CRM ovvero l'importanza di conoscere il cliente

Perché per un'azienda può esser importante conoscere i propri clienti? Il valore del CRM, i fattori chiave, i processi, le architetture e le tecnologie abilitanti.

Fabio Vacirca

Laureato in Ingegneria Gestionale al Politecnico di Milano, è ora partner di Accenture in qualità di coordinatore di un team attivo nel settore Products (Consumer Packaged Goods and Retail). Ha gestito con successo molti progetti in diversi ambiti: strategia e architetture di Data Warehouse, Pianificazione Finanziaria, sales force automation, bonus&advertising management, Intranet, ecc.. acquisendo una grandissima competenza su tutti i processi volti al cliente. Collabora con diverse università (Politecnico di Milano, Bologna, Bocconi) e dal 1996 è responsabile del Centro di Eccellenza Accenture per le soluzioni CRM.

Alberto Pozzi

Laureato in Ingegneria Gestionale al Politecnico di Milano, è attualmente manager di Accenture dove è responsabile per i processi di customer insight del center of excellence CRM. Ha guidato con successo numerosi progetti in ambito CRM, focalizzati soprattutto sull'implementazione di processi di datawarehousing e datamining. Ha operato in diversi settori d'industry, con particolare attenzione a quelli product (retail e consumer packaged goods) e banking.

Il valore del CRM

CRM, quest'acronimo oramai così diffuso e così inflazionato, non significa altro che trovare il modo migliore per identificare, attrarre e mantenere i clienti profittevoli per la crescita della propria azienda.
Ma è proprio questo "trovare il modo migliore" che le aziende hanno difficoltà a comprendere e mettere in pratica in modo efficiente. L'opinione più diffusa, ma anche riduttiva, è che CRM significhi installare un pacchetto di uno dei tanti software vendor che millantano di poter fare CRM. In realtà non sempre è chiaro quali siano i processi alla base del Customer Relationship Management, né come sia giusto approcciarli e quali implicazioni comportino (organizzazione, skills, tecnologie, cultura...).
Proviamo a fare un po' d'ordine e cerchiamo di capire innanzitutto, perché per un'azienda può essere importante conoscere i propri clienti. La risposta a tale domanda potrebbe essere evidente: dai clienti si può ottenere valore, soprattutto in tre modi:

1. Acquisizione: aumentando il numero dei clienti profittevoli.
2. Sviluppo: aumentando il profitto dei clienti esistenti.
3. Mantenimento: estendendo la durata nel tempo della relazione con la clientela profittevole.

Se queste leve possono essere facilmente condivise, tutt'altro che semplice è capire quali siano le azioni più efficaci da intraprendere e secondo quali priorità.
Le risposte che si devono cercare sono a domande del tipo:

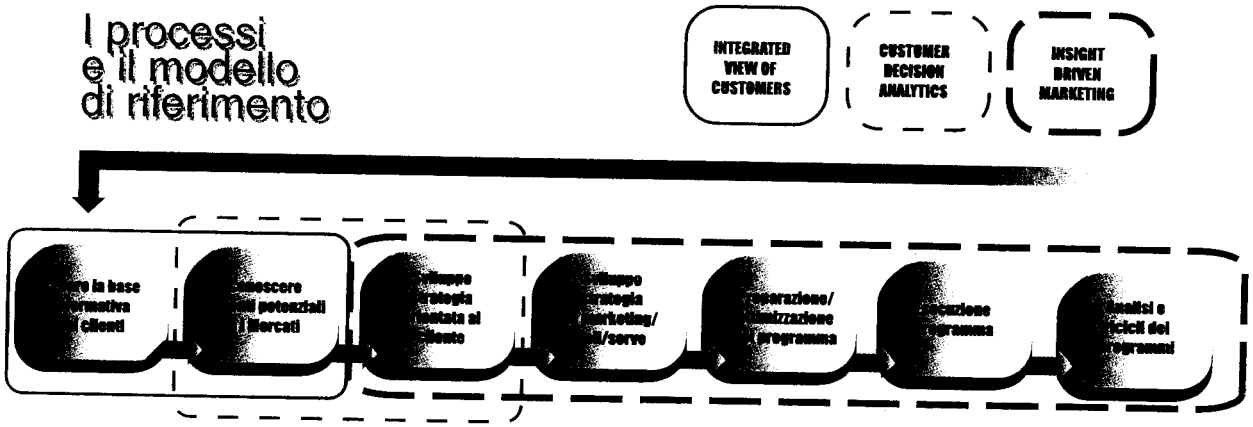
- Quali sono i segmenti di clientela in grado di creare valore per l'azienda? Quali, invece, quelli che lo deprimono? Quanti sono i clienti che appartengono a questi segmenti?
- Quali fattori chiave individuano il "potenziale cliente" in grado di creare valore tra i diversi segmenti? Come quel potenziale può esser acquisito?
- Come si devono segmentare i clienti esistenti e i clienti potenziali al fine di sviluppare un'efficiente ed efficace "customer insight" in grado di creare valore?
- Quali specifiche azioni dovrebbero essere intraprese per attualizzare l'intero valore potenziale dei clienti? Quando, e da chi, queste azioni dovrebbero essere realizzate?

