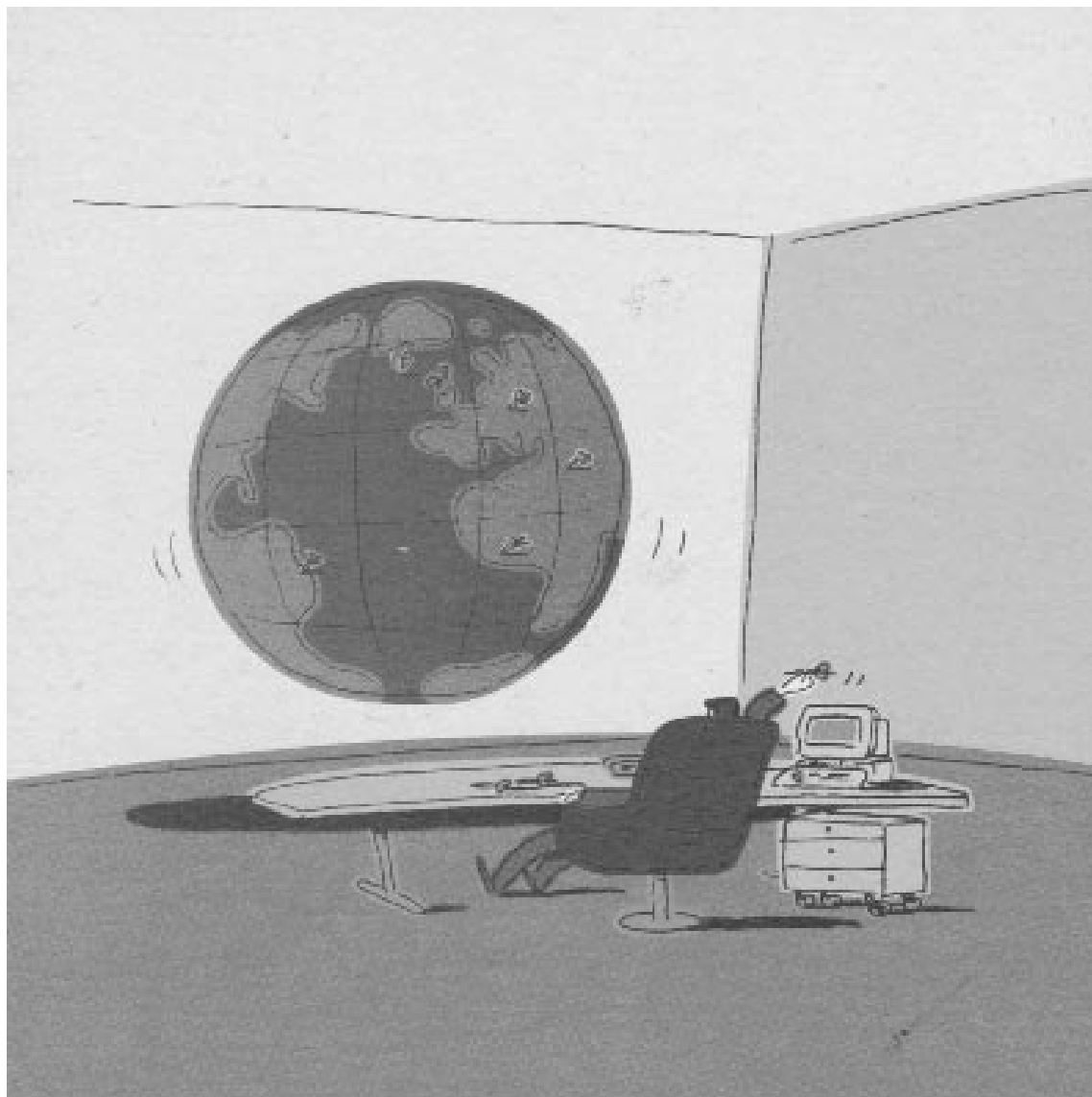


RIVISTA INTERNAZIONALE DEL GRUPPO BAIN

RESULTS

MARKETING (1 DI 2)



ANNO VIII – NUMERO 2 (1^A PARTE)

LUGLIO 2002

RESULTS

QUESTO NUMERO DI RESULTS È DEDICATO AL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT. GLI SPUNTI INTERESSANTI SU QUESTO TEMA SONO NUMEROSI E VE LI PROPONIAMO SUDDIVISI IN DUE USCITE, DI CUI LA SECONDA ARRIVERÀ ALLA FINE DI SETTEMBRE.

IN QUESTA PRIMA PARTE SI DÀ UNA VISIONE GENERALE DEL TEMA (PRIMO ARTICOLO E QUARTO ARTICOLO), SEGUITA DA DUE APPROFONDIMENTI SUI TEMI DELL'OUTSOURCING E DEL LARGO CONSUMO.

NELLA SECONDA PARTE SI PARLERÀ DI DUE ASPETTI DI GRANDE PESO: LA SPECIFICITÀ DEI TEMI DI CRM NEL SETTORE BANCARIO E ASSICURATIVO E GLI ASPETTI TECNOLOGICI. QUESTI ULTIMI SONO CENTRALI MA VOLUTAMENTE TRATTATI SUCCESSIVAMENTE AI "PREREQUISITI" DI APPROCCIO AI CLIENTI, BASE PER UN CRM CHE PORTI RISULTATI ALLE AZIENDE.

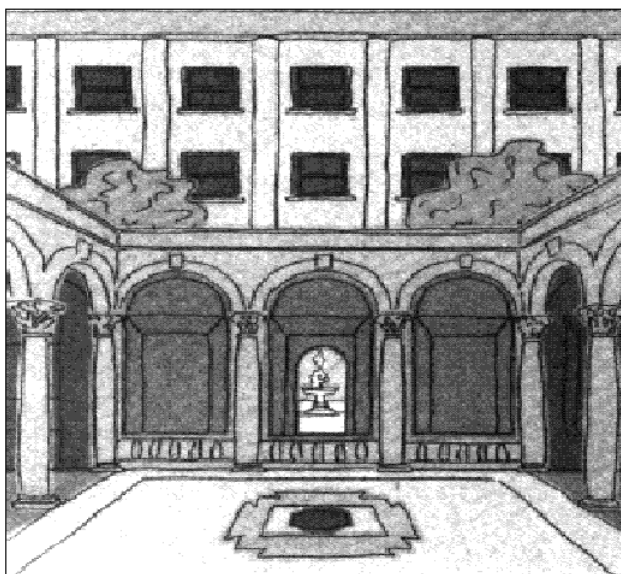
PER RACCOLGERE ULTERIORI SPUNTI E QUESITI ABBIAMO ATTIVATO UN INDIRIZZO E-MAIL PER OGNI TEMA, AL QUALE POTETE SCRIVERE (CRM@BAIN.IT)

GIORGIO MARCHEGIANI

IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: SOSTANZA E PROSPETTIVE

DI PIERO GALLI

- 3 VALORIZZAZIONE DI UN SISTEMA DI CRM
- 11 OUTSOURCING DEL CRM: ACQUISIRE EFFICACIA ED EFFICIENZA (CON LA COLLABORAZIONE DI R. RAVAGNANI)
- 15 CONSUMER GOODS: OBIETTIVI E PERCORSI DI SVILUPPO DEL CRM (CON LA COLLABORAZIONE DI D. MATRULLO)
- 20 COME FAR FUNZIONARE CON SUCCESSO IL CRM (DI D. RIGBY E F. REICHHELD)



VALORIZZAZIONE DI UN SISTEMA DI CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

DI PIERO GALLI¹

1. Dove siamo?

A fine del 2001 il mercato del “CRM” in Europa valeva circa 18 miliardi di Euro provenendo da anni di crescita a tassi molto elevati (più del 30% annuo) e si prevede che quasi triplichi al 2006: tale valore è rappresentato dalla spesa in programmi per la realizzazione di sistemi di CRM – escludendo l’utilizzo delle risorse interne aziendali – acquistando beni e servizi all’esterno principalmente in tecnologia (soluzioni e system integration), attività terziarizzate (contact e call centers, operations outsourcing) e servizi (formazione e consulenza).

