



XtraValue

KNOWLEDGE E AZIONE PER GENERARE NUOVO VALORE

Per produrre ricavi e margini addizionali, occorre offrire contenuti di valore alle persone giuste, nei modi e nei momenti più appropriati.

Il segreto del successo sta nella definizione di un processo di knowledge e azione che, da un lato, assicuri alti livelli di personalizzazione e, dall'altro, capacità di risposta in tempo reale ai bisogni del cliente in ogni fase della customer journey.

SINTESI

Con l'avvento dell'era digitale e al crescere della pressione competitiva, la sfida che si pone all'impresa è legata alla possibilità di intercettare concretamente, nel momento giusto e col canale adeguato, le effettive esigenze del cliente. In una parola: personalizzazione, di contenuti, di esperienza e di approccio commerciale.

D'altro canto, il modo in cui i clienti si interfacciano è profondamente mutato: si interagisce con i brand sfruttando un numero sempre maggiore di canali, dal fisico al virtuale, dal mobile ai social. In tutti i settori si è progressivamente più consapevoli delle necessità d'acquisto e raramente si agisce di puro impulso. Al contrario, il cliente richiede cura e attenzione crescenti alle sue aspettative, specie quando il competitor è *a distanza di un click*.

Tutto ciò è sempre vero, ma ancor più quando la necessità di gestire oculatamente risorse scarse si fa più stringente, come nel momento presente che tra l'altro si prospetta non breve.

L'impresa che sa sfruttare al meglio le opportunità della personalizzazione dell'azione commerciale, dal targeting alla contact policy, sviluppa quindi il valore del cliente e crea valore addizionale per l'azienda, mediante:

- la generazione di extra-revenue e margini addizionali
- l'incremento della redemption di offerte sempre più allineate alle specifiche esigenze del cliente
- il contenimento dei costi commerciali con un utilizzo delle risorse di vendita più razionale e mirato
- la riduzione dei tassi di churn grazie ad una relazione più stretta e continuativa con i segmenti target

Quest'approccio prevede sia il lancio di campagne personalizzate one-to-one sui canali digitali sia, eventualmente, il supporto ai venditori con liste *orientate* su base potenziale ed è applicabile sia alla vendita Consumer sia a quella Business (microbusiness e PMI).

Dato questo contesto, l'articolo descrive ambiti e metodologia del modello di marketing XtraValue® personalizzato e one-to-one, inquadrato nel contesto di un marketing realmente su misura, approfondendone aspetti realizzativi, strumenti e modalità operative di dettaglio.

Il modello XtraValue® qui presentato è una consolidata practice Busacca & Associati, che progetta, realizza e monitora in completo outsourcing campagne commerciali continuative su grandi player nazionali, sia in ambito consumer sia in ambito business (Micro e PMI).

PERSONALIZZAZIONE: LA LEVA PER SVILUPPARE VENDITE ED EXTRA REVENUE

In contesti competitivi ed ambientali turbolenti l'impresa è chiamata a presidiare e sviluppare efficacemente il valore di ogni singolo cliente. La sfida che si prospetta è in modo particolare legata alla capacità di *personalizzare*: indirizzando l'offerta e i contenuti specifici richiesti da ciascun target, nella fase della customer journey in cui emerge la necessità e sul punto di contatto più opportuno.

La personalizzazione è un approccio che investe a vario livello ogni fase del processo di marketing finalizzata ad una vendita di valore: consapevole, sapientemente indirizzata e a costi contenuti. Essa si esplica sui target, sui contenuti e sull'approccio, investendo i tre aspetti chiave del marketing:



CHI

selezione dei target al giusto livello di profondità (dal segmento al one-to-one)



