

Il supporto della ricerca operativa

Luciano Bruccola, Jeremy Williams
Experian Scorex

L'ottimizzazione matematica vincolata è un approccio innovativo per utilizzare al meglio le risorse per la realizzazione di campagne commerciali e di marketing. L'analisi degli scenari consente di scegliere consapevolmente le azioni che massimizzano l'obiettivo complessivo delle campagne, considerando le preferenze di ciascun cliente, il valore economico del ritorno, il target di vendita di ciascun prodotto, i volumi gestibili da ogni singolo canale, il budget di costo allocato.

Le risposte date all'esigenza di conoscere più in profondità la propria clientela in termini di bisogni e di opportunità non manifeste e/o potenziali e di perseguire tali opportunità hanno preso strade diverse ma alla fine sono confluite in una infrastruttura di base che si può dire sia ormai comune a molte realtà aziendali.

Da un lato si è privilegiata la nozione di studio/indagine e, di conseguenza, hanno ricoperto un ruolo importante le ricerche di mercato ad hoc, condotte su un campione di clientela intervistato tramite questionario postale, attraverso intervista diretta ma più spesso telefonica, tese ad approfondire le caratteristiche dei clienti.

Un'altra impostazione è stata quella di utilizzare in modo profondo le informazioni in possesso delle aziende bancarie tentando di trasformare dati gestionali e amministrativi in informazioni che rivestono un ruolo conoscitivo e operativo, privilegiando, quindi, un'istanza di tipo informatico.

Un'altra impostazione è stata quella di sfruttare e sintetizzare l'enorme complesso delle informazioni per coglierne il contenuto più importante e significativo (Data mining) rilevando, attraverso

l'osservazione del possesso e dell'utilizzo dei prodotti e servizi bancari, modelli di comportamento utili per classificare l'insieme dei clienti ai quali far risalire un insieme specifico di caratteristiche, di bisogni e, quindi, di opportunità da cogliere.

L'infrastruttura di base comune a molte aziende, realizzata assemblando i diversi strumenti informatici, metodologici e operativi costruiti nel corso degli anni, utile per individuare, scegliere e implementare le diverse azioni nei confronti della propria base clienti è sinteticamente composta da tre elementi:

- un data base specifico che contenga tutte le informazioni rilevanti sul cliente, gli utilizzi dei prodotti e le preferenze;
- un sistema di indicatori di sintesi che tenga conto dei diversi aspetti (posizionamento complessivo rispetto all'offerta, propensione verso ciascuno dei singoli prodotti, potenzialità inesprese, bacini di domanda territoriali, probabilità di attrition, ecc.);
- un applicativo che permetta di implementare e gestire le azioni nei confronti del cliente, sia proattive che reattive.

L'obiettivo di questo articolo è quello di presentare un approccio innovativo, le-

gato all'area della ricerca operativa, per utilizzare al meglio i dati, gli indicatori di sintesi su questi costruiti e gli strumenti per la realizzazione di campagne commerciali e di marketing.

L'approccio degli scenari per le scelte di campagne di prospezione commerciale

Una volta a disposizione l'infrastruttura di base, si pongono una serie di quesiti che riguardano le scelte ottimali da fare in termini di azioni e sollecitazioni nei confronti della base clienti che tengano conto di vincoli operativi diversi: budget di spesa disponibile ovvero capacità di contatto dei diversi canali di approccio, solo per fare due esempi.

L'approccio correntemente usato è quello di lavorare per prodotto/offerta: per ciascun prodotto si selezionano i clienti ovvero i prospect che più probabilmente risponderanno a una data offerta e, selezionato un cut-off (sulla base della probabilità di risposta), si pianifica la campagna stimando costi, obiettivi di vendita, ritorni economici, capacità dei canali, fino a quando non si ottiene un ritorno in linea con le aspettative.

Questo tipo di approccio viene ripetuto tante volte quante sono le campagne che si vogliono effettuare.

Le scelte dipendono da come si programma l'ordine di effettuazione della campagna: mutando tale ordine muta sia il ritorno di ciascuna campagna, sia l'ordine di grandezza dei target da selezionare, sia il budget allocato su ciascuna campagna.

L'esperienza acquisita aiuta e supporta le scelte, ma un processo più analitico e strutturato che consenta scelte il più possibile consapevoli può rappresentare un passo in avanti di spessore.

