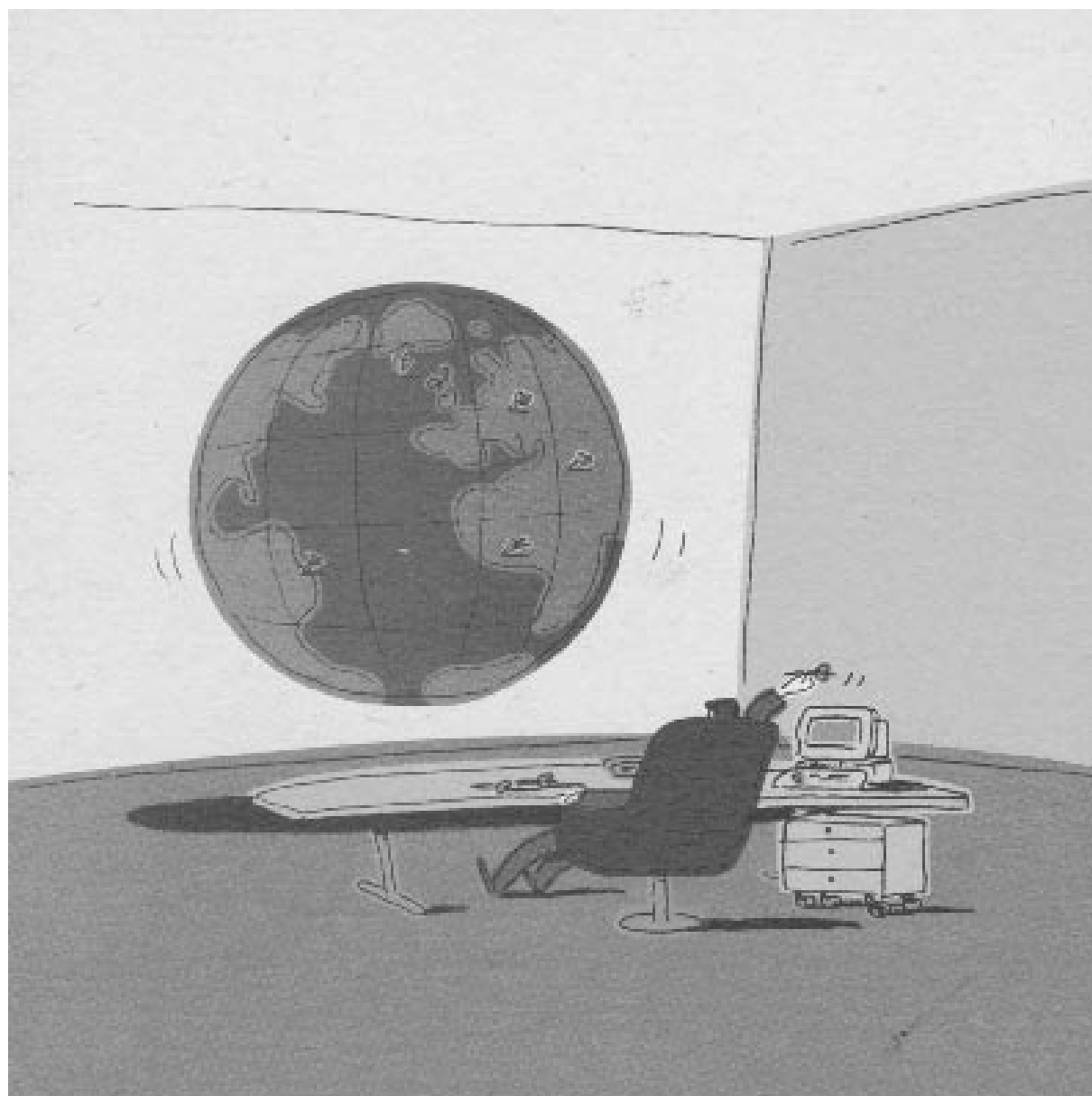


RIVISTA INTERNAZIONALE DEL GRUPPO BAIN

RESULTS

MARKETING (3 DI 3)



ANNO VIII – NUMERO 2 (3^A PARTE)

DICEMBRE 2002

RESULTS

DOPO LA PRIMA E LA SECONDA PARTE DI QUESTO NUMERO DI RESULTS, DEDICATE AGLI ASPETTI DI BUSINESS DEL CRM, LA TERZA NE TRATTA GLI ASPETTI TECNOLOGICI.