Il valore rilevante di tale mercato ed i tassi di crescita attesi² sono puramente il riflesso della centralità, delle priorità e del senso d’urgenza che i senior executives attribuiscono ai progetti di sviluppo di sistemi nuovi o rinnovati di Customer Relationship Management.

La prima volta che il CRM fece la sua comparsa sui media fu nel 1989: da allora il numero di pubblicazioni sul tema è salito a circa 14.000 nel 2000. Il 72% dei managers che hanno partecipato al nostro programma di management Survey nel 2001 hanno indicato che per la fine dell’anno avrebbero avuto un nuovo sistema di CRM funzionante in azienda, contro il 35% dell’anno precedente. In tal modo il CRM si è affermato come lo strumento/ tecnica a più elevata crescita di interesse che la nostra azienda ha rilevato negli ultimi otto anni.

Non c’è, quindi, dubbio che il CRM rappresenti una componente importante ed attuale delle attività e dei piani aziendali della maggior parte delle aziende ma che, al contempo, sia già causa di dubbi, scetticismo crescente, problemi operativi.

Sempre di più, infatti, il top management coinvolto in progetti di CRM deve valutare:

- L’effettivo impatto in termini di efficacia che la spesa nei nuovi sistemi (tipicamente ad elevato contenuto tecnologico) produce nel rapporto con i propri clienti
- La perdita di motivazione tra i propri managers intorno a modalità, tempi e ritorni dell’iniziativa provocando un sostanziale disallineamento all’interno dell’organizzazione
- La necessità di affrontare un processo di re-engineering di programmi di CRM, riportandoli ad un contesto più adeguato e, soprattutto, più utile per l’azienda

¹ Partner Bain & Co., Milano

² in Europa solo 5 o 6 mercati hanno dimensione superiore e praticamente nessun altro settore mostra tassi di crescita così elevati

Vi sono alcuni esempi eclatanti di come un progetto di Customer relationship management malamente concepiti e impostati si siano tradotti non solo in una mancanza di presidio sui propri clienti ma, il che è peggio, in veri e propri danni economici ed operativi per l'intera organizzazione.

Eccone un paio:

- **BMC Software**, l'azienda statunitense specializzata in applicazioni di gestione di sistemi software, ha fallito due progetti consecutivi di "sistema di CRM" nella convinzione che il software si vendesse da solo e che semplicemente automatizzando tecnologicamente il processo se ne sarebbe venduto
- **Monster.com**, ha investito ingenti risorse nello sviluppo di un sistema automatizzato di gestione della forza vendita: la lentezza e farraginosità del sistema, l'inadeguatezza dei dati, la mancanza di rispondenza delle informazioni a ciò che effettivamente serviva alle vendite ha determinato il fiasco dell'operazione che si è tradotta non solo nella perdita delle risorse investite ma anche in una grave sofferenza del business aziendale

In sintesi, chi ha intrapreso progetti, più o meno ampi, di realizzazione di un sistema di CRM prevalentemente basato su forti investimenti in tecnologia, sempre più spesso deve decidere come completarli al fine di massimizzarne l'efficacia operativa; chi invece sta per affrontare un progetto di Customer Relationship Management si trova a fronteggiare interrogativi importanti sulle modalità, estensione e contenuti di un sistema di CRM utile e funzionante.

In realtà occorre domandarsi cosa sia ed a cosa serva un sistema di Customer Relationship Management. Sul sito www.crmguru.com un gruppo di esperti si diletta a raccogliere le diverse definizioni – spesso di matrice tecnologica – indicate da aziende, esperti e fornitori di soluzioni producendo una vera pletora di rappresentazioni.

Ma il concetto è molto semplice:

Il CRM allinea i diversi processi aziendali e di business alla strategia verso i clienti con il fine di acquisirne/incrementarne la fedeltà il che permette di aumentarne la profittabilità nel tempo³.

Ed è altrettanto semplice notare che tale definizione non si rispecchierà mai direttamente nel valore del mercato del CRM prima indicato (17 miliardi di euro nel 2001), ma nel valore che una azienda riesce a trasferire ed a creare per i propri clienti in una logica di gestione del cliente a 360 gradi.

³ Si noti che le parole "tecnologia" e "software" sono abbondantemente assenti dalla definizione

2. Il punto di partenza: la strategia verso il Cliente

Negli ultimi tempi il CRM ha acquisito importanza crescente tra i temi aziendali a maggiore priorità sia per effetto di una generale e crescente spirale collettiva generata dalle componenti tecnologiche derivanti dall'avvento dell'era di Internet, sia per il fatto che **il peso prevalente della catena del valore si è progressivamente spostato in mano al cliente.**

Tutto ciò è il risultato di alcuni evidenti trend di fondo:

- I sistemi di programmazione delle risorse aziendali (ERP) si sono dimostrati inadeguati ad assicurare un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo
- Il ciclo di vita del prodotto si è accorciato (al partire dal momento dell'innovazione sino all'uscita di produzione) determinando una proliferazione delle opzioni di acquisto per il cliente e un conseguente restringimento della finestra di mercato per i fornitori
- Lo sviluppo di Internet ha reso molto più trasparente il mercato consentendo ai clienti di acquisire una capacità comparativa straordinaria tra prodotti concorrenti

Questi trend producono due effetti sui diversi segmenti d'attività produttiva:

- la progressiva "commoditizzazione" del prodotto determina un cambiamento del focus aziendale dal prodotto alla gestione del rapporto con il cliente al fine di acquisire un vantaggio competitivo sostenibile
- le aziende puntano a sviluppare la fedeltà del cliente, concentrarsi sui segmenti di clientela più profittevoli ed efficientando i costi di gestione.

L'errore commesso da diverse aziende nel recente passato è stato proprio quello di interpretare il CRM come un fatto che dalla tecnologia, automatizzando il processo di selezione dei clienti a miglior margine, avrebbe contribuito a risolvere in maniera significativa gli obiettivi di presidio e di sviluppo del business presso i propri clienti.

Ma 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 di acquisizione/ fedeltà del cliente basata sulle classiche metodologie di segmentazione, comunicazione e fulfillment.

Il necessario allineamento dei processi e delle modalità di funzionamento dell'impresa possono, per una parte più o meno grande, essere consolidati, accelerati ed esaltati attraverso l'acquisizione di un sistema tecnologico (si veda la sezione dedicata) e/ o attraverso il ricorso a modalità di outsourcing di una parte del processo stesso (si veda la sezione dedicata all'outsourcing).

3. Come sviluppare un programma efficace di CRM

Si è detto che il ciclo di vita del prodotto si sta abbreviando nella maggioranza dei segmenti produttivi comportando la necessità di **concentrarsi sul ciclo di vita del rapporto con il cliente** e riaffermando la centralità di strumenti tradizionali di CRM.

