

**BOCCONI**

**Divisione Ricerche “C.Demattè”**

**Osservatorio**

**“Business Intelligence e Business Performance Management”**

**“Le practice di BI nella  
Funzione Marketing & Sales”**

*Armando Cirrincione, Paolo Pasini*

**SDA**

In collaborazione con:

**altran**  
ITALIA

**csipiemonte**

**IBM**

**KPMG**

**ORACLE**

**QlikView**

**SAP BusinessObjects**

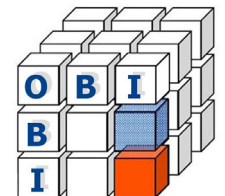
**sas**  
THE POWER TO KNOW.

**Sopra**  
GROUP

Con il patrocinio di:

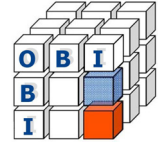
**ADICO**  
Evolving management

**ASE**



Osservatorio Business Intelligence  
SDA Bocconi School of Management  
Divisione Ricerche Claudio Demattè

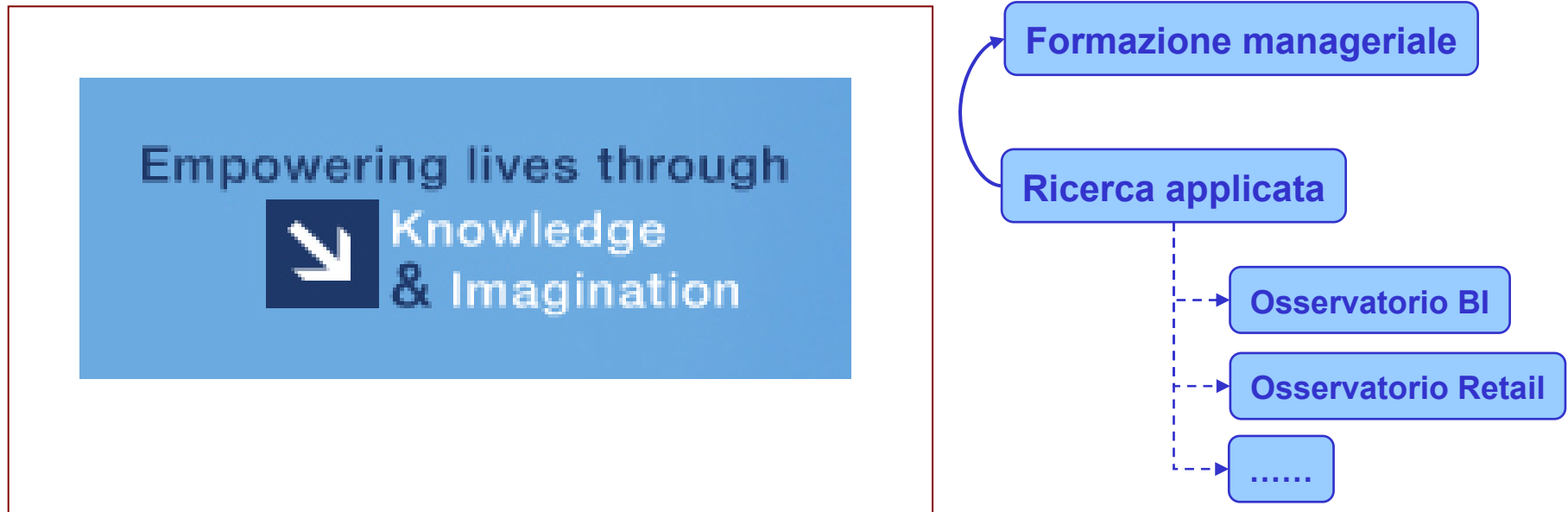
# SDA Bocconi School of Management

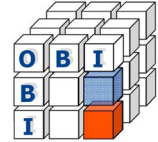


Osservatorio Business Intelligence  
SDA Bocconi School of Management  
Divisione Ricerche Claudio Demattè

SDA Bocconi is the 1° School of Management in Italy,  
the 5° in Europe

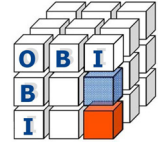
## OUR VISION





## Obiettivi - 1

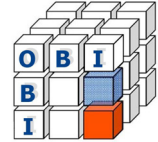
- Punto di riferimento e di incontro italiano per coloro che “osservano” e investono nella diffusione e impiego della BI
  - Ricercatori
  - Vendor, distributori
  - Implementatori multinazionali e italiani
  - Aziende
- Far emergere e discutere le Best Practice sia di progetto, sia di utilizzo, al fine di elaborare e proporre i modelli migliori di **BI Governance** e i metodi più efficaci di valutazione degli investimenti e dei risultati
- Rilanciare l’innovazione aziendale tramite la BI e il PM e ri-equilibrare gli investimenti delle aziende in sistemi transazionali e sistemi di informazione



