

CRM ROI Review

Come ottimizzare i ritorni da una strategia Customer-Centric

Cliente protagonista
di questo numero:

IPSOA

Individuare il ROI delle soluzioni
mySAP CRM

volume 2 numero 1 marzo 2003

Una storia di trasformazione

Grazie a mySAP CRM, IPSOA conseguirà un IRR (tasso interno di rendimento) del 30% su 36 mesi

Tre anni fa, il vertice di IPSOA EDITORE, leader nel settore dell'informazione specializzata, decise che era giunto il momento di cambiare. Benché già riconosciuta come azienda leader in questo settore, IPSOA si trovava ad affrontare una pressione competitiva sempre più aggressiva. Nel contempo una revisione dei processi interni, eseguita nell'anno 2000, aveva evidenziato inefficienze nei dipartimenti interni e in quelli a diretto contatto con i clienti (customer-facing); era stata riscontrata una diminuzione della customer satisfaction e della fidelizzazione, nonché un consistente incremento del churn. Molte opportunità di generazione di ricavi andavano perse e le spese di amministrazione risultavano elevate, con pesanti conseguenze sui margini e sulla struttura di costi esistente. Incoraggiata dalla focalizzazione sul cliente che caratterizza la capogruppo Wolters Kluwer, IPSOA individuò la risposta ai suoi problemi in un'iniziativa di tipo customer-based implementata da SAP. Integrata alle soluzioni SAP R/3 e Business

ROI IN BREVE

IPSOA ha ammortizzato il proprio investimento in soli 23 mesi e ha raggiunto nell'arco di 25 mesi un tasso interno di rendimento del 7%, calcolato sulla base dei benefici attribuibili al progetto mySAP CRM.



Warehouse (BW), già presenti in azienda, mySAP CRM è stata resa pienamente operativa in IPSOA in un arco di tempo di soli sette mesi. Dall'introduzione della soluzione mySAP CRM, avvenuta nel febbraio 2001, IPSOA ha conseguito un IRR (tasso interno di rendimento) del 7% nell'arco di 25 mesi e prevede di raggiungere un valore pari al 30% dopo 36 mesi. Il tasso interno di rendimento si basa sulla realizzazione di un utile netto operativo di 1,1 milioni di Euro sull'investimento iniziale di IPSOA di 620.000 Euro. IPSOA ha potuto raggiungere questi risultati grazie al miglioramento dell'efficienza operativa, all'abbattimento del cost of ownership amministrativo e tecnologico e all'incremento dei ricavi. In base alle proiezioni per il quarto anno, il tasso interno di rendimento raggiungerà la ragguardevole cifra del 45%.

Scrivere il futuro del CRM

Seppure con un ROI di tale entità, la storia della focalizzazione sul cliente in IPSOA non è che agli inizi. La gestione lungimirante da parte della capogruppo Wolters Kluwer, la leadership interna esercitata dall'executive team di IPSOA, l'impegno di tutta l'azienda volto a soddisfare le esigenze del cliente mediante una gamma di prodotti e servizi e l'infrastruttura tecnologica di SAP hanno trasformato totalmente IPSOA: da gruppo editoriale focalizzato sul prodotto, IPSOA è diventata un'azienda leader di settore, incentrata totalmente sul cliente. Le vendite sono incrementate, i costi si sono ridotti, l'efficienza è in aumento e le relazioni con i clienti generano un'elevata profittabilità. Questo numero di ROI Review ripercorre le tappe di un'eccezionale trasformazione e delinea il futuro promettente di IPSOA.



Indice

Il Business Case	2
IPSOA IN BREVE	2
Dalla pianificazione alla pratica	4
Il CIC: Canali collegati	4
Il successo del progetto CRM in 8 punti	6
Empowerment della forza vendite	8
L'architettura SAP/IT	9
Miglioramento della base di prodotti	10
Il ROI del CRM	12
Assicurarsi il Futuro	13
Informazioni su ROI Review	14

CRM ROI Review è pubblicata da Peppers and Rogers Group, 20 Glover Ave., Norwalk, CT 06850. © Copyright 2003. Riproduzione vietata.

Per ulteriori informazioni, visitare il sito www.sap.com/solutions/crm/customerSUCCESS/roi.asp

Fare riferimento al codice materiale 50062262.

Per consultare una sintesi di questo numero di ROI Review, fare riferimento al codice materiale 50062263.

Customer Centricity: il Business Case

Fondata nel 1971 con sede a Milano, IPSOA svolge un'attività finalizzata a fornire a professionisti (commercialisti, fiscalisti, avvocati, notai e magistrati) e uomini d'azienda strumenti e servizi costantemente aggiornati sull'evoluzione della normativa giuridica, fiscale e amministrativa. Le informazioni sono erogate utilizzando programmi software integrati, CD-Rom, servizi d'informazione e documentazione diffusi sul Web, oltre ai canali editoriali più comuni: libri, periodici e opere a schede mobili. Il novanta per cento del fatturato della società è generato da una rete di agenzie di vendita indipendenti. IPSOA è sicuramente un'azienda leader, riconosciuta nel settore dell'editoria italiana. In questo contesto, la revisione interna, eseguita nel 2000, aveva fornito segnali preoccupanti: le inefficienze generavano costi molto elevati, una diminuzione della customer satisfaction, una scarsa fidelizzazione e un elevato customer churn. Tutto ciò ha spinto il management di IPSOA ad adottare una politica nuova, totalmente incentrata sul cliente. Inoltre, la leadership estremamente decisa della capogruppo Wolters Kluwer ha contribuito ad avviare questa trasformazione. In effetti, il management di Wolters Kluwer, con sede in Olanda, ha fornito elementi determinanti che hanno supportato IPSOA nella sua decisione di implementare strategie e tecnologie di tipo customer-centric. Rudi Mesotten, Area Manager di Wolters Kluwer per: Regno Unito, Germania ed Europa

ROI IN BREVE

Il novanta per cento del rendimento netto di esercizio di 1,1 milioni di Euro è legato all'incremento di ricavi sui clienti già acquisiti, determinato dalla loro fidelizzazione.

Centrale e già CEO di IPSOA, ricorda la situazione: "Circa quattro anni fa, Wolters Kluwer iniziò a documentarsi e a organizzare seminari sul one-to-one marketing". Le conseguenze che ne trasse furono che "queste idee erano assolutamente rilevanti per il nostro business e potevano aiutarci a incrementare il fatturato, a ridurre i costi e a migliorare i nostri prodotti e la customer loyalty". Guidata dal Chief Operating Officer Hendrik Van Buren, IPSOA ha inserito nel proprio modello di business strategie e processi focalizzati sul cliente e "si è riorganizzata sulla base di una mentalità completamente nuova."

Colmare il divario

L'impegno strategico in direzione di una maggiore conoscenza del cliente si sarebbe rivelato indispensabile per la trasformazione di IPSOA; era tuttavia essenziale disporre altresì di una solida infrastruttura tecnologica. Come sottolinea Nunzio Camerada, Chief Technology Officer, "le nostre strategie sono basate sul fatto di poter disporre delle informazioni giuste, nel momento e nel posto giusti; e per questo bisogna avere dati corretti, sistemi efficienti e integrazione completa". Nella fattispecie ciò significava sfruttare le piattaforme R/3 e Business Warehouse, che erano già operative. L'integrazione di mySAP CRM con le soluzioni R/3 e BW già esistenti ha in effetti eliminato una serie di problemi di implementazione. Queste soluzioni condividono numerosi punti di con-

IPSOA IN BREVE

Storia: Fondata nel 1971

Posizione di mercato: IPSOA è attualmente l'azienda che detiene la leadership nel settore dell'informazione specializzata in Italia

Proprietà: Wolters Kluwer

Sede: Milano, Italia

Attività: IPSOA fornisce informazioni e servizi costantemente aggiornati sull'evoluzione della normativa giuridica, fiscale e amministrativa. L'informazione è erogata utilizzando programmi software integrati, CD-Rom, servizi d'informazione e documentazione diffusi sul Web, oltre ai canali editoriali più comuni: libri, periodici e opere a schede mobili

Clienti: il novanta per cento del fatturato di IPSOA proviene da una rete di agenzie indipendenti che operano in esclusiva per IPSOA e che dispongono di una base clienti di oltre 100.000 unità