Marketing

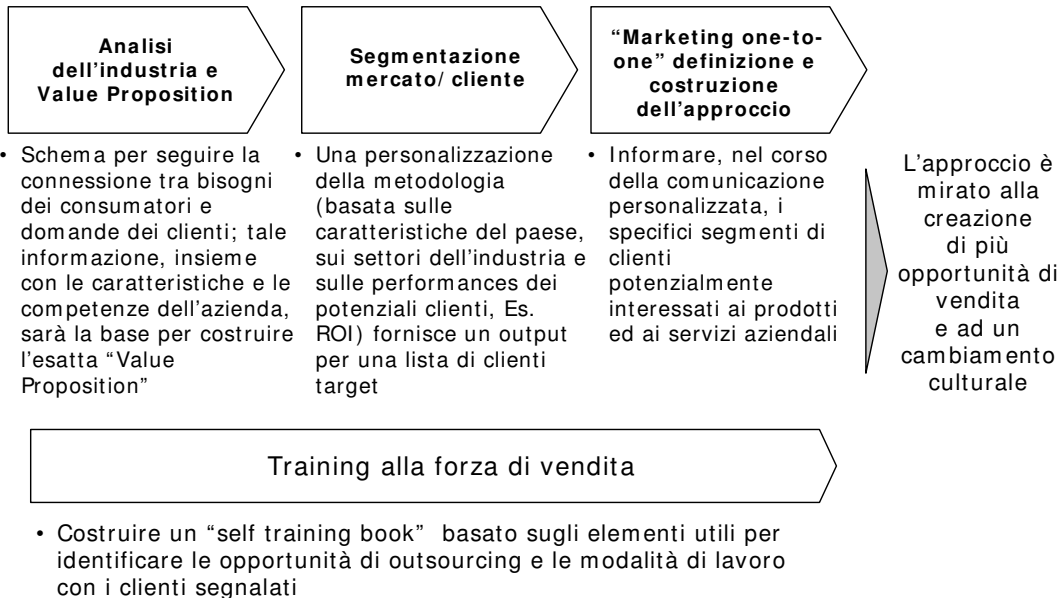
Deve essere principalmente basato sulla comprensione delle esigenze dei clienti (ricorrendo anche a tecniche di definizione della **proposizione di valore che l'azienda può trasmettere ai clienti**) e deve condurre alla segmentazione dei clienti, individuando cluster ad elevata priorità di focalizzazione con lo scopo di massimizzarne la profittabilità, obiettivi e potenziale di crescita.

Il sistema di sviluppo di un CRM efficace è basato sulla realizzazione di alcune attività integrate che, in funzione della tipologia di cliente – tipicamente dimensionale – possono avere diverso peso nella realizzazione del sistema. In sostanza si tratta di coniugare tecniche **di segmentazione della clientela, individuazione della proposta di valore da comunicare ai clienti e, infine, nella predisposizione di strumenti di marketing “one-to-one”**.

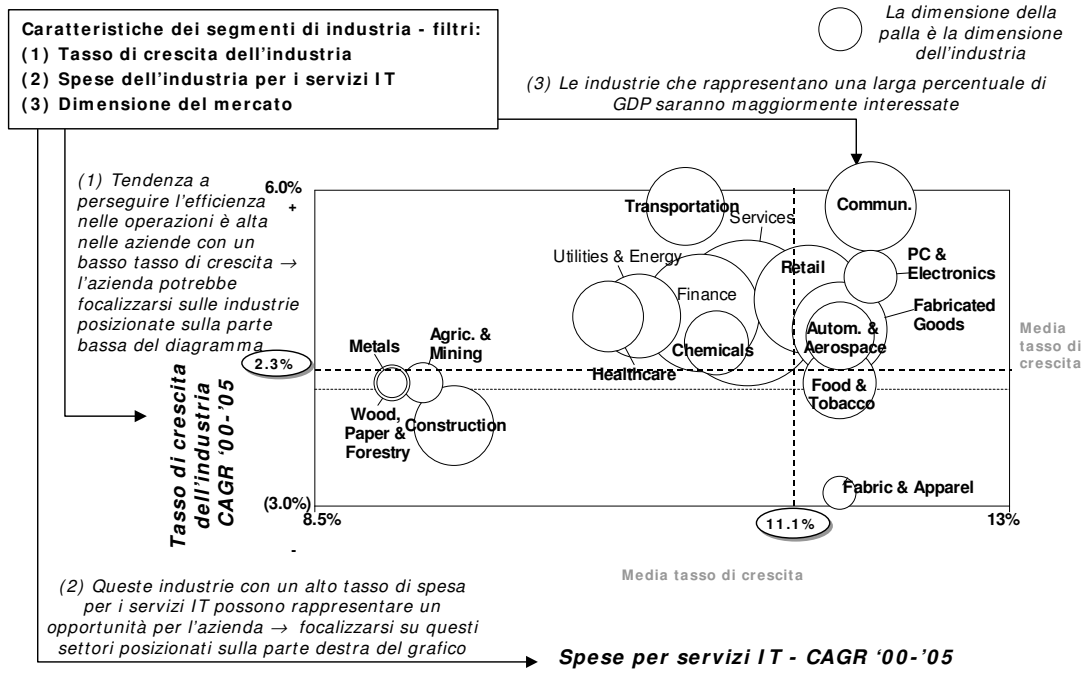
In particolare la segmentazione dei clienti dovrebbe essere effettuata dal loro punto di vista comprendendone i bisogni attuali e prospettici ed utilizzando parametri di valutazione che seguano l'evoluzione temporale dell'industry di riferimento: un esempio per l'industria dei servizi di Information technology è di utilizzare parametri e filtri che evidenzino segmenti di industry attrattivi in termini di:

- Tasso di crescita dell'industria
- Spese dell'industria per i servizi IT
- Dimensione del mercato

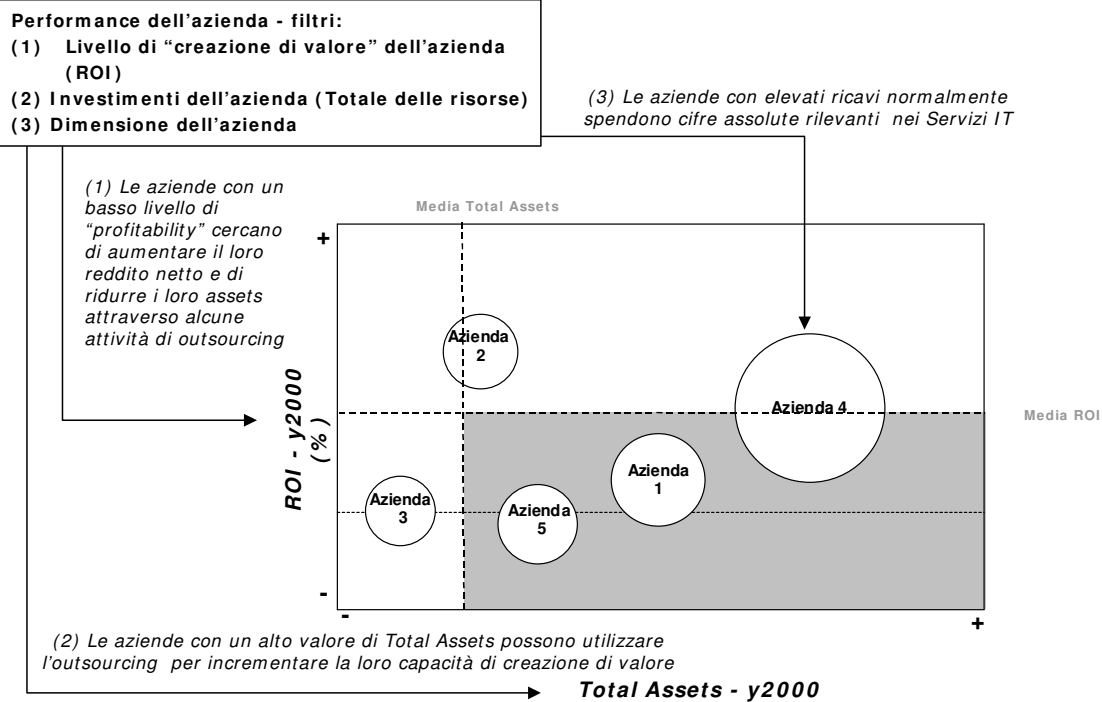
Approccio generale



Caratteristiche dei segmenti di industria - Approccio



Performance dell'azienda - Approccio



Le tecniche di segmentazione della clientela devono condurre alla individuazione di un insieme di clienti target su cui sviluppare e trasmettere contenuti e valori di un sistema di Customer Relationship Management che, per i clienti maggiormente predisposti ad una più ampia e profonda relazione, trova nella tecnica del marketing one-to-one uno strumento fine e potente di sviluppo di fedeltà del cliente (è possibile approfondire i concetti di fedeltà del cliente sul nostro sito www.loyaltyrules.com e partecipare al survey sul Loyalty Acid Test).

