

Progetto BIS: la progressiva implementazione della infrastruttura informatica e organizzativa per il supporto alle attività di marketing del Gruppo ZURIGO.

Sandro Scapellato - Gruppo ZURIGO (Resp. Area Commerciale SIA)
Guido Cuzzocrea - NUNATAC

Abstract

Lo sviluppo di un sistema informativo di marketing è un tema complesso, che deve venire affrontato a partire dagli specifici obiettivi di business, nonché da elementi oggettivi inerenti la realtà commerciale e marketing dell'azienda. Gli elementi in questione comprendono: la effettiva dimensione e tipologia della clientela, la complessità, la chiarezza e il livello di dettaglio delle esigenze informative degli utenti commerciali, l'esistenza e la fruibilità di determinate informazioni nei sistemi operazionali, la coerenza e la completezza dei dati gestionali.

In ZURIGO, l'esigenza di avere una visione del cliente "a tutto tondo", nonché quella di verificare in modo tempestivo l'andamento del business sono state affrontate attraverso un approccio incrementale finalizzato alla crescita organizzativo-culturale dell'azienda di pari passo ai relativi sistemi di supporto e sintesi. Si è privilegiato il raggiungimento nell'immediato di risultati operativi:

- *costruzione del Data Warehouse a partire dai dati attualmente disponibili in azienda,*
- *graduale rilascio di informazioni e strumenti applicativi utili per l'attività di business,*
- *affiancamento degli utenti di marketing nella fase di validazione dei dati e nell'avvio delle attività di Customer Relationship Management.*

In sintesi, tempi, risorse dedicate, vantaggi e criticità nell'implementazione in azienda di una soluzione business-driven per passare da una visione di polizza ad una orientata al cliente.

Introduzione

Quanti sono i clienti che, attualmente, hanno una copertura assicurativa globale e possiedono, inoltre, fondi di investimento? Come sono fatti in termini di sesso, età, geografia? Quali tipologie di polizze hanno scelto e attraverso quale canale le hanno sottoscritte?

Chi sono i migliori potenziali destinatari di una specifica iniziativa di Cross-selling? Quali sono le tipologie di clienti più profittevoli e quali meno? Qual'è la distribuzione geografica dei premi? Che relazione c'è con le potenzialità del territorio?

Per permettere di dare una risposta a queste e altre domande occorre trasformare le masse di dati presenti nei sistemi gestionali, e finalizzati alla gestione operativa corrente, in un insieme strutturato di informazioni utili per prendere le migliori decisioni di marketing.

BUSINESS INTELLIGENCE SYSTEM (BIS) è il progetto strategico del Gruppo Zurigo per fornire, in tempi brevi, il supporto informativo necessario alle attività di marketing e di sviluppo commerciale per incentivare la crescita del livello di profitto.

L'utilizzo efficace dei dati interni garantisce un proficuo supporto all'attività di target marketing, e consente, inoltre, un tempestivo

monitoring delle performance della rete commerciale in termini di indicatori di efficienza (rapporto sinistri/premi).

L'analisi comparativa del mercato, effettuata considerando le fonti esterne disponibili permette, invece, il corretto posizionamento dell'azienda nel contesto competitivo.

Il progetto si inserisce all'interno del nuovo contesto strategico del Gruppo che si pone il triplice obiettivo di puntare sulla segmentazione della clientela, acquisire una elevata specializzazione, fornire servizi globali ai propri clienti.

Obiettivo del progetto

L'obiettivo del progetto consiste nell'implementazione di un approccio al mercato fortemente orientato al cliente (Database Driven Direct Marketing). Tale approccio costituisce il motore dello sviluppo commerciale, a fronte di un attento e continuo controllo del livello di efficienza dei punti vendita.

In particolare, il progetto Data Warehouse di marketing ha come obiettivo la progressiva implementazione della infrastruttura informativa e organizzativa necessaria al

supporto delle attività di marketing relazionale del Gruppo ZURIGO.

L'approccio al problema è stato business-driven ed estremamente pragmatico, privilegiando il raggiungimento nell'immediato di risultati operativi, con il graduale rilascio di informazioni e strumenti utili per l'attività di business. Attraverso lo sviluppo di questo approccio si è favorita la necessaria crescita organizzativo-culturale dell'azienda di pari passo ai relativi sistemi di supporto e sintesi.

