

CrM: costruire risposte di marketing

Nel dettaglio moderno questa tecnica non è solo diretta a definire i piani orientati alle carte fedeltà, ma un progetto di interazione con milioni di clienti che devono essere ascoltati e soddisfatti.

Negli ultimi anni la locuzione customer relationship management (CrM) è stata spesso abusata, o estesa, per moda, oltre i suoi naturali confini in particolare nel settore della grande distribuzione, dove spesso si è inteso il CrM come il progetto delle carte fedeltà o, al più, come un data warehouse che contiene i dati per riga scontrino. Questo, e le difficoltà di interagire con milioni di clienti su migliaia di prodotti e centinaia di punti di vendita, hanno rallentato l'implementazione nel settore di reali ed efficaci programmi CrM.

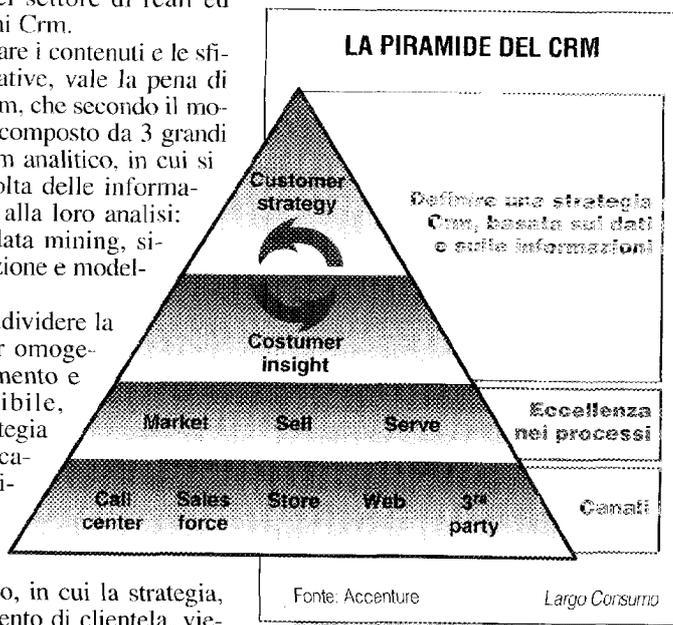
Prima di analizzare i contenuti e le sfide di queste iniziative, vale la pena di caratterizzare il CrM, che secondo il modello Accenture è composto da 3 grandi aree. Intanto il CrM analitico, in cui si procede alla raccolta delle informazioni sui clienti e alla loro analisi: data warehouse, data mining, sistemi di segmentazione e modelli statistici.

L'obiettivo è suddividere la clientela in cluster omogenei per comportamento e reazione prevedibile, abilitando una strategia differenziata e focalizzata alle specifiche reazioni attese del segmento.

In secondo luogo il CrM operativo, in cui la strategia, declinata per segmento di clientela, viene trasformata in esecuzione di processi nelle aree del marketing, delle vendite e del customer service. Si tratta di tradurre le informazioni e i modelli previsionali messi a disposizione dal CrM analitico in pratiche azioni commerciali, il tutto in modo differenziato per segmento. Ma il CrM si occupa anche dei canali di interazione con la clientela, ossia i veicoli attraverso i quali l'azienda interagisce con i propri clienti.

Possono essere differenziati per seg-

mento e si sono moltiplicati negli ultimi anni grazie all'evoluzione tecnologica; così ai tradizionali canali "umani" come i venditori o i negozi, si sono aggiunti i canali telefonici o il web. E poiché tutti i processi del CrM possono essere eseguiti su tutti i canali, è un errore, per esempio, identificare il canale telefonico del call center con il processo di customer service: sul canale telefonico è possibile, infatti, fare anche marketing e vendita.



Identificate le 3 aree, il successivo passo è definire come declinare il CrM sui diversi settori industriali. In Accenture sono stati "verticalizzati" i modelli di CrM non per settore ma per tipologia di relazione esistente tra azienda e cliente. Sono state quindi caratterizzate 3 diverse tipologie di CrM a seconda che si tratti di una relazione B2C (business-to-consumer), B2B (business-to-

business) o B2B2C (business-to-business-to-consumer). Nel primo caso ricadono la grande distribuzione, le banche e le telecomunicazioni; nel secondo troviamo i produttori di macchinari, apparati di infrastruttura, aerei; nel terzo troviamo invece i beni di largo consumo, l'auto e gli elettrodomestici.