- Qual è il "valore" relativo di queste azioni e come dovrebbero essere assegnate le priorità?

L'implementazione corretta dei processi di customer insight può essere la risposta a tali domande.

I processi di Customer insight

Distinguiamo tre macroprocessi principali: Integrated view of customer; Customer decision analytics; Insight driven marketing.

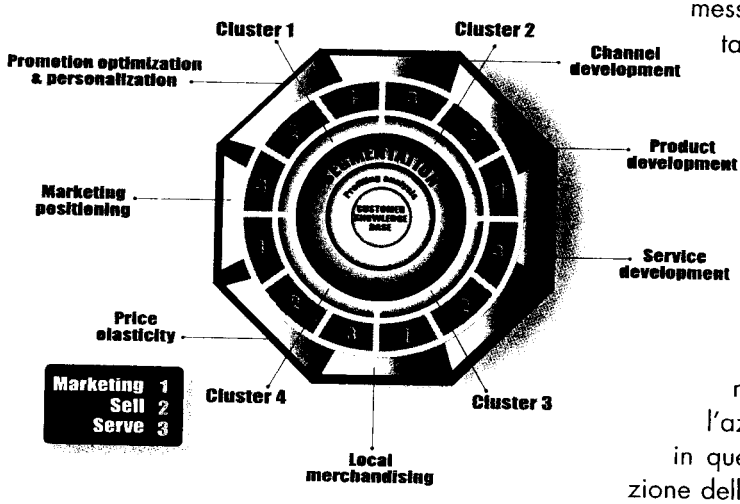


1. *Integrated View Of Customer*

È il processo che abilita la costruzione di una vista integrata del cliente, attraverso l'acquisizione di tutti i dati a disposizione sul comportamento della clientela (transazionali, fonti esterne, ...). L'obiettivo finale è quello di poter usufruire di un repository delle informazioni costantemente aggiornato, consolidato e congruente.