E' STATA SCRITTA DAI CONSULENTI DI THE TECHNOLOGY PARTNERS, UNA SOCIETÀ CHE BAIN HA CREATO PER SUPPORTARE LA REALIZZAZIONE DELLE STRATEGIE DAL PUNTO DI VISTA TECNOLOGICO. UN PROFILO DELLA SOCIETÀ SI TROVA IN UN BOX AL TERMINE DELL'ARTICOLO.

PER RACCOLGERE ULTERIORI SPUNTI E QUESITI ABBIAMO ATTIVATO UN INDIRIZZO E-MAIL, AL QUALE POTETE SCRIVERE (CRM@BAIN.IT)

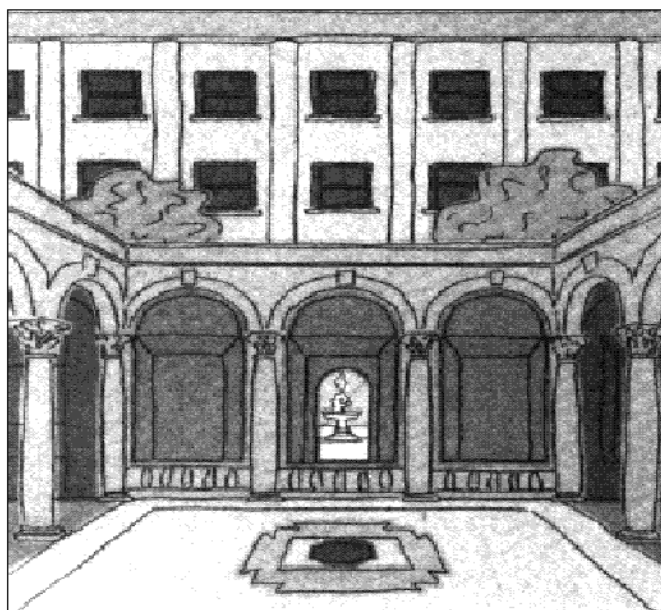
GIORGIO MARCHEGIANI

TECNOLOGIA E CRM: STRUMENTI A SUPPORTO DEL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

DI

FABRIZIO STERZI, CARLO VAGO, GIOVANNI ULERI
THE TECHNOLOGY PARTNERS

- 3 INTRODUZIONE
- 3 LE TECNOLOGIE ABILITANTI PER IL CRM
- 7 I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO DI UN PROGETTO DI CRM
- 9 DA AZIENDA CUSTOMER CENTRIC AD AZIENDA OTTIMIZZATRICE DI RELAZIONI



INTRODUZIONE

L'errore commesso da diverse aziende nel recente passato è stato quello di interpretare il Customer Relationship Management (CRM) come un fatto meramente tecnologico. In realtà il CRM - inteso come un fatto tecnologico - è utile solo dopo aver definito gli obiettivi di marketing dell'azienda e dopo aver tracciato una strategia tradizionale basata sulla segmentazione della clientela. "Fare CRM" è prima di tutto un modo di porsi nei confronti del mercato e dei propri clienti, nonché un nuovo modo di lavorare all'interno dell'azienda.

Definita la strategia, la tecnologia ha un ruolo fondamentale nella realizzazione di sistemi di CRM, poichè mette a disposizione degli utenti finali gli strumenti per prendere le migliori decisioni di business e realizzare mirate attività commerciali su clienti attuali e potenziali.

LE TECNOLOGIE ABILITANTI PER IL CRM

Dal punto di vista tecnologico le soluzioni di CRM sono basate su 3 livelli gerarchici:

1. Il primo livello, chiamato CRM analitico, è basato su strumenti di analisi dei dati e delle informazioni in grado di canalizzare, integrare e consolidare i dati provenienti da tutte le linee di business, di analizzarli ed arricchirli al fine di ottenere un "profilo cliente" (*Customer Profiling*) e la segmentazione della clientela.
2. Il secondo livello, chiamato CRM operativo, è costituito da strumenti che rendono possibile la gestione di campagne mirate di marketing (*Campaign Management*).
3. Infine il terzo livello, chiamato CRM collaborativo, è costituito dalle nuove tecnologie capaci di supportare l'interazione diretta con il cliente finale.

