



Caso CRM

Il progetto di profilazione di ViaggiDaSogno.com

Caso elaborato da Laura Cavallaro (laura.cavallaro@polimi.it)

Tutti i nomi e le informazioni presenti nel caso sono di fantasia: ogni riferimento a persone o a fatti realmente esistenti è puramente casuale.
In particolare tutti i dati numerici del presente caso sono fittizi e non fanno riferimento ad alcuna società

Obiettivi del caso

- 1) Identificare i processi core di ViaggiDaSogno nella relazione col cliente
- 2) Identificare i canali di contatto col cliente utilizzati da ViaggiDaSogno
- 3) Proporre ulteriori canali di contatto col cliente, coerenti con le strategie di ViaggiDaSogno
- 4) Proporre una possibile ulteriore matrice di segmentazione dei clienti di ViaggiDaSogno
- 5) Evidenziare i benefici derivanti dal progetto di CRM, distinguendo tra benefici tangibili e intangibili
- 6) Proporre un cruscotto di KPI sulla base dei quali effettuare la valutazione dell'investimento in CRM
- 7) Ipotizzare le possibili aree di costo derivanti dall'implementazione del progetto di CRM
- 8) Proporre alcune formule per la stima dei ricavi derivanti dall'implementazione del progetto di CRM

Descrizione del progetto di profilazione

A Settembre 2008, per superare la crisi finanziaria, il management di ViaggiDaSogno Italia decide di implementare un progetto di CRM “soft” (di seguito chiamato “progetto di profilazione”), basato sull’ottimizzazione di alcuni processi interni e sull’introduzione di semplici strumenti che sfruttano le tecnologie presenti nella società.

I principali motivi che hanno portato alla scelta di questo progetto, che non sfrutta le potenzialità di personalizzazione della piattaforma tecnologica ATG Dynamo (offerte dal modulo DPS), sono sostanzialmente i seguenti:

- le risorse umane in grado di programmare il DPS erano già impiegate in progetti strategici più urgenti, quali la definizione del software interno per le prenotazioni e l’installazione del sistema per la gestione delle chiamate indirizzate al call center;
- la mancanza di fondi per investimenti ed il periodo di crisi sconsigliavano ulteriori assunzioni da impiegare in un progetto di lungo periodo;
- l’implementazione di un progetto di profilazione degli utenti rappresentava un’opportunità per stimolare un cambiamento culturale interno e sviluppare, in seguito, le potenzialità offerte dalla piattaforma tecnologica.

Il piano di profilazione prevede per ogni stadio del processo di acquisto (registrazione al sito, richiesta di informazioni, acquisto del prodotto, ecc.; cfr. figura 1) una serie di azioni e strumenti (questionari, email/newsletter, utilizzo di buoni sconto, SMS, call center, gadget, sistemi tracking online, ecc.) sia per profilare l’utente/cliente che per offrirgli un servizio migliore, con gli obiettivi di aumentare il conversion rate e la loyalty.