Implementazioni SAP: SAP R/3, mySAP CRM, SAP Business Warehouse

Key Executives: Donatella Treu, *Chief Executive Officer*

Rudi Mesotten, *Wolters Kluwer Area Manager per Regno Unito, Germania ed Europa Centrale, già CEO di IPSOA*

Hendrik Van Buren, *Chief Operating Officer*

Martin Chilla, *Chief Financial Officer*

Nunzio Camerada, *Chief Technology Officer*

Mario Ferrario, *Customer Interaction Center Manager*

Lea Craviotto, *Operational Manager del CIC*

Stefano Marchetti, *Administration Manager*

Roberto Rattazzi, *Sales Manager*

Marco de Grandis, *Marketing Information Manager*

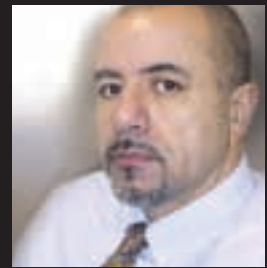
Eros Bellemo, *Budget and Control Manager*





Di proprietà di Wolters Kluwer
IPSOA offre prodotti information-based
a oltre 100.000 clienti.

nessione integrati. È inoltre possibile realizzare ulteriori processi integrati, senza dovere interfacciare applicazioni di terzi. Grazie alla totale compatibilità e alla perfetta integrazione, la soluzione di Customer Relationship Management può essere avviata in tempi estremamente brevi e ciò fornisce un contributo significativo al risultato finale dell'azienda. Nell'agosto del 2000 IPSOA si è decisa a favore di mySAP CRM. Entro febbraio 2001 la soluzione era già stata configurata e sottoposta a roll-out. I sette mesi dell'implementazione hanno consentito a IPSOA di iniziare, in tempi estremamente brevi, a ottenere un consistente ritorno dell'investimento iniziale. È stata soprattutto l'elevata integrazione il fattore determinante ai fini dell'accelerato conseguimento del ROI. Secondo Mario Ferrario, Customer Interaction Center Manager, "poiché in IPSOA esistevano già le piattaforme R/3 e BW, si è ritenuto che l'implementazione della soluzione mySAP CRM sarebbe stata estremamente semplice".



Mapping della struttura clienti e prodotti di IPSOA



IPSOA produce e fornisce contenuti informativi sull'evoluzione della normativa giuridica, fiscale e amministrativa destinati ai settori fiscali, giuridici, aziendali e del lavoro.

L'editore diventa fornitore di servizi a valore aggiunto

L'impegno strategico in direzione della focalizzazione dell'organizzazione sul cliente (customer centricity), la visione di Wolters Kluwer e l'impatto di mySAP CRM su altre tecnologie sono stati la forza motrice dell'evoluzione di IPSOA, che in breve si è trasformata da casa editrice tradizionale a fornitore di servizi a valore aggiunto. "La nostra strategia mira a modificare il nostro business: dall'orientamento al prodotto vogliamo passare a un orientamento al cliente", spiega il Chief Financial Officer Martin Chilla. Ciò non significa ridurre la focalizzazione sui prodotti core. Piuttosto, l'obiettivo è integrare in modo migliore nello sviluppo dei nostri prodotti tutti i feedback che riceviamo dai nostri clienti. L'input diretto, fornito dai clienti, è sicuramente maggiore rispetto a quello ricevuto dai tradizionali processi di focus group, utilizzati per la creazione dei prodotti. È per questa ragione che la trasformazione di IPSOA prevede un consistente rafforzamento del valore dei suoi prodotti mediante una più accentuata focalizzazione sul cliente. La formula: individuare i clienti e quindi interagire con loro, cogliendone le esigenze e creando strategie personalizzate di interazione sotto forma di prodotti e servizi. Le analisi devono essere utilizzate al fine di migliorare la linea di prodotti, elaborare strategie di marketing, potenziare l'efficienza complessiva e lo sviluppo di una customer loyalty in grado di generare maggiori ricavi.

“Le nostre strategie si basano sul fatto di disporre delle informazioni giuste nel momento giusto e nel posto giusto; e per questo bisogna avere dati corretti, sistemi efficienti ed elevata integrazione.”

Nunzio Camerada
Chief Technology Officer

CUSTOMER INTERACTION CENTER

Dalla pianificazione alla pratica: interazioni mirate, agenti autonomi e prodotti migliorati

Fase I: Canali collegati, ritorni più consistenti

Tre anni fa, i processi di customer contact management di IPSOA erano caratterizzati dall'assenza di coordinamento conseguente al fatto che l'azienda era focalizzata esclusivamente sul prodotto e non sul cliente. Infatti, prima dell'implementazione di mySAP CRM, l'azienda si affidava a punti di contatto isolati, attraverso i quali transitavano le informazioni sui clienti: il reparto amministrativo, l'ufficio fidi, l'ufficio incassi, il reparto vendite (rete di agenti) e i redattori capo. La presenza di diversi punti di contatto non consentiva di creare profili cliente caratterizzati da informazioni dettagliate ed esaustive. Non esisteva una tracciabilità delle interazioni con il cliente (durata delle chiamate, dati sulle preferenze o informazioni sulle interazioni precedenti). Elevati volumi di pratiche cartacee complicavano ulteriormente la comunicazione, risultando frustranti per dipendenti e clienti in eguale misura; era del tutto impossibile condividere dati significativi. In poco tempo queste inefficienze avevano fatto lievitare i costi operativi e amministrativi, tutto ciò aggravato dall'incapacità di individuare e, ancor più, di generare opportunità di ricavo derivanti da cross-selling e up-selling. La mancanza di informazioni aggiornate dava luogo a insoddisfazione dei clienti, operazioni di fatturazione spesso non necessarie, conti in sospeso e ricavi inferiori. Il CIC Manager Ferrario ricorda alcuni tipici scenari di interazione che si verificavano quando i clienti contattavano IPSOA in merito a problematiche di vario tipo, quali abbonamenti, fatturazione o problemi tecnici. "Succedeva che le chiamate venissero trasferite più volte; il cliente veniva messo in attesa, mentre qualcuno affrontava il problema, cercando i relativi documenti e tentando di individuare la persona competente; solo a quel punto la chiamata del cliente veniva trasferita". In alcuni casi, aggiunge Ferrario, "poteva accadere che i clienti dovessero aspettare uno o due giorni — o anche più — prima che qualcuno avesse raccolto tutte le informazioni necessarie e fosse in grado di risolvere il problema".

Determinazione degli obiettivi e scelta della tecnologia

A quel punto il management di IPSOA ha elaborato un piano focalizzato sul cliente e finalizzato a gestire i canali, snellire la comunicazione interna, sviluppare interazioni mirate con i clienti, incrementare i ricavi, potenziare la customer loyalty e migliorare la customer

satisfaction. In concreto sono stati individuati diversi obiettivi: una maggiore attenzione nei confronti delle esigenze espresse dai singoli clienti, un approfondimento dei rapporti per incrementare la fidelizzazione e la quota di mercato sul cliente, un unico database di informazioni sui clienti, la messa a punto di strumenti efficaci di analisi delle attività correlate ai clienti e la disponibilità in tempo reale di informazioni chiave. IPSOA ha individuato in mySAP CRM la tecnologia di base per il progetto del CIC; questa scelta si è basata su diversi motivi. Il primo è costituito dall'integrazione con gli altri moduli SAP, e con la soluzione Business Warehouse. Il secondo motivo è collegato alla

ROI IN BREVE

Nel giro di 2-3 minuti gli operatori del CIC gestiscono con successo il 94% delle 11.000 chiamate mensili in entrata effettuate dai clienti di IPSOA.

facilità di accesso a qualunque transazione SAP o del cliente; si tratta di una componente chiave per creare interazioni più proficue con il cliente, basate su profili esaustivi e attendibili. Alla fine, il team di IPSOA ha deciso che la soluzione mySAP CRM era sicuramente quella che disponeva delle funzionalità richieste di call center, quali le funzioni per le chiamate in entrata e in uscita, l'agent scripting, l'accesso alle vendite e le diverse funzioni di follow-up legate ai servizi e al marketing, la callback queue (coda per le richiamate) e il reporting del call center.

