

Lezione 5 modulo 7

In questo modulo, parleremo di CRM, la gestione della relazione con il cliente. In questo caso abbiamo una focalizzazione soprattutto su un insieme di funzionalità che sono quelle relative al contatto con il cliente. Questo contatto può avvenire in due direzioni: verso il cliente che chiama un'azienda per esempio per avere dei servizi, delle informazioni, supporto e quindi di tipo in bound oppure per raggiungere il cliente per offrire dei prodotti, quindi è un contatto di tipo out bound. Tipicamente vorremmo gestire queste due direzioni di contatto. Abbiamo già visto che il CRM può anche essere un modulo inserito all'interno di un ERP che potrebbe fornire delle funzionalità che sono tipiche di questa relazione. Però esistono molti prodotti che gestiscono la gestione con il cliente come obiettivo principale del prodotto, ovviamente possono offrire delle funzionalità più specifiche, più sofisticate rispetto a quelle che possono essere inserite all'interno di un'estensione di un prodotto più generico. Un altro aspetto caratteristico dei sistemi CRM è che supportano la cosiddetta multicanalità. In genere, il contatto col cliente si suppone che possa avvenire tramite vari canali, abbiamo già parlato di multicanalità quando abbiamo parlato di vari aspetti di business e del fatto che si potessero utilizzare i canali diversi che possono essere gestiti da un'azienda in un modo integrato, quindi un contatto, ad esempio, via mail, piuttosto che un contatto telefonico, piuttosto che un contatto di tipo diretto all'interno di un punto di vendita. Quello che è importante, ancora come abbiamo visto nel caso dei sistemi ERP, è che si abbiano le caratteristiche tipiche di questi sistemi, quindi il fatto di avere dei moduli dedicati a varie tipologie di funzionalità e il fatto che si vogliano gestire tutti questi canali in un modo integrato. Quindi se io ho un aggiornamento effettuato tramite un canale vedrò questo stesso aggiornamento anche se poi contatterò l'azienda tramite un altro canale. Quindi la multicanalità è integrata all'interno del tipico sistema CRM. Parlando di modularità, abbiamo tre tipi di moduli caratteristici che andremo poi a esaminare successivamente. Abbiamo il cosiddetto CRM operativo, il CRM analitico e il CRM collaborativo. Come vedremo, ciascuno di questi modi a sua volta avrà all'interno delle tipiche funzionalità che verranno anch'esse organizzate in moduli che possono essere fornite agli utilizzatori. Ovviamente tra questi moduli ci saranno dei flussi, in particolare il CRM collaborativo, che raccoglierà degli indicatori di tipo strategico per vedere se gli obiettivi dell'azienda sono stati raggiunti, riceverà flussi sia dal CRM operativo che da quello analitico, CRM operativo sarà quello che supporterà la gestione proprio della chiamata, dell'interazione col cliente, quindi la parte transazionale che abbiamo visto già all'interno della piramide di Anthony di gestione delle operazioni, CRM analitico ci servirà per analizzare i dati e quindi ci saranno dei flussi che andranno dal CRM operativo a quello analitico, ma anche dei flussi che andranno dall'analitico all'operativo perché, analizzando i dati, ad esempio, costruirò dei profili per gli utenti e può darsi che uno dei profili degli utenti possa essere, ad esempio, se un CRM è dedicato al contatto con i clienti per quanto riguarda l'utilizzo delle loro carte di credito, potrebbe essere una segnalazione di un utilizzo anomalo rispetto al profilo dell'utente e quindi un contatto con l'utente che viene fatto tramite il CRM operativo. Quindi abbiamo questi tre moduli principali all'interno di un CRM. Quello che faremo adesso è andare a esaminare questi moduli, in particolare vedremo le caratteristiche del CRM operativo, del CRM analitico e cominceremo anche a vedere alcune caratteristiche di tipo architetturale tecnologico che possono essere relative all'utilizzo di dati di tipo analitico. Vediamo quindi questi moduli con un'articolazione maggiore. Vediamo che all'interno del CRM