One-to-one Marketing – Approccio metodologico

Definire i cluster di clienti	Sviluppo messaggi per cluster cliente	Identificare i "formati" del marketing one-to-one	Sviluppo del Piano marketing one-to-one
<ul style="list-style-type: none"> • Identificare i drivers in base ai quali i clienti saranno raggruppati: <ul style="list-style-type: none"> – Economics (utilizzare la "Segmentazione cliente" come input) – Infrastruttura IT – Presenza HPS/conoscenza cliente – Client vertical industry • Definire l'approccio di raggruppamento (come applicare i drivers) • Raggruppare e analizzare i consumatori dai cluster 	<ul style="list-style-type: none"> • Delineare i profili dei clusters • Provare a capire come i consumatori "cercano" informazioni e stabiliscono relazioni di vendita • Definire un unico messaggio che meglio incontri le richieste dei "cluster" 	<ul style="list-style-type: none"> • Valutare i differenti "veicoli" del marketing one-to-one: <ul style="list-style-type: none"> – e-mail – collaterals – posta – telefonate • Identificare i migliori canali per arricchire i differenti cluster • Se possibile, identificare come arricchire le decisioni del produttore 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinare la frequenza ottimale per la distribuzione • Definire il periodo migliore per raccogliere i feedback



Un approccio effettivo al marketing one-to-one implica:

- ▶ Segmentazione dei gruppi di clienti in accordo con le loro caratteristiche
 - ▶ Identificare i consumatori ottimali con i mezzi più efficaci
 - ▶ Promuovere la consapevolezza e la percezione di valore
-

Vendite

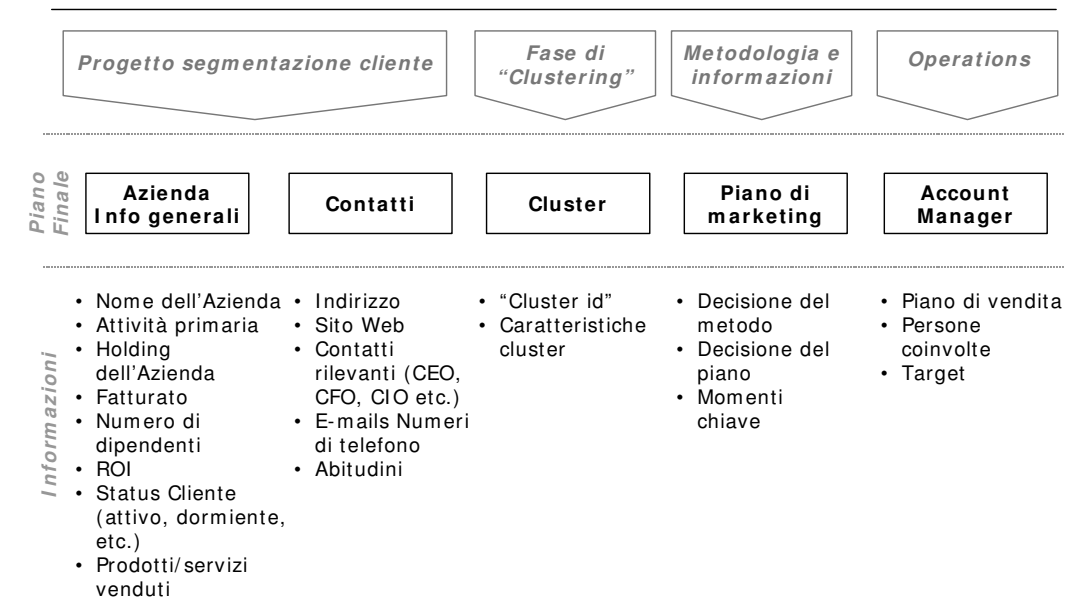
Il processo di vendita può avvantaggiarsi sensibilmente di un sistema di CRM inteso come approccio alla gestione del cliente da parte di diverse funzioni aziendali. In particolare, un progetto di CRM dovrebbe concentrare le attività delle vendite su:

- esigenze ed estensione di personalizzazione del rapporto del cliente nei confronti dell'azienda, creando un contesto di interazione poco burocratizzato e da "small company touch"
- verifica del veicolamento dei giusti messaggi prodotti dal marketing
- raccolta dei feedback ed alimentazione al sistema di CRM con le informazioni rilevanti a tenere aggiornata la conoscenza del cliente, in particolare dei suoi bisogni
- trasmissione delle richieste di fulfillment
- esigenze ed estensione di personalizzazione del rapporto del cliente nei confronti dell'azienda
- contribuzione nella misurazione del livello di fedeltà

Così come per il marketing anche per le vendite è necessario definire il sistema di valori interni che leghino l'efficacia del sistema di CRM ai risultati operativi ed al sistema di incentivazione della forza vendita.

Rilevanza della forza vendita

STRUTTURA PIANO FINALE



A sostegno di un programma efficace di CRM è opportuno, infine, ricordare che:

- La focalizzazione su un progetto importante di CRM passa attraverso un cam-biamento ed un'evoluzione della cultura aziendale, riallineando e motivando tutte le funzioni aziendali agli obiettivi aziendali da raggiungere nei confronti dei clienti
- Va differenziato in funzione dei segmenti di attività in cui si è presenti (alcuni segmenti di attività hanno livelli di maturità e di predisposizione a recepire soluzioni e processi differenziati)
- Occorre evitare di anteporre il fatto tecnologico a quello strategico aziendale anche se la tecnologia può essere un forte ed importante enabler (accelera il raggiungimento degli obiettivi strategici e, se ben gestita, semplifica la realizzazione del progetto, crea motivazione del management e fornisce diverse opportunità di profilazione, cross selling e flessibilità nell'azione commerciale)

Allora che fare a partire dalla prossima settimana?

- Sospendere qualsiasi attività relativa a progetti di CRM (inclusi eventuali ordini di acquisto di sistemi e soluzioni) sino a quando non sia stata verificata e chiarita la strategia in essere per la gestione del rapporto con i propri clienti nell'ottica di acquisire e/ o mantenere un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo
- Verificare che le attività sospese e gli acquisiti programmati siano necessari per la realizzazione dei programmi aziendali, eventualmente rivederli e valutare il ritorno di tali politiche di marketing

- Rinnovare programmi volti allo sviluppo della fedeltà del cliente con tecniche a basso costo e, spesso, a basso contenuto tecnologico rimandando ad un secondo tempo la scelta ed adozione di strumenti di CRM
- Esplorare la possibilità di legare gli indici di soddisfazione del cliente con il sistema di retribuzione – così come alcune aziende già fanno – e, comunque assicurarsi che lo sviluppo professionale ed il sistema di incentivi dei dipendenti siano di supporto allo sviluppo della strategia verso i clienti

E' DISPONIBILE UN FORUM DI DISCUSSIONE CUI RIVOLGERE DOMANDE E
CHIARIMENTI ALL'INDIRIZZO:

CRM@BAIN.IT

**OUTSOURCING DEL CRM:
ACQUISIRE EFFICACIA ED EFFICIENZA
CON LA COLLABORAZIONE DI ROBERTO RAVAGNANI⁴**

Si è già accennato che il mercato “esterno” del CRM è molto rilevante e che al suo interno la componente di outsourcing può rappresentare più del 50%, concentrato in attività di contact e call center.