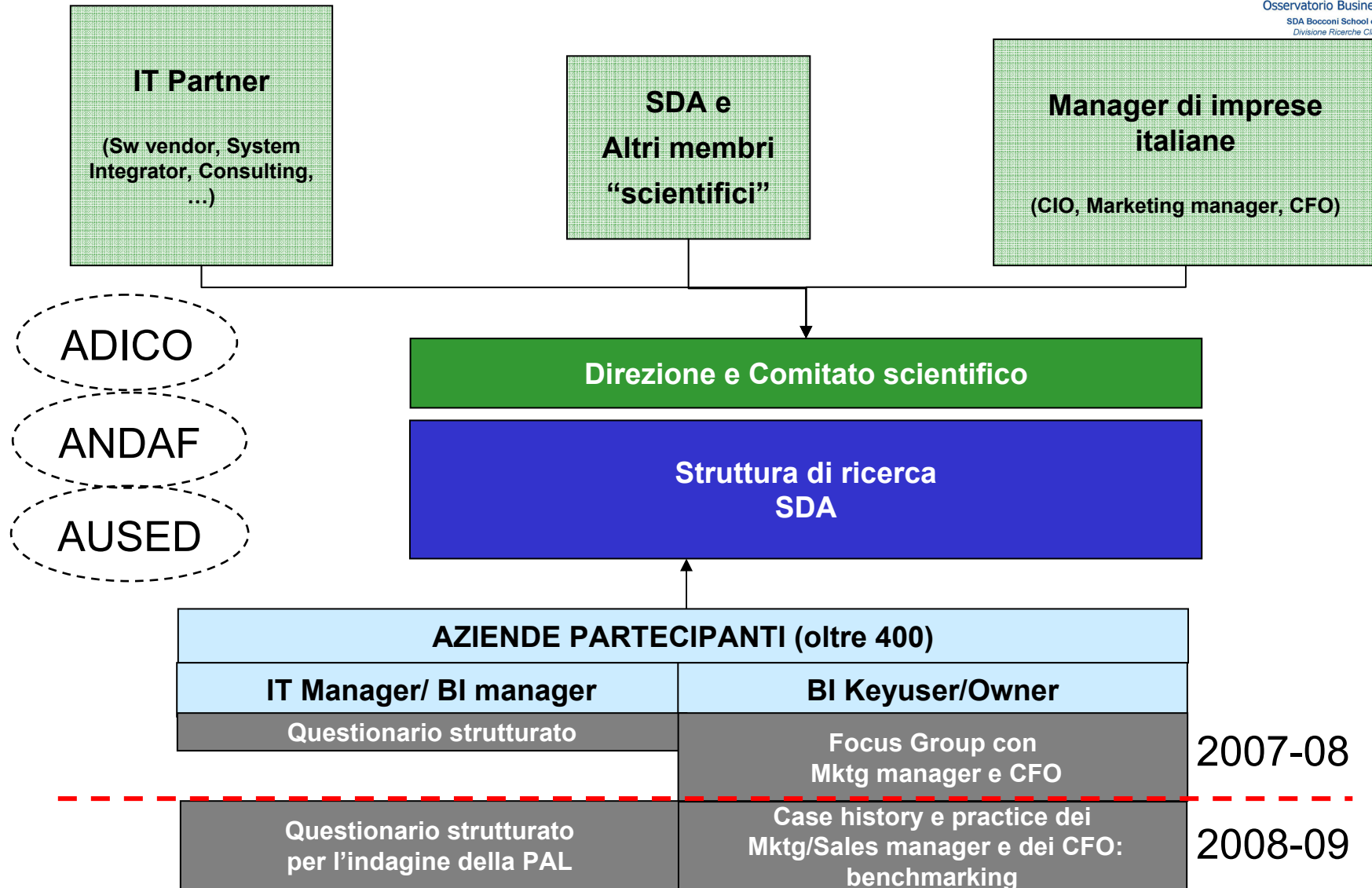
## Obiettivi - 2

- Ambiente fisico o virtuale di sharing di conoscenza
- Continuità pluriennale di indagine, per studiare anche le dinamiche previste ed effettive nonché le discontinuità di cambiamento e di innovazione
- Rete di possibili Partnership europee:
  - Università di Stoccarda (centro di competenza e di ricerca sulla BI)
  - TDWI europeo (certificazione, ricerca, legame con origine US)
  - Cranfield Business School (centro di eccellenza sul BPM)
  - ....
- ALCUNI DEI MEDIA PARTNER:
  - Zerouno, CWI, Datamanager, ...
  - Economia e Management, Sistemi e Impresa, Sole24ore, ...
  - International Journal of Business Intelligence Research

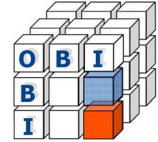
# La Struttura “permanente” dell’Osservatorio



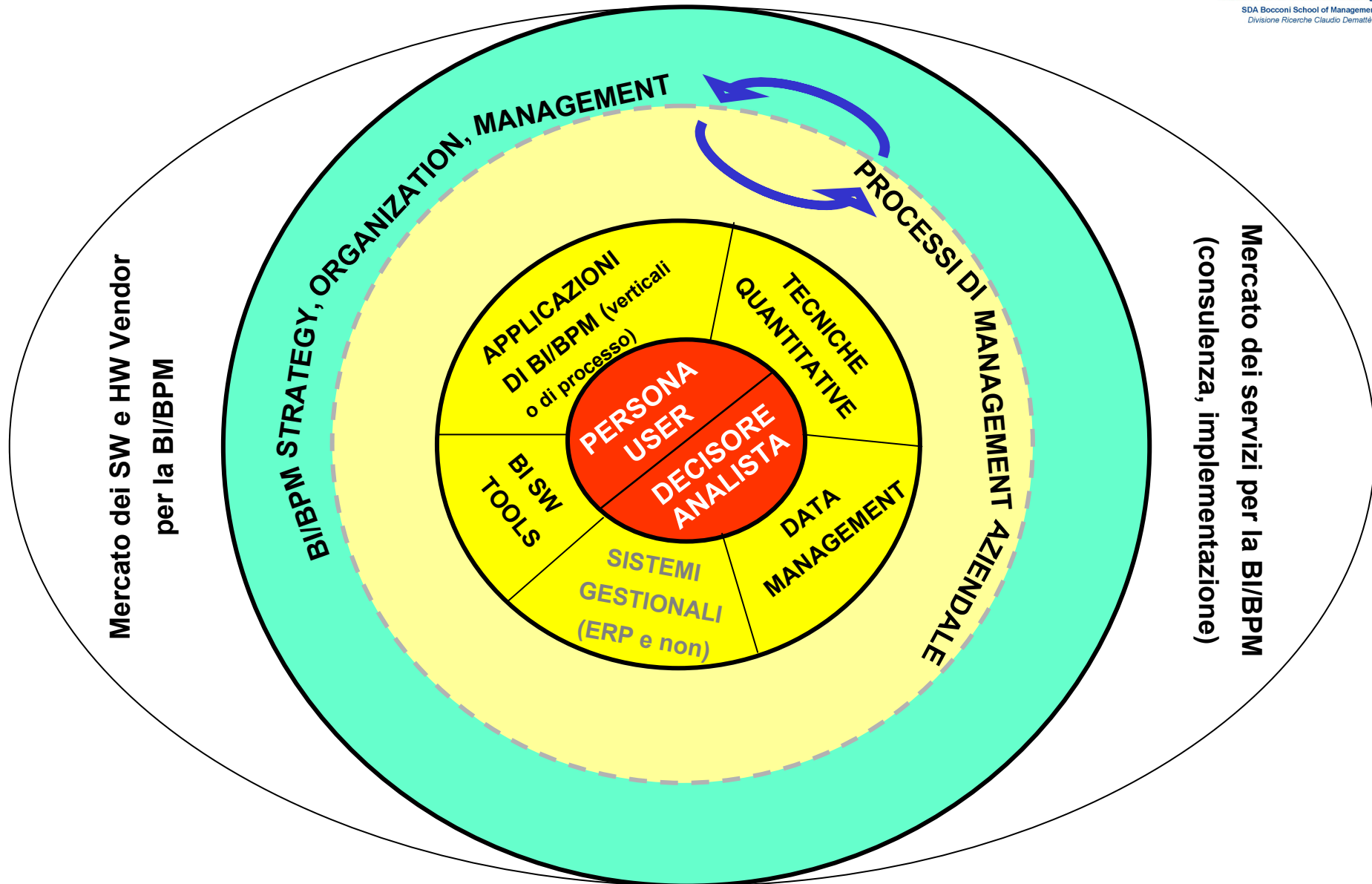
Osservatorio Business Intelligence  
SDA Bocconi School of Management  
Divisione Ricerche Claudio Demattè



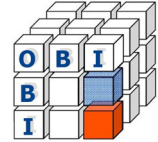
# Il Modello per Componenti della BI/BPM