I limiti di questo approccio risiedono nel fatto che:

- si perde il punto di vista del cliente, quindi un cliente può venir sollecitato nel corso dell'anno per più campagne, manca quindi un'ottimizzazione a livello cliente delle azioni;
- si perde di vista il ritorno complessivo delle azioni generate nel corso dell'anno e manca quindi un concetto di ottimizzazione dell'azione complessiva da mettere in essere.

Analizzando questo problema da un angolo più statistico emerge come questo possa essere abbastanza agevolmente riportato, almeno a livello teorico, a un problema di ricerca operativa:

- c'è una grandezza da ottimizzare: massimizzare il ritorno economico complessivo delle campagne di proposta commerciale, minimizzare i costi del piano annuale di marketing, massimizzare le vendite, ...;
- ci sono dei vincoli da rispettare: budget di marketing complessivo a disposizione, capacità dei canali di vendita;
- ci sono dei fenomeni da tenere in considerazione: preferenze dei clienti per ogni singola offerta, preferenze dei clienti per ogni singolo canale.

L'applicazione di tecniche decisionali obiettive quali l'ottimizzazione matematica vincolata può essere usata per semplificare la complessità delle decisioni di marketing e per utilizzare al meglio le basi dati a disposizione, gli indicatori costruiti, i sistemi di delivery delle campagne e di comunicazione al cliente. In definitiva questo approccio può essere utile per scegliere il set migliore di azioni



Un processo più analitico e strutturato consente scelte di marketing più consapevoli



che massimizzano l'obiettivo complessivo delle campagne commerciali, considerando le preferenze e l'atteggiamento di ciascun singolo cliente e il valore economico del ritorno, soddisfacendo al tempo stesso i vincoli di business dati dai target di prodotto, dai volumi gestibili da ogni singolo canale, dal budget di costo allocato.

Gli elementi principali che giocano un ruolo chiave sono quindi tre:

- gli obiettivi di business che si vogliono ottimizzare, che possono essere riassunti da un obiettivo complessivo ovvero da un imperativo strategico quale la massimizzazione del Roi, ovvero la massimizzazione delle vendite ovvero il contenimento massimo dei costi relativi;
- le opzioni disponibili in termini di offerta o di azioni proponibili e le regole specifiche che ne regolano la proponibilità;
- i vincoli che limitano l'attività, come ad esempio i costi di sollecitazione e di vendita, i vincoli temporali entro i quali mettere in opera le azioni, i vincoli di ca-

pacità di ciascun canale di contatto/vendita interessato e, evidentemente, i vincoli di spesa complessiva disponibile.

Seguendo questo approccio vengono valorizzati al massimo tutti gli sforzi messi in opera per costruire una valutazione analitica dei singoli elementi sia di costo sia di ricavo, così come sono elementi imprescindibili gli indicatori sviluppati per misurare la propensione di ciascun singolo cliente a ognuna delle proposte commerciali da sottoporre, per valutare il comportamento complessivo dei clienti, il livello di gradimento di ciascun canale di comunicazione (lettera, telefono, email, visita, ...).

L'approccio si può più o meno sofisticare a seconda del livello di disponibilità analitica di questi dati, ricorrendo a medie o stime quando qualche elemento non è direttamente disponibile.

L'applicazione di tecniche decisionali obiettive semplifica la complessità delle decisioni di marketing utilizzando al meglio le basi dati a disposizione

A titolo di esempio la grandezza da massimizzare può essere espressa in modo più semplice come:

Ritorno dell'azione = (Redditività media del prodotto * Propensione all'acquisto) – Costo della offerta

Oppure in modo più complesso come:

(Redditività attualizzata di prodotto * propensione all'acquisto * propensione al canale * fattore stagionale * quota di primo anno di redditività attualizzata di prodotto) – Costo della azione

Roi = _____
Costo della azione

Il fine ultimo è quello di selezionare per ciascun cliente il mix ottimale di azioni per una campagna o per un set di campagne tra le diverse (e numerose) combinazioni possibili di offerta, finestra temporale, canali, messaggi, (...) che massimizzi la grandezza prefissata (per esempio redditività della azione) e rispetti tutti i vincoli imposti sia interni (per esempio costo allocato disponibile) che esterni all'azienda (per esempio costo di acquisizione cliente).