Fluidità dei canali

Oltre a mySAP CRM, IPSOA si è affidata a una serie di tecnologie mirate a reingegnerizzare il CIC e le relative attività di customer contact management. In questo contesto la seconda tecnologia core è data dal Computer Telephony System di Genesys, che snellisce e razionalizza le interazioni con i clienti, completandole con dati rilevanti e tempestivi. IPSOA ha collegato il sistema Genesys sia alla soluzione mySAP CRM, che a un sistema interno di archiviazione ottica, in modo da creare un hub attraverso il quale passano tutte le interazioni con i clienti: il nuovo Customer Interaction Center. Il sistema di archiviazione ottica costituisce un "magazzino" contenente tutti i documenti relativi ai clienti e le informazioni sui prodotti, che aiutano il personale del CIC a gestire il flusso e la fornitura di informazioni ai clienti. Utilizzando il sistema è possibile, ad esempio, accedere in tempo reale al fax inviato da un cliente. Se l'agente è a conoscenza dell'ultima interazione verificatasi, sarà in grado infatti di soddisfare le esigenze del cliente con maggiore rapidità, a vantaggio della customer satisfaction e della customer loyalty.



“Il cliente si trova ad avere un unico punto di contatto. Ora, quando un cliente chiama, noi disponiamo di tutte le informazioni necessarie per fornirgli assistenza.”

Hendrik Van Buren, COO

Messaggi mirati, ritorni misurabili

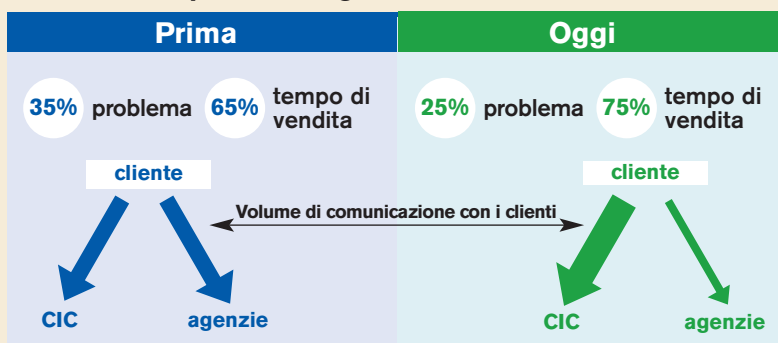
L'integrazione di queste tecnologie, eseguita con grande successo, afferma il COO Van Buren, significa che “il cliente ha un unico punto da contattare e che, una volta ricevuta la chiamata, l'azienda dispone di tutte le informazioni che le sono necessarie per fornire l'assistenza migliore al cliente”. Ciascuna comunicazione col cliente, aggiunge Ferrario, “è caratterizzata da una riduzione del flusso di pratiche cartacee, dalla diminuzione del numero di errori e costituisce un potente strumento per il consolidamento delle relazioni con il cliente.” Oggi, 34 operatori appartenenti a tutte le funzioni che presuppongono un contatto diretto col cliente (customer-facing), tra cui abbonamenti, fatturazione, ordini, consegne, reclami e pagamenti, gestiscono una media mensile di 11.000 chiamate in entrata. Attualmente, nel 94% dei casi, tali operatori concludono le transazioni e risolvono tutte le problematiche del cliente nel giro di soli 2-3 minuti. “Non solamente stiamo rispondendo più prontamente alle problematiche dei clienti, ma la qualità delle risposte è notevolmente migliorata”, afferma Lea Craviotto, Operational Manager del CIC. “Le risposte sono quelle giuste”. La capacità di IPSOA (e, in particolare, del CIC) di gestire in modo efficiente queste situazioni genera una serie di effetti positivi. La disponibilità di dati attendibili e una visione più chiara delle informazioni più aggiornate sulle transazioni hanno enormemente migliorato l'intero processo di fatturazione e incasso. Già dall'entrata in produzione di mySAP CRM, ad esempio, IPSOA ha ridotto del 15% il numero dei solleciti e delle fatture destinati ai clienti. Stiamo parlando di decine di migliaia di solleciti e fatture: si tratta pertanto di un significativo abbattimento dei costi amministrativi, in termini di denaro, tempo e risorse. Le funzionalità del CIC rendono inoltre più efficace l'operato della forza vendite di IPSOA, ovvero la rete di agenzie indipendenti. Prima che venisse implementato il CIC, questi agenti dedicavano circa il 35% del loro tempo alla ‘risoluzione dei problemi’; grazie all'indirizzamento diretto delle richieste e dei reclami dei clienti verso il CIC, l'attività di risoluzione dei problemi è stata ridotta a solo il 25% del tempo utile di vendita di un agente.



“Non solamente stiamo rispondendo in tempi più rapidi alle problematiche dei clienti, ma la qualità delle risposte è notevolmente migliorata. Infatti, le risposte sono quelle giuste.”

Lea Craviotto
CIC Operational Manager

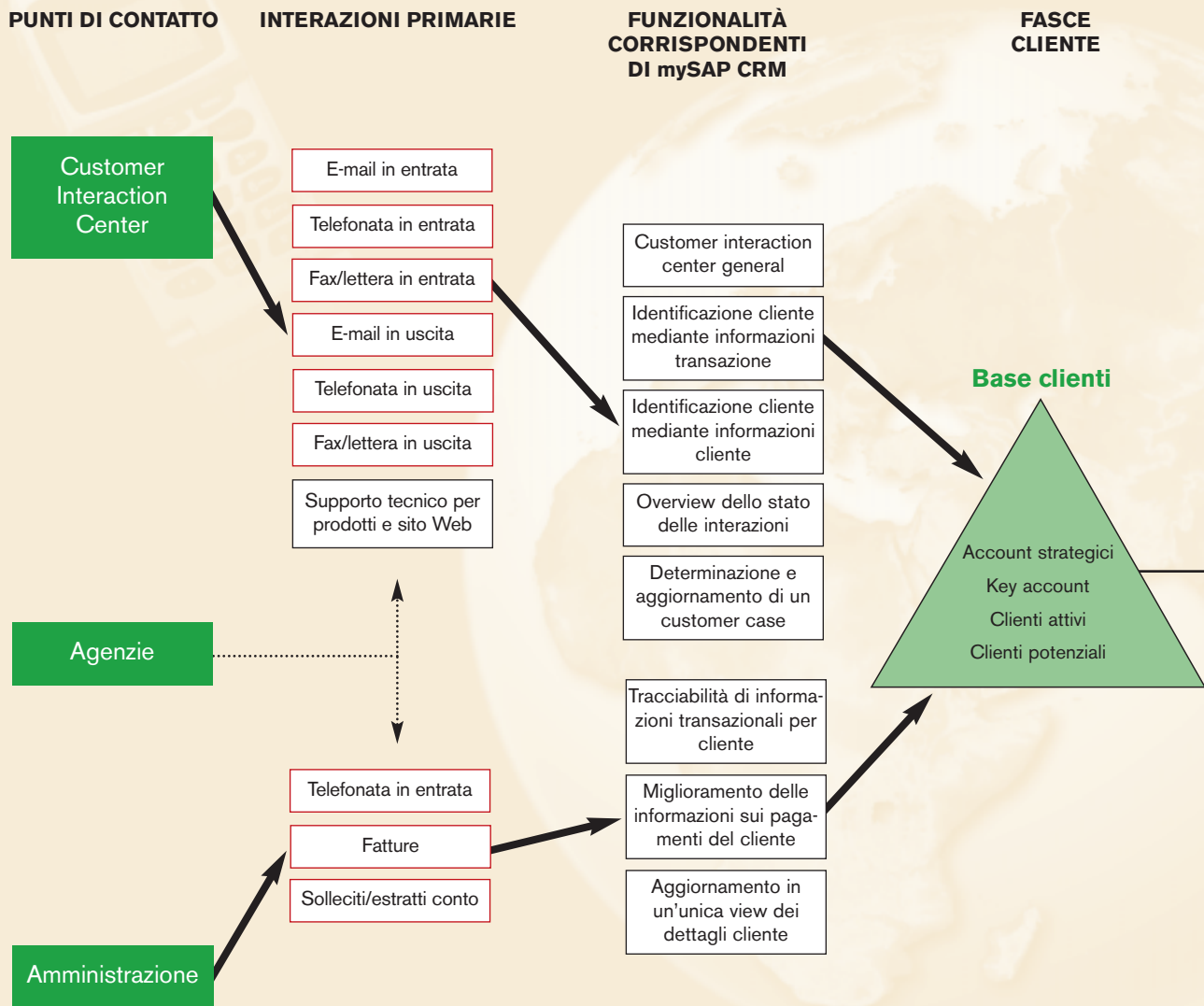
Forze vendite più efficaci grazie all'efficienza del CIC



Un CIC più efficiente consente agli agenti indipendenti di IPSOA di dedicare più tempo alle vendite e allo sviluppo di buone relazioni con i clienti; il tempo da dedicare alle richieste di assistenza sul field e alla risoluzione di reclami è drasticamente ridotto.

