



Vendite? Solo se ...Intelligenti

22/05/07

I sistemi informativi customer-centric nelle aziende sono alla base di soluzioni per analisi, simulazioni e forecasting nel settore vendite. Grazie a questi strumenti, si può capire più facilmente il mercato, e si può modellare con successo la domanda futura. La conoscenza del cliente permette offerte personalizzate, garanzia di successo

di Michele Lovati

Per sopravvivere nel mercato attuale, e avere strategie di business sempre allineate alle mutevoli esigenze dei clienti, non è più sufficiente comprendere le performance del passato. E' indispensabile avere strumenti che permettano analisi approfondite, da più punti di vista, dei dati presenti nei diversi sistemi gestionali aziendali, con le consuete funzionalità di reportistica a più livelli di dettaglio, ma che uniscano alle logiche di controllo direzionale potenti simulatori e strumenti avanzati per il forecasting. La misurazione dell'andamento aziendale è comunque necessaria, perché fornisce una buona conoscenza dei clienti, che è la necessaria base per l'utilizzo degli strumenti più avanzati.

Le funzionalità

Negli ultimi anni, i sistemi informativi presenti nelle aziende sono stati ridisegnati in un'ottica customer-centric, per poter raccogliere informazioni sempre più accurate sulla propria clientela, recuperarne una visione unitaria, con il massimo livello di dettaglio: dati anagrafici, preferenze, comportamenti di acquisto progressi, relazioni intrattenute con l'azienda, storia degli acquisti effettuati, classificazioni demografiche, stili di consumo. Su questo archivio, gli strumenti di BI rendono possibile ogni attività di analisi, compiute in tempo reale e secondo diverse possibilità di aggregazione: per singolo cliente, per segmento, per intervallo di tempo, per canale, per redditività, per localizzazione geografica. Inoltre, possono essere ricostruiti precisi profili dei clienti, segmentati secondo vari criteri, tra i quali il comportamento di acquisto, la redditività, la fidelizzazione, il potenziale commerciale, la propensione all'abbandono, le insolvenze e i rischi, e altri ancora.

«Soluzioni di BI Web-based e integrate con le business applications garantiscono a tutta l'azienda una visione coerente dei dati e forniscono una suite di strumenti per l'analisi degli stessi – sostiene **Cristina Storer, direttore marketing & communication di TXT e-solutions** (www.txtgroup.com) -. La possibilità di navigare agevolmente nel modello dei dati commerciali, analizzare le tendenze della domanda, identificare i trend emergenti, comprendere gli effetti delle campagne promozionali e creare in modo facile report analitici non predefiniti, fornisce un ulteriore strumento per capire ed essere ancora più sensibili ai segnali provenienti dal mercato e quindi poter modellare con successo la domanda futura. Grande importanza riveste la possibilità per le diverse funzioni aziendali di avere i dati sempre immediatamente disponibili, con garanzia della massima trasparenza e coerenza attraverso l'azienda estesa, analizzabili con i criteri di aggregazione / dettaglio che sono propri di ciascuna funzione e nei formati più confacenti, attraverso report, query, cruscotti e indicatori di performance».

I sistemi permettono alle organizzazioni di comprendere i risultati della propria forza vendita e di ottimizzarli nel tempo: forniscono la capacità di consultare i dati relativi alle vendite, monitorare e analizzare i principali

indici prestazionali e utilizzare le risposte ottenute per ottimizzare il processo commerciale. Inoltre, sono in grado di fornire un quadro preciso e completo dell'andamento del business e dei suoi driver.

Una conoscenza precisa e puntuale del cliente serve per predisporre un'offerta personalizzata, in linea con le richieste di ogni profilo di cliente: oggi hanno successo le aziende che hanno un marketing specifico, settoriale, personalizzato sul singolo cliente, o sul suo profilo, rispetto a quelle che hanno un'offerta uguale per tutti.