operativo abbiamo marketing, automazione vendite, servizi ai clienti come moduli tipici. Il marketing sarà orientato a contattare possibili clienti per i prodotti e quindi legato alla vendita dei prodotti; automazione e vendite sarà orientato soprattutto a fare varie operazioni legate alla vendita ai clienti, servizi ai clienti saranno soprattutto servizi di post vendita o servizi per gestire eventuali problemi e così via. Abbiamo già visto i vari flussi di dati e all'interno del CRM analitico abbiamo parlato di profilatura e analisi dei clienti. Dal punto di vista tecnologico, noi possiamo vedere che i dati saranno realizzati in modo diverso. Per il sistema operativo, come abbiamo visto nel caso delle ERP, i vari moduli faranno riferimento ad un'unica base di dati che gestirà in modo integrato, quindi avremo di nuovo l'unicità del dato, i dati che vengono forniti dai vari moduli del CRM operativo. Dal punto di vista poi del trasferimento ad altri moduli, noi potremmo avere dei flussi, appunto dal CRM operativo, dei flussi che ci

porteranno ad avere trasferimenti di dati ad altri moduli di back end che potranno utilizzare. Tipicamente, abbiamo visto: questo può essere un flusso verso gli ERP, ma può essere anche un flusso verso altri moduli applicativi dell'azienda. Nel caso del CRM analitico, tipicamente noi andremo a costruire quello che è un datawarehouse. Ci sarà un modulo dedicato a questa tecnologia, che è una tecnologia che consente di analizzare i dati che provengono, vengono estratti dal database operativo, con un'operazione di estrazione e trasformazione, vengono caricati in un datawarehouse che consente di fare analisi dei clienti secondo delle dimensioni predefinite, quindi, ad esempio, rispetto ai prodotti, rispetto alla collocazione geografica dei clienti nel tempo e così via. L'obiettivo sarà analizzare le caratteristiche del cliente, vedere, ad esempio, se ci sono clienti che sono classificabili all'interno di una certa tipologia, quindi farne la profilatura ed eventualmente utilizzare queste informazioni per poi svolgere attività di tipo operativo, ad esempio, per dare servizi ai clienti in modo differenziato a seconda del profilo del cliente. Vediamo adesso di parlare più in dettaglio, appunto, dei moduli principali che sono all'interno di un CRM. È chiaro che i moduli principali sono all'interno del CRM operativo, che ci consente appunto di effettuare tutte le operazioni, le transazioni di contatto con il cliente. Vediamo articolati all'interno di questa suddivisione ulteriori moduli: ad esempio, vediamo di nuovo i nostri tre moduli, marketing, vendite e servizi ai clienti e vediamo che, all'interno del marketing, io posso avere diverse operazioni, generazione liste cliente, gestione campagne, Cross-selling e Upselling. Cominciamo a vedere quelle che sono le caratteristiche di queste funzionalità. Quando vado a generare delle liste dei clienti, vado a cercare quelli che sono i clienti, acquisendo eventualmente informazioni da attività svolte precedentemente oppure da liste che ho acquisito dall'esterno, vado a cercare il cliente che è più opportuno contattare per vendere un certo tipo di prodotto. Quindi io cerco di generare liste di clienti da contattare che vengono segnate degli operatori per quanto riguarda il contatto effettivo e questo può essere inserito all'interno di un ciclo di vita della vendita. Andiamo a vedere un attimo questo ciclo di vita possibile che possiamo avere all'interno di un sistema di questo tipo. Noi avremo un contatto diretto del cliente oppure una lista dei clienti generata che ci porta poi a decidere, prima come gestire questo cliente, e poi effettivamente seguire la vendita ed eventuali ordini successivi. Quindi, dal momento in cui abbiamo appunto un cliente contattabile, dobbiamo prima registrare il cliente se è un nuovo cliente, oppure appunto registrarlo da liste esterne e poi assegnarlo a dei venditori, quindi questa è una fase che è preliminare a quella che poi sarà la fase successiva di vendita. Il venditore cercherà