COSA

individuazione dei relativi contenuti d'offerta, al giusto prezzo



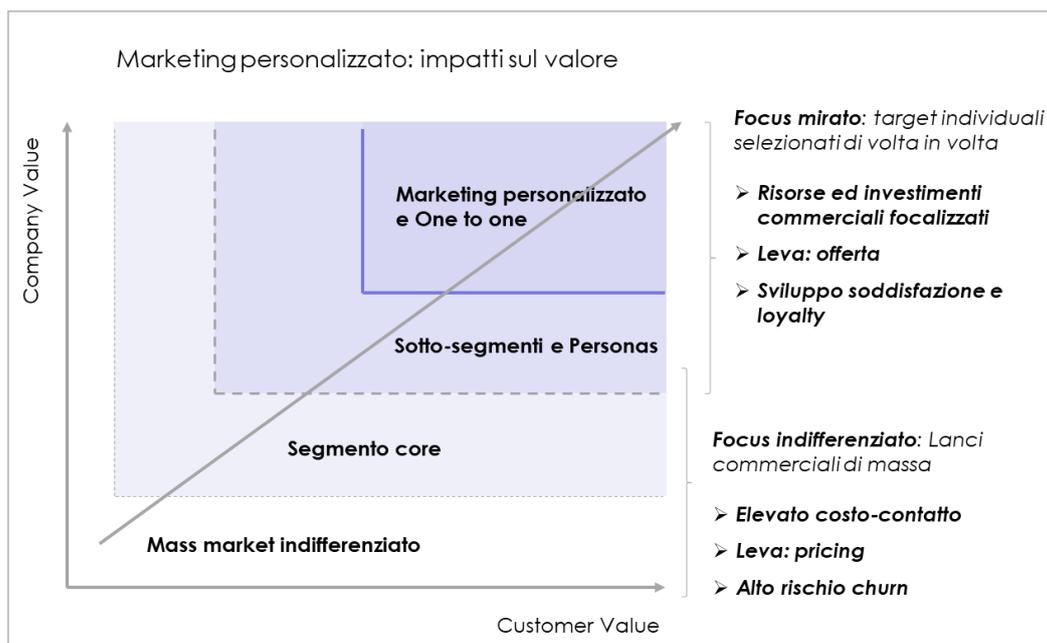
COME

veicolazione continuativa e periodica dei contenuti su target esclusivi e mirati

Non è un caso che, secondo dati istituzionali¹, il 79% dei responsabili marketing e vendite di imprese europee ritenga che la personalizzazione sia un elemento essenziale per sviluppare ricavi e valore: nel 59% dei casi un target mirato rende più efficace la vendita; nel 36% aumenta significativamente il valore dell'acquisto e, nel 70%, sviluppa in modo rilevante soddisfazione e loyalty.

Sul mercato italiano in particolare, possiamo asserire che anche solo qualche punto percentuale di fatturato aggiuntivo, acquisito rapidamente e a costi marginali, a ben precise condizioni, può migliorare il margine fino al 10% -15%².

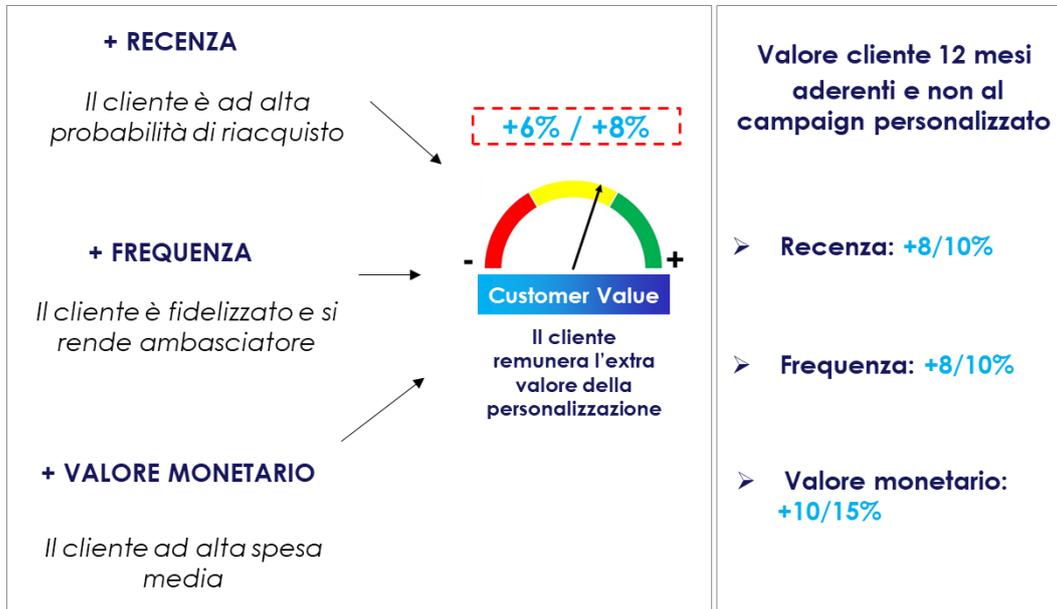
Quest'approccio, con particolare riferimento allo sviluppo concreto di valore sui canali di vendita, se progettato e realizzato correttamente, determina tangibili ritorni sul valore aziendale.



¹ Forrester research, The Power of Personalization, 1000 interviste a campione rappresentativo; Researchscape International, 2019 Trends in Personalization in UE

² Risultati medi da campagne segmentate B&A su primarie aziende nazionali (anno 2019)

In concreto, impatti significativi sul ROI di canale e, più in generale, sull'indice di valore del cliente (RFM), si registrano per azioni di vendita efficacemente orientate dalla corretta selezione dei soggetti in target, che registrano livelli di conversione e soddisfazione superiori alla media. Come esposto di seguito, l'esperienza Busacca & Associati evidenzia tangibili ritorni sul valore cliente a seguito di azioni commerciali mirate³, in termini di maggiori ricavi e stabilità di riacquisto.