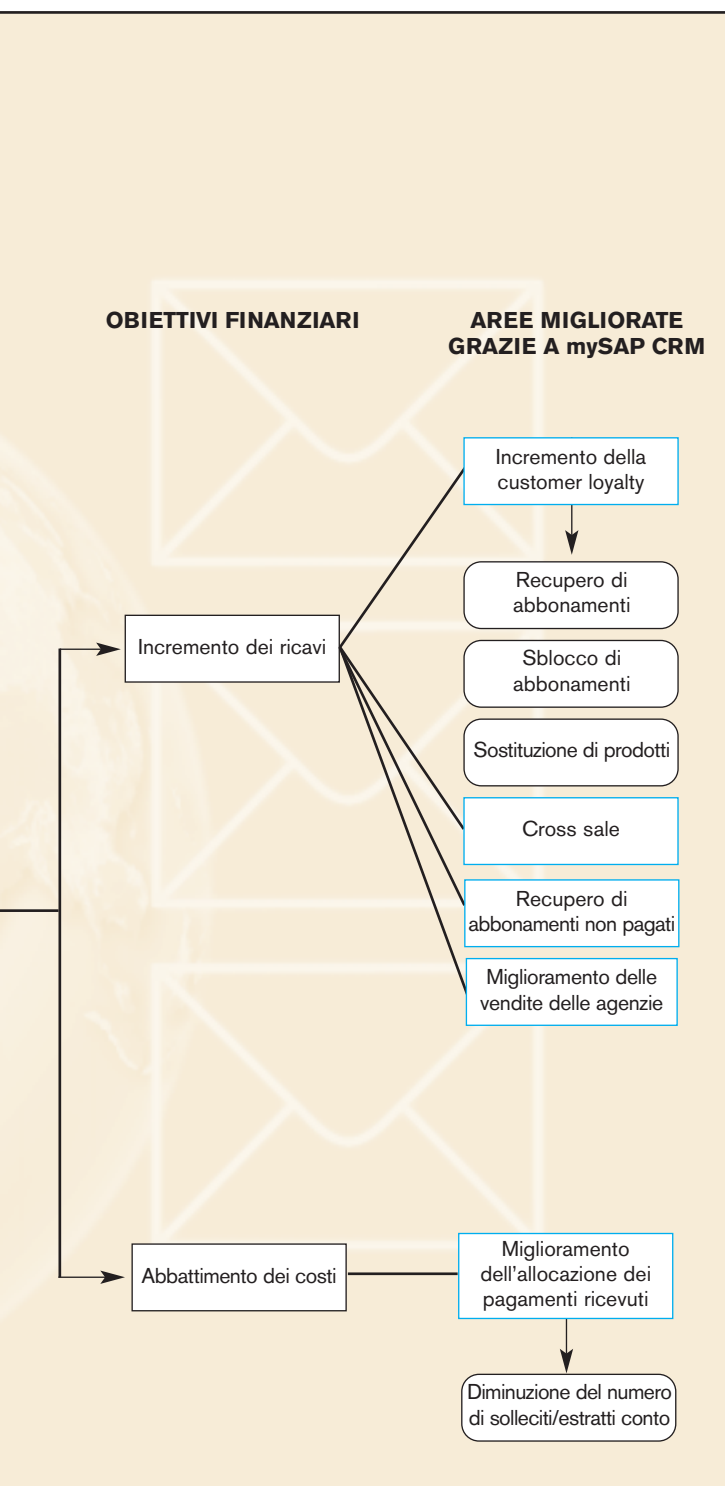
Un maggior volume di interazioni/comunicazioni da parte del cliente viene ora convogliato direttamente al CIC e ciò lascia più tempo agli agenti per soddisfare le esigenze dei clienti, per vendere i vari prodotti e per sviluppare relazioni proficue. Ancora una volta i risultati guidano il buy in, osserva Mesotten. “Quanto meglio riusciamo ad aiutare gli agenti, tanto più questi mostrano la loro disponibilità a collaborare con noi alla condivisione delle informazioni sui clienti”. Senza dubbio, questi vantaggi sono significativi. Il nuovo CIC ha aiutato IPSOA a migliorare il business networking con gli agenti che operano sul campo e a snellire i processi customer-facing e di integrazione dei dati, ha migliorato la conoscenza dei clienti grazie a una maggiore capacità di risposta nei confronti degli stessi e ha consentito di raggiungere livelli di servizio di qualità decisamente migliore, di ridurre i costi e di creare ricavi cospicui a breve e lungo termine.

DIAGRAMMA DELLA VALUEMAP®



Il successo del progetto CRM in 8 punti

C
 Come illustrato nella ValueMap®, IPSOA utilizza la soluzione mySAP CRM per integrare punti di contatto, raccogliere dati significativi dalle interazioni con i clienti e sfruttare, quindi, tali dati per istituire relazioni proficue con gli stessi. Una perfetta integrazione e la condivisione delle informazioni tra il Customer Interaction Center, le agenzie di vendita indipendenti e i dipendenti del back-office amministrativo costituiscono elementi chiave. Riunendo e gestendo le chiamate in entrata, le e-mail, i fax e i messaggi Web, la soluzione mySAP CRM consente a IPSOA di conoscere i propri clienti, lo storico degli acquisti, lo storico delle interazioni e le preferenze espresse dal cliente. Una integrazione completa produce effetti a livello strategico e finanziario e questi ultimi generano un incremento degli utili per cliente e l'abbattimento dei costi amministrativi, esattamente come indicato di seguito.



1. Conseguimento di rendimenti misurabili

Un rendimento misurabile in aumento costituisce il benchmark più indicativo di successo. Dall'introduzione di mySAP CRM, avvenuta nel febbraio 2001, IPSOA ha conseguito un Tasso Interno di Rendimento (IRR) del 7% nell'arco di 25 mesi e raggiungerà un IRR del 30% sui 36 mesi. Tale IRR si basa sul raggiungimento di un utile netto di esercizio di 1,1 milioni di Euro sull'investimento iniziale di IPSOA di 620.000 Euro. Se proiettato sul quarto anno, il tasso interno di rendimento raggiunge la cospicua cifra del 45%.

2. Implementazione e operatività uguale a migliore produttività

Una totale integrazione è la strada più rapida per la generazione di utili. Basata sulle tecnologie di R/3 e BW di SAP, mySAP CRM è stata configurata e resa pienamente operativa in sette mesi.

3. Vantaggi economici per tutta l'azienda

Una conoscenza approfondita del cliente può generare utili e promuovere l'efficienza a livello dell'intera azienda. L'IRR del 7% di IPSOA sull'investimento iniziale di mySAP CRM è conseguenza del miglioramento dell'efficienza operativa, del ridotto cost of ownership amministrativo e tecnologico e dell'incremento dei ricavi.

4. Una forte leadership del management produce i suoi risultati

Un forte supporto da parte del top management costituisce un fattore di successo critico nell'implementazione di un'iniziativa trasversale a tutta l'azienda quale il CRM. La capogruppo di IPSOA, Wolters Kluwer, ha svolto un ruolo determinante nella decisione di IPSOA di implementare strategie e tecnologie di tipo customer-based. Il management team di IPSOA ha guidato la trasformazione interna, riorganizzando l'azienda conformemente alle esigenze specifiche dei clienti.

5. Far leva sulla base clienti

Il novanta per cento del rendimento netto di esercizio di IPSOA (1,1 milioni di Euro) è legato alla quota di mercato sui clienti, a una maggiore fidelizzazione e a un miglioramento della comunicazione con i clienti già esistenti e che generano maggior valore. Nella sola business unit giuridica di IPSOA, lo sviluppo prodotti basati su informazioni approfondite relative ai clienti ha raddoppiato i ricavi della quota di mercato per cliente in soli quattro anni.

6. Migliorare la risoluzione dei problemi significa incrementare la satisfaction

In IPSOA, 34 agenti del Customer Interaction Center gestiscono attualmente 11.000 chiamate in entrata ogni mese, che vertono su aspetti diversi, quali abbonamenti, fatturazione, ordini e consegne, reclami e pagamenti. Nel 94% dei casi le chiamate in entrata vengono risolte nell'arco di 2-3 minuti.