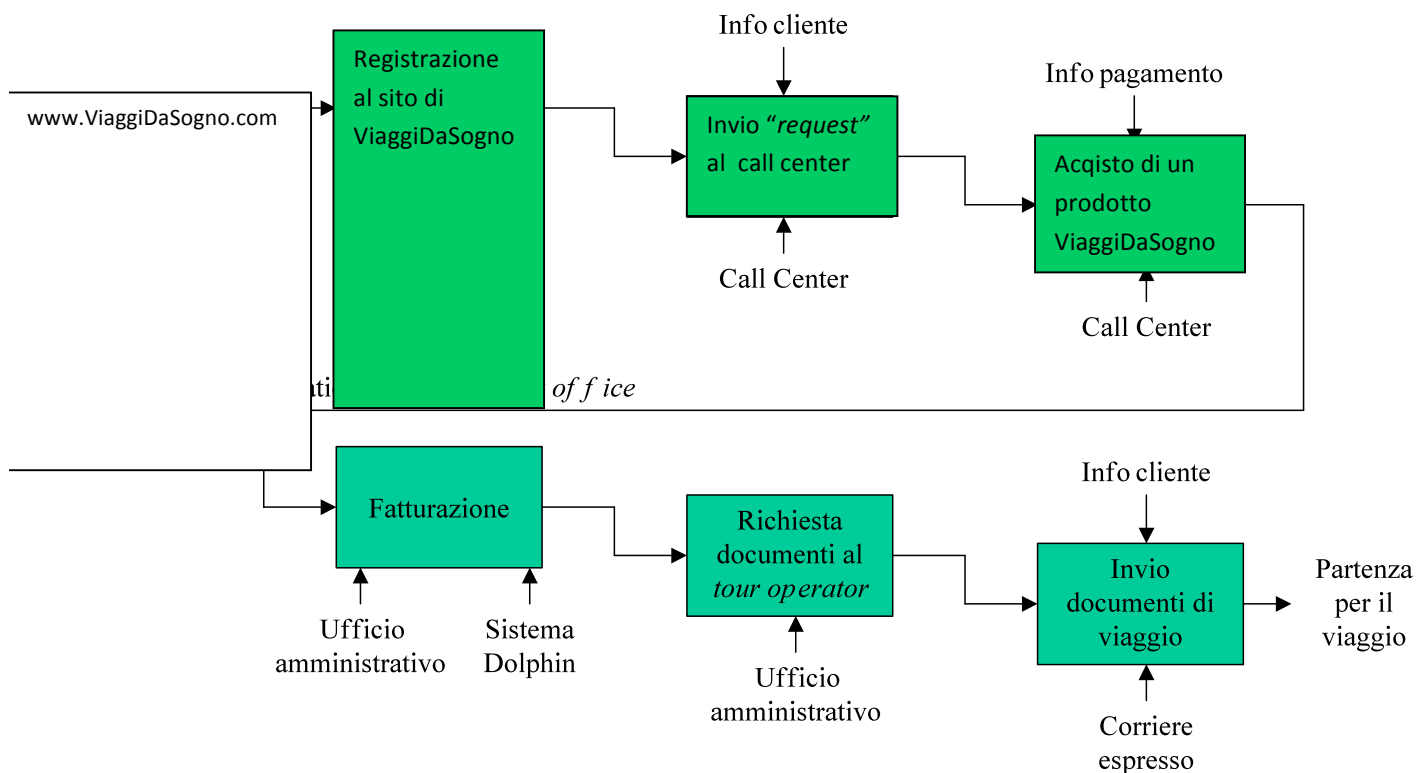
Il progetto di profilazione di **ViaggiDaSogno.com**

Figura 1- Fasi del processo di acquisto

Il processo di acquisto parte dall'utente che individua un prodotto di interesse sul sito della società e si svolge seguendo i passi riportati di seguito:

- registrazione al sito di ViaggiDaSogno. Rappresenta il primo contatto individuale con l'utente che fornisce i propri dati in cambio di un servizio più completo. La registrazione al sito è necessaria per poter acquistare un prodotto;
- invio di una richiesta. L'utente che mostra interesse per un particolare prodotto di ViaggiDaSogno può inviare, tramite posta elettronica, una richiesta per un preventivo. In questo momento il database della società registra il cambiamento di stato (*"Request"*) nel campo relativo allo stato della prenotazione. Dopo aver ricevuto una richiesta di informazioni, ViaggiDaSogno, attraverso gli operatori turistici del call center, contatta l'utente in modo da appurare il reale interesse per quel prodotto o per qualcosa di alternativo. Una volta individuato il pacchetto che soddisfa le esigenze espresse dall'utente gli viene inviato il contratto d'acquisto e lo stato della pratica viene modificato in *"Proposal"*;
- acquisto del prodotto. Se l'utente decide di acquistare il prodotto firma il contratto e lo invia, via fax, all'operatore con cui ha parlato in precedenza. Da questo momento l'utente è diventato un cliente e lo stato della pratica è modificato in *"Contract"*. Il fascicolo relativo al nuovo cliente viene processato all'interno di ViaggiDaSogno.