A riprova di ciò vanno evidenziate le differenze di performance tra campagne diffuse e personalizzate. Le diffuse hanno un tasso di adesione di 0,3% mentre quelle mirate ne ottengono mediamente uno quattro volte superiore (1,2%). Inoltre, il tasso medio di dilution⁴ delle campagne diffuse è circa il 65%: la diffusiva genera il 70% di vendite in più, ma distrugge il doppio del margine creato dalle campagne mirate. In più, la personalizzazione delle e-mail hanno un + 29% di apertura mail e + 41% in termini di rimandi al sito (CTR - click-through rate).

Performance medie delle campagne realizzate da un primario operatore di trasporti italiano
(dati Busacca & Associati, lanci commerciali anno 2019)

Campagne	Descrizione	# medio contatti /campagna	€ acquisto medio	Redemption	Dilution	Extra-revenue /campagna
A SPINTA PERSONALIZZAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • DEM mirate • In e out-bund Customer Care • B2B e B2C 	70k (5% CB)	50€	2-3%	< 1%	90k€
SEGMENTATE	<ul style="list-style-type: none"> • DEM su Personas • Direct/Indirect su liste profilate • B2B e B2C 	120k (8,5% CB)	43€	1-2%	3 - 5%	75k€
MASSIVE STANDARD NON PERSONALIZZATE	<ul style="list-style-type: none"> • Campagne Web • B2C 	1,4 mln (100% CB)	40€	0,3%	60 - 70%	60k€

³ Campaign one-to-one su primario operatore di trasporti nazionale, dati medi 2019, circa 3 campagne/settimana; base: 12 mesi

⁴ quota di adesioni alla compagna da clienti che avrebbero comprato a prezzo pieno ma che invece si sono giovati della promo. Maggiore è questo tasso e maggiore è il danno ai margini che la campagna comporta.

I DRIVER DEL VALORE: CONOSCENZA, PERSONALIZZAZIONE E AZIONE

La strategia che sottende al campaign personalizzato è realmente centrata sul cliente: richiede cioè di comprendere a fondo i driver di interesse e spesa del cliente, cercando di soddisfarne al meglio possibile le esigenze specifiche ad ogni lancio commerciale.

Quindi, per ogni campagna da lanciare è necessario:

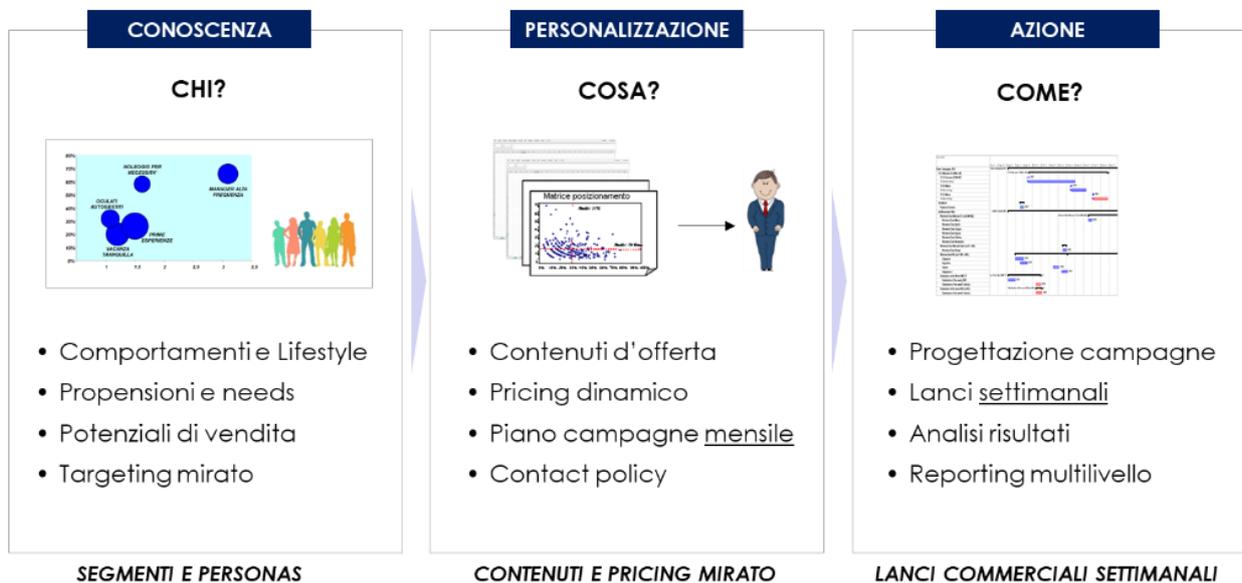
- **Identificare il target** (cliente/prospect; sotto-segmento/Persona)
- **Stimare le potenzialità di redemption** e spesa per ogni singolo lancio
- **Personalizzare i contenuti** di comunicazione e offerta
- **Definire un pricing dinamico** in funzione dei target e del momento di contatto