di contattare il cliente con una offerta di possibili prodotti per questo cliente e viene generata, tipicamente come risultato, una offerta che è personalizzata per quel singolo cliente, secondo quelli che sono i requisiti per il cliente; successivamente ci sono le operazioni più amministrative di generazione dell'ordine e di esecuzione dell'ordine che spesso poi escono dalla gestione del CRM e vengono gestite all'interno di un sistema di ERP. Ovviamente tutte queste informazioni sono integrate e uno degli obiettivi è quello di cercare di convertire quello che è il potenziale cliente in effettivamente un ordine del cliente, quindi uno dei parametri che si cerca di migliorare è quello che viene chiamato il Convention Rate, cioè qual è la percentuale di clienti che effettivamente poi acquisteranno il prodotto. Quindi vediamo che abbiamo diverse fasi in questo ciclo di vita che parte dalla selezione dei clienti o da un elenco dei clienti da contattare all'effettiva gestione di un ordine da parte dei clienti. Quindi quello che possiamo fare appunto nelle attività di marketing è non solo gestire clienti, ma anche creare delle vere e proprie campagne, quindi contattare sistematicamente per promuovere, ad esempio, un certo prodotto, un insieme di clienti che possono essere considerati adatti per quella tipologia di prodotto. Si vuole arrivare a evitare di contattare i clienti che probabilmente non compreranno quel prodotto, quindi, per avere queste informazioni ovviamente possono essere utili le operazioni fatte dal CRM analitico di profilatura che ci dicono quali sono le caratteristiche del cliente. La gestione campagne mi consentirà di prendere una lista di clienti che è stata generata adatta a un certo prodotto e di contattarli in modo sistematico attraverso i vari canali di contatto che saranno stati scelti. Altre operazioni che sono tipiche di attività di marketing sono orientate a cambiare il tipo di prodotti che può avere un certo cliente. Tipicamente sono due operazioni che si possono fare, chiamate Cross-selling e Upselling. Cross-selling vuol dire offrire ad un cliente con certe caratteristiche anche altri prodotti che potrebbero essere interessanti per questo cliente. Upselling, invece, è uno sviluppo

della relazione col cliente nella direzione di fornire il prodotto scelto dal cliente con caratteristiche più sofisticate, quindi un prodotto tipicamente più caro che però può interessare il cliente perché ha certe caratteristiche in più rispetto a un prodotto base. Quindi nel marketing siamo orientati a contattare i clienti per offrire prodotti secondo appunto le varie modalità che abbiamo visto adesso. Per la vendita invece vogliamo effettuare quella che era la seconda parte del ciclo di vita che abbiamo visto prima per, dopo il primo contatto del cliente, andare avanti. Noi abbiamo sostanzialmente una differenziazione fra quelli che possono essere i potenziali clienti che sono già clienti dell'organizzazione oppure dei nuovi clienti, quindi noi andremo a fare una gestione dei contatti quando partiremo da clienti che abbiamo già all'interno della nostra clientela oppure potremmo avere una gestione delle opportunità per nuovi contatti che vogliamo sviluppare e poi abbiamo le fasi della preparazione dell'offerta fino ad arrivare effettivamente alla vendita. Un'altra attività di tipo operativo che viene svolta all'interno del CRM è la possibilità di contattare i clienti attraverso contact center di tipo diverso, ad esempio i tipici call center, quindi la possibilità di gestire chiamate da parte dei clienti che vengono riconosciuti all'interno del sistema, quindi si ha già una conoscenza base di quelle che sono le caratteristiche del cliente dei servizi che sta utilizzando ed eventuali problematiche già segnalate, questo grazie alla unicità dei dati che consentono di condividere queste informazioni. I canali possono essere diversi. Ovviamente, un canale che si è molto sviluppato negli ultimi anni è un canale basato sul web con la caratteristica di self service, quindi