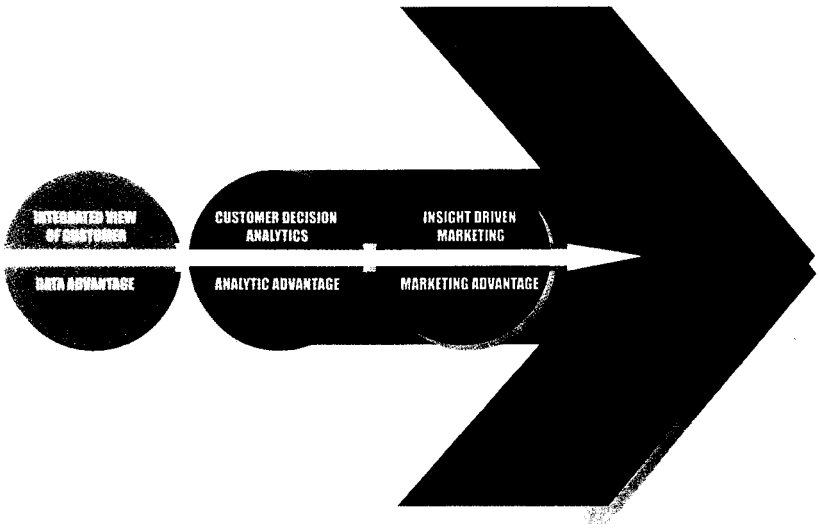
2. *Customer Decision Analytics*

I dati così raccolti devono esser trasformati in informazione, ovvero conoscenza del comportamento d'acquisto del cliente. Gli strumenti di analisi messi a disposizione (modelli di segmentazione, modelli predittivi, customer profitability analysis) abilitano l'azienda a capire il vero valore del singolo cliente e conseguentemente a definire le strategie/azioni più efficaci.



3. *Insight driven marketing*

L'azione verso il cliente deve essere ottimizzata per canale di contatto. Non basta raggiungere il cliente, ma occorre costantemente monitorare l'azione intrapresa. I processi coinvolti in questa fase abilitano, infatti, la definizione della campagna di marketing, il canale di interazione, il monitoraggio repentino e continuo dell'azione.



I fattori chiave

L'implementazione dei suddetti processi ha impatto su diversi fronti (strategia, organizzazione, tecnologia), ciascuno dei quali deve esser gestito con la massima attenzione, poiché fallirne almeno uno può risultare determinante per l'insuccesso di un qualunque programma CRM. Poche parole sui primi due per focalizzarci maggiormente sull'ultimo punto.

Strategia. Il commitment di tutte le funzioni è fondamentale se si vuole trasformare l'azienda da "product oriented" a "customer oriented". Si tratta di un cambiamento radicale rispetto al tradizionale modo di fare business, pertanto l'awareness di questa "rivoluzione" deve essere pienamente condivisa.

Organizzazione. Adottare una simile strategia implica altresì la necessità di riconfigurare l'organizzazione interna dell'azienda, dotarsi di skills specifici (marketing analitico, key account per cluster di clienti), rivedere e/o considerare nuove figure professionali.

L'architettura abilitante. Un ulteriore aspetto fondamentale che necessita un'attenzione particolare è la tecnologia, quindi l'architettura, che deve abilitare e facilitare l'implementazione dei processi CRM. Due sono i requisiti che devono esser garantiti perché l'architettura sia efficace.

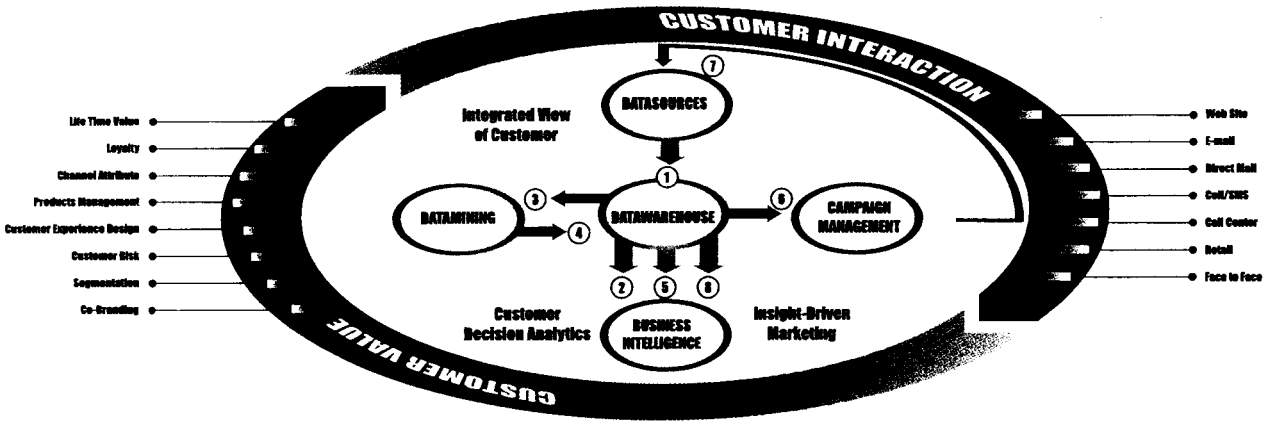
[Il commitment di tutte le funzioni è fondamentale se si vuole trasformare l'azienda da "product oriented" a "customer oriented]