Dal punto di vista degli spazi di crescita, i maggiori istituti di previsione (IDC, Gartner, Forrester) quantificano le dimensioni del mercato mondiale nei servizi di CRM (quindi la parte “acquistata”) in circa 50 miliardi di dollari nel 2001, in crescita ad un tasso annuo del 20-30%. L’Europa dovrebbe passare dagli attuali 15-20 miliardi di dollari a più di 40 entro la fine del 2005. L’Italia, in particolare, è considerata una delle aree più promettenti (con Spagna e Paesi scandinavi), con una crescita media annua superiore al 30%.

Si è visto come alcuni settori industriali e dei servizi (le aziende di telecomunicazioni, del largo consumo e, parzialmente, dei servizi bancario e assicurativi) siano spesso coinvolte in progetti di sviluppo di sistemi di Customer Relationship Management; ma denotano una scarsa attitudine a ricorrere a modalità di outsourcing di una o più componenti del CRM.

Probabilmente la percezione dell’importanza strategica dei processi di analisi e interfaccia con la clientela le spinge a sviluppare al proprio interno – con risultati spesso dubbi – buona parte delle competenze di CRM. E’ invece nelle utilities, nei servizi finanziari non bancari, nei trasporti/ turismo e in ambito manifatturiero che si riscontra la maggior propensione all’outsourcing.

Dal punto di vista dell’offerta, molti operatori del settore stanno cercando di far leva sulle opportunità rese disponibili dalla tecnologia per spostare il proprio business verso aree di maggiore profittabilità rispetto alle tradizionali attività di contact center con margini ormai fatalmente erosi.

Quando si parla di outsourcing di CRM, si fa riferimento a una molteplicità di servizi:

- Customer service, comprese attività di gestione ordini, recupero crediti, televendite, help-desk tecnologico;
- Database management;
- Servizi di fatturazione (billing);
- Training;

⁴ Manager Bain & Co., Milano

- Servizi di marketing;
- Systems integration;
- Consulenza

Mentre i primi servizi (customer service, database management, billing) sono riconducibili alle attività classiche di outsourcing, i rimanenti rappresentano delle vere e proprie estensioni verso attività a maggior margine. L'outsourcing sul contact center si aggira infatti su EBIT inferiori al 10% (7% in mercati maturi come USA e UK), laddove i servizi di consulenza / system integration e di marketing possono ancora godere di margini superiori al 20%, tanto maggiori quanto più ci si sposta verso le aree di marketing analitico.

La diversa natura dei servizi di outsourcing (per skills, infrastruttura, investimenti, etc.) connota ancora oggi diversi operatori la cui missione ed area di competenza non sono ancora stabilizzate: costante è, infatti, la ricerca dei segmenti a maggior valore aggiunto e con maggiori possibilità di crescita. Ciò si riflette in un movimento del settore e in un crescente sviluppo di acquisizioni ed alleanze tra tradizionali operatori di contact center, da un lato, e società di consulenza, agenzie di marketing, system integrator o “broker” informativi (le società fornitrici di “liste”, come ad esempio Consodata), dall'altro.

Limitandoci soltanto a pochi esempi, **grandi operatori** come iSky e Vertex⁵, entrambi inglesi, stanno trasformandosi da puri operatori di call center in società capaci di erogare l'intero ciclo di vita dei servizi di CRM: dall'analisi del comportamento del consumatore alla progettazione della campagna di marketing alla sua erogazione attraverso una molteplicità di canali (tra cui il contact center). Il contact center, a sua volta, diventa lo strumento principe per raccogliere dati sui consumatori e arricchire ulteriormente la capacità di analisi. E' emblematico, da questo punto di vista, lo slogan di iSky *“our goal is to investigate the relationship between what customers say and what customers do”*. Dall'altro lato, molte aziende industriali hanno oggi la capacità di presentarsi sul mercato grazie alle dimensioni e competenze maturate sui propri call center “in-house”. Nel Regno Unito è il caso di BT Ignite, la divisione CRM di British Telecom che si presenta sul mercato con il seducente slogan “understanding CRM as a practitioner”, e in Italia di società quali Atesia, In-Action e Teleclient. Infine, si registrano crescenti alleanze tra società di consulenza e operatori di contact center o aziende industriali per combinare expertise consulenziali (tipicamente di stampo tecnologico) e capacità di delivery; è il caso di Percepta, la JV tra Ford e Teletech per lo sviluppo di servizi CRM nel mondo automotive o la partecipazione di Cap Gemini Ernst Young nel capitale di Vertex.

⁵ Vertex e iSky sono società inglesi attive nel data mining e nell'analisi/ segmentazione dei dati. Sono in grado di offrire l'intero spettro dei servizi CRM (dall'analisi “a monte” all'erogazione con contact center)

Il mercato sta quindi spostandosi verso modelli di outsourcing più articolati (oggi definiti come “complete managed services”), caratterizzati da :

- La creazione di centri multicanale completamente integrati;
- L'alleanza tra operatori di diversa estrazione per fornire soluzioni integrate, tipicamente disegnate su settori verticali specifici;
- L'integrazione tra componenti operative (contact center, processi di fulfillment, DB management) e componenti di servizio (system integration, marketing analitico, progettazione campagne)
- Allineamento tra i propri processi operativi ed i bisogni degli outsources delle aziende loro clienti;
- Investimenti tecnologici per aumentare la capacità di automazione dei servizi di accesso al cliente.

In Italia, il mercato è ancora frammentato, con pochi attori capaci di coprire l'intero spettro di offerta del CRM. Esso è polarizzato, da un lato su operatori di call center di medio-piccola dimensione che competono sul prezzo e, dall'altro lato, su numerose aziende di dimensioni e cultura molto diversa che competono sul fronte del marketing analitico e sulla gestione del database.

Gli operatori che forniscono soluzioni integrate sono in grado di rendere disponibili database molto ricchi di informazioni sui clienti e con frequenze di aggiornamento elevate (un esempio sono i database sui clienti del settore automotive, che è una buona proxy dei comportamenti di acquisto per molti beni durevoli).

La disponibilità di un tale patrimonio informativo può essere tradotta in offerta di outsourcing attraverso tre modalità alternative:

- **La vendita di “liste” di nominativi**, operazione possibile dal punto di vista della privacy solo in presenza di dati pubblici, ma che trova un valore proprio nella capacità del fornitore di aggregare, “pulire” ed integrare fonti informative disparate; si tratta di un mercato piccolo ma ad alti margini grazie alla virtuale assenza di costi marginali;
- **La gestione in outsourcing di campagne di conquista di nuovi consumatori**, ancora una volta utilizzando dati pubblici, sulla base del profilo di consumatore target definito dall'azienda cliente;
- **La gestione in outsourcing del database del cliente**, soprattutto per aumentare l'efficacia delle operazioni di fidelizzazione; si tratta della modalità più complessa e di maggiore potenzialità. L'outsourcer, in questo caso, può offrire una semplice “colorazione” del database del cliente, identificando grazie alle proprie fonti informative le anagrafiche su cui operare una determinata campagna promozionale, oppure prenderne in gestione l'intero processo di manutenzione ed utilizzo. E' evidente come questa modalità, ancorché si scontri con problematiche di gestione del consumatore non indifferenti, possa permettere all'outsourcer di dare un valore al proprio cliente, data l'oggettiva difficoltà per una singola azienda di dotarsi delle competenze, delle tecnologie e dei processi per gestire efficacemente la propria customer base.