A questo punto la pratica viene processata all'interno della società ed i contatti col cliente sono ridotti. Una volta che il call center ha ricevuto il contratto firmato il fascicolo segue i passi seguenti nell'ambito della parte di back office di ViaggiDaSogno:

- fatturazione. La pratica passa nell'ufficio amministrazione dove i dati contabili vengono trasferiti in un programma di contabilità (*Dolphin*), quindi il fascicolo passa in attesa di

Il progetto di profilazione di ViaggiDaSogno.com

pagamento, se deve arrivare il bonifico dal cliente, oppure si procede all'addebitamento al cliente se questo ha preferito pagare con carta di credito;

- richiesta documenti di viaggio al tour operator. Una volta espletato il pagamento della pratica, questa passa in attesa documenti di viaggio che provengono solitamente dai tour operator. All'arrivo dei documenti il cliente viene contattato (questo è l'unico contatto dopo l'invio del contratto da firmare) per accordarsi sul luogo presso il quale far pervenire i documenti di viaggio;
- invio dei documenti di viaggio. I documenti vengono spediti attraverso corriere espresso eBoost e giungono a destinazione entro 24 ore sulla base delle informazioni fornite dal cliente.

La seguente tabella mostra sinteticamente le azioni del piano per ogni stadio del processo di acquisto dell'utente. Successivamente sono analizzate in dettaglio le singole azioni del piano di profilazione

Fase	Descrizione
UTENTE REGISTRATO	Questionario di profilazione per effettuare la segmentazione
UTENTE REGISTRATO	Invio di 4 tipi di Newsletter (push), uno per ogni profilo della segmentazione, una volta al mese
UTENTE REGISTRATO	Invio di newsletter (pull) scelta dall'utente fra 3 tipologie, 2 volte al mese
RICHIESTA	Questionario per identificare gli utenti che non hanno comprato per insoddisfazione
RICHIESTA	Buono sconto per gli utenti insoddisfatti
PER TUTTI I CLIENTI	Priorità al call center dei clienti rispetto agli utenti
PER TUTTI I CLIENTI	Numero verde dedicato ai clienti
ACQUISTO	Conferma del contratto tramite servizio di tracking online
ACQUISTO	Conferma della prenotazione tramite servizio di tracking online
ACQUISTO	Conferma della ricezione acconto tramite servizio di tracking online
ACQUISTO	Conferma del saldo tramite servizio di tracking online
ACQUISTO	Al cambio dello stato in SALDO mail automatica con Scheda Paese
ACQUISTO	Telefonata per invio documenti
ACQUISTO	SMS da eboost per invio documenti e gadget
UTENTE TORNA DAL VIAGGIO	SMS di bentornato
UTENTE TORNA DAL VIAGGIO	Invio questionario via email a chi non ha effettuato reclami durante il viaggio
UTENTE TORNA DAL VIAGGIO	Invio rivista "DOVE" per i clienti appartenenti al segmento VALORE ALTO
UTENTE TORNA DAL VIAGGIO	Telefonata + buono sconto per clienti molto insoddisfatti
UTENTE TORNA DAL VIAGGIO	Invio buono sconto per clienti mediamente insoddisfatti

Tabella 1- Progetto di profilazione degli utenti

Utente registrato

La prima parte del piano è rivolta agli utenti già registrati o che decidono di procedere alla registrazione al sito.

Attraverso un questionario vengono raccolte alcune informazioni relative agli utenti (anticipo nella prenotazione della vacanza, tipologia di vacanza effettuata, tour operator scelto, numero di vacanze annuali, spesa media per vacanza, presenza di bambini). Successivamente, viene fatta una segmentazione degli utenti registrati in quattro diversi profili, ai quali vengono inviate newsletter personalizzate con informazioni sui prodotti di reale interesse e pubblicità mirata.

