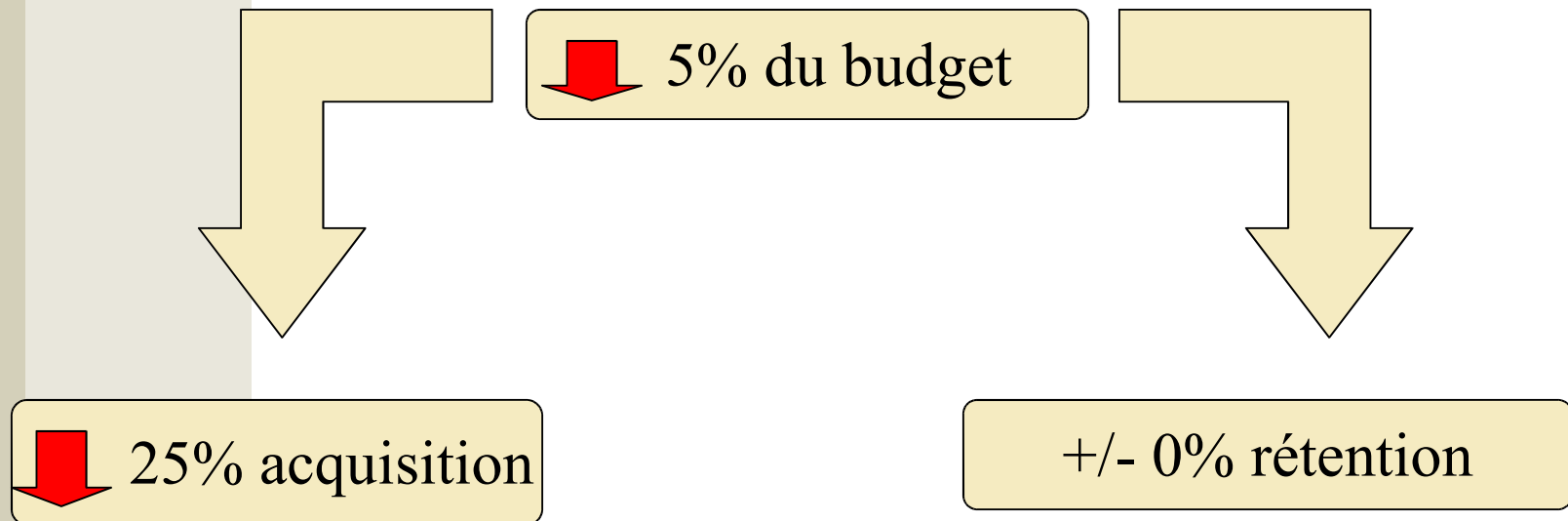
☀ Exemple de la cie pharmaceutique:

- Objectif: diminuer le budget de 5%
- Solutions: choix entre deux scenarii

🔦 Scénario 1



Scénario 2





Choix final: on va choisir le premier scénario car la réduction

Sur la profitabilité future sera moins sévère.

Illustration:

Si on est dans le premier scénario, à chaque \$1 sous-investit, la profitabilité de LT baissera de \$1.25.

Si on est dans le deuxième scénario, chaque \$1 investit une baisse de \$3.03.

NB: on a le même constat lors d'une volonté d'augmentation de budget.

Conclusion de l'exemple

- ✦ Trouver l'équilibre optimal entre les investissements dans l'acquisition / rétention peut être plus important que le montant total des investissements.
- ✦ Il est plus efficace de réduire de 10% à la fois la rétention et l'acquisition que de réduire de 5% l'acquisition seule.

Résultats sur les canaux de distribution

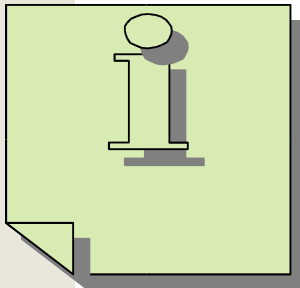
80%



11%



7%



2%





Résultats sur les canaux de distribution

- ✦ Il faut tenir compte des coûts des outils utilisés (env. \$1 pour un mail, \$20 pour le téléphone et \$200 pour une relation de face à fac).
- ✦ Grâce au modèle on a comme résultat de maximisation qu'on devrait accompagner la relation d'un e-mail dans 37% du temps où on téléphone à un client et dans 67% du temps où l'on a eu relation de face à face.

Il y a cependant des limites à ce modèle...

Le marketing ?

... C'est utiliser avec aplomb des mots américains vides de sens en gardant les cheveux bien attachés.



Il y a cependant des limites à ce modèle...

Le marketing ?

... C'est utiliser avec aplomb des mots américains vides de sens en gardant les cheveux bien attachés.





Limites du modèle

- Ne mesure que les effets des différents éléments du marketing direct
- Ne prend pas en considération les effets de la publicité télévisée et radiophonique
- Problème de la concurrence qui influe sur les clients de l'entreprise.
- L'optimum de la rétention \neq l'optimum de la profitabilité?

Limites du modèle

| Durée moyenne de la relation client | | | | | |
|-------------------------------------|------|------|------|-------------|------|
| Dépenses de rétention | \$40 | \$50 | \$60 | \$70 | \$80 |
| Durée estimée de la relations | 122 | 135 | 142 | 143 | 138 |

| profitabilité moyenne des clients (selon les dépenses d'acquisition et de rétention) | | | | | | |
|--|-------------|-----------------------|--------|---------------|--------|--------|
| | | Dépenses de rétention | | | | |
| Dépenses d'acquisition | | \$40 | \$50 | \$60 | \$70 | \$80 |
| | \$1 | \$1423 | \$1543 | \$1583 | \$1543 | \$1423 |
| | \$5 | \$1437 | \$1557 | \$1597 | \$1557 | \$1437 |
| | \$10 | \$1443 | \$1463 | \$1603 | \$1563 | \$1443 |
| | \$15 | \$1437 | \$1557 | \$1597 | \$1557 | \$1437 |
| | \$20 | \$1418 | \$1538 | \$1578 | \$1538 | \$1418 |

- On doit utiliser la proportion (10/70, 60/70) pour choisir entre les deux résultats
- Taux de rétention = indicateur imparfait !



Conclusion

- Modèle simplifié → Dans la pratique plus de variables
- L'équilibre entre l'investissement d'acquisition et de rétention
- La stratégie optimale de communication (téléphone, e-mail, le contact face à face, hybridation de canaux)