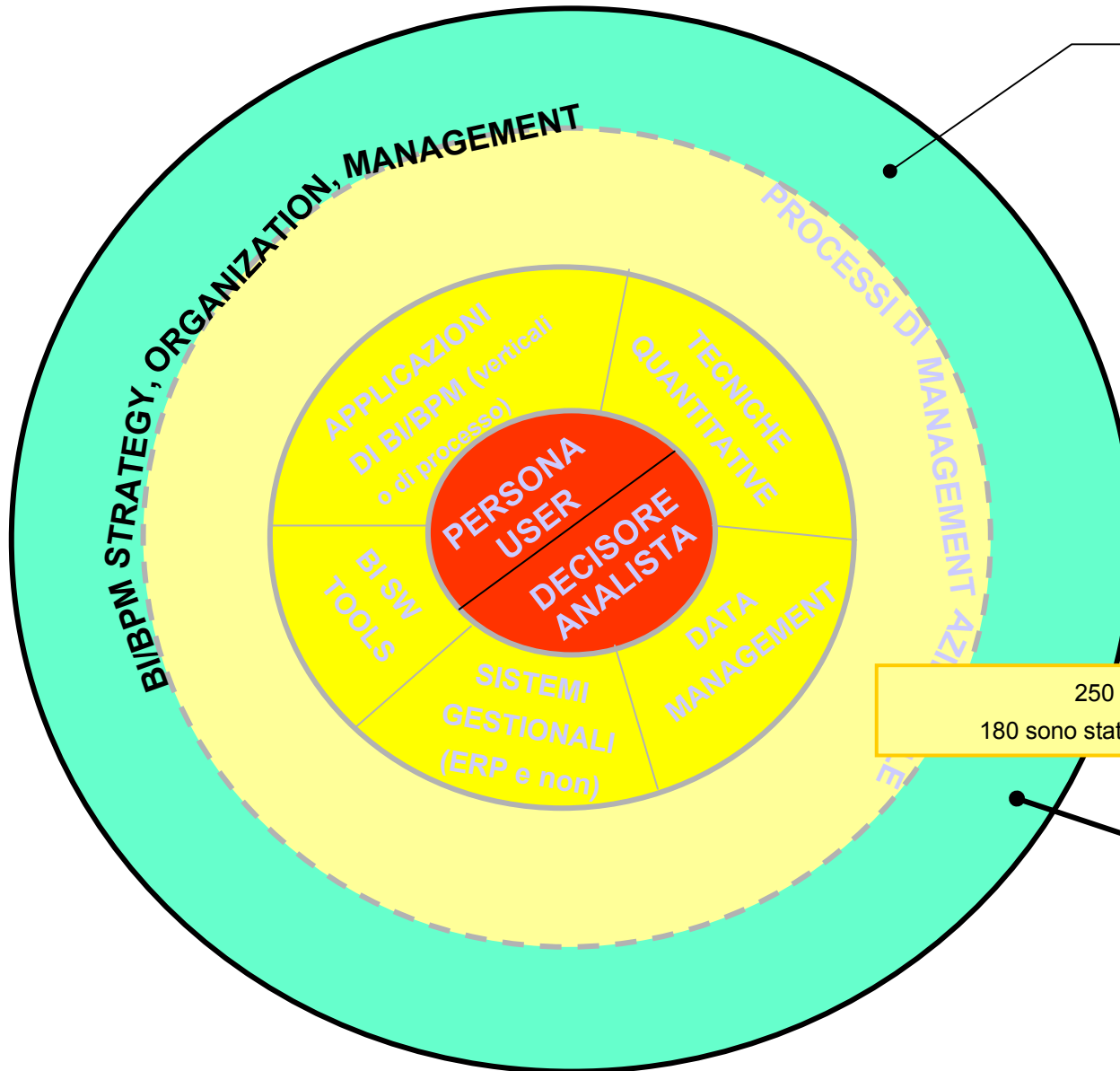
Osservatorio Business Intelligence  
SDA Bocconi School of Management  
Divisione Ricerche Claudio Demattè



L'Osservatorio BI/BPM 2007-08: Focus sulla BI Governance



Osservatorio Business Intelligence  
SDA Bocconi School of Management  
Divisione Ricerche Claudio Demattè



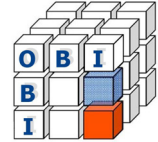
- Questionario:
1. Situazione AS IS
  2. Fabbisogni di BI/BPM
  3. Organizzazione BI/BPM
  4. Strategie di BI, strumenti di BI Governance
  5. Trend

250 aziende hanno partecipato,  
180 sono state utilizzate per le analisi quantitative

Vera "leva" del  
Contenuto e delle  
Pratiche di BI/BPM

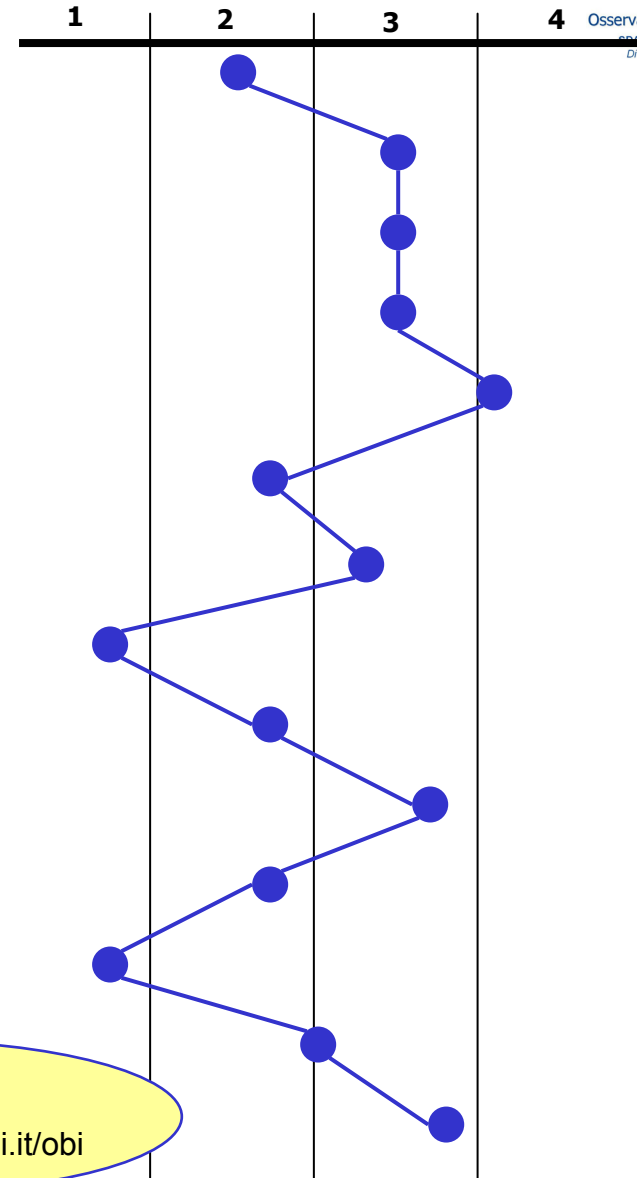
BI Maturity Model

# BI Maturity Model di SDA Bocconi, © 2009



Osservatorio Business Intelligence  
 SDA Bocconi School of Management  
 Divisione Ricerche Claudio Demattè

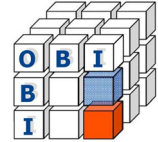
1. Strategia aziendale di BI
2. Budget dedicato alla BI
3. Diffusione/penetrazione dei sistemi di BI
4. Grado di Copertura dei fabbisogni informativi
5. Grado di esperienza nella BI
6. Architettura BI
7. Standard tecnologici
8. Data Quality Management
9. Ownership e Accountability della BI
10. Unità organizzative dedicate alla BI
11. Relazioni specialisti-utenti e livelli di servizio
12. Analisi costi/benefici
13. Misurazione dei risultati
14. BI sourcing