La segmentazione degli utenti è fatta sulla base delle seguenti dimensioni:

- valore potenziale dell'utente per ViaggiDaSogno (tiene conto della tipologia di vacanza, del tour operator, del numero di vacanze annuali e della spesa media);
- anticipo con cui avviene la prenotazione. Per la società lavorare con clienti, che prenotano con largo anticipo le proprie vacanze, rappresenta un vantaggio economico poiché si riduce la variabilità della domanda e si coprono prima i costi affrontati all'inizio della stagione turistica.

La segmentazione secondo la dimensione dell'anticipo con cui viene effettuata la prenotazione ed il valore potenziale dell'utente dà luogo alla matrice seguente.

Figura 2 - Matrice di segmentazione in base all'anticipo di prenotazione



Alto potere di spesa.
Prenotazione effettuata sotto
data.

Alto potere di spesa.
Prenotazione effettuata con
anticipo.

Budget limitato. Prenotazione
effettuata sotto data

Budget limitato. Prenotazione
effettuata con anticipo

Dall'analisi dei dati relativi agli utenti registrati di ViaggiDaSogno emergono, infatti, due segmenti ben distinti:

- gli individui abituati a pianificare con largo anticipo le proprie vacanze (almeno 15 giorni prima della partenza), identificati con l'indicazione "*advanced booking*";
- il segmento di coloro i quali prenotano poco prima della partenza, sperando di ottenere sconti rilevanti, identificati col nome "*last minute*";

Per favorire la profilazione degli utenti è previsto inoltre l'invio tramite posta elettronica di un buono sconto per chi procede alla compilazione del questionario, a partire da Gennaio 2009. L'invio del buono avviene automaticamente presso la casella di posta con cui l'utente si è registrato al sito non appena il questionario è completato; in ViaggiDaSogno giunge la comunicazione dell'avvenuto

invio del buono sconto all'utente e viene aggiornata una lista che servirà agli operatori di viaggio del call center per praticare lo sconto al momento opportuno. Il valore dello sconto è di 150 Euro (tale importo corrisponde allo sconto medio applicato su tutti i pacchetti della società).

Le informazioni provenienti dalla compilazione del questionario sono registrate nel *database* centrale atto alla personalizzazione (DPS, *Dynamo Personalization Server*).

Effettuata la segmentazione degli utenti registrati, il piano prevede l'invio di due tipologie di newsletter.

Newsletter push

L'utente riceve una newsletter diversa in base al segmento in cui è stato collocato a seguito della segmentazione. La matrice di segmentazione individua quattro diversi profili: per ognuno di loro è costruita una newsletter contenente proposte coerenti con il profilo individuato (last minute-alto valore, last minute-basso valore, advanced booking-alto valore, advanced booking-basso valore).