Con il “complete managed service” si tratta, in altri termini, di concedere in gestione l'intero ciclo di:

- Acquisizione dati
- Razionalizzazione (sia attraverso veri e propri progetti di system integration che tramite processi di “pulizia” e normalizzazione della customer base) e manutenzione del database
- Estrazione di informazioni significative (data mining e modeling)
- Progettazione delle campagne di marketing
- Erogazione della campagna, spesso attraverso un contact center
- Monitoraggio dei risultati della campagna e arricchimento ulteriore del data base.

E' un modello interessante soprattutto per realtà con una base clienti frammentata, magari tra entità organizzative e societarie diverse, oppure con una forte articolazione di vendita su strutture agenziali o di dealer. Se infatti viene garantita un'adeguata *ownership* sul cliente ad ogni parte in causa (presupposto tutt'altro che scontato), l'outsourcer può rappresentare un'integrazione gestionale tale da permettere di raggiungere obiettivi spesso dichiarati ma disattesi sistematicamente come l'aumento del cross-selling e la personalizzazione del prodotto/ servizio sul singolo segmento di consumatori.

Questo modello integrato è attraente ma trova alcuni ostacoli nell'affermarsi:

- 1) **Richiede una struttura di operatori robusta:** perchè l'ambito analitico e quello operativo (contact center) operano con logiche competitive e organizzative completamente differenti (anche se, contrariamente alle prime impressioni, l'ambito analitico ha bisogno di economie di scala – sui dati e capacità di calcolo).
- 2) **Richiede una maturazione delle aziende clienti**
 - a. **In generale nel recepire le offerte di outsourcing integrato,** anche per la lentezza di alcuni operatori nel fornire servizi davvero integrati e di qualità lungo tutta la catena.
 - b. **In particolare nell'affrontare le problematiche di privacy e ownership dei loro clienti,** che sono talvolta esagerate rispetto alla loro reale criticità e creano una barriera di diffidenza verso l'acquisizione di servizi di outsourcing per la gestione del proprio database clienti.

E' DISPONIBILE UN FORUM DI DISCUSSIONE CUI RIVOLGERE DOMANDE E
CHIARIMENTI ALL'INDIRIZZO:
OUTSOURCING.CRM@BAIN.IT

CONSUMER GOODS

OBIETTIVI E PERCORSI DI SVILUPPO DEL CRM

CON LA COLLABORAZIONE DI DUILIO MATRULLO⁶

1. Perché il CRM è importante nei Beni di Largo Consumo

La competitività del settore si riflette in crescenti investimenti dell'Industria dei Beni di largo Consumo e della Distribuzione in iniziative di promozione ai consumatori, che hanno richiesto un'attenta valutazione e selezione in base al ritorno atteso.

I produttori e i retailer sono passati dallo sviluppo di iniziative indifferenziate (es. promozioni uguali per tutti, comunicazione attraverso media classici) ad un progressivo arricchimento della conoscenza del consumatore di riferimento e allo sviluppo di campagne di direct-marketing e di offerte "personalizzate".

Le iniziative di CRM sono quindi uno strumento fondamentale di questa strategia di creazione di valore. Attraverso di esse un'azienda può conoscere il profilo dei propri Consumatori, le loro esigenze e fare offerte personalizzate, fidelizzando i propri clienti e reclutandone di nuovi.

2. Obiettivi per Industria e Distribuzione

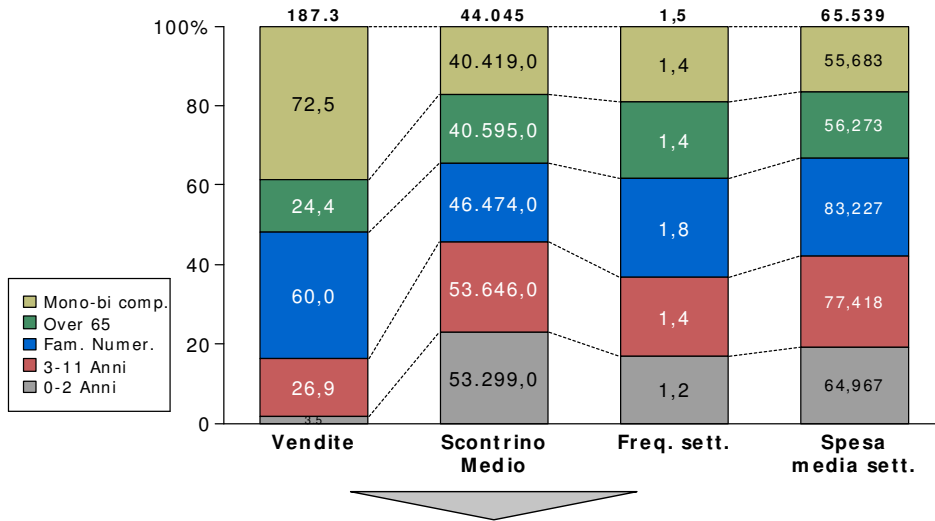
Tutti i principali operatori del settore si sono organizzati per analizzare il comportamento d'acquisto ed il profilo socio-demografico dei consumatori perchè vedono nel CRM uno strumento di miglioramento della profittabilità nel breve e nel lungo termine.

L'analisi del comportamento d'acquisto della clientela consente:

- L'identificazione di gruppi omogenei di consumatori
- La loro differenziazione in funzione delle esigenze e valore prospettico (life time value)
- Lo sviluppo di piani di marketing specifici per cluster di Consumatori con l'obiettivo di **incrementare la fidelizzazione nel tempo al Brand/Insegna**
- L'incremento dell'efficacia/ ritorno delle risorse investite nelle iniziative promozionali definite (Vedi tavola)

⁶ Manager Bain & Co., Milano

Strategia promozionale – Cluster a maggior potenzialità



• **Le famiglie numerose sembrano le più potenziali per l’impatto delle promozioni:**

- Hanno una maggiore frequenza di visita (1,8 vs 1,5 media)
- Hanno una spesa settimanale più elevata (£83.000 circa vs £65.000 media)

La carta fedeltà è lo strumento principale del CRM nei beni di largo consumo: tramite i dati acquisiti attraverso di essa, il Distributore può conoscere i comportamenti d’acquisto e può definire offerte e benefits differenziati per cluster di clienti. Ad esempio:

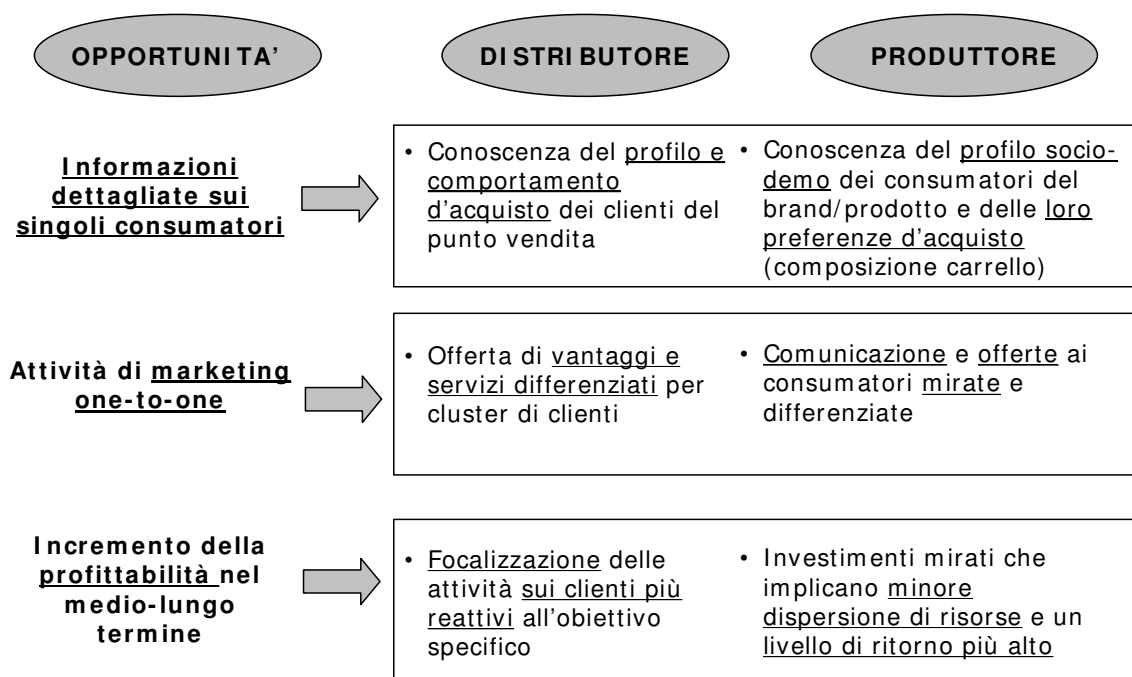
- Focalizzarsi sui clienti “core”, tipicamente il primo 25-30% di essi, che rappresenta il 70/ 80% delle vendite, sviluppare su di loro iniziative che aumentino lo scontrino medio e la fedeltà all’insegna, riducendo le attività di marketing indifferenziato
- Definire, in base all’analisi di questo cluster “core”, quali sono le categorie strategiche per l’insegna e quali generano traffico nel punto di vendita, individuare quindi la corretta politica di assortimento, di pricing e promozionale da realizzare
- Capire le abitudini di acquisto, il potenziale di spesa e il profilo socio-demografico al fine di sviluppare attività mirate nel micromercato di riferimento

3. Lo sviluppo del CRM “congiunto” tra Industria e Distribuzione

Il percorso di sviluppo del CRM evolve da una fase iniziale di lavoro disgiunto dell’Industria e della Distribuzione, focalizzate rispettivamente sul proprio patrimonio di informazioni, all’attivazione di strategie di Marketing Relazionale congiunte in cui Industria e Distribuzione condividono le rispettive conoscenze sulle categorie, sul consumatore e sul Format di Punto Vendita.

Tale percorso evolutivo è esemplificato, in modo concreto, dal lavoro che i rappresentanti di Industria e Distribuzione, associati ad ECR⁷ Italia, con il supporto della nostra azienda stanno svolgendo in queste settimane per definire un approccio di riferimento comune al CRM.

CRM – Le opportunità per il distributore e produttore



Come primo passo è stata concordata una definizione di CRM per i Consumer Goods, perchè l’"inflazione" su questo concetto è elevata.

La definizione sintetizza in modo efficace tutti gli aspetti del CRM:

“Il Customer Relationship Management (CRM) (...) è una strategia collaborativa ed integrata, che, attraverso il lavoro congiunto su

- *conoscenza dei comportamenti*
- *differenziazione e segmentazione del Consumatore*
- *personalizzazione dell’offerta*

⁷ Efficient Consumer Response, Associazione dei produttori e distributori Largo Consumo

sviluppa con il Consumatore una relazione misurabile nel tempo (life time value), con l'obiettivo della sua soddisfazione e della generazione di valore per Industria e Distribuzione”

Le principali fasi evolutive del CRM nei Consumer Goods, partendo dagli investimenti iniziali dei distributori nell'implementare un sistema di fidelizzazione nei propri punti di vendita, sono sintetizzabili nei seguenti punti:

1. Creazione di una base di dati attraverso la diffusione di carte fedeltà e avvio di un Datawarehouse per conoscere i clienti e sviluppare una relazione mirata con loro
2. Sviluppo da parte dei Distributori di offerte promozionali mirate a cluster di consumatori: evoluzione dai piani promozionali di canale, sviluppati solo sulla dimensione del canale di vendita (format dei punti di Vendita), all'integrazione con piani promozionali per cluster di consumatori
3. Ricerca di partnership con i Fornitori per lo sviluppo di iniziative di Marketing Relazionale (CRM congiunto Industria-Distribuzione) Passaggio da “Share of Stomach” a “Share of Wallet”: Identificazione e offerta di nuovi prodotti e servizi ai consumatori target: ampliamento dell'offerta facendo leva sulla conoscenza mirata dei bisogni del consumatore e sulla fedeltà all'insegna.

4. I fattori critici di successo del CRM congiunto

Il processo di trasformazione del modo di interagire con il consumatore, sia da parte dell'Industria che della Distribuzione è profondo, e richiede un modello di azione i cui elementi fondanti sono:

- Allineamento strategico tra i Partner
- Acquisizione, trattamento efficace e condivisione delle informazioni sul Consumatore
- Capacità di segmentare i consumatori con le informazioni acquisite
- Complementarietà delle informazioni utilizzate tra Industria e Distribuzione
- Struttura organizzativa dedicata alla gestione delle informazioni e all'interpretazione delle analisi in termini di impatto sul business (forti interazioni tra Commerciale e Marketing)
- Approccio propositivo e attivo verso il Consumatore personalizzando l'offerta
- Valutazione dei costi-benefici delle singole iniziative

E' DISPONIBILE UN FORUM DI DISCUSSIONE CUI RIVOLGERE DOMANDE E

CHIARIMENTI ALL'INDIRIZZO:

CONSUMERGOODS.CRM@BAIN.IT

COME FAR FUNZIONARE CON SUCCESSO IL CRM

DI DARRELL RIGBY E FRED REICHHELD⁸

Cosa accade quando tutti i top manager desiderano uno strumento che sembra poi deludere la maggior parte di coloro che lo hanno adottato? Il Customer Relationship Management (o CRM), che sfrutta Internet e altre tecnologie per accrescere la fedeltà del cliente (customer loyalty), lascia dei dubbi sulle sue modalità di applicazione.

In base a molti criteri di misurazione, il CRM è lo strumento di management che presenta il maggiore potenziale di crescita. Come già accennato, le pubblicazioni sul tema sono passate da una nel 1989 a 14.000 nel 2000. L'indagine mondiale di Bain sugli strumenti di management, effettuata nel 2001 tra i top manager internazionali, ha evidenziato che l'utilizzo del CRM raddoppierà nel corso di quest'anno passando dal 35% al 72% degli intervistati. Chi non desidererebbe adottare uno strumento che, in momenti difficili, promette di individuare i clienti più profittevoli e targettizzarli con iniziative specifiche per aumentare i loro acquisti e rafforzare la loro fedeltà al marchio, riducendo al contempo il costo dell'interazione? Inoltre un solution provider di CRM offre "CRM in 90 giorni", mentre un altro "CRM in soli 9 giorni".

Il CRM sembra attraente quanto una campagna pubblicitaria su un prodotto dimagrante; tuttavia pochi tra coloro che lo hanno adottato stanno ottenendo i risultati desiderati. Il Gartner Group ha rilevato che il 55% dei programmi di CRM non è in grado di ripagare l'investimento iniziale (compreso mediamente tra 60 e 130 milioni di dollari), mentre nell'indagine organizzata da Bain, che ha fatto analizzare 25 strumenti manageriali a 451 top manager, il CRM si è classificato da quarto all'ultimo posto nel ranking di soddisfazione. Inoltre, un quinto delle aziende che lo avevano adottato ha in seguito deciso di abbandonarlo del tutto.