Non esistono soluzioni univoche ma si rende possibile disegnare diversi scenari al variare delle diverse funzioni obiettivo e al variare dei vincoli da considerare.

La possibilità di disegnare e gestire scenari diversi consente, quindi, di effettuare delle scelte consapevoli (costi e ritorni) su quale strategia adottare e anche

di valutare e misurare la compatibilità di obiettivi e vincoli diversi, rispondendo a quesiti quali:

- il budget allocato è in linea con gli obiettivi che si vogliono perseguire?
- gli obiettivi di vendita di tale prodotto sono in linea con le preferenze dei clienti?
- il canale di vendita prescelto ha le capacità per assicurare lo svolgimento dell'azione nei tempi ipotizzati?

È da sottolineare come questo approccio riporti il tema della discussione e delle scelte sui parametri fondamentali da gestire:

quale offerta, per quali clienti, attraverso quale canale, a quali costi e con quali ritorni, evitando che il confronto interno tra specialisti del marketing e responsabili delle azioni commerciali si basi su tecnicismi esasperati e spesso difficilmente comunicabili e apprezzabili.

Infatti i temi in discussione saranno del ti-

po: "se si vogliono vendere p pezzi di un dato prodotto bisogna preventivare s di spesa e t di tempo", oppure "il budget allocato per questa azione non può portare più di r di ritorno utilizzando il canale e piano di comunicazione c".

Inoltre vengono valorizzati gli enormi sforzi compiuti dalle banche in termini di costruzione di sistemi informativi per il CRM, in termini di studio e di realizzazione di set di indicatori di comportamento e propensione, in termini di sviluppo di piattaforme specifiche per gestire le campagne e i contatti con i clienti.

Benefici e applicazioni operative

I benefici che un approccio di questo tipo può portare sono evidenti e si possono sintetizzare così di seguito:

- scegliere le azioni che consentono di massimizzare gli obiettivi di business;
- implementare lo scenario prescelto con la consapevolezza di avere pienamente e preliminarmente valutato gli effetti;
- scegliere, per ciascun cliente appartenente al target, l'azione migliore tra le diverse (centinaia) opzioni disponibili in termini di offerta, timing, canale.

Il mix di azione individuato per ciascun cliente è quindi funzionale al raggiungimento degli obiettivi prefissati e al rispetto dei vincoli imposti e per ciascuno di essi si tiene conto delle proprie preferenze sia in termini di offerta, canale e comunicazione ma anche dell'eventuale negativa proliferazione di messaggi e/o input.

È sempre difficile ottenere delle informazioni all'interno delle aziende sull'utilizzo di metodi e strumenti innovativi e sulla portata dell'impatto sul business.

Pur tuttavia le presentazioni a convegni e seminari e l'attività di comunicazione delle società specializzate che operano



Guardare a questi strumenti come al modo di legare i costi ai risultati disegnando scenari diversi e valutandone l'impatto

nel settore sembrano confermare il trend che le aziende che gestiscono un parco clienti di dimensioni notevoli e hanno bisogno di porre in essere numerose azioni nel corso dell'anno guardino a questi nuovi strumenti come al modo per legare i costi di una data azione (sempre certi) ai risultati potenzialmente attendibili, azionando le leve opportune e tenendo conto dei vincoli di varia natura.

Il beneficio maggiore è dato dalla possibilità di disegnare scenari diversi e di valutare preventivamente l'impatto di azioni alternative e di scegliere a ragion veduta.

È del pari evidente che la costruzione di un'esperienza storica consentirà di valutare quanto le aspettative si realizzino e di individuare gli spazi per un affina-

mento o miglioramento della stima degli indicatori previsivi che sono alla base dell'approccio.

Tra le aziende che hanno adottato questo approccio si possono citare due aziende inglesi quali Alliance & Leicester e Barclays che si sono poste l'obiettivo, rispettivamente, di ottimizzare il pricing connesso a un'operazione di finanziamento con la possibilità di simulare l'effetto sui profitti e sul bad debt e di ottimizzare le campagne di promozione e cross selling nei confronti dei clienti.

Luciano Bruccola, Jeremy Williams - Experian Scorex.

**Il mix di azioni
individuato
per ciascun cliente
è funzionale
al raggiungimento
degli obiettivi
e al rispetto
dei vincoli**