7. Più tempo da dedicare alle attività di vendita

Una maggiore efficienza a livello di CIC consente agli agenti di vendita di IPSOA di focalizzarsi sulla vendita dei prodotti invece che dedicare il loro tempo all'assistenza o alla gestione dei reclami. Le agenzie hanno registrato un aumento medio di 1,5 visite a clienti a settimana; il tempo dedicato all'attività commerciale è passato dal 65% al 75%.

8. Efficienza e produttività

La risoluzione più rapida dei problemi legati a clienti e conti, oltre a una maggiore efficienza a livello di fatturazione, significano una drastica riduzione dei costi. IPSOA ha razionalizzato la propria fatturazione e i processi di risoluzione problemi registrando una diminuzione del 15% nelle fatture e nei solleciti inviati rispetto alla media dell'esercizio precedente.

SALES

Fase II: Empowerment della forza vendite

Inovanta per cento del fatturato di IPSOA è generato da una rete di agenzie indipendenti. Il passaggio verso un business incentrato sul cliente richiedeva pertanto strategie creative e nuove procedure volte a un 'avvicinamento' nei confronti dei singoli clienti da parte di tali intermediari. IPSOA sta realizzando tale trasformazione mediante la riorganizzazione delle modalità di raccolta, l'interpretazione e la distribuzione dei dati relativi ai clienti. In passato, gli agenti di vendita esterni fornivano il loro feedback al reparto vendite interno di IPSOA, dove spesso tali informazioni importanti non venivano utilizzate adeguatamente. Gli agenti ora riportano direttamente alla business unit che produce il prodotto relativo. Le business unit consolidano le informazioni in SAP BW, dove avviene l'analisi. Utilizzando mySAP CRM, le analisi e le informazioni elaborate sono trasmesse agli agenti di vendita e, in molti casi, anche agli operatori del CIC che sono in contatto diretto con il cliente

(customer-facing). Tramite questo processo razionalizzato, le informazioni rilevanti e attendibili concernenti i clienti vengono trasmesse proprio a coloro che le possono sfruttare con il massimo vantaggio. Ad esempio gli agenti utilizzano tali informazioni per elaborare offerte personalizzate e mirate a prospect e clienti specifici. "Se un gruppo di clienti che acquista una certa gamma di prodotti ha caratteristiche molto simili a quelle di un altro gruppo di clienti che acquista un gruppo diverso di prodotti" afferma il CFO Chilla, "è possibile trasmettere queste informazioni agli agenti, i quali se ne avvarranno al fine di mettere a segno ulteriori vendite".

Un'altra categoria di informazioni trasmesse agli agenti e ai dipendenti a diretto contatto con i clienti sono quelle che riguardano le valutazioni dei clienti. A livello di base, i clienti sono classificati per settore. IPSOA sta inoltre differenziando vari gruppi all'interno della propria base clienti in funzione di metriche, quali il ricavo totale per cliente e la profittabilità dei singoli clienti.

ROI IN BREVE

Le agenzie registrano un aumento medio di 1,5 visite ai clienti a settimana, grazie al miglioramento delle comunicazioni con la clientela, un'efficiente amministrazione e profili clienti esaustivi e attendibili.

UN INCENTIVO DAL VERTICE

Il percorso di IPSOA verso una maggiore focalizzazione sul cliente è stato avviato su iniziativa della capogruppo olandese Wolters Kluwer. Rudi Mesotten, Area Manager per Regno Unito, Germania ed Europa Centrale, già CEO di IPSOA, ricorda: "Circa quattro anni fa, Wolters Kluwer iniziò a documentarsi e a organizzare seminari sul marketing one-to-one. Ne conseguimmo che queste idee erano decisamente rilevanti per la nostra attività e che avrebbero potuto aiutarci a incrementare le vendite, ridurre i costi, migliorare i nostri prodotti e aumentare la loyalty dei nostri clienti". Pertanto l'azienda decise di trasferire il concetto del valore della conoscenza dei clienti a tutte le proprie controllate. Sotto la guida del COO Hendrik Van Buren, IPSOA iniziò a portare tale concetto in azienda diversi anni fa. Da allora, vennero lanciate iniziative in tutta Europa. L'idea fondamentale era quella di spostarsi da una pura focalizzazione sul prodotto verso una prospettiva più incentrata sulla clientela,

progettata allo scopo di elaborare soluzioni specifiche per i clienti. In quasi tutti i casi, afferma Mesotten, i risultati furono da "buoni a molto buoni, compreso il caso di IPSOA".

Una delle trasformazioni adottate da Mesotten consiste nell'

individuazione e nell'utilizzo delle sinergie a livello dell'intero gruppo. Soddisfatta dei risultati, Wolters Kluwer ha scelto SAP come provider principale. Per migliorare la condivi-

sione dei dati, le strategie e i processi a livello di gruppo, l'obiettivo è che sia Wolters Kluwer che le sue controllate adottino le soluzioni SAP. Il primo passaggio (previsto per i prossimi tre o quattro anni) è la migrazione delle società collegate verso le funzionalità di base di SAP, fra le quali i moduli Finance, Procurement, Human Resources e altri componenti di R/3. Il criterio generale seguito, aggiunge Mesotten, "è: se si intende scegliere qualcosa di diverso da SAP, il tutto deve essere supportato da un forte business case".



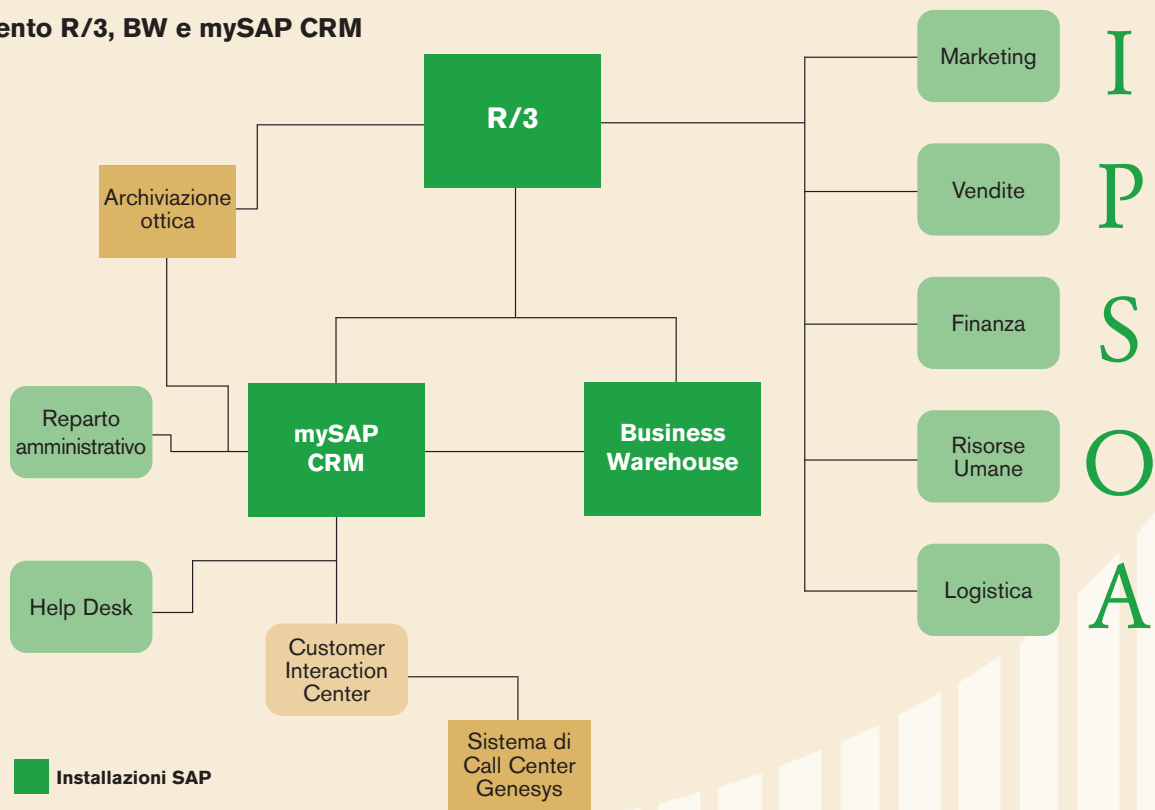


“Grazie alle piattaforme, già esistenti in IPSOA, di R/3 e BW, abbiamo ritenuto che sarebbe stato molto semplice implementare la soluzione mySAP CRM.”