L'interesse delle aziende per queste soluzioni è notevole, così come i benefici che si ottengono, come ci conferma **Maurizio Marinoni, responsabile Information Technology Department di Subaru Italia:**

«L'obiettivo finale per cui abbiamo deciso di implementare un soluzione BI nell'area vendite è quello di incrementarle e rendere un servizio migliore ai dealers attraverso l'analisi e l'ottimizzazione della logistica (stoccaggio, trasporto vetture) rapportato alla programmazione delle consegne ai dealers, l'analisi del circolante Subaru e dei prezzi di vendita comparati ai competitor di riferimento. Con questi strumenti, rispetto a un Erp, si ha sicuramente la visione immediata dei dati da più angolazioni, con la possibilità di entrare nei dettagli in modo particolarmente dinamico. Si possono anche scoprire le "eccezioni" e la possibilità di misurare le performance delle varie entità (clienti, fornitori, prodotti) in modo semplice e veloce. Grazie a questi strumenti si ha un quadro istantaneo dello scenario, che aiuta a prendere decisioni in tempo reale e a ottimizzare le azioni sul mercato».

L'offerta

Secondo IDC (www.idc.com/italy), la crescita del mercato continuerà nei prossimi anni, perché le aziende hanno bisogno di analizzare continuamente le loro operations per aumentare la propria efficienza ed efficacia. Gli utenti cercano soluzioni con possibilità di analisi ancora più avanzate, e il supporto all'automazione nel processo di decisione.

Le chiavi per il successo nel mercato sono la facilità d'uso delle soluzioni, che le rende accessibili a un numero maggiore di utenti, la flessibilità nell'adattarsi a modifiche nel business e la possibilità di essere meno dipendenti dal dipartimento It.

Le soluzioni devono essere messe in campo rapidamente, e con pochi sforzi, e questo è possibile se sono basate su *template* e su *best practice*.

Sempre secondo IDC, a livello di offerta, i vendor emergenti, con soluzioni innovative, dovrebbero considerare strategie di nicchia, sviluppando alcuni verticali "industry-centric", e solo in un secondo momento espandersi in altri mercati.

Per quanto riguarda il mercato delle Pmi, per avere successo i vendor dovrebbero mettere a punto un'offerta completa, cioè una soluzione software e dei servizi, con una politica di pricing adeguata al mercato, trovando il giusto partner con una buona esperienza verticale.

La maturità degli utenti

Se l'offerta tecnologica è completa e matura, così non si può dire della conoscenza dei clienti: non sempre, infatti, sono in grado di definire la più opportuna strategia di BI, non hanno un approccio unificato, e sono carenti nella conduzione dei processi.

In uno studio recente, Gartner (www.gartner.com) sostiene che nel prossimo quadriennio buona parte degli investimenti nella BI, oltre il 70% di tempo, risorse e capitali, verranno spesi nella risoluzione di problematiche legate a persone, processi e governance aziendale invece che nella tecnologia.

E' necessario, quindi, trovare delle strategie nel corso di un progetto. Tra gli accorgimenti che si devono seguire, secondo Marinoni di Subaru, «è importante porre particolare attenzione all'analisi di dettaglio coinvolgendo il manager del reparto interessato, che conosce gli "indici" da monitorare per avere ben chiaro lo scenario del mercato. Il problema principale è la difficoltà a quantificare il fabbisogno di risorse, hardware e umane, necessario per realizzare un progetto in tempi e con costi certi. Di norma è consigliabile considerare il parco installato del software ed è utile una visita presso un'azienda che lo utilizza».

Gli utenti

In attesa di compiere una visita reale presso qualche utente, come invita a fare Marinoni, vi diamo la possibilità di compiere qualche breve visita virtuale, in aziende di diversi settori, che hanno implementato soluzioni di BI nelle vendite.

Sales analysis, budgeting e profitability analysis in Montefarmaco OTC

Montefarmaco OTC è una delle prime case farmaceutiche italiane nell'area dei farmaci da banco e fornisce agli oltre 16.000 clienti un'ampia gamma di soluzioni per il benessere di elevata qualità: dai farmaci di automedicazione ai dietetici, dai prodotti parafarmaceutici ai medical device, fino ai cosmetici, annoverando marchi come Iridina, NeoLactoflorene, Vitalmix e Rimmel. La necessità principale di Montefarmaco OTC era di disporre di un ambiente di analisi delle vendite dove avere completa libertà nella definizione del database, una costruzione semplice e veloce dei report, informazioni di massimo dettaglio, budget sempre in linea e

costi di manutenzione contenuti. Il progetto sviluppato con **Board** (www.board.com) non si limita alla tradizionale analisi dei dati di vendita, ma la integra con budgeting, profitability analysis e forecasting. Oltre alla visualizzazione delle informazioni relative a ordini e fatturato, gli utenti hanno immediata visione dei dati relativi alla profittabilità per canale, prodotto, cliente e area e di quelli del budget vendite per mese, prodotto, canale e agente.