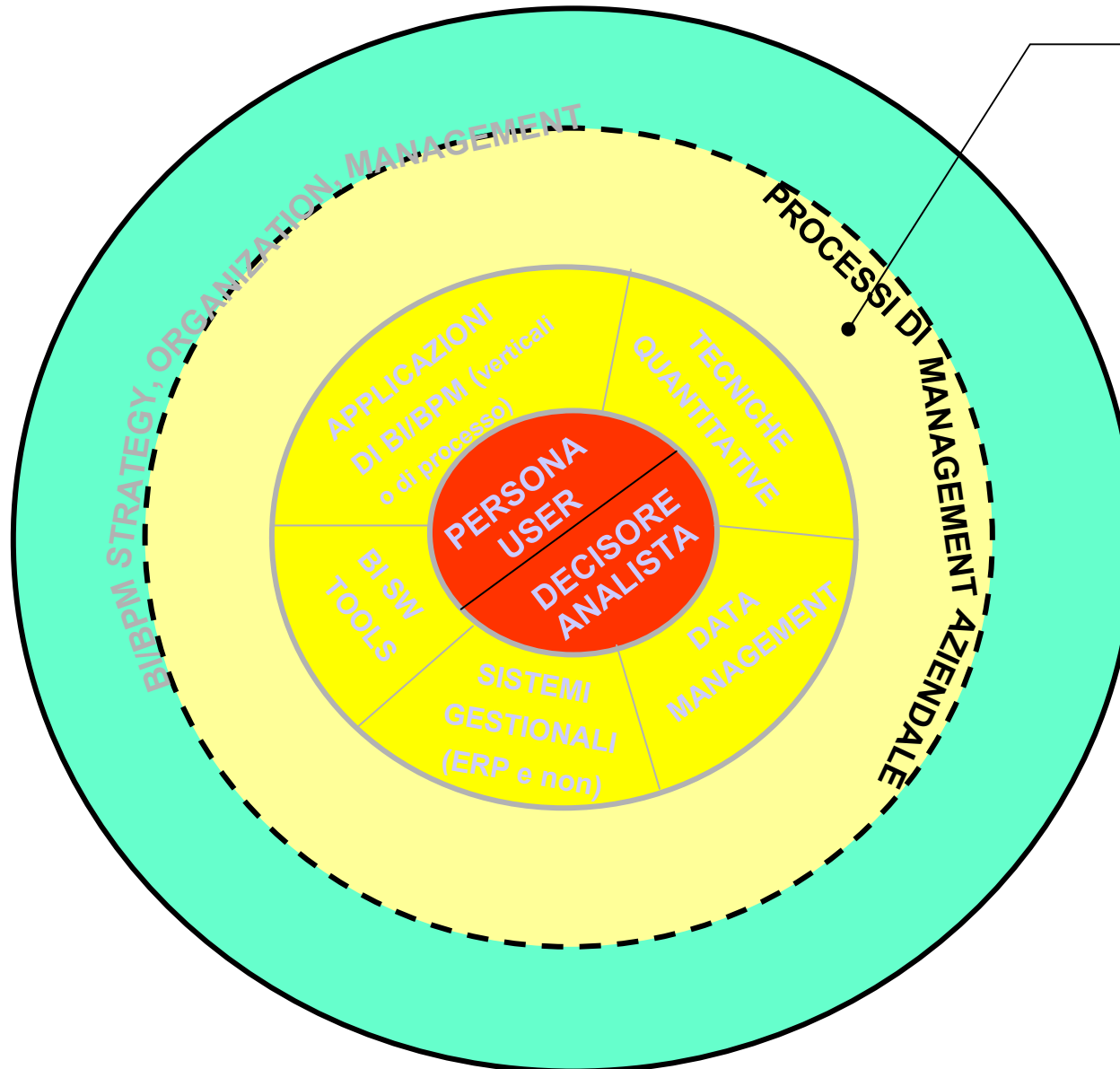
Download al sito [www.sdabocconi.it/obi](http://www.sdabocconi.it/obi)



# L'Osservatorio BI/BPM 2008-09: Focus sulle Practices di BI/BPM



Osservatorio Business Intelligence  
SDA Bocconi School of Management  
Divisione Ricerche "C. Demattè"



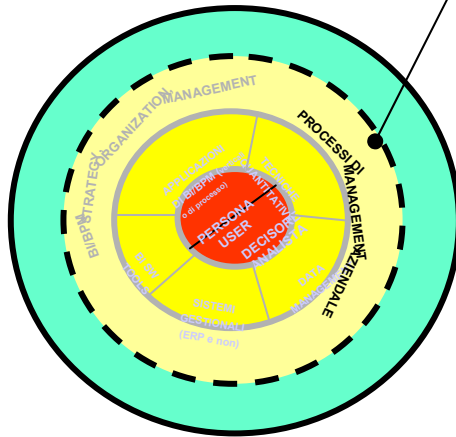
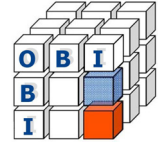
## Practice di BI nel Marketing e Sales

- Processi di mktg strategico
- Processi degli investimenti di mktg
- Processi di misurazione e analisi dei risultati di mktg

## Practice di BI nell'AFC:

- Performance Management Systems

# L'Osservatorio BI/BPM 2008-09: Focus sulle Practices di BI nel Mktg/Sales



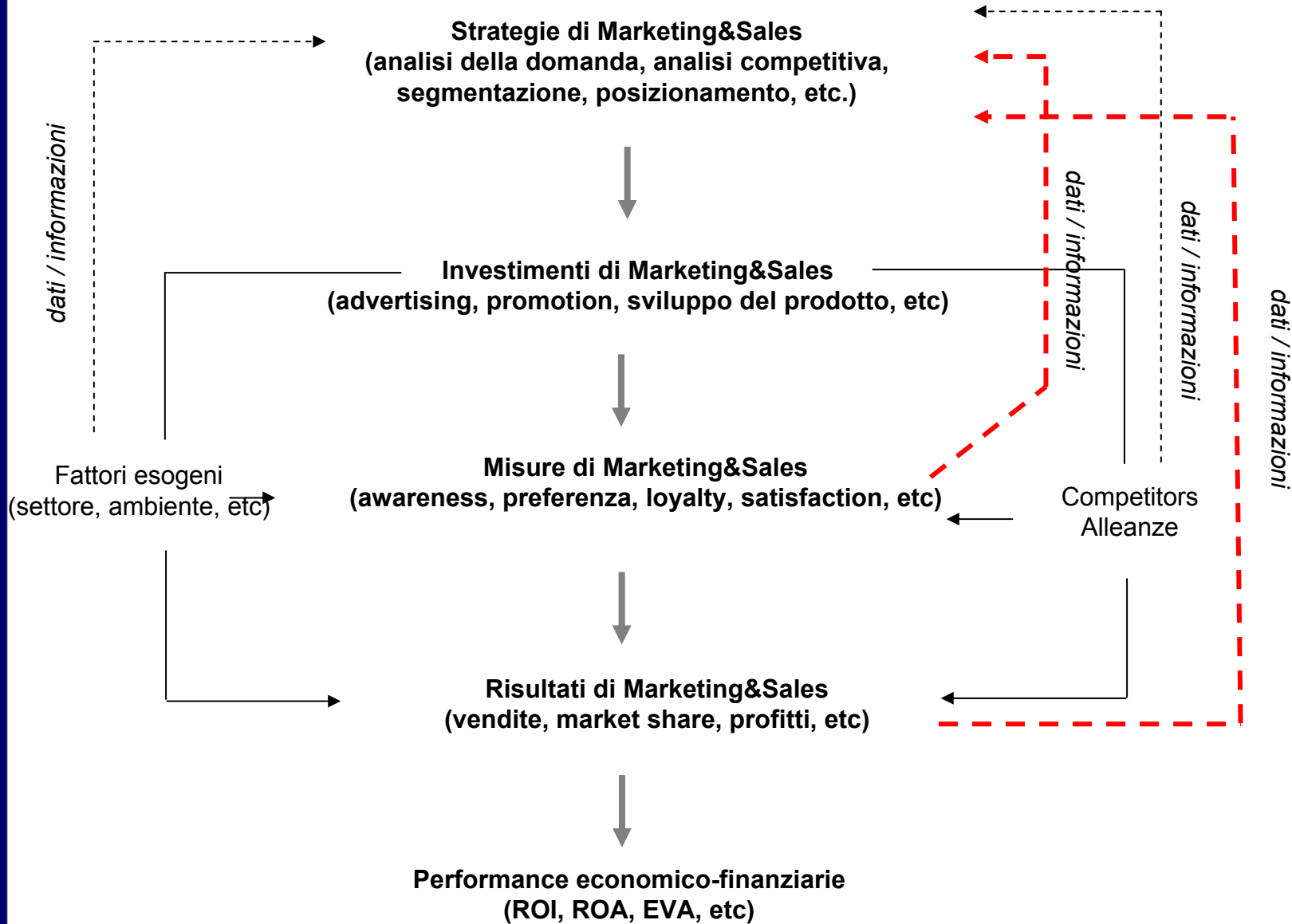
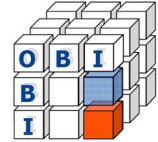
## Practices di BI nel Marketing e Sales