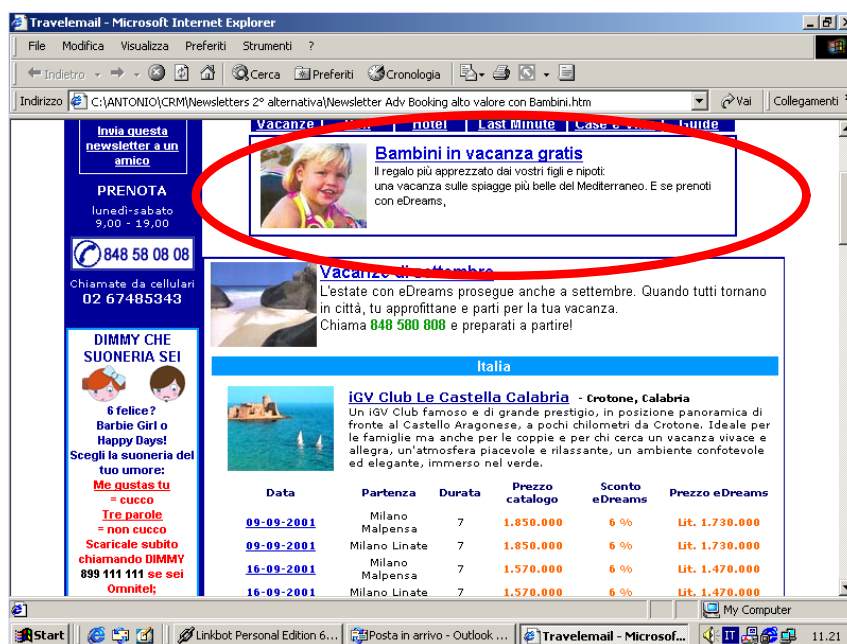


Figura 3- Esempio di newsletter push con promozione bambini

La figura 3 mostra un esempio di newsletter push in cui, grazie alla segmentazione, è possibile promuovere azioni rivolte alle famiglie che si muovono con bambini. Tale promozione può essere inserita in qualunque tipo di newsletter push indipendentemente dal profilo dell'utente.

L'esempio di newsletter push riguarda il segmento advanced booking – alto valore; è evidenziata una meta a lungo raggio con date di partenza anche molto protratte nel tempo e con un prezzo del prodotto elevato. In questo modo, chi è abituato a prenotare le proprie vacanze con largo anticipo e ha un budget elevato, riceve esclusivamente prodotti che lo possono realmente interessare. La segmentazione permette di raggiungere l'utente con una quantità di proposte di interesse per l'individuo certamente superiore rispetto ad una newsletter che comprende tutte le proposte possibili.

Newsletter pull

L'utente è in grado di scegliere, in base alle proprie preferenze, fra 2 diverse tipologie di newsletter, non appena accede alla pagina di compilazione del questionario durante la registrazione al sito:

- Newsletter Prestige, che propone all'utente i prodotti più esclusivi del momento;
- Newsletter last minute, che raccoglie tutte le offerte scontate relative ai prodotti che hanno una data di partenza molto vicina. Questo strumento è differente dalla newsletter push, che ricevono gli utenti profilati nel segmento "*Last Minute*," in quanto sono proposti prodotti differenti. Tipicamente in questa newsletter sono presenti pacchetti con poche date di partenza disponibili e molto prossime alla data in cui viene spedita la comunicazione all'utente. In questo caso si può parlare realmente di prodotti last minute.

Richiesta di informazioni

La seconda parte del progetto di profilazione degli utenti è rivolta a coloro che hanno effettuato una richiesta di informazioni tramite Web o che hanno parlato con gli operatori del call center, ma per qualche motivo non hanno acquistato il prodotto.

Il piano prevede di identificare i motivi per i quali l'utente non ha concluso la prenotazione attraverso la compilazione di un questionario, inviato via e-mail come link ad una pagina Internet.

L'analisi delle risposte ai questionari serve a ViaggiDaSogno da una parte per migliorare il proprio servizio, dall'altra per interagire con gli utenti insoddisfatti attraverso l'invio di un messaggio di scuse corredato da un buono sconto di 150 Euro per un pacchetto viaggio acquistato presso la società.

In alcuni casi, per clienti o utenti particolarmente insoddisfatti è previsto, oltre all'invio del buono, una telefonata effettuata da un operatore di viaggio, il quale, grazie alle informazioni ricavate dal questionario, conosce già il profilo dell'utente che deve contattare ed il tipo di problema che ha riscontrato.

Acquisto

La parte centrale del progetto di profilazione degli utenti prevede azioni rivolte ai clienti che hanno acquistato un prodotto ViaggiDaSogno, al fine di migliorare il servizio offerto loro nella fase precedente al viaggio (dalla firma del contratto alla spedizione dei documenti di viaggio).