Il tutto è completato da un'applicazione che integra le previsioni di vendita con la pianificazione degli acquisti. «Di Board ho apprezzato soprattutto la semplicità di utilizzo, lo sviluppo rapido di applicazioni senza dover scrivere una sola riga di programmazione», dichiara **Luca Caramella, direttore sistemi informativi di Montefarmaco OTC**. I progetti futuri sono volti a consentire alla rete di vendita distribuita sul territorio di accedere al proprio ambiente di analisi, reporting e pianificazione, basato sul database multidimensionale di Board, tramite browser.

L'analisi dei dati delle autovetture ordinate in Subaru Italia

Subaru Italia, importatore ufficiale della casa automobilistica per l'Italia e l'Austria, per migliorare l'area commerciale e avere informazioni in tempo reale sullo stato delle auto dall'ordine alla consegna al cliente, necessitava di uno strumento di BI dinamico, facile e di veloce implementazione.

«Avevamo in precedenza un sistema potente di BI, ma QlikView ha dimostrato un maggiore spettro funzionale, una maggiore semplicità di utilizzo e risposte in tempo reale - afferma **Maurizio Marinoni, responsabile Information Technology Department di Subaru Italia** -, il database associativo permette l'acquisizione veloce di archivi di tipo diverso riducendo al minimo la codifica dei campi e i tempi di sviluppo; la compressione dei dati è ottimizzata ai massimi livelli e permette di elaborare grandi quantità di dati in poco spazio e a velocità impensabili con altri prodotti; l'implementazione dei modelli può essere affidata a utenti non necessariamente esperti in programmazione, alleggerendo così carichi di lavoro solitamente affidati al reparto It. Inoltre, grazie a un'interfaccia user-friendly sia per gli sviluppatori che per gli utenti imparare a utilizzare QlikView richiede tempi ridottissimi».

QlikView (www.qlikview.it) viene utilizzato per l'analisi dei dati relativi alle vendite, acquisti, stock e immatricolazioni. I dati immessi dalla rete distributiva, che conta 72 concessionarie e 150 officine autorizzate, vengono esaminati in tempo reale dalla direzione commerciale e dagli area-manager sul territorio. «Con QlikView visualizziamo la posizione del singolo concessionario e di ogni auto, dall'ordine fino alla consegna al cliente finale, teniamo sotto controllo il rispetto dei budget e, grazie alle analisi accurate sui singoli acquirenti, possiamo utilizzarlo come prezioso supporto di Crm», sostiene **Albertino Turati, Network manager di Subaru Italia**.

Soddisfatta del risultato, l'azienda ha ampliato l'utilizzo di QlikView anche al magazzino ricambi e all'area amministrativa, in particolare al cash-flow e gestione del credito, e lo estenderà al reparto post-vendita per la gestione delle garanzie.