Operativamente, poi, l'azione di vendita si concretizzerà coinvolgendo tutti o solo alcuni canali di contatto tra quelli a disposizione:

- **SOCIAL MEDIA E WEB:** in particolare per la generazione di contatti utili e potenziali clienti
- **E-MAILING:** sugli indirizzi del DB Cliente e dei programmi di Loyalty
- **VENDITA TELEFONICA IN E OUT-BOUND:** dipendente dalla qualità delle analisi e delle stime di probabilità al contatto, l'uno, e dalla bontà delle liste disponibili, l'altro
- **CANALI FISICI DIRETTI E INDIRECTI:** fornendo liste orientate sui potenziali di spesa e consumo

Dato questo contesto, lo sviluppo del valore risiede sulla capacità dell'azienda di definire efficacemente i tre momenti chiave del processo di campaign che parte da una strutturata conoscenza e si concretizza in lanci periodici settimanali o bisettimanali.

Fasi del processo di campaign personalizzato



Il modello presentato viene calato nella realtà aziendale, sia del business di riferimento (consumer o micro-business; di prodotto o servizio), sia organizzativa (ampiezza dei canali, preparazione della forza vendita, modelli di remunerazione del canale, ecc)

Se strutturato correttamente, questo processo può arrivare a lanciare fino a 3 campagne a settimana sui vari canali o alimentare costantemente agenti diretti ed indiretti (tipicamente per il B-to-B di maggiori dimensioni).

PRIMO DRIVER: CARATTERIZZARE E CLASSIFICARE COMPORTAMENTI E VALORE

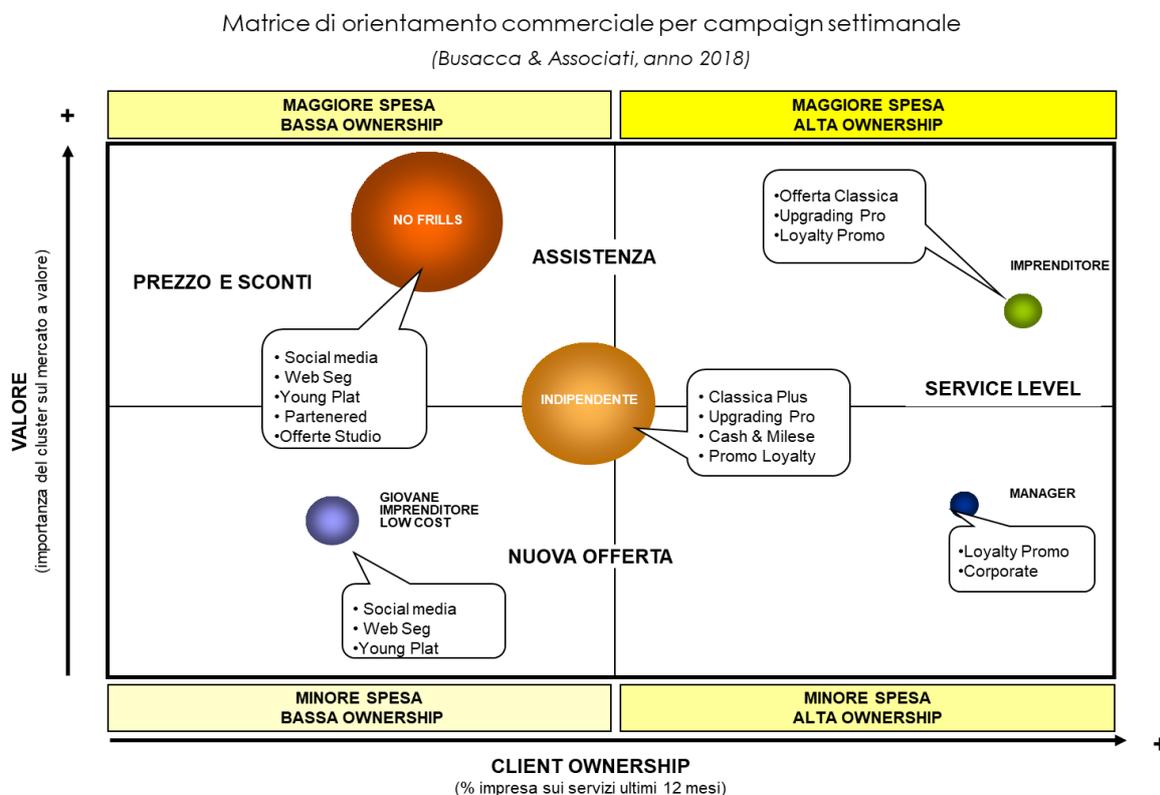
La disponibilità di una knowledge strutturata, approfondita e mirata è il primo passo. L'efficacia del campaign dipenderà dalla qualità delle informazioni e dei dati disponibili sul cliente e sul mercato di riferimento.