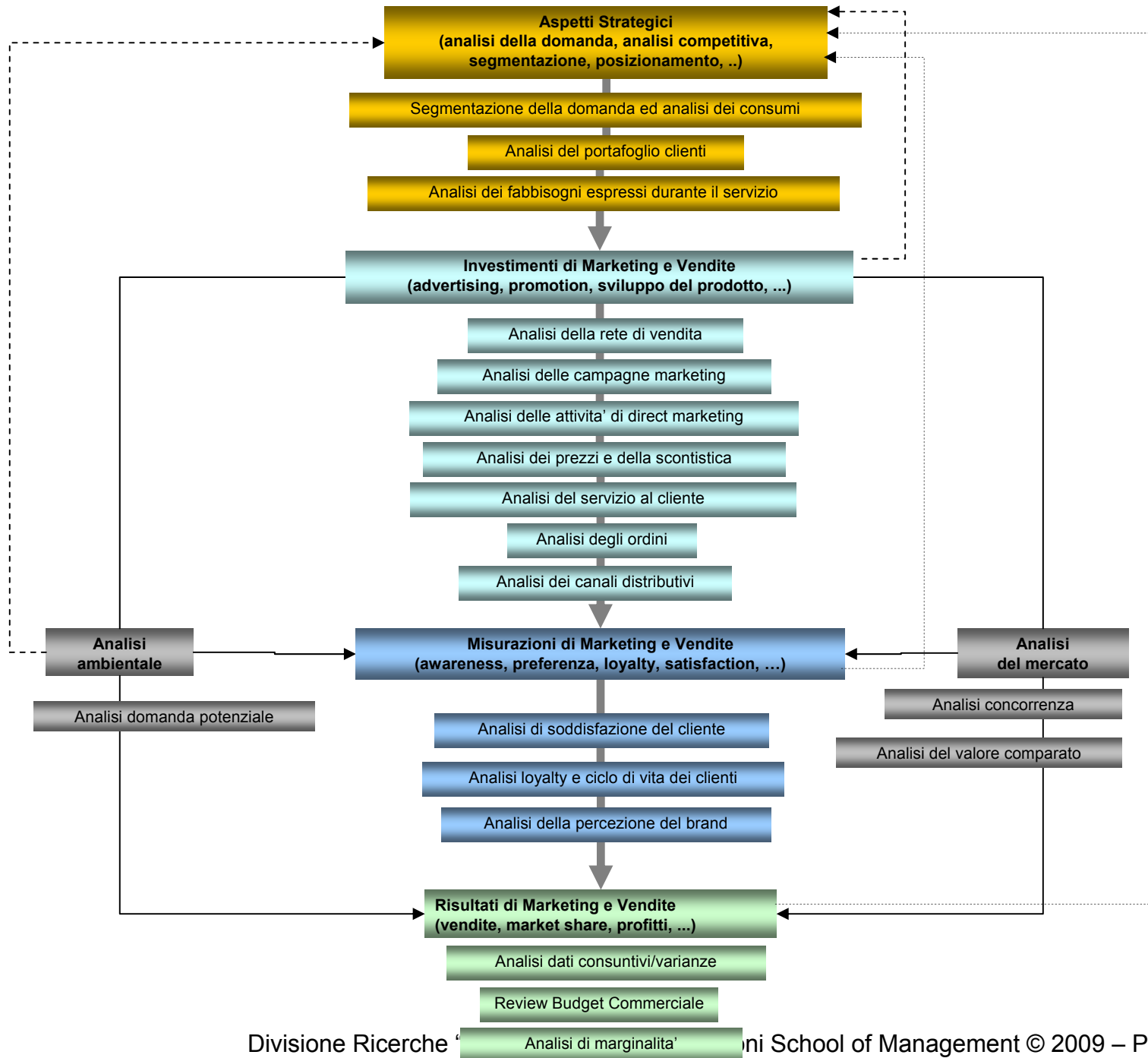
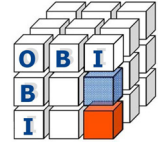
- No Assessment della BI o delle practice!
- Ricerca qualitativa, per case, per evidenziare possibili orientamenti e stimolare riflessioni “cross-case”, non per avere una rappresentatività statistica
- Scelta di non studiare le singole applicazioni di BI (poco utile perché l’esperienza e i risultati difficilmente sono replicabili, e i SW vendor e implementatori già bravi a illustrare cosa si può fare con le tecnologie),
- Scelta di studiare la funzione Mktg&Sales e i processi di Mktg Management col supporto della BI
- Practices di BI contestualizzate nel settore, nell’azienda, nella funzione Mktg&Sales (posizionamento, mission e task)
- Practices di BI analizzate secondo il Modello delle MKTG METRICS

### AZIENDE CHE HANNO PARTECIPATO:

A2A, ABB Sace, Accor Services, Adecco, Alenia Aermacchi, Alpitour World, Fratelli Beretta, Binda, Costa Crociere, ERG Petroli, Europcar Italia, Janssen Cilag, Prysmian, Reale Mutua, Sanofi Aventis, Sisal, Sony Italia, Uvet American Express.

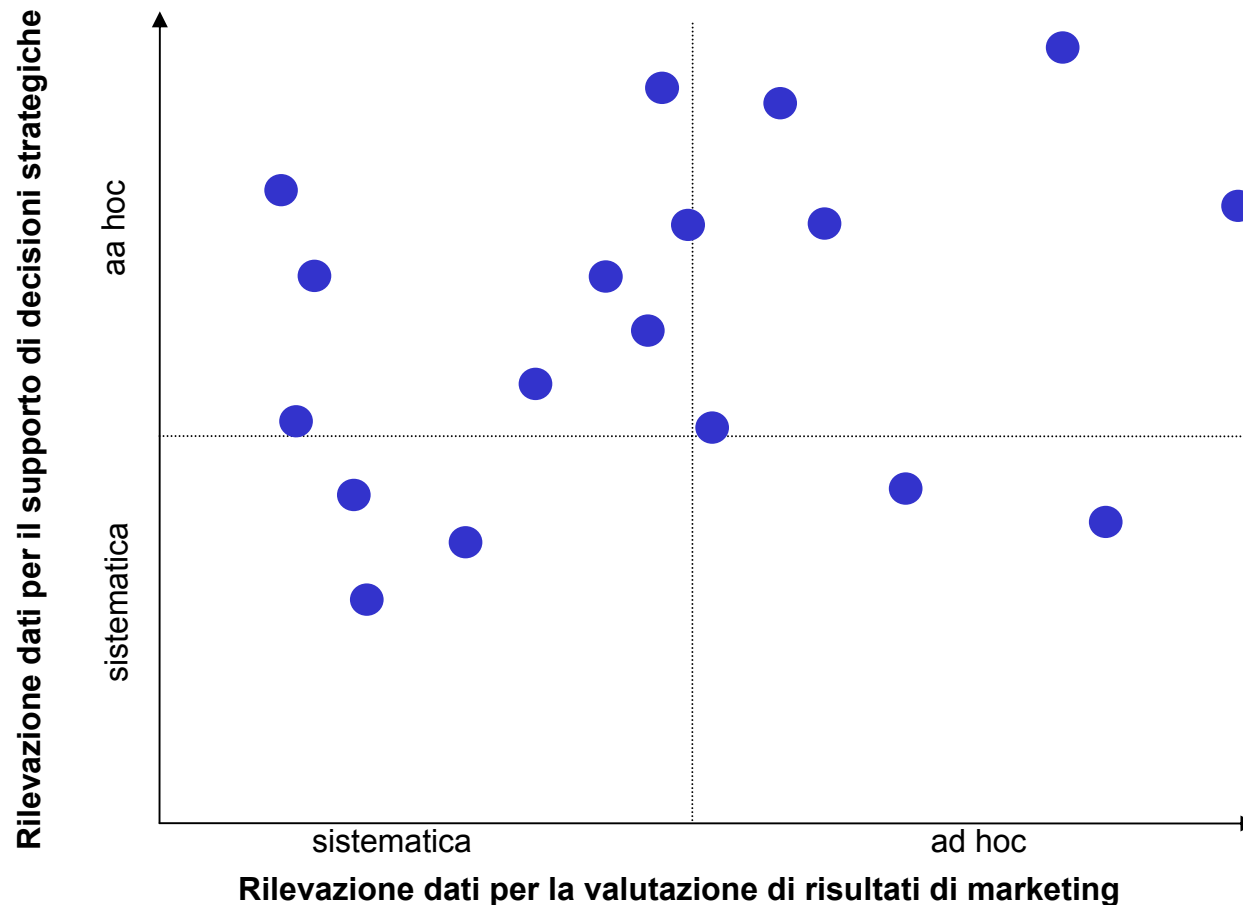
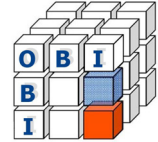
# I processi di Mktg Mgmt e le Mktg Metrics