I tre fondamentali obiettivi di business del progetto sono:

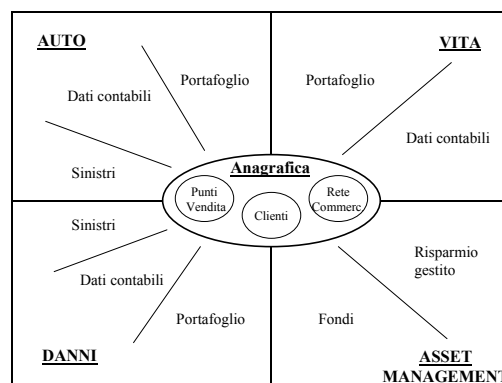
- Target Marketing
- Monitoring delle Performance dei punti vendita
- Reporting Strategico

Nel caso del Target Marketing l'obiettivo è rendere concretamente possibile tale attività attraverso l'individuazione dei profili caratteristici e comportamentali dei clienti del Gruppo, al fine di selezionare i migliori destinatari per l'attività di Cross-selling.

Per quanto concerne il Monitoring delle Performance dei punti vendita e il Reporting Strategico, il sistema dovrà sostituire le attuali procedure di rilascio delle informazioni, garantendo maggior flessibilità, livello di dettaglio e tempestività.

Linee di Business e orientamento al cliente

Dal punto di vista logico l'ambiente Data Warehouse (DW) è stato strutturato rispettando l'organizzazione del business, e, all'interno di ciascuna linea di business, la suddivisione per aree di interesse informativo.



L'aspetto riguardante l'orientamento al cliente pone al centro dell'attenzione la problematica riguardante la gestione delle anagrafiche. Tale problematica è una componente fondamentale di un progetto di Database Marketing: normalizzazione degli indirizzi e deduplica dei nominativi sono processi necessari per il corretto ed efficace svolgimento delle attività di targeting. L'identificazione e il riconoscimento di un'unità di riferimento univoca per le analisi e il contatto commerciale è condizione necessaria per ottimizzare il ritorno economico dell'investimento effettuato.

Attendibilità delle analisi:

- Dal punto di vista delle analisi, il mancato riconoscimento delle singole unità statistiche di riferimento può generare risultati distorti: nel caso di un'analisi di segmentazione potrebbe accadere che lo stesso cliente, inserito più volte in anagrafe e non riconosciuto, venga classificato in più segmenti, con conseguenti impatti sull'operatività di marketing.

Indirizzabilità dei contatti:

- Per quanto concerne l'attività commerciale e, quindi, l'indirizzabilità del contatto, la problematica di gestione dell'anagrafica ha un effetto, in termini di costi e benefici, ancor più rilevante: spedire più lettere allo stesso cliente o contattarlo telefonicamente più volte per la stessa azione commerciale significa, al tempo stesso, aumentare inutilmente il costo per contatto, disturbare il cliente e deteriorare l'immagine dell'azienda percepita dal destinatario.

E' perciò essenziale strutturare procedure e dedicare risorse al fine di poter associare a ciascun cliente uno ed un solo codice identificativo.

Una delle prime informazioni che il Data Warehouse di marketing dovrà fornire è il numero di clienti per linea di business, area commerciale e così via: su tali numeri gli utenti del sistema si confronteranno e prenderanno le loro decisioni.

Struttura logica del sistema

Come ambiente in cui vengono effettuate le analisi di marketing orientate al cliente e le analisi di performance dei Punti Vendita, il sistema supporta attività volte a soddisfare due distinte esigenze informative:

- la reportistica multidimensionale e le analisi OLAP, con finalità di sintesi informativa per categorie di clienti, rete commerciale e fenomeni sia macro che di dettaglio;
- l'attività di Data Mining per creare nuove informazioni ad elevato valore aggiunto a livello di singolo cliente.

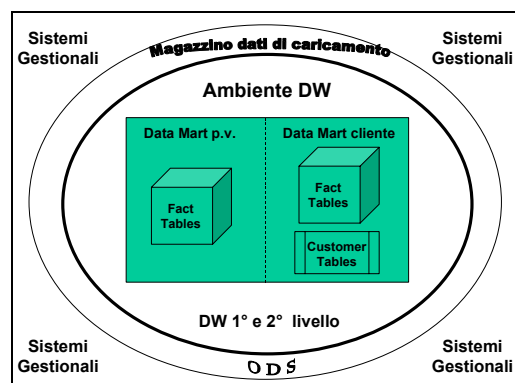
Per soddisfare le due esigenze di cui sopra, il Database di marketing prevede due diverse strutture organizzative dei dati:

1. tabelle tematiche, fatti per dimensioni, con il massimo dettaglio che si vuole mantenere, a livello di reportistica multidimensionale sui clienti. A queste strutture dati:

- puntano gli strumenti per la sommarizzazione e la visualizzazione multidimensionale delle informazioni per gli utenti di marketing in generale. Il puntamento alle tabelle tematiche genera, nella norma, Data Marts pre-sommarizzati dedicati alla navigazione multidimensionale;
- accedono gli strumenti di estrazione a disposizione degli utenti di Data Mining per la selezione di informazioni specifiche e/o relative a particolari tipologie di clienti, (e.g.: i sottoscrittori di una specifica polizza nel primo trimestre 1997);
- puntano i processi per l'aggiornamento delle Customer Tables (vedi oltre);

2. tabelle con struttura un record per cliente (Customer Tables). Tali tabelle prevedono una struttura denormalizzata che consenta di misurare, a livello di cliente, tutte le

dimensioni interessanti per le analisi di marketing.