In prima battuta, la conoscenza dei target dipende dallo stato di:

- 1) **flussi interni di dati comportamentali** da sistemi interni come CRM, Programmi fedeltà, Reporting di vendita, ecc.
- 2) **ricerche e fonti esterne**; per l'arricchimento con i dati di mercato e i KPI di Lifestyle

Su questi dati, debitamente organizzati, saranno caratterizzati e classificati i clienti su lifestyle, comportamenti di acquisto e propensioni di spesa, isolando macro-target omogenei, dai quali estrarre i nominativi per i lanci periodici.

Di seguito un esempio dei target per il campaign di un'azienda di servizi italiana.



In sintesi, i passi principali per questa prima fase sono:

- **Mappare la customer journey** di dettaglio e i flussi dati su ogni punto di contatto
- **Mappare i sistemi interni** e selezionare info e dati per l'analisi di segmentazione
- **Predisporre un DB Unico Cliente** dove confluire info e dati dalle varie fonti interne
- **Arricchire i dati** comportamentali con i descrittivi da fonti esterne
- **Segmentare** per descrittivi e comportamentali, isolando le Personas di riferimento

In quest'ambito si segnalano i seguenti punti di attenzione:

- **Inquadrare il contesto competitivo**
- **Definire il valore attuale e prospettico** dei propri clienti
- **Evitare un'eccessiva segmentazione** per non rallentare le capacità d'azione

Dotarsi sempre di una base dati con chiavi di interrogazione:

- **Descrittive**, come ad esempio, per settori, addetti, sedi

- **Comportamentali**, come livelli di spesa, frequenza e volumi d'acquisto
- **Predittive**, come propensione all'abbandono ed elasticità al prezzo

CASE STUDY

CAR RENTAL – UPSELLING MIRATO SU CLIENTI PROMISUI BUSINESS-CONSUMER

Trai clienti PMI di un primario operatore, circa il 30% dei noleggi viene avviato il venerdì o il sabato, e si protrae sino a metà settimana. In questi casi, i driver business usano il noleggio anche per le esigenze personali del weekend e, nel 20% dei casi, non risultano come clienti consumer. Per intercettare i noleggi personali dei weekend extra contratto business, oggi in mano ai competitor low-cost, il management ha deciso di utilizzare il modello XtraValue realizzando una campagna DEM personalizzata sui driver, che prevede:

- Iscrizione gratuita al programma individuale di loyalty con extra punti ed un primo week-end noleggio gratuito con data chiusa e kilometraggio variabile in base alle esigenze
- due proposizioni differenziate e in due lanci successivi (rispettivamente sui target dei driver ad alta e a medio-bassa percorrenza nei weekend).

La campagna, su 2.000 contatti, ha registrato un'adesione dell'8,2% (vs 2% delle massive), producendo ricavi incrementali di oltre 90k€, con una *dilution* media tra i due segmenti del 0,9% (vs 50-60% massive business). Inoltre, il 15% degli aderenti ha riacquisitato nei 3 mesi successivi.

SECONDO DRIVER: PERSONALIZZARE OFFERTA E RELAZIONE COMMERCIALE

Sui target individuati si procede alla definizione di dettaglio delle campagne settimanali da lanciare.

L'approccio è modulare e progressivo, articolando, di volta in volta, lo specifico canale di contatto, il livello di sconto e i contenuti d'offerta. Le principali tipologie di campagne sono classificabili in base agli obiettivi di fondo del Piano Campagne:

- **Sviluppo**, campagne di acquisizione nuovi clienti o mercati
- **Up-selling**, focalizzate ad aumentare la quota di spesa del portafoglio cliente
- **Prevenzione del churn**, azioni mirate non solo alla vendita, ma anche alla relazione e comunicazione, mirate ai clienti sui quali insiste un'alta probabilità di abbandono

Obiettivo di questa fase è configurare i profili d'offerta sulle specificità dei segmenti e delle Personas, ovvero gestire ogni segmento e Persona in base alle specifiche caratteristiche differenzianti. I passi principali per questa fase sono:

- **Predisporre pochi pacchetti modulari** d'offerta da combinare e personalizzare su segmenti e Personas
- **Dotarsi di adeguata strategia multicanale** in funzione dei needs/preferenze cliente
- **Definire la relativa contact policy**, differenziata sui segmenti target
- **Elaborare una strategia di pricing** e scontistica differenziata che alimenterà le singole campagne
- **Predisporre comunicazione specifica** sui target e per moduli d'offerta

In quest'ambito si segnalano i seguenti punti di attenzione:

- **Curare l'equilibrato allineamento** tra segmentazione, offerte personalizzate e canali dedicati
- **Gestire adeguatamente la contact policy** per evitare sovraesposizione informativa sul cliente
- **Adottare un modello di remunerazione dei partner** di canale, differenziato sul valore dei target e orientato ai risultati

SANITÀ – MINI CHECK-UP PER SVILUPPARE IL MERCATO INTRAMOENIA PRIVATI

Una grande struttura ospedaliera ha deciso di avvalersi di XtraValue per sviluppare l'area dei Check-up, proponendo soluzioni intramoenia personalizzate e dedicate ai familiari di pazienti che già usufruiscono del check-up annuale in convenzione aziendale.

L'analisi comportamentale sui pazienti privati ha evidenziato tre segmenti principali a spesa medio-alta con copertura assicurativa. Sui pazienti in convenzione aziendale sono state proposte tre soluzioni personalizzate:

- Target Famiglia – odontoiatria pediatrica (15% di sconto per visita di controllo + ciclo di cure canalari oppure + apparecchio ortodontico per bambini)
- Target Prevenzione – endocrinologia / cardiologia (10% di sconto per visita diagnostica per diabete o ipertensione)
- Target Wellness – medicina del benessere (15% di sconto per visita e predisposizione dieta personalizzata + 5% di sconto sulle successive visite di follow-up)

La campagna, su circa 10k clienti target, ha registrato un'adesione del 2,5%, producendo ricavi incrementali di oltre 240k€, con una *dilution* media del 2,8% (vs 55-65% delle massive).

TERZO DRIVER: LANCIARE CON CONTINUITÀ CAMPAGNE PERIODICHE MIRATE

La terza fase è quella sicuramente più delicata dalla quale dipende la produzione di extra revenue con il campaign personalizzato.

L'efficacia di questo processo realizzativo dipende principalmente dalla disponibilità di:

- **un PMO costante ed approfondito**, su tutto il processo di vendita, dal rilascio del piano settimanale sino alla valutazione dei ritorni
- **un articolato processo di feedback**, che assicuri tempestività di fine-tuning, articolato sia a livello di vertice, sia a livello di singolo agente/canale

Qui di seguito si riporta una sintesi della capacità di campaign per i principali operatori nazionali di differenti settori⁵.

Performance medie delle campagne realizzate da primari player nazionali

(dati Busacca & Associati, lanci commerciali anno 2019)

Settore Player di riferimento	Descrizione	Lanci periodici	# medio contatti campagna	# Segmenti per campagna	Aggiornamento dati	Canale prevalente
Trasporti Consumer	E-Mailing 1to1	3/settimana	100k	2 – 3	giornaliero	DEM
	In e out-bund	1 – 2/mese	20k	1 – 2	giornaliero	Contact Center
Mobility PMI/Soho	E-Mailing su <u>Personas</u>	1/settimana	3k	2 – 3	giornaliero	DEM / Web
	Direct/ <u>indirect</u> su liste <u>prospect</u>	0,5 – 1/mese	1k	1 – 2	su campagna	CC / Sales
Sanità Consumer PMI/Soho	E-Mailing / Social	1/settimana	10 – 15k	1 – 2	settimanale	DEM / Web / Social

⁵ Campaign realizzato in outsourcing da Busacca & Associati, dati medi 2019

In sintesi, questa fase ha l'obiettivo di predisporre e realizzare un adeguato piano campagne, ovvero rendere operativo e monitorare un piano periodico, continuativo e differenziato. I passi principali per questa fase sono:

- **Predisposizione del piano articolato almeno mensilmente** (su base annua)
- **Alimentazione contact point e canali** con le schede campagne di dettaglio
- **Lanci operativi periodici**, settimanali o bisettimanali
- **Conduzione del program management** e sistematizzazione del processo di feedback
- **Monitoraggio e allineamento costante** del management sui risultati di extra valore

In quest'ambito si segnalano i seguenti punti di attenzione:

- **Affiancare i canali con supporti adeguati** di orientamento e formazione
- **Curare la governance interfunzionale** e stimolare adeguato commitment

CASE STUDY

TRASPORTI – VENDITA INBOUND PER STIMOLARE 'SHOWROOMERS' ALL'ACQUISTO

Una grande impresa di trasporti ha deciso di ricorrere al modello XtraValue per stimolare all'acquisto i cosiddetti *Showroomers*, cioè chi chiama il call center di vendita con la sola finalità di sondare tariffe e disponibilità di posto, ma senza acquistare. Queste chiamate impegnano fino al 20-25% del tempo di risposta nei periodi di picco, impegnando a vuoto risorse e costi.