È comunque importante ricordare che in generale, con il termine CrM non si è inventato nulla di nuovo, ma si è voluto stabilire un modo differente di fare cose che si sono sempre fatte: il marketing, le vendite e il customer service. L'idea nuova è che queste funzioni aziendali, solitamente organizzate per prodotto o filiera logistica, vengano invece organizzate per segmenti di clientela.

Il grande patrimonio di informazioni connesse alle carte fedeltà e agli scontrini fa della grande distribuzione uno dei settori dove meglio sono applicabili le teorie e i modelli del CrM analitico. Infatti, i modelli di segmentazione ottenibili con le informazioni di basket, frequenza, quantità, fascia oraria, incrociate con le informazioni anagrafiche disponibili dall'attivazione delle carte fedeltà, unite a numerose occorrenze di rilevanza statistica, risultano accurati e attendibili. Spesso la qualità e profondità delle informazioni disponibili è migliore di quella a disposizione dei settori dove tradizionalmente si fa CrM analitico (per esempio le banche) o dove maggiormente si sta investendo in CrM (per esempio le telecom).

Seguendo un modello per passi, potremmo riassumere il CrM nella grande distribuzione in 5 punti: segmentazione, ovvero suddivisione in cluster omogenei per comportamento d'acquisto; valutazione della redditività e margine di crescita rispetto al potenziale di questi segmenti, individuazione delle associazioni d'acquisto che permettano una penetrazione migliore sui singoli cluster (basket analysis); modelli di retention per non perdere le quote acquisite (churn analysis) o di espansione per cross selling o up selling; definizione della strategia per segmento ed esecuzione delle azioni commerciali; misurazione e riciclo del modello.

In sintesi, si costruisce un processo ripetitivo per capire quali sono i clienti profittevoli di oggi e quali potrebbero diventarlo domani, identificando un probabile comportamento di acquisto e definendo le azioni commerciali per fidelizzare i primi e per catturare o trasformare in profittevoli i secondi.

A oggi, nel settore, si assiste, in Italia, a una vasta diffusione dei program- ▶

Soluzione in box

Da anni, in Italia, grande distribuzione e largo consumo sono impegnati a raccogliere dati sulla propria clientela; pochi, tuttavia, sono oggi in grado di tradurre questa ingente mole di dati in informazioni utilizzabili per implementare azioni commerciali efficaci. Le sfide progettuali in quest'area sono chiaramente organizzative; tuttavia, anche la complessità tecnologica e la dimensione economica delle iniziative sono spesso vincoli all'accettazione da parte del management di un argomento che non è ancora una commodity. Per questo, Accenture e la filiale italiana di Business objects hanno sviluppato una soluzione pacchettizzata o "box solution", offrendo a queste imprese una via per semplificare la realizzazione di soluzioni informatiche e quindi facilitare l'avvio delle iniziative di orientamento al cliente che stanno già dimostrando tutta la loro potenzialità nei mercati più evoluti. La "box solution" nasce dall'unione della consolidata conoscenza dei processi e soluzioni Crm nel settore product di Accenture e dell'infrastruttura tecnologica all'avanguardia di Business objects, la società leader nella business intelligence impegnata da oltre 10 anni ad aiutare le imprese a trasformare l'informazione in conoscenza e la conoscenza in opportunità di business. Realizzata presso il Centro di eccellenza Crm italiano di Accenture, la prima "box solution" è stata studiata specificatamente per aiutare le imprese che operano sui mercati della grande distribuzione e del largo consumo a incre-