Mario Ferrario, CIC Manager

L'ARCHITETTURA SAP/IT

Il collegamento R/3, BW e mySAP CRM



Le parti a diretto contatto con il cliente (customer-facing), sia che si tratti di un agente indipendente o di un agente del CIC, sono ormai consapevoli di quali clienti rivestono un valore maggiore per IPSOA in termini di ricavi. La società ha comunicato queste informazioni a tutti gli stakeholder. Non a caso, una lista aggiornata dei clienti a maggior valore di IPSOA fa parte della maschera iniziale che gli utenti vedono nel momento in cui accedono a mySAP CRM. Nel corso del tempo, queste informazioni potranno diventare la base per strategie di iniziative personalizzate nei confronti di singoli clienti, garantendo un approccio di tipo 'do no harm' (senza danni) per i clienti più importanti, supportato da un'esperienza a 360 gradi. Una maggiore conoscenza dei clienti, un migliore targeting dei clienti potenziali, l'individuazione dei clienti di maggior valore e un ciclo di feedback più efficace hanno fornito un contributo fondamentale agli agenti indipendenti; il loro ruolo è stato essenziale ai fini del raggiungimento del ROI che IPSOA ha complessivamente ottenuto dal suo investimento in mySAP CRM. Una ragione fondamentale è sicuramente costituita dal fatto che gli agenti dedicano ora molto meno del loro prezioso tempo alla risoluzione di problemi e all'eliminazione di inefficienze, mentre investono molto più tempo nella creazione di relazioni proficue con i clienti. Le agenzie hanno aumentato le visite eseguite presso i loro clienti con una media di 1,5 visite settimanali come conseguenza della maggiore disponibilità di tempo, di cui il 30% è direttamente attribuibile all'impatto di mySAP CRM. E non vi è nulla che faciliti maggiormente la collaborazione se non i risultati concreti: quando gli agenti si rendono conto che possono essere più efficaci seguendo semplicemente la lezione appresa da IPSOA, sostiene il CFO Chilla, "la collaborazione si diffonde a macchia d'olio e tutti raggiungono risultati più soddisfacenti".

SVILUPPO PRODOTTO

Fase III: Miglioramento della base di prodotti

IPSOA si sta evolvendo da semplice fornitore di informazioni in azienda focalizzata su un'offerta che soddisfi le più svariate esigenze dei clienti. "Invece di sviluppare semplicemente i prodotti e riversarli sul mercato, ora guardiamo innanzitutto al cliente, creando prodotti e servizi che rispondano alle sue esigenze", spiega Ferrario. Se i concorrenti tendono a focalizzarsi su nicchie isolate, i prodotti di IPSOA sono invece più globali e solution-oriented. Ciò significa tuttavia che le offerte di IPSOA tendono a essere più costose di quelle della concorrenza. Eppure, l'azienda ha constatato che i clienti accettano un prezzo superiore e le rimangono fedeli grazie al tipo di relazioni che mira a soddisfare le esigenze dei clienti. In altre parole, spiega Chilla, oltre a garantire un prodotto con un elevato livello di qualità, "offriamo anche un pacchetto di servizi correlati di qualità eccellente: una soluzione completa".

Misurare la modularità

Un elemento essenziale del complesso di tali soluzioni è costituito dalla suddivisione degli elementi di contenuto e di software in moduli di prodotto. Alcuni anni fa i prodotti di IPSOA erano 'rigidi'. Se un cliente era interessato a una sola parte di un'offerta di dimensioni più ampie, doveva comunque acquistare l'intero prodotto, una prassi che rimane tuttora valida per molti editori. In IPSOA, l'enfasi viene collocata sulla fornitura di un prodotto ritagliato su misura in base alle esigenze del cliente. Con le funzionalità CRM di configurazione dell'ordine, i clienti possono ora creare e aggregare prodotti a propria scelta. La configurazione dei moduli si basa sulle comunicazioni scambiate con i singoli clienti, la maggior parte delle quali si realizza tramite il CIC. Queste comunicazioni vengono successivamente memorizzate nelle soluzioni R/3 e nel BW, sono quindi utilizzate da IPSOA per analizzare i dati e sono fatte confluire all'interno dello sviluppo prodotti e relativo miglioramento. La business unit giuridica di IPSOA è una delle divisioni che lavorano a stretto contatto con il CIC per acquisire informazioni approfondite. Mediante il collegamento con il CIC, spiega il Business Unit Leader Marco Diomedes, "veniamo a conoscenza di come i nostri clienti reagiscono nei confronti di nuovi prodotti e delle modifiche apportate a questi. Ciò ci consente di rispondere tempestivamente e con grande efficacia a nuove esigenze e condizioni di mercato".

I risultati

Lo sviluppo e il miglioramento "customer-driven" dei vari prodotti hanno generato un impatto significativo sulla bottom line. Nella sola business unit giuridica, negli ultimi quattro anni, la modularità dei prodotti ha fatto raddoppiare gli acquisti dei clienti.

Badu, la Banca Dati Unificata:

Con l'istituzionalizzazione della strategia incentrata sul cliente all'interno di IPSOA, l'azienda sta iniziando ad apprezzare appieno l'importanza della personalizzazione del prodotto e del servizio. Benché focalizzata sulla fornitura di soluzioni complete per i propri clienti, l'azienda si rende conto che i propri servizi si basano su contenuti regolari, sviluppati e perfezionati da redattori e writer. Quindi, allo scopo di utilizzare al meglio questi contributi essenziali, l'azienda ha lanciato un'iniziativa di content management chiamata progetto Badu. A seguito del successo di una fase iniziale di testing nel 2000, l'azienda ha lanciato una versione completa del progetto a febbraio del 2001.

Badu (banca dati unica) consiste nella creazione di un sistema di content management avanzato che consentirà a IPSOA di gestire tutti i contenuti rilevanti per la creazione, l'aggiornamento e la delivery di prodotti personalizzati al cliente. Il progetto non si limita alla creazione di un database sui contenuti pubblicati. Piuttosto, implica un reengineering dell'intero processo editoriale e, come tale, impatta sull'operato quotidiano di circa 150 redattori interni.

Prima e dopo

Con Badu, il personale di IPSOA è in grado di aggiornare le informazioni esistenti, definire nuove finalità d'uso e riutilizzare il contenuto per altri prodotti, gestire metadati (informazioni sulle informazioni), gestire definizioni di prodotti e il workflow tra canali (pianificazione e controllo di processo) all'interno di un unico sistema.

Prima di Badu, il reparto editoriale utilizzava una struttura di file per ciascun prodotto e fondamentalmente il contenuto veniva memorizzato nella struttura e mai più riutilizzato. Il processo di sviluppo del materiale era lineare e dava luogo a un unico risultato definitivo. Con Badu, IPSOA sta creando un database centrale dove il reparto editoriale può ricercare e riutilizzare il materiale rilevante. "Disporre di un unico repository di contenuti riutilizzabili e aggiornati in tempo reale può essere essenziale per la futura gestione del nostro business", afferma Guy Van Peel, Director of e-Publishing. Ad esempio, quando una legge viene aggiornata, risulta semplice aggiornare in maniera efficiente tutti i prodotti, che fanno riferimento alla legge in questione.

L'evoluzione del configuratore prodotti di IPSOA

Un altro vantaggio prodotto dalla gestione centralizzata di tutti i contenuti è costituito dalla possibilità di sviluppare prodotti personalizzati destinati a specifici gruppi target. Lo sviluppo dei prodotti si basa su un approccio modulare e consente di poter riutilizzare semplicemente i vari prodotti nonché di personalizzarli per destinarli a diversi clienti. Oggi IPSOA si avvale di questo approccio modulare per offrire i propri prodotti nell'ambito di determinate aree a singoli gruppi specifici. L'obiettivo finale è il trattamento differenziato dei clienti e l'offerta a ciascuno di essi dell'esatto contenuto richiesto. Mentre ciò è già possibile per i prodotti, in futuro sarà disponibile altresì la tecnologia che consentirà al cliente di accedere allo stesso database Badu (anche se ciò,

per ragioni di sicurezza, non fa ancora parte degli obiettivi di progetto).