Come si può risolvere il problema? Il problema inizia con la definizione di CRM. Come si è già detto se si visita il sito www.CRMguru.com, la domanda più frequentemente posta è "Che cos'è il CRM?". In verità il CRM non è un concetto così nuovo. Esso trae origine dalla segmentazione dei clienti, regola di management già testata e convalidata, punto di partenza per capire quali clienti si vogliono servire e quali gestire a basso costo. Nel CRM, così come nella già esistente Customer Loyalty, è ottimale separare i clienti profittevoli, con i quali approfondire la relazione, da quelli "opportunistici" che bisogna gestire a bassi costi. In effetti molti programmi di CRM di successo, come quello del New York Times, in una prima fase non si focalizzano sul CRM. Nello scorso decennio, il NY Times ha investito tempo e risorse nell'individuare gruppi lettori da targettizzare in città diverse da New York e ha cercato di capire che cosa sarebbe stato necessario per attrarli. A seguito di questa analisi, il NY Times ha migliorato il sistema di distribuzione e adattato il contenuto del giornale (come ad esempio le previsioni del tempo e i programmi della televisione) alle diverse realtà lo-

⁸ Director Bain & Co., Boston

cali. Con quale esito? I lettori del NY Times stanno aumentando in un settore stabile e il tasso di fedeltà dei clienti è del 94% contro una media del settore pari al 60%. Tutto ciò si è ottenuto ben prima di acquisire tecnologie di CRM, le quali oggi vengono utilizzate per automatizzare alcuni processi. L'esempio del NY Times conduce ad un secondo problema: il riallineamento dei processi di business alla strategia aziendale. In una recente indagine effettuata dal CRM Forum, l'87% dei top manager indica che il fallimento del CRM è dipeso da problemi di leadership e di management, mentre solo il 4% ha menzionato problemi di software come causa del fallimento. Il NY Times ha investito nel migliorare i processi di stampa e consegna del quotidiano e le modalità di gestione delle chiamate telefoniche dei clienti. Solo in seguito ha investito in software di CRM basato su Internet per velocizzare i processi e ridurre i costi.

La compagnia assicurativa USAA, un altro leader nella loyalty, fornisce ulteriore prova che il cambiamento dei processi deve precedere il cambiamento tecnologico nel far funzionare il CRM. Questa compagnia, leader nella fornitura di servizi assicurativi al personale militare, offriva i propri servizi attraverso sei centri regionali, ciascuno dei quali comprendeva tutti i dipartimenti funzionali (sinistri, servizi agli assicurati, assunzione rischi, ...)

Oggi, in risposta ad una maggiore comprensione dei bisogni dei propri assicurati, i sei centri regionali sono stati divisi in 110 team, ciascuno dei quali si focalizza sulle specifiche necessità di un segmento di clienti più piccolo ma maggiormente omogeneo. All'interno di questi team gli operatori telefonici sono ulteriormente divisi in gruppi di 10 o 12. I membri di ciascun gruppo si organizzano in modo autonomo per quanto concerne turni di lavoro e vacanze, risolvono i problemi insieme e sono valutati congiuntamente. I membri del team conoscono le caratteristiche regionali del business assicurativo e i loro clienti (e si conoscono l'un l'altro) meglio di quanto avvenisse nel sistema precedente. I clienti apprezzano lo stile da "piccola impresa" della compagnia.

Il precedente amministratore delegato di USAA, Bob Herres, ritiene che l'organizzazione per piccoli team sia stata il motivo fondamentale per cui USAA è stata in grado di crescere e mantenere uno dei più alti tassi di fedeltà del cliente nel settore, riuscendo al contempo a ridurre la propria burocrazia.

Quando i clienti si trovano al centro della strategia aziendale e i processi sono allineati alla strategia, allora è il momento di decidere quale tecnologia software adottare ed in quali aree sia più opportuno optare per soluzioni a bassa tecnologia.

Un'impresa leader nella loyalty, Enterprise Rent-a-car, a seguito del disastro del World Trade Center, ha autorizzato la riconsegna dell'auto in una sede diversa da quella di prelievo senza costi aggiuntivi per i clienti (in genere il sovrapprezzo serve a coprire i costi di trasporto del veicolo). Enterprise ha deciso di non applicare sovrapprezzo fino al 21 Settembre per consentire ai suoi clienti, bloccati in aeroporti e stazioni ferroviarie, di tornare a casa propria. Questa iniziativa, a bassa tecnologia, ha consentito di accrescere la fedeltà dei clienti, in un momento in cui le altre compagnie di noleggio obbligavano i loro clienti a pagare sovrapprezzi di 1.000 o più dollari.

Anche le metodologie di misurazione della soddisfazione dei clienti sono uno strumento a bassa tecnologia collegato al CRM: si analizzino per esempio le iniziative che il leader della loyalty, Harley Davidson, ha intrapreso dopo aver consultato i propri clienti. L'amministratore delegato di Harley Davidson, Jeff Bleustein, ha rifiutato una proposta per un sito unico di e-commerce che avrebbe offerto l'intera linea di prodotti Harley Davidson a chiunque avesse accesso ad Internet. Per quale motivo? I clienti volevano acquistare prodotti Harley Davidson su Internet, ma Bleustein era conscio che tale sito avrebbe ridotto il ruolo dei suoi concessionari e, conoscendo l'importanza per la strategia aziendale di mantenere buone relazioni con i concessionari, ha deciso di accantonare il progetto. Oggi la pagina principale del sito di Harley Davidson chiede ai propri clienti di scegliere da una lista di concessionari con sito di e-commerce o di inserire il proprio codice di avviamento postale per individuare quello più vicino: un clic sul nome del concessionario selezionato li indirizza direttamente alla sua home page. In questo modo sono soddisfatti sia i clienti, perché hanno accesso ad un ampio spettro di prodotti Harley Davidson, sia i concessionari perché traggono profitto da tutte le vendite via Internet e possono stabilire contatti con nuovi clienti che li hanno individuati attraverso Internet. Inoltre questi ultimi apprezzano che Harley Davidson non stia invadendo il loro territorio. Pertanto Harley Davidson è soddisfatta in quanto è riuscita a stabilire una presenza su Internet, rafforzando al contempo le relazioni con i propri concessionari.

Troppe società, avventurandosi su Internet, hanno rovinato i rapporti con i propri business partner: Levi Strauss ha dovuto chiudere il suo sito di e-commerce vincitore di molti premi, perché questo scavalcava e danneggiava economicamente i distributori Levis.

Per segmenti di clienti che desiderano una relazione più profonda e più ampia, esiste un altro strumento di management già testato che il CRM è in grado di agevolare: il marketing one-to-one. Travcoa, un tour operator che si focalizza sui viaggi di lusso, acquisito di recente da Grand Expeditions, ha una forte reputazione di qualità in un settore dove i costi di acquisizione di nuovi clienti sono molto alti ed i clienti sono avversi al rischio. Questi particolari clienti spendono fino 40.000 dollari per una vacanza e vogliono assicurarsi che si tratti del "viaggio della loro vita". Il top management di Grand Expeditions decise di effettuare un benchmarking di CRM tra le aziende recentemente acquisite. Analizzando Travcoa, venne individuata una lista di clienti che non aveva viaggiato con il tour operator da più di tre anni. Personalizzando il loro programma di CRM sul marketing one-on-one e focalizzandosi su quella lista di clienti, Grand Expeditions ha ottenuto un tasso di conversione di tre volte superiore rispetto ad un mailing tradizionale. Ciò ha contribuito alla crescita del 30% delle prenotazioni in un settore con andamento stazionario.

Pertanto come si ottengono i profitti del CRM tanto promessi? Si deve iniziare dalla strategia, poi si devono riallineare i processi di business alla strategia ed infine occorre effettuare la scelta tecnologica per ottimizzare i processi. Non è semplice e richiede ben più di 90 giorni. Ma funziona.