CRM Analitico: definizione ed evoluzione

Il CRM analitico è basato su strumenti di analisi dei dati e delle informazioni in grado di canalizzare, integrare e consolidare i dati provenienti da tutte le linee di business, di analizzarli ed arricchirli al fine di ottenere un “profilo cliente” (Customer Profiling) e la segmentazione delle clientela.

Il CRM analitico, nato negli anni '80 in relazione alle prime attività di *Database Marketing*, si è progressivamente evoluto assumendo forme più complesse ed articolate come il *Data Warehouse* e il *Campaign Data Mart*.

Il *Data Warehouse* rappresenta il primo livello tecnologico di ogni infrastruttura di CRM: consente di disaccoppiare i dati rispetto agli applicativi che li forniscono ed a quelli che li acquisiscono. In pratica il *Data Warehouse* può essere considerato come un *hub* di snodo dell'informazione, capace di creare un'unica base di dati aziendale ed evitare una proliferazione dei dati tra i differenti sistemi.

Il *Campaign Data Mart* rappresenta l'evoluzione applicativa del classico *database* di *marketing*.

In passato il database di marketing veniva utilizzato per la creazione di *mailing list* nella realizzazione di iniziative di *Direct Marketing* e, in rari casi, per la segmentazione della clientela. L'insieme di queste attività veniva realizzato in modo non integrato e poco efficiente, generando scarsi risultati.

Oggi, il *Campaign Data Mart*, tramite l'utilizzo di nuove tecniche e strumenti quali l'*OLAP (On Line Analytical Processing) Query & Reporting* e il *Data Mining*, consente non solo di generare analisi ad alto valore aggiunto per il management inerenti al *Customer Profiling* e alla segmentazione della clientela, ma anche di definire azioni di marketing mirate, analizzandone gli effetti sulla clientela esistente o potenziale.

- Gli strumenti di *On Line Analytical Processing (OLAP)* permettono l'analisi di importanti basi di dati multidimensionali, supportando tipicamente le attività di analisi e previsione delle vendite, di analisi e previsione del budget, di *risk analysis*, ecc...
- Gli strumenti di *Data Mining*, rendendo esplicite relazioni nascoste fra complesse basi di dati, consentono, una volta messo a punto un modello su un campione di clientela profilata di cui sono noti i comportamenti, di proiettarlo su un insieme di clientela più numerosa ma meno conosciuta, per simulare quali potrebbero essere le risposdenze ad un prodotto o servizio. Ovviamente quanto più accurato e corretto è il modello messo a punto, tanto più accurata sarà la previsione che questo produrrà.

- Il *Customer Profiling* consente di definire attributi espliciti, atti a facilitare la segmentazione della clientela a fini decisionali ed operativi. Il profilo di un cliente può dunque essere definito come l'astrazione di un "comportamento atteso" da parte di una certa tipologia di clientela, verso la quale si è poi in grado di indirizzare specifiche politiche marketing.
- A questo punto la segmentazione della clientela può essere effettuata secondo due modalità:
 - o la segmentazione stipulativa, che definisce i segmenti ex ante, utilizzando regole indicate da esperti sulla base delle loro conoscenze.
 - o la segmentazione induttiva, che definisce i segmenti ex post, analizzando i dati e identificando comportamenti comuni a più clienti mediante tecniche di riconoscimento automatico.

L'insieme di questi strumenti e metodologie di analisi consente di alimentare i successivi livelli di CRM, cioè il CRM operativo e il CRM collaborativo, che si traducono principalmente in attività di *Campaign Management* supportate da diverse tecnologie di gestione del contatto con il cliente.

CRM Operativo e Collaborativo : Campaign Management e nuove tecnologie

Il CRM operativo è costituito da strumenti che rendono possibile la gestione di campagne mirate di marketing (*Campaign Management*). Le campagne di marketing vengono tipicamente realizzate tramite prodotti applicativi capaci di intermediare le informazioni presenti nei sistemi operativi aziendali, precedentemente "passate al filtro" degli strumenti di CRM analitico, e di renderle disponibili agli utenti.