mentare il valore del rapporto con la propria clientela. Sfruttando le funzionalità di analisi dei set e di analisi dell'evoluzione dei segmenti nel tempo offerte da Business objects application foundation, la soluzione consente di effettuare l'analisi della customer base (customer profiling) e la segmentazione della clientela. Una volta suddivisa la clientela in cluster omogenei, vengono effettuate analisi volte a incrementare il valore del rapporto con i clienti nel tempo (customer value management). Lo scopo della migration analysis è definire azioni mirate a spingere i clienti verso cluster a maggior valore. Per identificare queste azioni si osservano le migrazioni tra i vari cluster nel tempo. La loyalty analysis ha l'obiettivo di mantenere alta la fedeltà dei clienti dei cluster a valore più elevato, cercando di mantenere alto il livello di servizio nei loro confronti. Scopo della market basket analysis è la ridefinizione dell'assortimento dei prodotti in promozione per recuperare l'efficacia persa delle campagne promozionali. Sviluppata per rispondere alle esigenze specifiche dell'area Crm, la "box solution" richiede un livello minimo di personalizzazione per poter essere integrata nei processi di business dei singoli clienti. Tutto questo si traduce in un forte abbattimento del time-to-market e in costi di implementazione realmente vantaggiosi.

*Marco Cremascoli
(Direttore marketing Business objects Italia)*

mi di fedeltà e più o meno tutti i grandi nomi stanno procedendo alla raccolta dei dati di scontrino (con i conseguenti investimenti in tecnologia); tuttavia pochi sono i reali programmi di Crm analitico che vanno al di là di report e statistiche, e ancora meno sono i casi di reale organizzazione delle funzioni aziendali per cluster di clientela.

È l'aspetto organizzativo quello che comporta le maggiori difficoltà. Già nei primi anni Novanta, a seguito delle iniziative di category management, si discuteva dell'opportunità di unire le merceologie per occasione d'uso (per esempio la pasta fresca con quella secca, le tazze e i biscotti insieme al latte, le verdure surgelate con quelle fresche) ma ci si è sempre scontrati con vincoli culturali, organizzativi e oggettivi problemi pratici. La sfida portata dai programmi Crm è comunque di ben più ampia portata e rilevanza; infatti richiede l'introduzione graduale della dimensione "cluster di clienti" che è trasversale a qualsiasi struttura oggi esistente (filiera logistica, merceologia, punto di vendita).

In un ideale modello a tendere, il classico equilibrio acquisti-vendite delle

aziende della grande distribuzione si deve trasformare in una sorta di triangolo acquisti-vendite-Crm con focalizzazioni distinte e piena integrazione strategica. Gli acquisti devono rimanere organizzati nel modo più efficiente per trattare con la controparte fornitore e quindi manterranno una struttura per merceologia e filiera logistica lavorando con la logistica e le centrali di negoziazione. Le vendite devono focalizzare la gestione dei negozi, il personale e le procedure, le differenze inventariali, le spese e lo sviluppo; tipicamente saranno organizzate per strutture geografiche o di canale. Il nuovo entrato, che chiameremo Crm, ma che spesso viene battezzato come marketing tout court, dovrà essere organizzato per cluster di clientela e dovrà occuparsi principalmente di marketing, promozioni, pubblicità, ma anche di assortimenti e display.

Come si può immaginare, la differente ottica che possono avere queste tre funzioni organizzate per merceologia, territorio e cluster può creare difficoltà di coordinamento, ma garantisce sicuramente la migliore specializzazione e rapidità di reazione al mercato.

Ma come iniziare questa trasformazione? I primi passi sono sicuramente da farsi nell'ambito del Crm analitico, che richiede tempi lunghi e investimenti infrastrutturali. Non appena si ha a disposizione un'adeguata base analitica e la capacità di impostare modelli di segmentazione si può iniziare la trasformazione organizzativa, nominando i primi segment manager: essi possono provenire dal marketing, dagli acquisti o dalle vendite, hanno un obiettivo su uno specifico cluster e, in una fase iniziale, operano da "consulenti" per le vendite e gli acquisti. Successivamente si mettono a punto i modelli di segmentazione e, dal punto di vista organizzativo, occorre vincere la naturale resistenza al cambiamento di vendite e acquisti. In seguito solo una forte leadership commerciale può guidare l'evoluzione dei segment manager, da consulenti a responsabili di Crm, superando i tradizionali confini netti tra vendite e acquisti per arrivare a un modello dove i tre enti aziendali operano in sintonia, sulle stesse leve e per massimizzare i profitti.

Fabio Vacirca (partner Accenture)