Sulla base dei KPI comportamentali di impegno del CC, sono stati identificati due target specifici di iscritti al programma di Loyalty, per i quali sono stati calcolati opportuni indici predittivi del comportamento *Showroomers*. Sui clienti in target, alla chiamata ricevuta, l'operatore propone:

- Sconto del 15% sulla richiesta d'acquisto dei chiamanti a bassa frequenza di viaggio
- Cambio classe, da Economy a Business, sul target dei viaggiatori frequenti

La campagna, attiva per tre mesi, su 23.000 chiamanti in target, ha registrato un'adesione del 7,5% e ha prodotto ricavi incrementali di oltre 90k€, con un incremento del valore medio biglietto di oltre il 50%. Nel periodo di campagna il carico sul periodo di picco delle chiamate senza acquisto si è ridotto di oltre il 35%.

LA RACCOMANDAZIONE: MONITORARE IN PROFONDITÀ LE PERFORMANCE

Visto il ritmo e la continuità del campaign personalizzato, è bene dotarsi di un adeguato sistema di monitoraggio che allinei, possibilmente in tempo reale, sia il management di vertice che quello di territorio, ciascuno al proprio livello di dettaglio.

In particolare, il monitoraggio riguarderà principalmente:

- **Le performance commerciali** complessive e per singola campagna
- **I tassi di redemption** puntuali e relativo trend
- **L'extra-valore prodotto**, calcolato mediante confronto campionario (A/B Test)
- **I dati unitari e medi**, rispettivamente per singolo contatto in lista e per ciascun segmento
- **I dati totali e i trend per canale** digitale e fisico
- **Il profiling descrittivo comportamentale** col dettaglio di canale

Gli strumenti indispensabili dei quali disporre per un efficace monitoraggio sono: la scheda cliente, la scheda campagna e le dashboard di performance e feedback.

Figura 1 – Scheda cliente, nominativa, riporta le caratteristiche del target, le performance della specifica campagna e i trend in atto

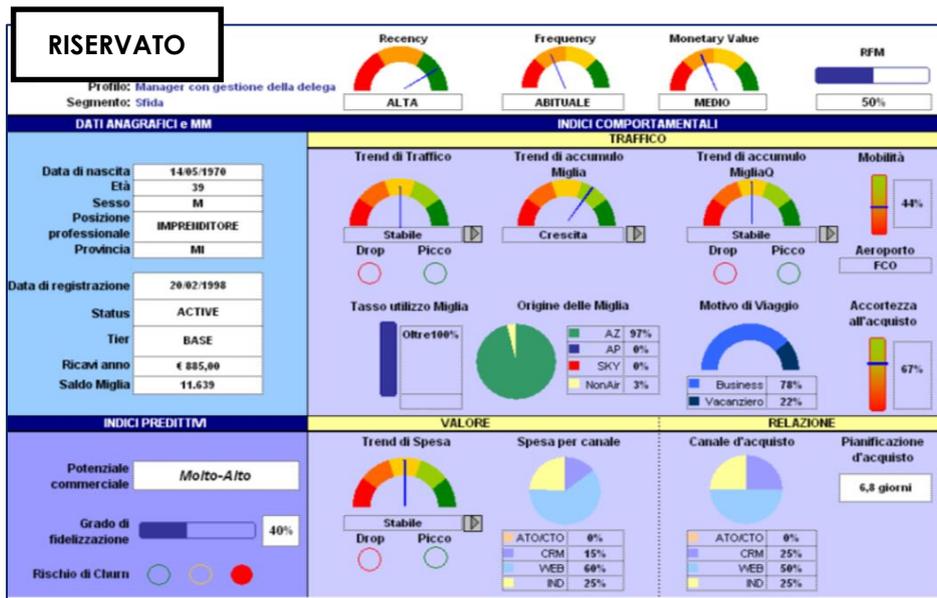


Figura 2 – Scheda campagna, con i principali dati identificativi della campagna, i target di riferimento e i risultati conseguiti