Il CRM collaborativo è costituito dalle nuove tecnologie capaci di supportare l'interazione diretta con il cliente finale, cioè l'insieme dei prodotti per la gestione dei canali di contatto, utilizzabili dagli utenti direttamente oppure tramite operatori umani o automatici (*contact center*).

Negli ultimi anni i canali di contatto con i clienti si sono moltiplicati. I fornitori di applicativi hanno recepito la complessità gestionale che ne deriva e stanno integrando i loro prodotti con dei moduli detti *touchpoint*, ovvero di integrazione tra i diversi canali di contatto.

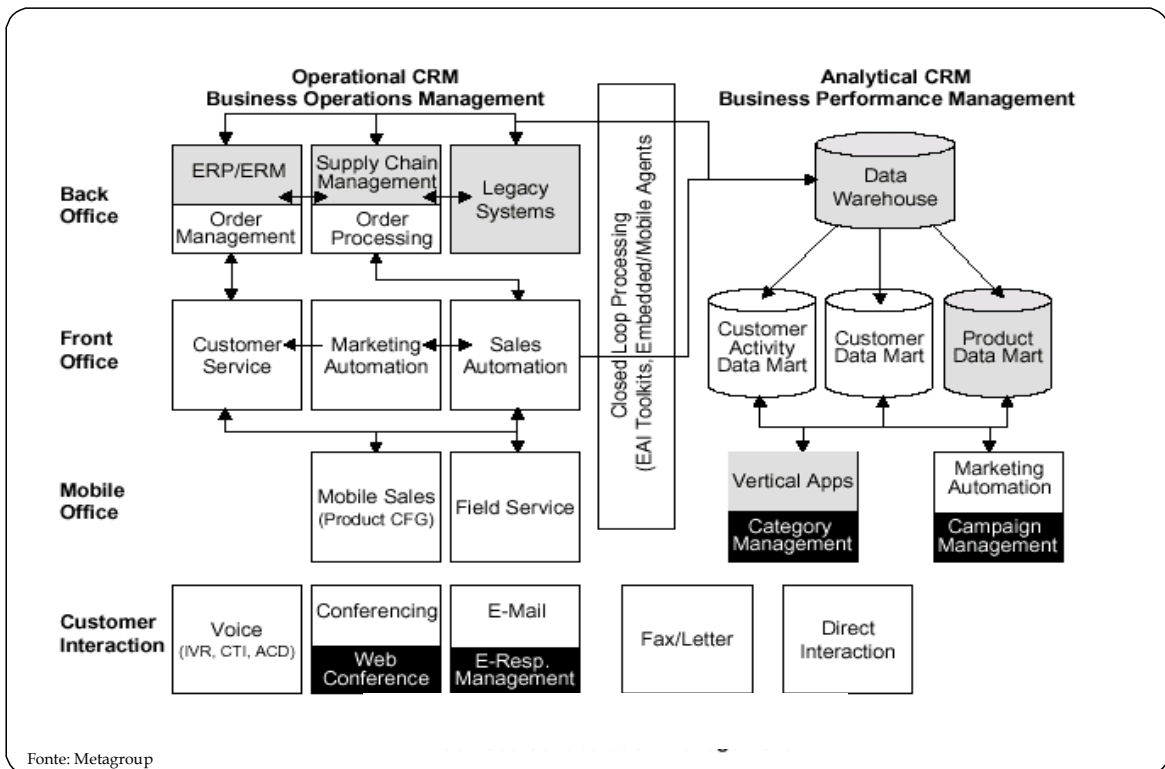
Si sono inoltre aperte nuove opportunità da un punto di vista tecnologico, che sono riconducibili a tre macro-categorie:

1. le tecnologie basate sullo sviluppo della convergenza voce-dati (con particolare riferimento a soluzioni *IP-based*), che consentono, ad esempio, la risposta automatizzata (*IVR, Interactive Voice Response*), la gestione delle chiamate *inbound* (*CTI, Computer/Telephone Integration*), la registrazione delle conversazioni, la composizione automatica del numero telefonico per le campagne di *outbound*.
2. le tecnologie di riconoscimento vocale (*ASR, Automatic Speech Recognition*) e *text-to-speech* (*TTS*), che consentono lo sviluppo di portali vocali.
3. Internet, l'*E-mail* e l'*SMS* (*Short Message Service*), che si stanno affermando come canali alternativi a quelli tradizionali per il contatto con la clientela.