Il piano prevede l'implementazione di un sistema di tracking online sullo stato della pratica all'interno della società attraverso una finestra dedicata all'interno del sito ViaggiDaSogno (il servizio sarà disponibile dall'inizio del 2009).

In particolare avvengono i seguenti passi.

- *Contract*. Il fax del contratto firmato arriva al call center all'attenzione dell'operatore che ha seguito il cliente nella fase preliminare. L'operatore a questo punto modifica lo stato del campo del database relativo alla prenotazione da *Proposal* a *Contract*. Automaticamente la finestra dedicata al tracking sul sito, cui il cliente ha accesso riservato attraverso i sistemi di identificazione già presenti in ViaggiDaSogno, viene aggiornata con l'informazione relativa all'avvenuta ricezione del contratto.

- Conferma back office. Al momento della conferma della disponibilità del prodotto richiesto i dipendenti del back office modificano lo stato della prenotazione da *Contract* a *Confirmed*. A questo punto il tracking sul sito è aggiornato automaticamente informando il cliente.
- Acconto. Nel momento in cui il cliente provvede all'invio dell'acconto alla società presso l'ufficio amministrazione, i dipendenti modificano il campo relativo allo stato del pagamento da Nullo ad Acconto. Il sistema di tracking fornisce l'informazione dell'avvenuta ricezione del pagamento.
- Saldo. Come per l'acconto, all'arrivo del saldo l'amministrazione deve solo provvedere a modificare lo stato da Acconto a Saldo ed il sistema di tracking provvede automaticamente ad avvisare il cliente.

Ritorno dal viaggio

L'ultima parte del progetto di profilazione degli utenti è rivolta ai clienti al ritorno dalle vacanze. L'obiettivo di questa parte del progetto consiste nell'incrementare la loyalty alla società, sondando la soddisfazione del cliente ed implementando un contatto anche quando il rapporto diretto con la società si è concluso con il ritorno dal viaggio.

Anche in questa occasione lo strumento utilizzato per la determinazione della *customer satisfaction* consiste in un questionario di poche domande attraverso le quali risalire ad un indice CSI (*customer satisfaction index*) che rappresenta il livello di soddisfazione del cliente in questione. Per gli utenti insoddisfatti sono previste azioni di contatto col cliente, al fine di limitare le disaffezioni a ViaggiDaSogno, mentre le informazioni ricavate dal questionario sono utilizzate per migliorare il servizio.

Per un livello di CSI molto basso (ovvero per i clienti molto insoddisfatti) è previsto l'invio di un buono sconto corredato da un contatto telefonico. Per valori intermedi dell'indice è previsto esclusivamente l'invio di un buono sconto per limitare la disaffezione verso la società. Se il CSI raggiunge valori molto alti (cliente molto soddisfatto), non è prevista nessuna azione nei confronti dei clienti. Le modalità di invio del questionario sono uguali a quelle utilizzate per le richieste non confermate.

Alcuni risultati del progetto di profilazione

Di seguito vengono riportati alcuni dei risultati del piano di profilazione.

Utenti registrati

I dati disponibili partono da Settembre 2008, mese in cui è incominciata la campagna di segmentazione effettuata attraverso l'invio del questionario (invio del link alla pagina Web del questionario per gli utenti di ViaggiDaSogno già registrati al sito; modifica della pagina di registrazione con inserimento del questionario per la segmentazione per tutti gli utenti nuovi).