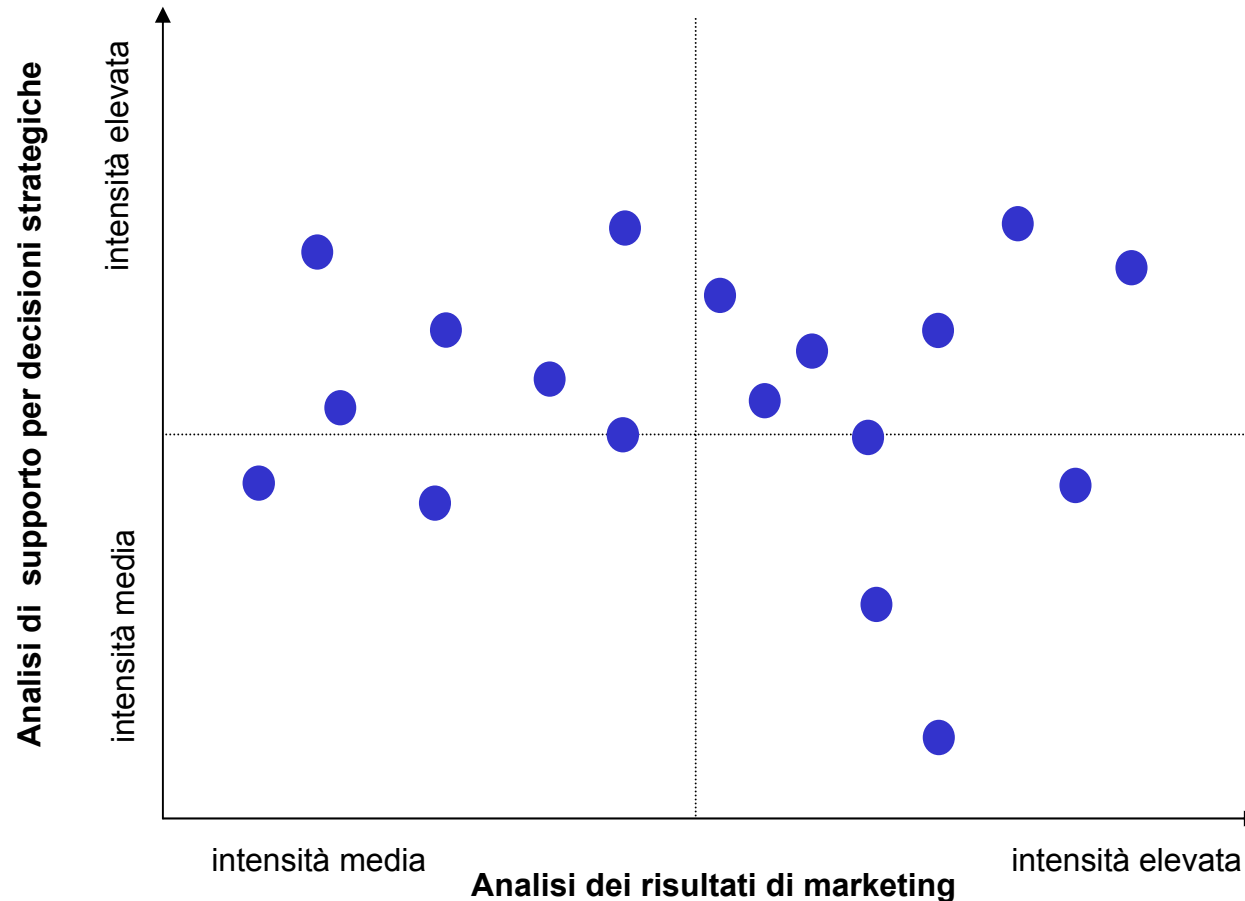
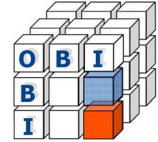
**Un esempio dei processi di Mktg Mgmt supportati dal sistema di BI (azienda di servizi turistici)**

# Il supporto dei processi di Mktg Strategico e di valutazione dei risultati di Mktg: la sistematicità



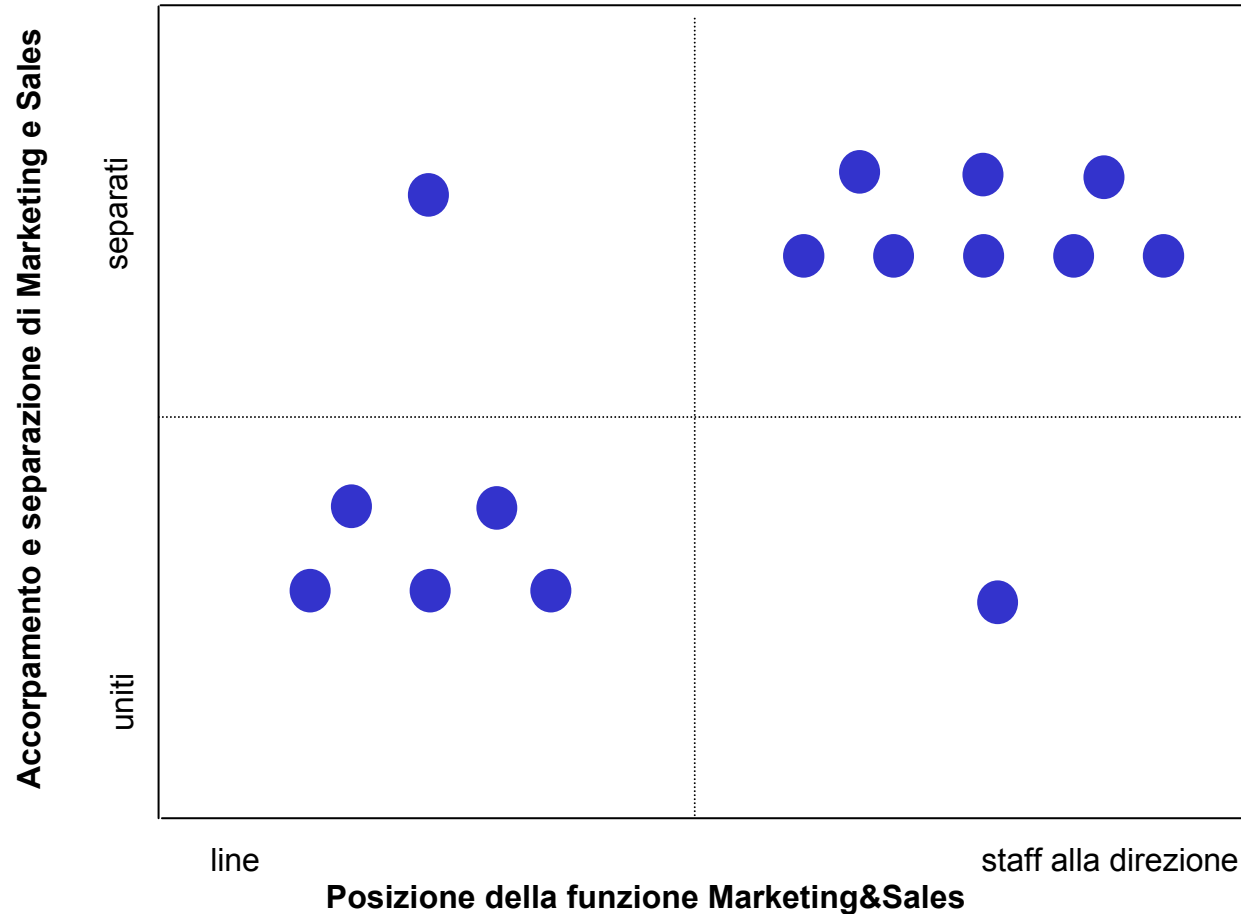
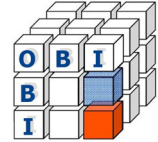
- Sistematica = rilevazione dei fenomeni costante, cadenzata e articolata, ossia costruita intorno ad una mappa esplicita delle relazioni fra fenomeni
- Ad hoc = rilevazione effettuata solo in occasione di decisioni specifiche e su argomenti circoscritti (ricerche di mkt, indagini interne)
- L'approccio sistematico riguarda maggiormente i risultati di marketing più che la raccolta di valori utili ai fini di decisioni strategiche: maggiore flessibilità nel caso delle decisioni strategiche
- Rilevazioni ad hoc dei risultati di marketing soprattutto per imprese che stanno avviando un sistema di BI