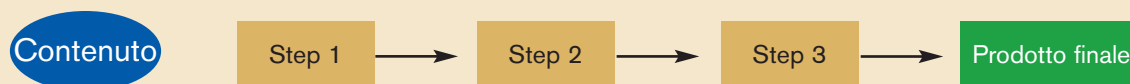
La realizzazione di Badu significa che IPSOA è in grado di avvalersi di un modello di ricavi estremamente nuovo e molto valido. Una volta completato il progetto, l'azienda potrà:

- sviluppare nuovi prodotti a costi inferiori (riutilizzo dei contenuti)
- migliorare i processi editoriali e conseguire l'eccellenza operativa
- accelerare il time-to-market relativamente a prodotti e creazione di servizi, aggiornamento e delivery al cliente
- eliminare lunghe operazioni di editing su molti prodotti

Prima di Badu

Lo sviluppo e il potenziamento dei prodotti erano lineari e non riflettevano sufficientemente l'evoluzione delle esigenze dei clienti, il cambiamento a livello di mercato e in materia legale-giuridica.

Prodotto A

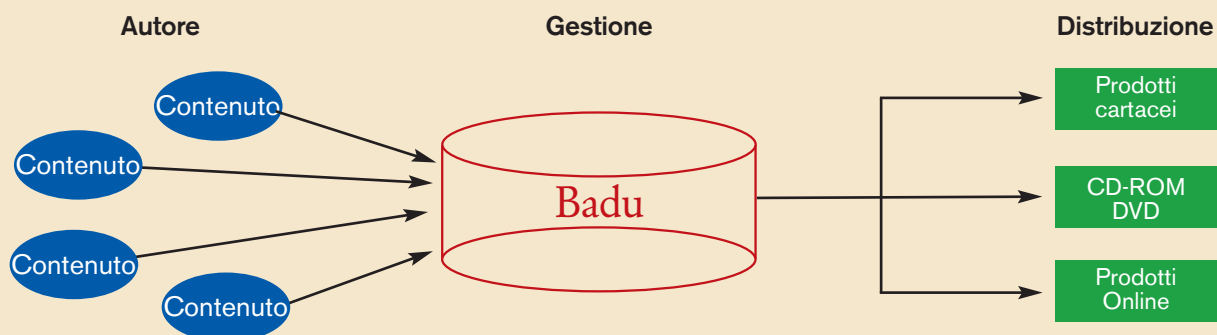


Prodotto B



Dopo Badu

Un repository centrale di dati per lo sviluppo prodotti, basato su informazioni approfondite sul cliente e sull'evoluzione dell'ambiente aziendale e giuridico, può essere utilizzato e aggiornato in tempo reale.



IL ROI DEL CRM*

IPSOA prevede di ottenere un tasso interno di rendimento (IRR) del 30% nell'arco di 36 mesi sull'intero investimento iniziale in mySAP CRM e un IRR del 45% su 48 mesi.

	Anno 0 2000	Anno 1 2001	Anno 2 2002	Anno 3 2003	Anno 4 2004
		effettivo	effettivo	proiezione	proiezione
Investimenti Diretti (€)					
Investimenti Totali Diretti	-619.549				
Costi Riferibili (€)					
Costi di Tecnologia	-18.393	-63.570	-63.570	-63.570	-63.570
Costi di Personale	-	-116.667	-350.000	-350.000	-350.000
Utili Riferibili (€)					
Riduzioni di costi da vista unica del cliente	-	83.333	112.500	125.000	125.000
Aumento di utili da clienti a maggior valore	-	199.957	787.077	882.572	913.218
Incr. netto del cash flow dopo il CRM (€)	-637.941	103.053	486.007	594.002	624.648
Calcolo del ROI: IRR 3° anno Post-Implementazione				30%	45%

*Vedere la metodologia del ROI a pagina 14.

Il ROI del CRM

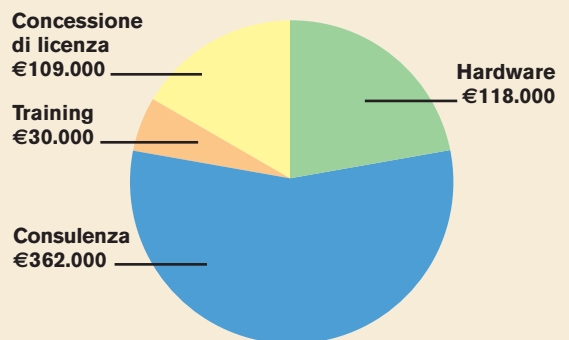
Come abbiamo visto, i vantaggi dello sviluppo e del potenziamento di prodotti di tipo customer-driven, una vendita più efficace da parte degli agenti e un CIC efficiente e razionalizzato sono fattori estremamente significativi. Quindi, quali sono le caratteristiche dell'investimento complessivo di IPSOA a fronte del ROI conseguito? Dall'introduzione di mySAP CRM, avvenuta nel febbraio 2001, IPSOA ha realizzato un rendimento interno netto del 7% nell'arco di 25 mesi e conseguirà un rendimento interno netto del 30% su 36 mesi. Tale rendimento interno netto si basa sulla realizzazione di un utile netto di esercizio di 1,1 milioni di Euro sull'investimento iniziale di IPSOA pari a 620.000 Euro. Se proiettato nel quarto anno, il rendimento interno netto sale al 45%.

Fra le categorie specifiche di rendimento vi sono:

- *Incremento del ricavo proveniente dai clienti a maggior valore:* Il 90% del rendimento netto di esercizio di 1,1 milioni di Euro è conseguente alla fidelizzazione, al ricavo derivante dall'incremento di quota di mercato sul cliente e al miglioramento delle comunicazioni con i clienti già acquisiti e di maggior valore per IPSOA.
- *Abbattimento dei costi grazie a un'unica visione dei singoli clienti:* Il diciotto per cento del rendimento può essere attribuito a singole visioni approfondite su ciascun cliente. Ciò consente di acquisire

Dettaglio dell'investimento iniziale

Il diagramma seguente si basa su un investimento iniziale di 620.000 Euro.



ricavi mediante opportunità di cross-selling e up-selling.

- *Incremento netto del cash flow:* In seguito a un investimento iniziale di 620.000 Euro, IPSOA raggiungerà un flusso di cassa netto positivo di 1,1 milioni di Euro nell'arco di 36 mesi.
- *Miglioramento di account management, fatturazione e risoluzione di problemi:* IPSOA invia ogni anno centinaia di migliaia di fatture e solleciti ai propri clienti; è evidente che in questo ambito, processi più efficienti si traducano nell'abbattimento dei costi. L'azienda è riuscita a razionalizzare i processi di fatturazione e risoluzione di problemi dei clienti raggiungendo una diminuzione del 15% nella media dei solleciti e delle fatture inviati rispetto all'anno precedente.

• *Ricavi dalla quota di mercato sul cliente determinati da sviluppo e miglioramento di prodotti:* Nell'ambito della sola business unit giuridica di IPSOA, la modularità dei prodotti (sviluppati grazie a dati cliente memorizzati e analizzati da IPSOA mediante le soluzioni BW e R/3) ha raddoppiato la quota di mercato sui clienti in soli quattro anni.

• *Miglioramento dei tempi di risoluzione di chiamate e interazioni più mirate con i clienti:*

ROI IN BREVE

In seguito a un esborso iniziale di 620.000 Euro, IPSOA conseguirà un cash flow positivo netto di 1,1 milioni di Euro su 36 mesi sul proprio investimento in mySAP CRM.

Trentaquattro operatori del CIC gestiscono attualmente 11.000 chiamate in entrata al mese, tra cui abbonamenti e fatturazione, ordini e consegne, reclami e pagamenti. Nel 94% dei casi le chiamate in entrata (transazioni, modifiche agli ordini, reclami di clienti, etc.) vengono risolte nell'arco di 2-3 minuti.

• *Empowerment degli agenti indipendenti:* Il novanta per cento del fatturato di IPSOA è

generato da una rete di vendita di agenzie indipendenti. Un CIC più efficiente consente agli agenti di focalizzarsi sulla vendita di prodotti IPSOA, dovendo dedicare meno tempo alla risoluzione dei reclami dei clienti o alle problematiche connesse all'assistenza. Le agenzie registrano oggi un incremento medio di 1,5 visite ai clienti a settimana rispetto al passato esercizio e questo grazie al maggiore tempo disponibile, il 30% del quale è direttamente attribuibile all'impatto di mySAP CRM. Inoltre, prima dell'implementazione di mySAP CRM, gli agenti indipendenti trascorrevano circa il 35% del proprio tempo utile per la vendita in attività di risoluzione di problemi; grazie a un CIC più efficiente, l'attività di risoluzione di problemi si è notevolmente ridotta, rappresentando solo il 25%. Ciò consente di incrementare il tempo a disposizione per la vendita e la creazione di relazioni con il cliente dal 65% al 75%.