Chiaramente la sequenza logica CRM analitico, CRM operativo, CRM collaborativo rappresenta l'ordine ideale di costruzione di un sistema CRM. Nella realtà dei fatti:

- è relativamente complicato elaborare ed implementare *in primis* un sistema di CRM analitico
- tipicamente le prime attività realizzate dalle aziende sono quelle di CRM operativo, i cui risultati in termini di dati raccolti sono spesso utilizzati come base per costruire il CRM analitico.
- con la costruzione del CRM analitico si innesca un circolo virtuoso, cioè un processo di alimentazione ed analisi continua dei dati e delle informazioni.

MODELLO ARCHITETTURALE DI RIFERIMENTO DEL CRM



I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO DI UN PROGETTO DI CRM

Il successo di un progetto di CRM dipende dalla corretta interazione tra l'ambito manageriale e quello tecnologico:

- a livello aziendale, si deve esplicitare la strategia da perseguire, allineando ad essa l'organizzazione e i processi di business
- a livello tecnologico, occorre effettuare le scelte tecnologiche coerenti con uno stringente legame con il business e con il ritorno atteso degli investimenti

A livello aziendale, i principali fattori critici di successo sono:

- il supporto da parte del *Top Management* e la visione a lungo termine del progetto
- la chiarezza del *business model* da perseguire
- la coerenza tra strategia aziendale, processi e tecnologia a disposizione

- l'attenta realizzazione di un *business case* per valutare se sia più opportuno optare per la realizzazione di una soluzione "su misura" o per l'acquisto e la personalizzazione di soluzioni di mercato
- l'effettivo utilizzo, da parte degli utenti, degli strumenti di CRM messi a loro disposizione.

A livello tecnologico, i principali fattori critici di successo sono:

- la chiara identificazione del modello di dati a tendere e, di conseguenza, delle caratteristiche della soluzione da sviluppare
- la maturità dell'architettura, della tecnologia e della soluzione scelta
- le possibilità di verticalizzazione e personalizzazione della soluzione
- l'integrabilità con altre soluzioni *software*
- il supporto tecnico offerto dal *vendor*
- la solidità finanziaria del *vendor* (secondo *Gartner Group* circa il 40% dei produttori di software *CRM-related* è destinato a scomparire entro il 2004)
- le competenze del *system integrator*, con particolare attenzione alle competenze specifiche di CRM e di *Enterprise Application Integration (EAI)*, elementi chiave per quanto riguarda le attività di integrazione con le altre applicazioni.