L'applicazione Market Test in De Agostini Editore

L'applicazione "Market Test", partendo dalla lettura del venduto dei test di mercato e con l'ausilio del venduto di opere simili a quelle testate, consente di stimare il venduto nazionale e l'assorbimento per ciascuna delle quattro "Aree Nielsen" con o senza effetto pubblicità. L'applicazione permette di creare una nuova metodologia per l'attuazione dei test e studiare un nuovo algoritmo previsionale in modo da ridurre significativamente l'errore previsivo relativo al venduto della prima uscita (ciò si traduce nel miglioramento delle previsioni di tirato e quindi in minori costi e maggiore profitto) e stimare, per la prima volta, la potenzialità di vendita delle singole "Aree Nielsen". L'applicazione "Market Test" sviluppata ad hoc con prodotti di **SAS** (www.sas.com/italy) per **De Agostini Editore** permette il calcolo del venduto della prima uscita per edicola classificate per classe vendente - ossia per il numero di copie De Agostini che storicamente hanno venduto - e/o in base a opere simili, la proiezione per "Area Nielsen" possibile con entrambi i metodi o scegliendo il dato medio, la proiezione nazionale con effetto pubblicitario con la possibilità di scelta automatica/manuale del moltiplicatore pubblicitario. «L'errore medio relativo alla potenzialità di vendita del primo numero in edicola si è ridotto di circa il 15% in due anni - racconta **Maura Ballarè, responsabile previsione vendite e diffusione di De Agostini Editore** -. L'errore medio relativo alla stima dell'assorbimento di ciascuna "Area Nielsen" è sempre inferiore a 5 punti percentuali».

Il monitoraggio dei negozi Bottega Verde

I prodotti di **Hicare** (www.hicare.it) sono utilizzati dalle direzioni commerciali e vendite per l'analisi dei dati consuntivi, forecast e budget con aggregazioni specifiche per settore. Il business viene quindi organizzato per zone e aree geografiche, per clienti e tipi clienti, per classi, per articoli o per famiglie di articoli, per linee di prodotto, per agenti. Il fine è comune a tutti gli utenti di Hicare: conoscere a fondo i clienti e i canali di vendita per essere competitivi. Solo così si può emergere. «Hicare non propone una soluzione standard alla problematica delle vendite in quanto crediamo fortemente che il business dei nostri clienti non sia tale, ma si articoli e si differenzi dai concorrenti - spiega **Massimo Gallo, direttore commerciale di Hicare** -. E' il caso

di Bottega Verde che negli anni ha saputo distinguersi dalla concorrenza e diventare leader in Italia nel settore della vendita per cosmetici. Dieci anni fa Bottega Verde possedeva 6 negozi, oggi ha una rete di circa 300 punti vendita. Dispone di quattro diversi canali di vendita, ha un call center che risponde a migliaia di chiamate al giorno, il cliente finale è il consumatore. In questo ambito, la Business Intelligence in Bottega Verde è utilizzata per monitorare il budget, gli scorecards fino al punto vendita, cluster di negozi, analisi di dettaglio. Grazie alla Business Intelligence, i tempi di risposta si riducono fortemente, il dominio delle informazioni si rafforza, la crescita dei dati diventa un patrimonio abilitante del business e non un onere da gestire, la diffusione delle informazioni a tutti i livelli permettono di portare la conoscenza del cliente e dei canali di vendita in tutta l'azienda».

Item forecasting & enterprise profit optimization in Unisys

Gli strumenti di BI sono oggi indispensabili alle decisioni nell'attività di vendita. Grazie alla sua esperienza di system integrator, in **Unisys** (www.unisys.it) sono stati affrontati gli aspetti legati all'utilizzo della BI nella direzione vendite in modo nuovo, fuori dai soliti modelli di reportistica. Il primo progetto ha permesso di approfondire la "Item Forecasting", cioè come comprendere, in funzione del venduto e dei piani di produzione, l'impatto che un ordine avrà sulla pianificazione della produzione e sui costi. Il cliente si occupa di produzione e vendita di prodotti ad alto valore aggiunto; il modello di utilizzo della BI doveva essere, quindi, importante per valutare l'impatto dell'acquisizione di un ordine sul profitto dell'azienda e la sua ricaduta sui costi di produzione, valutando anche gli aspetti legati al ciclo logistico. Le decisioni maturate, attraverso le informazioni ottenute, hanno portato a un migliore controllo e ottimizzazione dei costi e del ciclo operativo - dalla vendita alla consegna - per tutte le attività del cliente. Un secondo utente di Unisys ha invece realizzato un'esperienza legata ai punti vendita; l'obiettivo era supportare i negozi dei franchisee in modo che, già alla preparazione degli ordini, avessero evidenza del loro impatto sulla collezione pianificata e sui piani di consegna previsti dai fornitori. La soluzione ipotizzata prevede che il responsabile di negozio acceda attraverso un portale alle informazioni gestite dal franchisor, che aggrega le informazioni provenienti da più sistemi e le presenta al franchisee in modo normalizzato e strutturato. All'inserimento di nuovi ordini, il franchisee ha una visibilità immediata dell'impatto delle richieste e può valutare se integrare il piano di consegna con nuovi ordini e/o nuovi prodotti; una volta effettuata l'analisi e immesso l'ordine si può accedere a diversi report sullo stato economico del franchisee e le condizioni di esposizione dopo il nuovo ordine. «Questi due esempi di BI - spiega **Sabatino Beretta, partner global commercial di Unisys Italia** - portano l'attenzione sulla enterprise profit optimization, che raggruppa processi, azioni e analisi necessarie per supportare i responsabili delle business unit o delle aree operative (nel nostro caso le vendite) nel prendere decisioni quando inseriscono un ordine. Per ottenere il massimo risultato da questa modalità operativa è però opportuno che i dati transazionali e gli strumenti di BI siano online; questi potrebbero rappresentare i primi passi verso la realtime predictive analytics delle vendite».