Il modello dei dati del Database di marketing consiste quindi di una struttura di dettaglio organizzata per soggetti (il Data Warehouse di marketing di 1° e 2° livello) e di una struttura organizzata in Data Marts e Customer Tables, dedicata alle attività di reportistica multidimensionale e di Data Mining.

Relativamente ai soggetti tematici va detto che, nel caso di un Data Warehouse finalizzato all'attività di marketing relazionale, il *soggetto cliente* rappresenta di gran lunga la parte più significativa e complessa.

Il magazzino dati di input (ODS)

Il magazzino di caricamento è una struttura "cuscinetto" tra i sistemi gestionali e l'ambiente Data Warehouse.

Le caratteristiche essenziali del magazzino dati di caricamento sono:

- contiene dati gestionali già orientati ai soggetti del DW,
- contiene dati coerentizzati rispetto ad alcune problematiche degli attuali sistemi gestionali alimentanti,
- ha struttura dati allineata con le innovazioni che saranno apportate dai nuovi sistemi gestionali (e.g.: gestione di polizze in Euro),
- ad ogni aggiornamento contiene solo il delta relativo al periodo (dati volatili con gestione della storia demandata all'ambiente DW),
- è costituito da un insieme di ODS (Operational Data Store).

Il DW di 1° e di 2° livello

Il DW di 1° livello è la struttura del Data Warehouse in cui sono caricati i dati al massimo livello di dettaglio ed effettuate alcune trasformazioni che permettono il corretto aggiornamento delle tabelle storiche del DW di 2° livello.

Nel DW di 2° livello sono immagazzinati i dati storici ed effettuate join e sommarizzazioni, allo scopo di predisporre la base dati per la fruizione delle informazioni di business.

Nel DW di 2° livello è preparata l'organizzazione in fatti e dimensioni di analisi tipica dei Data Marts. Il livello di granularità del dato è ancora elevato.

Da un punto di vista funzionale ed applicativo, il DW di 1° e 2° livello ha, quale scopo principale, quello di garantire la flessibilità e ricostruibilità dei dati contenuti nei Data Marts.

Il Data Mart punto vendita

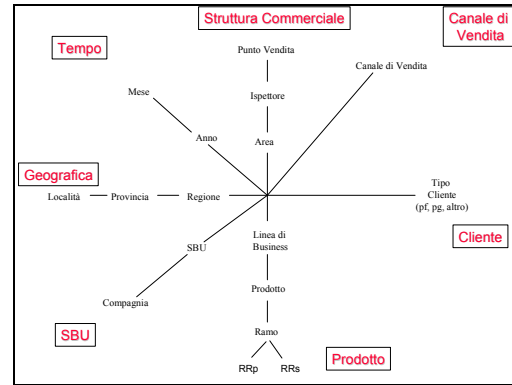
E' l'ambiente dedicato alle analisi di marketing sulle performance dei punti vendita. In questa struttura i punti vendita sono le unità logiche di riferimento minime: rappresentano il massimo dettaglio rispetto cui sono fornite le informazioni. Le informazioni sono organizzate in *fatti di analisi* misurati sui punti vendita e aggregati in classi relative alle *dimensioni di analisi* (e.g.: i premi emessi dai punti vendita dell'ispettorato XYZ della rete commerciale ZURIGO).

I fatti di analisi

- Premi
- Sinistri
- Numero di clienti
- Numero di polizze sottoscritte
- Rapporto Sinistri/Premi

Le dimensioni di analisi

Le dimensioni di analisi sono le classificazioni rispetto alle quali vengono elaborate le statistiche relative ai fatti sopra definiti.