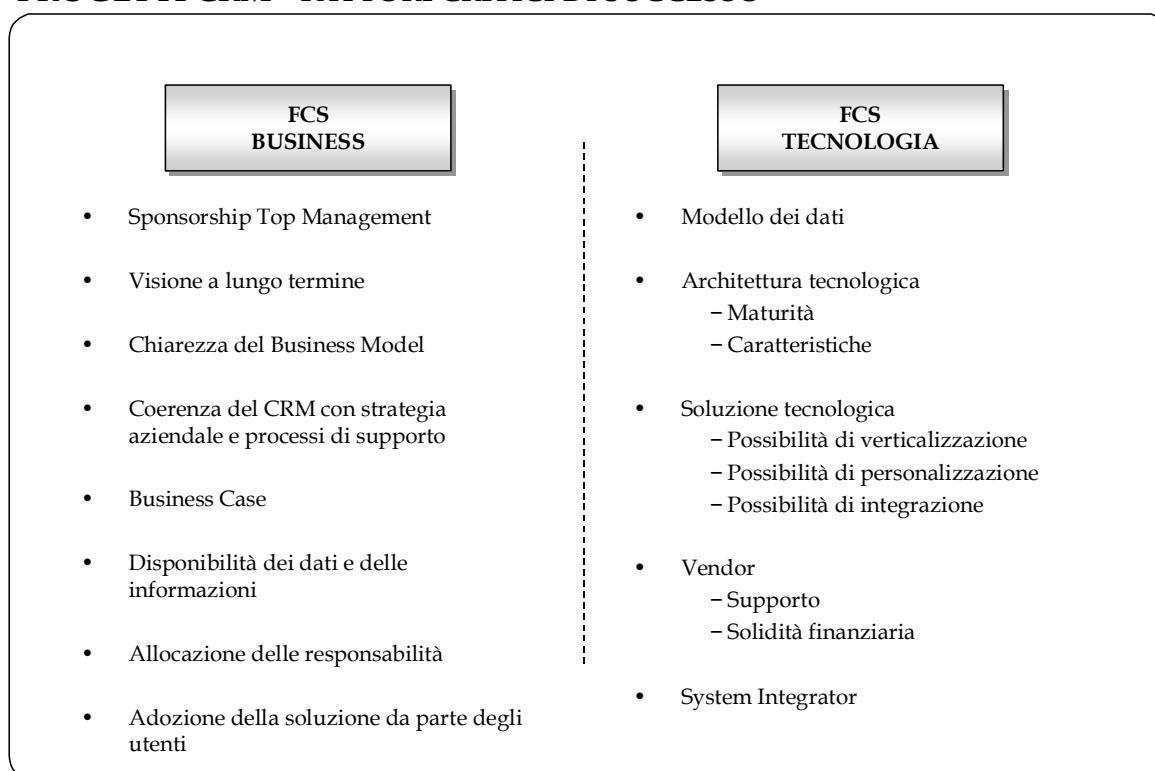
Principali fattori architetturali e tecnologici da valutare nella scelta della soluzione

- l'architettura *web-based*
- la robustezza del Kernel (C++ e versione Java)
- la stabilità della tecnologia
- l'esistenza di ambienti di personalizzazione visuale
- gli strumenti di sincronizzazione dei dati
- la disponibilità di Fat e Thin Client
- il supporto di HTML e XML
- le disponibilità di motori di *workflow*
- l'integrabilità con il mondo analitico
- la disponibilità di moduli di reportistica
- l'integrazione con le funzioni di *Contact Center*
- le funzionalità di *Unified Messaging* e di *Voice Recognition*
- le funzionalità di sicurezza e gestione della *privacy*
- le funzionalità di *publishing* di contenuti su vari formati

L'eccellente implementazione di una soluzione completa di CRM che integri le tre macro componenti (CRM analitico, operativo e collaborativo) con la strategia e i processi aziendali, può portare un'azienda a raggiungere:

- in un primo momento l'obiettivo di essere totalmente rivolta a rispondere ai bisogni dei suoi clienti
- in una fase successiva quello di riuscire ad ottimizzare i rapporti con i suoi clienti, aumentando i profitti.