la possibilità da parte del cliente di trovare già una risposta ai propri dubbi all'interno di un servizio web che lo supporta nell'analisi di quelle che possono essere le problematiche. Un'altra tipologia che può essere legata a diversi canali è quella dello Scripting delle chiamate, quindi un sistema basato su domande e risposte tipiche che vengono fornite, che possono essere date sia dagli operatori sia possono essere la base per lo sviluppo di chat-bot che rispondono automaticamente agli utenti sulla base di domande tipiche che vengono fatte in certe situazioni e le risposte che vengono date dagli utenti. Nel CRM analitico, noi sostanzialmente vogliamo fare attività di analisi. Le attività di analisi possono avere varie tipologie di reporting, ad esempio voglio sapere com'è andata una campagna, quindi quali sono stati i risultati in termini di vendite di prodotti di una certa campagna, dopo aver fatto un contratto sistematico ad una certa lista di utenti, reporting sull'uso dei servizi e sull'uso dei servizi di contatto al cliente e così via. Un altro tipo di servizio è la profilazione e quindi l'analisi dei clienti orientata alla segmentazione della clientela. Questo è quello che sarà utile poi per poter rispondere in modo personalizzato ai clienti, fornendo i servizi a seconda della tipologia del cliente, ma anche poi per organizzare campagne, per offrire prodotti che possano essere di interesse della clientela. Un'altra tipica attività di tipo analitico è quella di tipo predittivo. Ad esempio, un'attività di tipo predittivo che è molto interessante nella gestione del cliente è quella che analizza la probabilità che ci sia il cosiddetto Churn del cliente, il fatto che il cliente lasci il servizio e vada ad utilizzare prodotti di una compagnia concorrente. E quindi, si cercano quegli indicatori nel comportamento del cliente che possono portare a predire un suo possibile non utilizzo ulteriore dei servizi dell'azienda. Ovviamente poi questo può essere seguito da offerte specifiche che vengono fatte al cliente per fidelizzarlo, mantenerlo ed evitare che cambi fornitore oppure per risolvere eventuali problemi che sta riscontrando e quindi ancora fare in modo che continui a utilizzare i servizi dell'azienda. Per quanto riguarda il CRM collaborativo, abbiamo detto che vogliamo soprattutto raccogliere delle informazioni dal CRM operativo e dal CRM analitico per verificare l'andamento, utilizzando degli indicatori che possono essere utilizzati a livello decisionale, ad esempio spesso le aziende definiscono dei Key Performance Indicator (KPI). Ad esempio, possiamo definire qual è il numero di prodotti che vogliamo vendere in una certa campagna oppure il loro valore, un numero di clienti di un certo tipo che vogliamo raggiungere con successo. Quindi, definiti questi obiettivi, estraendo le informazioni dal CRM operativo e da quello analitico, possiamo poi andare a verificare l'andamento, ad esempio con dei cruscotti, quindi con degli strumenti di visualizzazione dell'andamento dell'azienda che possono essere utili per un processo di tipo decisionale. Concludiamo, sottolineando quelli che sono i benefici che ci sono a utilizzare tecnologie di questo tipo. Di nuovo, è una tecnologia che spesso si considera come applicativo da acquisire in modalità Buy, quindi di tipo COTS e quindi abbiamo le caratteristiche tipiche dei COTS che sono quelle dell'avere studiato i processi di un supporto per quanto

riguarda il contatto del cliente, la gestione integrata dei canali e così via, che ci porta ad avere una maggiore efficienza nel contatto con il cliente e anche una maggiore efficacia, nel senso che riusciamo a raggiungere gli obiettivi prefissati perché siamo in grado di profilare gli utenti e di scegliere quelli che possono essere i destinatari, ad esempio, di una certa campagna, oppure possiamo ridurre il numero di reclami che arrivano dai clienti e quindi anche questo è un obiettivo che mi posso porre, che posso misurare, secondo un criterio di valutazione di efficacia.