1. Approccio Best of breed: ciascun processo deve essere abilitato dalla soluzione applicativa che meglio ricopre e risponde alle funzionalità che lo caratterizzano. L'approccio alternativo "monovendor" se da un lato fornisce una maggiore integrazione tecnologica, dall'altro, e il più delle volte, non garantisce una copertura efficace ed esauriente del processo. Meglio dunque investire nell'integrazione piuttosto che adattarsi ad una soluzione non completa e di difficile gestione.

[ciascun processo deve essere abilitato dalla soluzione applicativa che meglio ricopre e risponde alle funzionalità che lo caratterizzano]

2. Passi giusti nella corretta sequenza: sono sempre più frequenti le richieste da parte delle diverse funzioni aziendali (marketing, vendite, ...) di automatizzare ed ottimizzare i processi di loro competenza in tempi brevi. Tale esigenza, tuttavia, il più delle volte si scontra con una realtà informatica/tecnologica non ancora pronta ed efficiente per recepire un repentino cambiamento. Accelerare questi processi senza la dovuta cautela, non compiendo ovvero i passi dovuti, potrebbe portare ad una situazione ancora più ingestibile ed a volte irreversibile.

L'architettura, come esemplificata nella figura che segue, dà una rappresentazione dei concetti appena descritti.



In sintesi si possono enucleare due momenti : il primo (rappresentato dall'emisfero inferiore della figura) è responsabile di fornire all'azienda la possibilità di percepire il vero valore del cliente (customer value); il secondo (emisfero superiore) è responsabile di far capire all'azienda quale siano la modalità e il canale di interazione ottimali per raggiungere il cliente (customer interaction).
I due momenti sono garantiti dalle complessa interazione tra i processi di customer insight.

Le tecnologie abilitanti

I processi di customer insight devono esser abilitati dalle tecnologie opportune al fine di massimizzare l'efficacia della conoscenza e interazione con il cliente.
Ripercorrendo i passi che ne compongono l'architettura scorriamo brevemente le tecnologie/piattaforme previste e necessarie:

- Creazione della customer knowledge base
  - **Architettura DWH**, i componenti:
- **HW**
- SMP (Symmetric Multi Processing) o MPP (Massively Parallel Processing). La stima della corretta piattaforma e/o sistema operativo da utilizzare deve esser valutata singolarmente per caso specifico.
- **SW**
- RDBMS o MDBMS (la scelta viene fatta in base alla mole di dati anche se le tipologie di database possono convivere fra loro).
- ETL: tools preposti all'estrazione, caricamento, trasformazione dei dati da immagazzinare in ambiente dwh.
- JOB PROCESSING: tools preposti alla schedulazione dei processi/programmi di caricamento/trasformazione.
- Profiling clientela
  - **ROLAP/MOLAP**: strumenti (comunemente conosciuti di "business intelligence") che abilitano la visualizzazione, in modo rapido e flessibile, delle informazioni presenti nel dwh. L'architettura tecnologica di supporto di questi tipi di tools può essere client o server, web, palm devices.
- Segmentazione clientela, basket analysis, churn prediction, scoring potenziali, adesione promozioni
  - **Datamining**: strumento idoneo ad abilitare i processi sopra indicati grazie ai modelli statistici descrittivi (cluster analysis, analisi

fattoriale) e predittivi (reti neuronali, alberi decisionali, regressione logistica).

- Creazione, monitoring campagne

  - Campaign management tools: strumenti che consentono il disegno, creazione, tracking della risposta delle campagne. In un unico punto vengono gestiti in modo integrato più canali (sia in imbound che in outbound). L'architettura tecnologica di supporto di questi tipi di tools può esser client - server o web.

- Interaction

  - Canali ovvero i mezzi attraverso cui si interagisce con il cliente:

- Sms
- Web
- Call center
- Palm device (palmary OS, pocket PC)
- Direct mail
- Email