I progetti di BI nelle vendite in Vodafone Italia

«Già dal '95, **Vodafone Italia** aveva creato un proprio datawarehouse, molto semplice, a cura dell'ufficio marketing e vendite, ampliato poi negli anni seguenti - racconta **Pierpaolo Muzzolon, direttore marketing di MicroStrategy** (www.microstrategy.it) -. Con la crescita di utenti e dati, si è decisa l'adozione di una piattaforma di Business Intelligence dedicata. La scelta, dopo una severissima comparazione di tutti i migliori prodotti in commercio, è caduta su MicroStrategy in funzione delle sue performance». Nel 2000, Vodafone Italia ha cominciato ad affrontare i progetti di datawarehousing per marketing e vendite (attivazioni di prodotti, di servizi, di promozioni, traffico, analisi del comportamento in relazione ai nuovi servizi). Quindi, nel 2002, si è iniziato a parlare in modo strutturato di analisi di "Customer Operations" ed è stato avviato il primo progetto legato al call center. Si trattava di datawarehouse dipartimentali (datamart) integrati in un modello di datawarehouse federato. Ai datamart relativi alle vendite e a quelli relativi al traffico si erano aggiunti anche i datamart del call center. Poiché tutti questi risiedevano all'interno di un'unica base dati - ovvero Oracle - con MicroStrategy è stato possibile effettuare anche analisi trasversali ai datamart. Con l'ampliarsi dei datamart, la conoscenza del cliente è, di pari passo, migliorata grazie alla gestione dei dati relativi alle fatture, alle ricariche, ai programmi loyalty e ai servizi ad alto valore aggiunto quali l'Umts. Successivamente, per facilitare l'esecuzione di report complessi e agevolare la fruibilità degli utenti, sono nati i sistemi di invio proattivo della reportistica supportati da MicroStrategy Narrowcast. Si sono, al contempo, sviluppate delle applicazioni specifiche per approfondire la conoscenza e consentire la profilazione del cliente. E' nata così una nuova base dati, denominata Ckm (Customer knowledge management), che attinge mensilmente a una notevole quantità di informazioni dei clienti e calcola più di 800 indicatori per ogni Sim e cliente. Indicatori che diventano facilmente accessibili da MicroStrategy e utilizzabili per finalità di marketing. Questo ambito di applicazioni ha avuto nel tempo successive evoluzioni che hanno portato a profilare progressivamente i clienti del mercato business, i clienti registrati al sito istituzionale e, da ultimo, la forza vendita. Negli anni successivi, sono state sviluppate altre applicazioni rilevanti: una sulla reportistica operativa a livello di call center, un'altra relativa alla customer profitability, realizzata per i clienti corporate, e infine

Delphi, l'applicazione che serve a valutare gli sconti a target che verranno attribuiti ai clienti che raggiungono soglie di traffico prestabilite. In tutte le applicazioni ha giocato un ruolo fondamentale la flessibilità di MicroStrategy Sdk (Software development kit), un ambiente di sviluppo completo che consente personalizzazione e integrazione rapide e semplici della piattaforma MicroStrategy con qualunque applicazione business su piattaforme multiple, inclusi sistemi Windows e Unix.