# Le analisi per i processi di Mktg Strategico e di valutazione dei risultati di Mktg: l'intensità



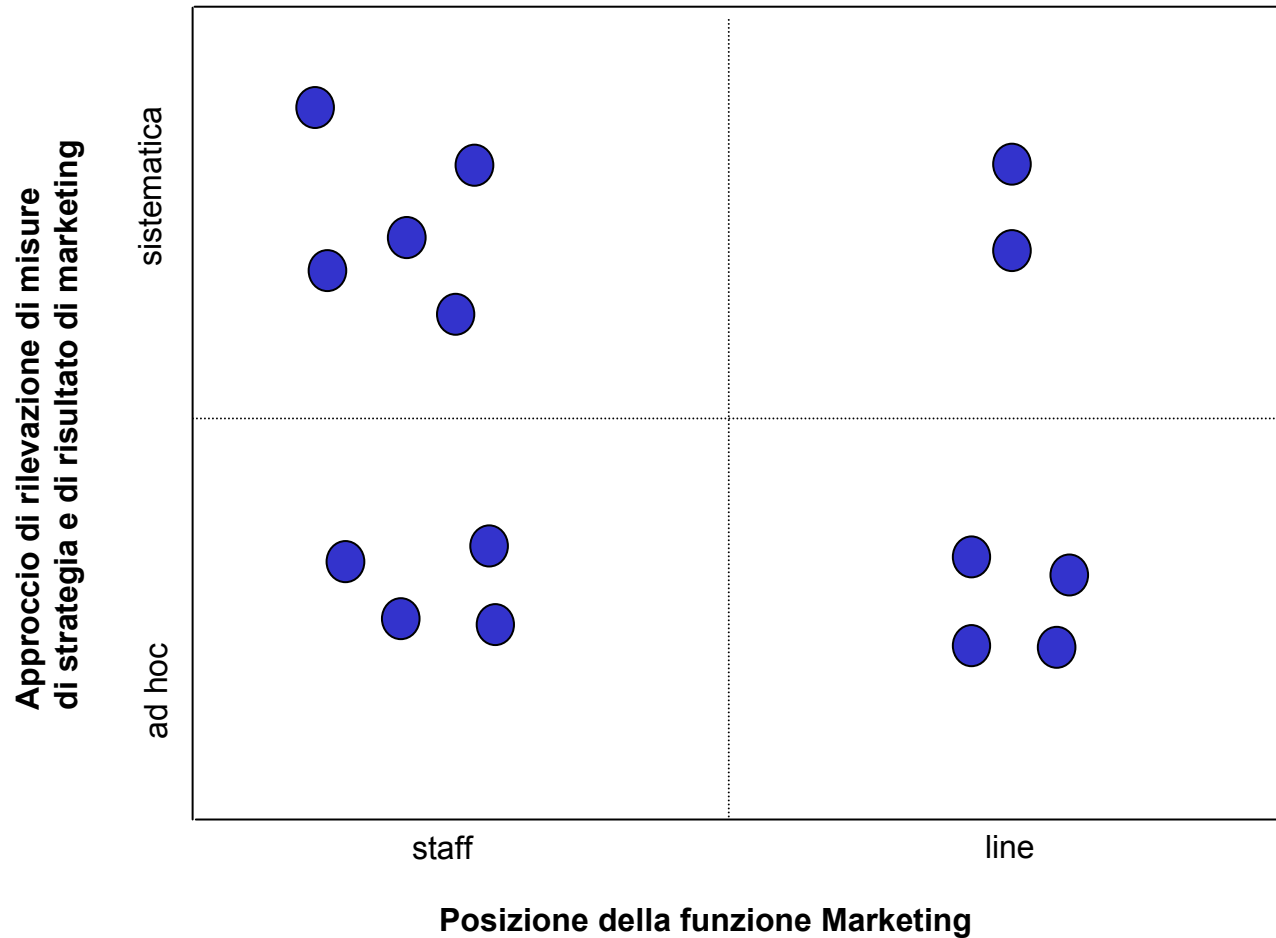
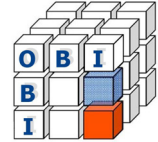
- Il concetto di “intensità” misura lo “sforzo” profuso nella raccolta ed elaborazione di informazioni
- Lo “sforzo” impiegato a supporto delle decisioni strategiche è più elevato rispetto a quello indirizzato alla misurazione dei risultati
- Lo “sforzo” nella misurazione dei risultati è inferiore laddove sono utilizzate applicazioni a supporto di grandezze consolidate (es. customer satisfaction); lo “sforzo” è superiore se si misurano grandezze più complesse, rispetto alle quali non c'è ampia disponibilità di applicazioni o dati (es. brand equity)

# Scope di competenza e Posizionamento della Funzione Mktg



- Se la funzione Marketing è in staff alla Direzione Generale è richiesta un'attività maggiormente "consulenziale" e orientata a supportare decisioni strategiche; in questi casi essa rimane separata dalla funzione Sales che è maggiormente operativa.
- Viceversa, l'unione delle due funzioni, il Marketing e il Sales, può offrire maggiore efficacia in termini di scelte operative di implementazione delle strategie