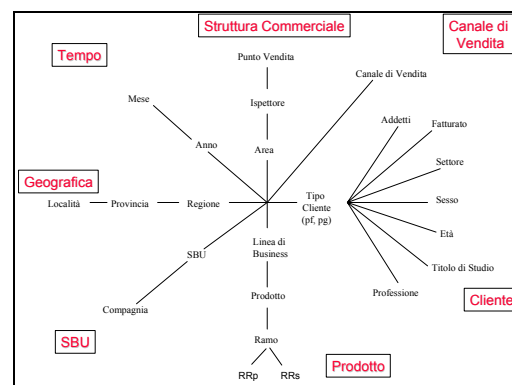
Il Data Mart cliente

E' l'ambiente dedicato alle analisi di marketing sui comportamenti e le caratteristiche dei clienti. In questo caso, oltre ad una struttura dati organizzata in *fatti e dimensioni di analisi* per aggregazioni di clienti, verrà realizzata una struttura apposita per le attività di Data Mining: tale struttura, indicata con il termine **Customer Tables**, ha la caratteristica essenziale di riportare le misure e le informazioni date dall'incrocio dei fatti con le dimensioni a livello di singolo cliente.

I fatti di analisi

- Importo premi
- Sinistri
- Numero di clienti
- Rapporto Sinistri/Premi
- Numero polizze sottoscritte
- Risparmio investito in fondi
- Risparmio gestito
- Numero fondi sottoscritti

Le dimensioni di analisi



Le Customer Tables

Come sopra accennato le Customer Tables sono la struttura dati del Database di marketing preposta all'attività di Data Mining. Tale struttura è costituita da tabelle fisicamente organizzate con un record per cliente al fine di garantire la corretta identificazione delle unità statistiche a cui è rivolta l'attività di analisi.

Nei progetti di Data Mining la predisposizione dei dati di *input* per le analisi è senza dubbio la fase più onerosa, sia dal punto di vista dei tempi che da quello delle risorse organizzative da coinvolgere: la progettazione e realizzazione di una struttura dati *ready-to-use* per le esigenze di analisi sul cliente riveste, perciò, un'importanza fondamentale.

Per garantire massima generalità e completezza alle Customer Tables, si tratterà di effettuare scelte ottimali a livello di contenuti, livello di dettaglio delle informazioni, dimensione storica, flessibilità di integrazione con i dati presenti nel Data Warehouse di marketing di 1° e 2° livello.

Conclusioni

Per quanto concerne tempi, risorse dedicate, vantaggi e criticità riscontrate nella realizzazione del progetto si possono fare alcune considerazioni.

La costruzione di un ambiente informativo *business oriented*, efficiente, storicizzato e completo a partire da archivi separati ed eterogenei, dedicati alla gestione corrente delle movimentazioni di polizza costituisce la scommessa del progetto. Problematiche quali il riconoscimento univoco dei soggetti cliente e la corretta associazione clienti-prodotti nel tempo rappresentano aspetti complessi a cui è necessario dedicare un significativo ammontare di risorse e competenze qualificate.

I parametri di riferimento sono: oltre un anno uomo per i tempi, risorse di calcolo e spazi su disco paragonabili a quelli necessari per il sistema gestionale, la conoscenza approfondita degli aspetti informatici e delle esigenze di business dell'azienda, la presenza di competenze specifiche di Database Marketing. Aspetti critici da non sottovalutare sono il coinvolgimento immediato degli utenti e il rilascio tempestivo di prototipi operativi.

Visibilità del progetto, disponibilità di risorse, tempi di realizzazione e aspettative degli utenti di business sono spesso fattori in contrasto all'interno del progetto.

In base alle precedenti considerazioni, le scelte a livello organizzativo nonché a livello di supporto metodologico e infrastrutturale sono certamente quelle che possono determinare il destino di un progetto strategico di questo tipo.

Bibliografia

- Inmon W.H, Welch J.D, Glassey K.L.*, Managing Data Warehouse, Wiley Computer Publishing., 1997.
- Kimball R.*, The Data Warehouse Toolkit, Wiley Computer Publishing.
- Saccardi A., Castaldi E.*, Come costruire il Database di Marketing in una azienda che opera attraverso una rete di vendita: il caso Ipsos Editore, Atti del Convegno SUGItalia '96 (aggiornamento), Milano 16-18 Ottobre 1996.
- A SAS Institute White Paper*, Building a SAS Data Warehouse, SAS Institute Inc., 1995.
- A SAS Institute White Paper*, Requirements-driven Data Modelling for the SAS Data Warehouse, SAS Institute Inc., 1996.

Sandro Scapellato

Gruppo Zurigo
Piazza Carlo Erba, 6 - 20129 Milano
Tel. 02 59662272
<mailto:sandro.scapellato@it.zurich.com>

Guido Cuzzocrea

NUNATAC s.a.s.
via S.Martino, 11 C - 20122 Milano
Tel. 02 58327005 Fax:02 58327122
<mailto:guido.cuzzocrea@nunatac.it>