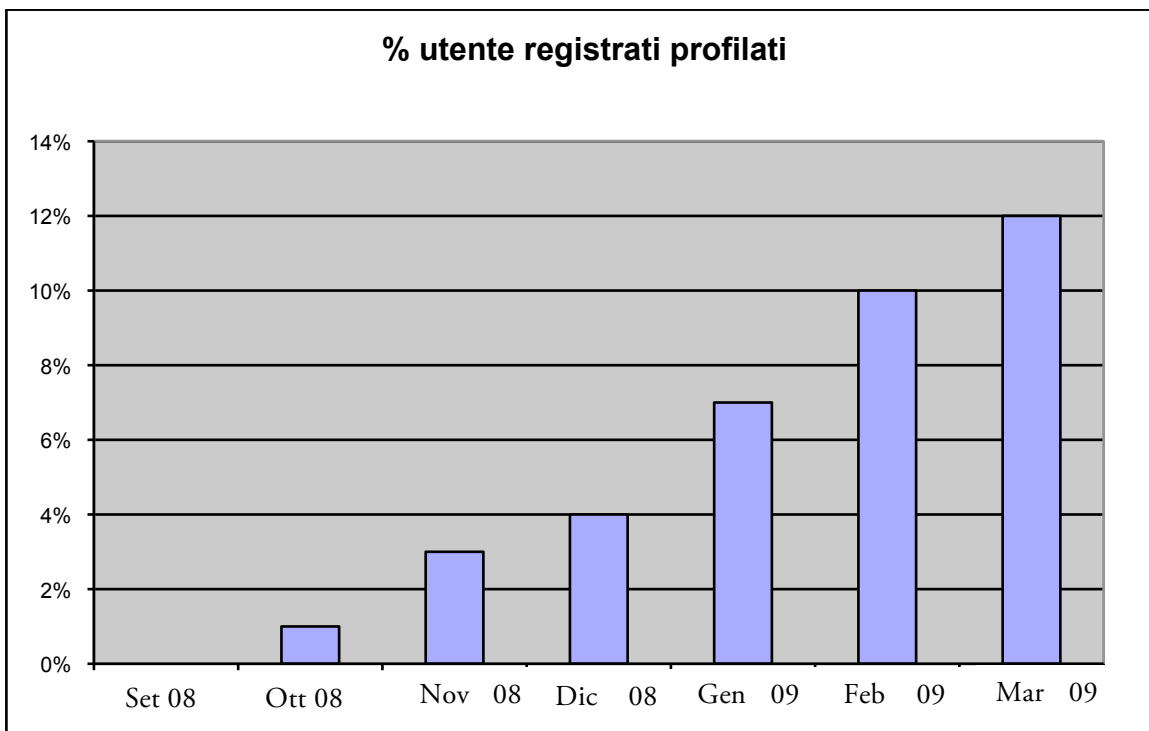


Figura 4 - Percentuale di utenti registrati profilati

Per quanto riguarda l'avvio della campagna di newsletter (push e pull), il management della società ha deciso di partire con questo strumento da gennaio 2009, mese in cui l'evoluzione della percentuale di utenti che sono stati profilati, come si nota nel grafico sopra riportato, ha subito un'impennata. Questo avvenimento è dovuto al fatto che dal mese di Gennaio è stata modificata la pagina di registrazione e tutti i nuovi utenti registrati al sito hanno la possibilità di compilare il questionario in cambio di un buono sconto del valore di 150 Euro.

Richieste non confermate

I dati disponibili, in questo caso, sono relativi anche ai mesi immediatamente precedenti all'implementazione del progetto, in quanto l'invio del questionario all'utente non divenuto cliente

è possibile anche mesi dopo la richiesta fatta poiché le informazioni (relative alle richieste) sono mantenute nei database per un periodo di tempo considerevole.

Il questionario viene inviato a tutti gli utenti che hanno effettuato una richiesta di informazioni relativa a qualche prodotto di ViaggiDaSogno. I dati sugli invii e le percentuali di risposta sono riportati nella tabella seguente.