Assicurarsi il Futuro

La storia della trasformazione di IPSOA da editore focalizzato sul prodotto a fornitore di servizi maggiormente incentrati sul cliente è veramente eccezionale. Ancora più ragguardevole è l'elevato ROI che l'azienda ha conseguito grazie all'integrazione e all'utilizzo esteso a tutta l'azienda delle soluzioni mySAP CRM, SAP Business Warehouse e R/3. Eppure, nonostante i progressi registrati nel proprio Customer Interaction Center, i miglioramenti nello sviluppo dei prodotti e la maggiore efficienza degli agenti di vendita, IPSOA afferma che si può fare molto di più. Sono già state elaborate strategie per perfezionare ulteriormente e rendere più affidabile l'automazione della forza vendite. Dette strategie comprendono anche comunicazioni più immediate e trasparenti tra le agenzie di vendita e le business unit di IPSOA, molto probabilmente mediante EDI o applicazioni wireless. Sono in fase di implementazione l'analisi costante delle preferenze dei singoli clienti, oltre agli storici delle transazioni e del valore complessivo rappresentato per l'azienda. È essenziale disporre di una strategia innovativa, ma le tecnologie sottostanti costituiscono il fattore fondamentale per rendere fruibile questa strategia. L'implementazione di sistemi adeguati, spiega Rudi Mesotten, costituisce uno dei fattori determinanti per il successo di un'azienda incentrata sul cliente. SAP, afferma, "costituisce una piattaforma eccellente per un'integrazione perfetta e per le strategie di business di fine-tuning durante l'intero percorso". Grazie alle proprie strategie clienti supportate dalle tecnologie SAP, IPSOA fornisce ancora di più di quanto i singoli clienti richiedano. Sia che si tratti di prodotti migliorati, più completi o personalizzati, o di un servizio più rapido e ritagliato per esigenze specifiche, i processi di business riformulati di IPSOA stanno realizzando tutti questi obiettivi congiuntamente al Customer Interaction Center. ■



“La nostra strategia consiste nel trasformarci da azienda editoriale orientata al prodotto in azienda maggiormente incentrata sul cliente.”

Martin Chilla
CFO

Informazioni su ROI Review

ROI Review è un rapporto periodico che descrive l'implementazione di applicazioni client-server a livello di un'intera azienda e, nella fattispecie, la soluzione incentrata sul cliente mySAP CRM. ROI Review è pubblicata da Peppers and Rogers Group, una società internazionale di management consulting specializzata nella strategia di business di tipo customer-based. Peppers and Rogers Group supporta le società Fortune 1000 di tutto il mondo nell'identificazione delle differenze all'interno della loro base clienti e le aiuta a utilizzare tali conoscenze per conseguire un vantaggio competitivo.

La Metodologia del ROI

Per valutare l'impatto finanziario complessivo dell'implementazione di mySAP CRM, Peppers and Rogers Group ha utilizzato due metodologie fondamentali:

Innanzitutto la ValueMap®, un tool di proprietà di Peppers and Rogers Group, impiegato per definire l'impatto finanziario di elementi specifici dell'implementazione del CRM su singoli segmenti cliente e tipologie di trattamento. La ValueMap® presenta un approccio "bottom-up" per determinare risultati attuali e futuri.

La metodologia della ValueMap® consiste nell'identificazione dei segmenti cliente e dei punti di contatto coinvolti nel progetto mySAP CRM e dei relativi obiettivi finanziari. Vengono individuati i potenziamenti di funzionalità specifiche e le metriche chiave sulle quali ciascun potenziamento va a impattare.

A quel punto, vengono valutati i livelli post-implementazione delle metriche e viene modellato l'impatto positivo delle modifiche in termini di abbattimento dei costi o incremento degli utili. Quindi, si calcolano gli utili totali attribuibili, più i costi di investimento diretto e le variazioni di eventuali altri costi generali (assunzioni, commissioni di agenzia, etc.). Il calcolo del Return on Investment (ROI) comprende il costo dell'attività di implementazione interna ed esterna, più i livelli incrementali di hardware e i fattori legati al personale derivanti dal fatto di portare all'interno dell'azienda il campaign management.

In secondo luogo, oltre ai calcoli della ValueMap®, per determinare il ROI finale dell'implementazione è stato utilizzato il tasso interno di rendimento (Internal Rate of Return, IRR). L'IRR è stato scelto come metodologia ROI in quanto costituisce l'approccio più conservatore ed esplicito. Inoltre, è indipendente dalla stima del relativo tasso di attualizzazione adeguato (tasso di sconto o costo del denaro dell'opportunità) da applicare. Per l'intero progetto è stato preso in considerazione un orizzonte temporale di tre anni.

La metodologia IRR viene applicata ai flussi di cassa netti generati nell'arco del corrispondente orizzonte temporale di tre anni, misurato in base al Cash Flow Return on Investment (CFROI). Questa metodologia ha il vantaggio di eliminare l'impatto della situazione e delle politiche fiscali specifiche di ciascuna azienda, come pure le condizioni di tassazione societaria nazionali nei vari paesi dove si svolgono gli studi di ROI Review.

Peppers and Rogers Group

Fondata nel 1993 da Don Peppers e Martha Rogers, Peppers and Rogers Group è una società di management consulting riconosciuta come massimo esperto mondiale in materia di strategia di tipo customer-based. La sua attività consiste nell'aiutare le aziende a essere più competitive, identificando le differenze all'interno della base clienti e utilizzando queste informazioni per sfruttare al massimo il valore di ciascuna customer relationship. In qualità di società con esperienza e fama mondiale, Peppers and Rogers Group pubblica una serie di newsletter e periodici che sono letti da oltre 250.000 persone la settimana in tutto il mondo.

Gli autori

In qualità di Senior Consultant di Peppers and Rogers Group, **Joseph Daly** opera da 20 anni sul campo, occupando posizioni al vertice e fornendo consulenza ad aziende leader nel settore dei servizi finanziari, beni di consumo e media in Europa e Sudafrica. Joseph si è laureato a pieni voti in Business Studies presso l'università di Limerick (Irlanda), e ha conseguito un M.B.A. alla Wits University (Sudafrica).

In qualità di Executive Editor of Marketing and Client Deliverables, **Chris Helm** da due anni si occupa di trasmettere ai lettori di Peppers and Rogers Group di tutto il mondo le conoscenze per cui la società gode di fama mondiale. Chris ha conseguito la laurea in Scienze Politiche alla John Carroll University, e un Master in Storia alla Youngstown State University, ed è dottorando alla Graduate School and University Center della City University di New York.

Lisa Larsson è Senior Business Analyst. Vanta una consistente esperienza nell'ambito dell'implementazione dei sistemi CRM e della gestione Web. In Peppers and Rogers Group, Lisa contribuisce alla supervisione della produzione di deliverable di consulenza quali raccolta dati, analisi di ricerche e presentazioni ai clienti. Lisa è laureata in economia aziendale alla University of Karlskrona/Ronneby.

Grazie a un B.B.A. in finanza internazionale conseguito presso il Baruch College, **Bill Millar** ha acquisito un'ampia esperienza in business e giornalismo. La sua esperienza in ambito aziendale comprende gestione, compravendita di titoli e ingegneria dei derivati su valute. Per 20 anni presente nel settore del giornalismo, Bill è stato Direttore di Management e Finanza in Economist Group ed è autore di oltre 20 libri. Bill collabora regolarmente alle pubblicazioni e ai deliverable di Peppers and Rogers Group.

Altre informazioni

Per consultare altri numeri di **ROI Review** sui clienti SAP, visitare il sito www.sap.com/solutions/crm/customersuccesses/roi.asp

Fare riferimento al codice materiale 50062262.

Per consultare una sintesi di questo numero di **ROI Review**, fare riferimento al codice materiale 50062263.

Per maggiori informazioni su ROI Review, chiamare il numero 1-800-283-1SAP

o visitare il sito www.sap.com/solutions/crm/customersuccesses/roi.asp

Fare riferimento al codice materiale 50062262.

Per consultare la nostra sintesi di questo numero di ROI Review, fare riferimento

al codice materiale 50062263.