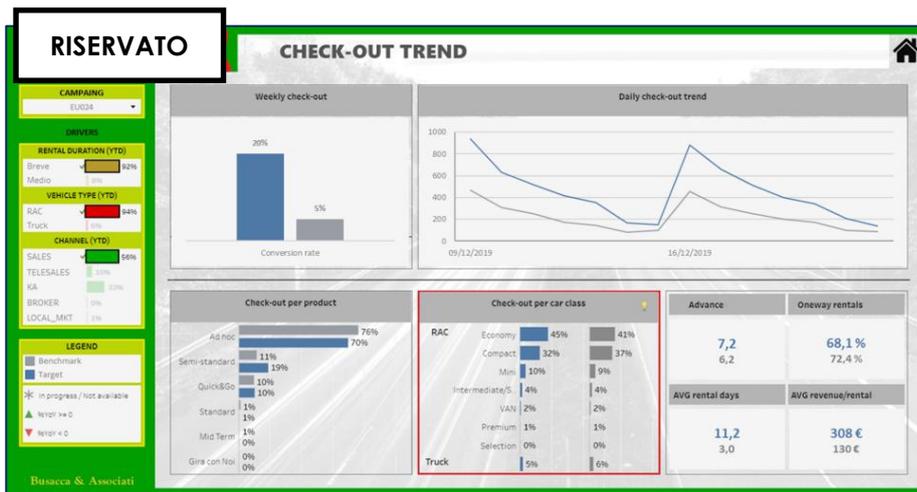
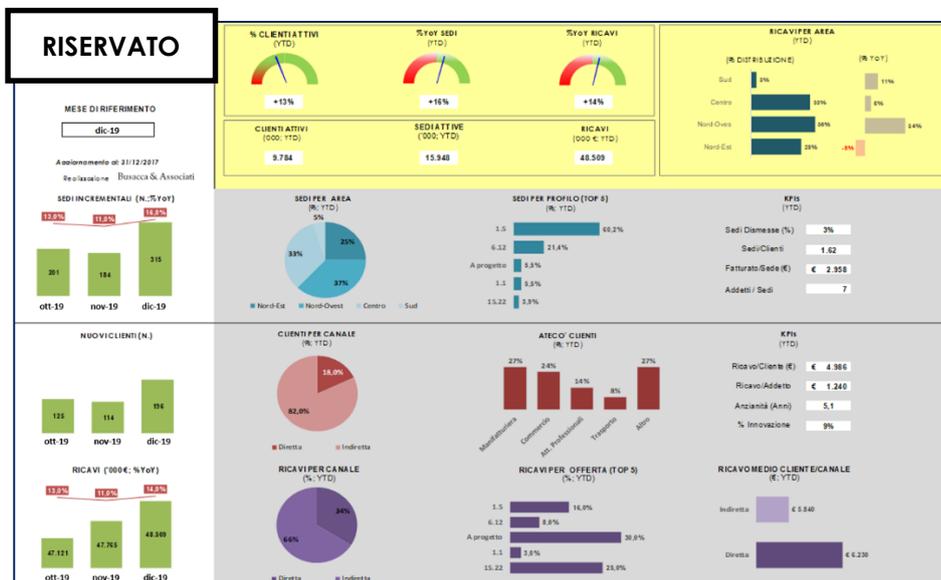


Figura 3 – Dashboard di monitoraggio, con viste personalizzate ed esclusive per ciascun livello di gestione, dal Top Management ai responsabili di canale, sino al singolo agente



XTRAValue®: LA PARTNERSHIP COMMERCIALE ORIENTATA ALL'EXTRA REVENUE

La soluzione XTRAValue® prevede la progettazione e realizzazione in outsourcing del campaign commerciale dell'impresa cliente, sulla base di una remunerazione prevalentemente in revenue-sharing.

In quest'ambito, Busacca & Associati si fa carico delle attività relative alle tre macro-fasi del campaign personalizzato:

1. **Analisi**, per la profilazione, la selezione strutturata dei target e il monitoring continuativo
2. **Pianificazione generale e Contenuti di dettaglio**, per il Piano mensile del campaign personalizzato e la progettazione del mix di leve di ogni campagna da lanciare
3. **Lanci operativi**, sui canali digitali disponibili (da specificare in fase di appraisal preliminare)

La soluzione XTRAValue® prevede i seguenti output principali:

1. **Un appraisal preliminare gratuito**, per la ricognizione dello stato della knowledge e la redazione del piano operativo di progetto
2. **Il targeting** del Campaign one-to-one
3. **La redazione del piano campagne** di dettaglio su orizzonte annuale e articolazione mensile
4. **Il PMO generale** delle attività
5. **Il rilascio del Tableau de bord** per l'allineamento interno dei risultati

Al termine dell'appraisal gratuito e al rilascio del piano operativo di progetto sarà definita la quotazione di dettaglio che prevede le seguenti voci:

- **Una quota per il set-up delle attività**
- **Un importo mensile fisso, contenuto**
- **Una quota variabile commisurata agli extra-ricavi prodotti, certificati e condivisi**

Per i dettagli sui modelli e sulle practice Busacca & Associati si rinvia ai seguenti indirizzi:

- www.busacca.it
- facebook.com/Busacca.Associati