Mese	Questionari inviati	Numero risposte	Redemption
Giugno 2008	1167	49	4,2%
Luglio 2008	1373	70	5,1%
Agosto 2008	1204	53	4,4%
Settembre 2008	607	34	5,6%
Ottobre 2008	1068	62	5,8%
Novembre 2008	885	54	6,1%
Dicembre 2008	1066	65	6,1%
Gennaio 2009	1117	67	6,0%
Febbraio 2009	709	44	6,2%
Marzo 2009	881	52	5,9%

Tabella 2 - Dati relativi agli invii del questionario

Di seguito sono riportate le interazioni (invio di un messaggio di scuse corredato da un buono sconto di 150 Euro ed in alcuni casi, una telefonata effettuata da un operatore del call center) con gli utenti insoddisfatti per cause imputabili a ViaggiDaSogno (non vengono contattati utenti che non sono divenuti clienti per cause esterne, ad es. l'impossibilità di partire, il non reale interesse ad effettuare il viaggio, ecc.), effettuate nei mesi considerati.

Mese	N° questionari ricevuti	N° azioni per utenti insoddisfatti (contatti telefonici)	% Azioni sul totale
Giugno 2008	49	2 (0)	4,1%
Luglio 2008	70	4 (1)	5,7%
Agosto 2008	53	3 (2)	5,7%
Settembre 2008	34	1 (0)	2,9%
Ottobre 2008	62	1 (1)	1,6%
Novembre 2008	54	2 (0)	3,7%
Dicembre 2008	65	2 (0)	3,1%
Gennaio 2009	67	3 (0)	4,5%
Febbraio 2009	44	2 (1)	4,5%
Marzo 2009	52	1 (1)	1,9%

Tabella 3 - Numero azioni svolte nei confronti di utenti insoddisfatti

Customer satisfaction

I dati disponibili sono relativi anche ai mesi immediatamente precedenti all'implementazione del progetto in quanto l'invio del questionario a tutti gli utenti con le caratteristiche adatte è possibile anche dopo molto tempo dal ritorno dal viaggio.

I dati sugli invii e le percentuali di risposta sono riportati nella tabella seguente.

Mese	Questionari inviati	Numero risposte	Redemption
Giugno 2008	102	8	7,8%
Luglio 2008	134	11	8,2%
Agosto 2008	157	18	11,5%
Settembre 2008	62	7	11,3%
Ottobre 2008	86	10	11,6%
Novembre 2008	82	9	11,0%
Dicembre 2008	112	13	11,6%
Gennaio 2009	105	12	11,4%
Febbraio 2009	87	10	11,5%
Marzo 2009	93	10	10,8%

Tabella 4 - Dati relativi agli invii del questionario

E' possibile notare come per i primi mesi il dato relativo alla percentuale di risposte ottenuto sia basso a causa del ritardo con cui l'utente è stato raggiunto rispetto al periodo in cui ha effettuato il viaggio. Nel seguito, quando la cadenza di raccolta di informazioni si è stabilizzata ad un periodo temporale compreso fra 2 settimane e il mese, la percentuale di risposte si attesta attorno all'11%.

Anche se i casi di elevata insoddisfazione sono risultati numericamente esigui, nei loro confronti sono stati attivati contatti diretti attraverso gli operatori del call center al fine di individuare il problema e cercare di evitare la perdita del cliente.

Nella tabella seguente sono riportati i contatti effettuati con i clienti insoddisfatti e la causa dell'insoddisfazione.

Mese	Questionari ricevuti	Numero contatti attivati	Causa insoddisfazione
Giugno 2008	8	0	-
Luglio 2008	11	1	Problema con invio documenti di viaggio.
Agosto 2008	18	1	Problema con infrastruttura scelta per vacanza.
Settembre 2008	7	0	-
Ottobre 2008	10	0	-
Novembre 2008	9	0	-
Dicembre 2008	13	2	Mancati contatti post acquisto, non ricontatto immediato.
Gennaio 2009	12	2	Entrambi per mancati contatti post acquisto.
Febbraio 2009	10	0	-
Marzo 2009	10	0	-

Tabella 5 - Azioni nei confronti di clienti insoddisfatti