PROGETTI CRM - FATTORI CRITICI DI SUCCESSO



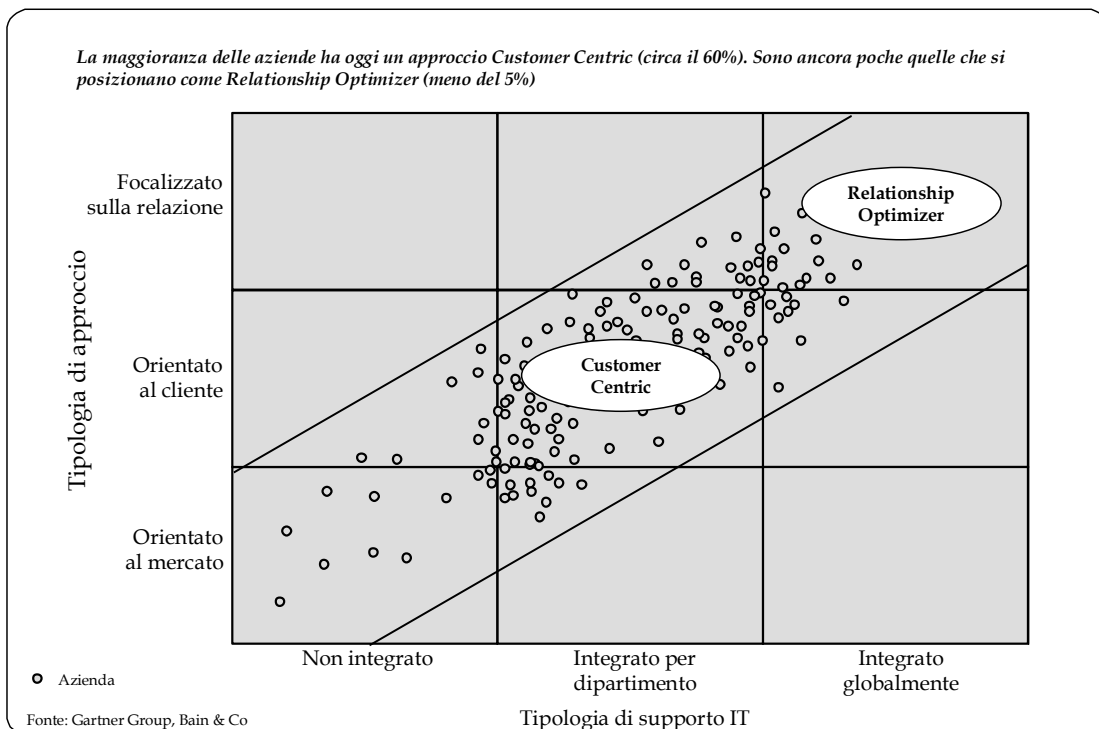
DA AZIENDA CUSTOMER CENTRIC AD AZIENDA OTTIMIZZATRICE DI RELAZIONI

Non bisogna dimenticarsi che l'investimento nella complessa struttura tecnologica che supporta un sistema di CRM è finalizzato a generare valore e consolidare il vantaggio competitivo di un'azienda.

L'implementazione di soluzioni di CRM *Best-of-Breed* consente la focalizzazione dell'attività sugli obiettivi di crescita e redditività, ad esempio tramite:

- l'applicazione di un trattamento differenziato di ciascun cliente basato non solo sui suoi bisogni, ma anche sul suo valore (*Lifetime Value*)
- la conoscenza approfondita delle attività del cliente e l'utilizzo delle migliori modalità di contatto e di fruizione del prodotto, per ottimizzare l'efficienza dei canali commerciali
- la collaborazione con il cliente per la realizzazione dell'offerta specifica a lui vendibile

DA CUSTOMER CENTRIC A RELATIONSHIP OPTIMIZER



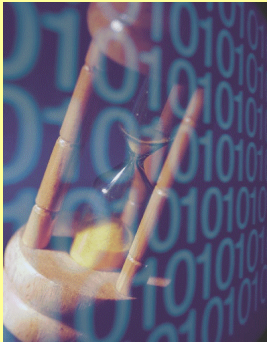
L'implementazione di un tale approccio consentirà all'azienda un notevole miglioramento dei suoi risultati:

- ottimizzando i costi di gestione per singolo cliente
- aumentando la percentuale di acquisti effettuati dal singolo cliente presso l'azienda (*share of wallet*)
- migliorando la sua profittabilità.



THE TECHNOLOGY PARTNERS

La società



The Technology Partners (TTP) è una società di consulenza su temi ICT (Information & Communication Technology), operativa dal Novembre 2001 e basata sul modello organizzativo della partnership.

TTP nasce all'interno del gruppo Carisma, holding di controllo, fra le altre iniziative, di Bain & Company Italy (B&C), prima azienda italiana nella consulenza direzionale.

TTP si pone come un'estensione della "catena del valore" di Bain & Company con l'obiettivo di fornire servizi tecnologici, che sono spesso elementi chiave nella realizzazione di strategie innovative o processi di cambiamento aziendale. In questo senso copre sia l'area gestionale (funzioni di produzione, logistica, commerciale, marketing e amministrazione/ controllo), sia quella a supporto delle decisioni.

I valori

I principi guida che ispirano TTP, e la vogliono differenziare rispetto ad altri attori del settore, sono qualità del servizio e concretezza nell'approccio.

Il servizio prestato, seppure legato agli aspetti tecnologici, è strettamente correlato al contesto e di business, anche grazie alla lunga esperienza dei collaboratori di TTP nell'ambito di settori specifici del mercato.

La concretezza nell'approccio mira ad ottenere risultati coerenti col quadro di riferimento reale ed adeguati alle effettive esigenze del cliente.