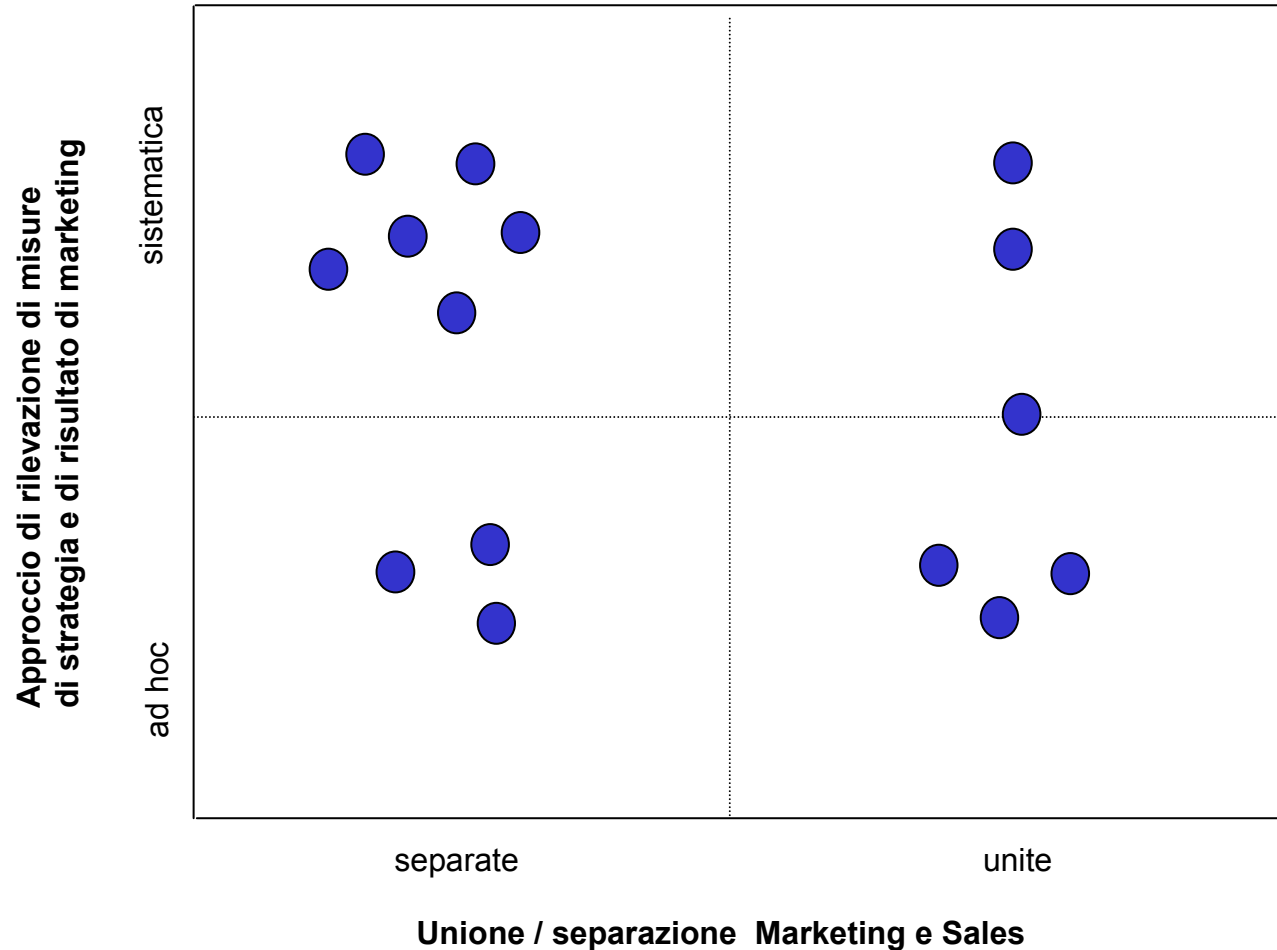
# Le analisi per il Mktg Strategico e per i risultati di Mktg e il posizionamento della funzione Mktg



**Quando le funzioni sono in staff, l'impegno è maggiore sul fronte delle analisi e della misurazione effettuate in modo sistematico**

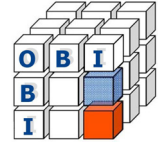


# Le analisi per il Mktg Strategico e per i risultati di Mktg e lo scope di competenza della funzione Mktg



Quando Marketing e Sales risultano separate, lo “sforzo” della funzione Marketing è più orientato all’attività di Business Intelligence per il supporto sistematico delle decisioni strategiche e dell’analisi dei risultati

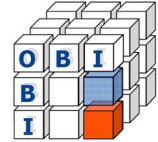
## Conclusioni: Sistematicità vs Flessibilità



Osservatorio Business Intelligence  
SDA Bocconi School of Management  
Divisione Ricerche Claudio Demattè

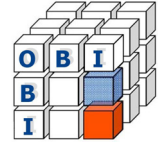
- Pro e contro della sistematicità
  - le decisioni riferite alla creazione e alla difesa del vantaggio competitivo richiedono di interpretare le situazioni in modo innovativo, uscendo da modelli preconcepiuti e pregiudiziali; per contro la mancanza di sistematicità rende spesso difficile e costoso misurare i risultati delle scelte connettendoli alle singole decisioni
- Apparente debolezza dei processi di feed-back
  - la poca sistematicità emerge anche dalla poca attività strutturata di feed-back
- “Sforzo” di sistematizzazione
  - lo “sforzo” richiesto per mappare le relazioni fra variabili, necessario ai fini di una maggiore sistematicità, agisce spesso da freno verso la costruzione di complessi sistemi di BI a supporto della strategia di mktg

## Conclusioni: Misurazione dei risultati

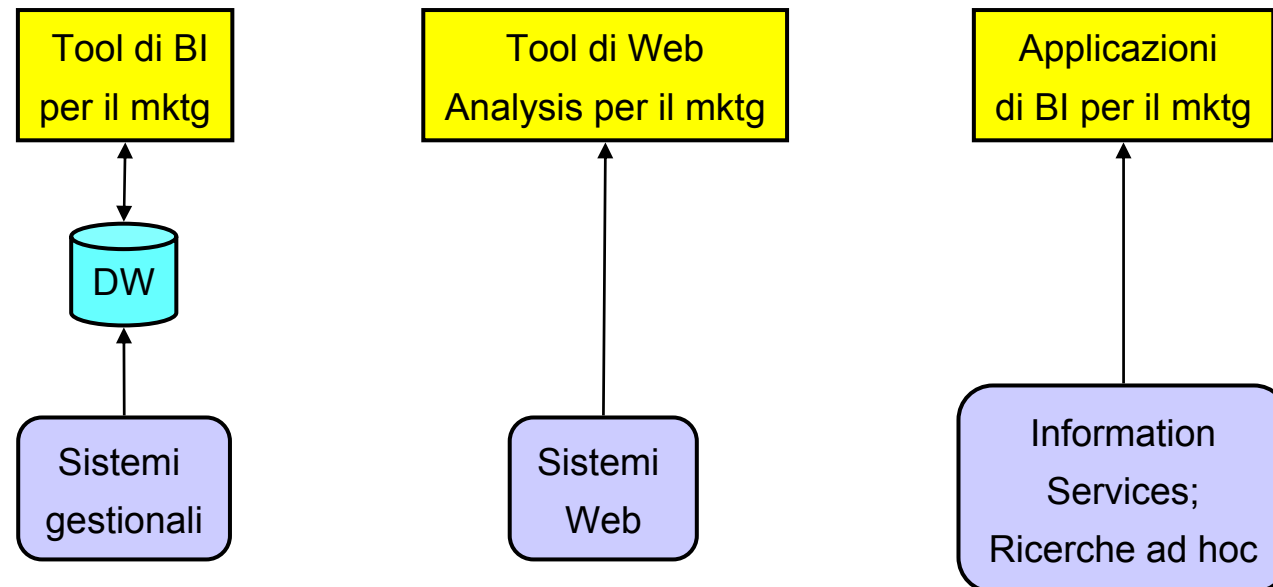


- Relazione fra fenomeni qualitativi e quantitativi
  - difficoltà nel gestire in modo sistematico variabili di natura qualitativa e quantitativa
- Carenza di strumenti per misurare certi fenomeni
  - lacune della letteratura in merito alle misure adottabili per rilevare certi fenomeni e lacuna nella disponibilità in azienda di strumenti per raccogliere e trattare i dati
- Mancanza di comprensione piena delle relazioni fra fenomeni
  - il processo di marketing si regge su relazioni fra fenomeni che il sistema di BI dovrebbe riprodurre al fine di essere un efficace strumento di supporto alle decisioni; la difficile comprensione delle relazioni limita la progettazione e l'implementazione dei sistemi di BI

# Modelli di architetture dei sistemi di BI nel mktg management – 1°: “Silos”



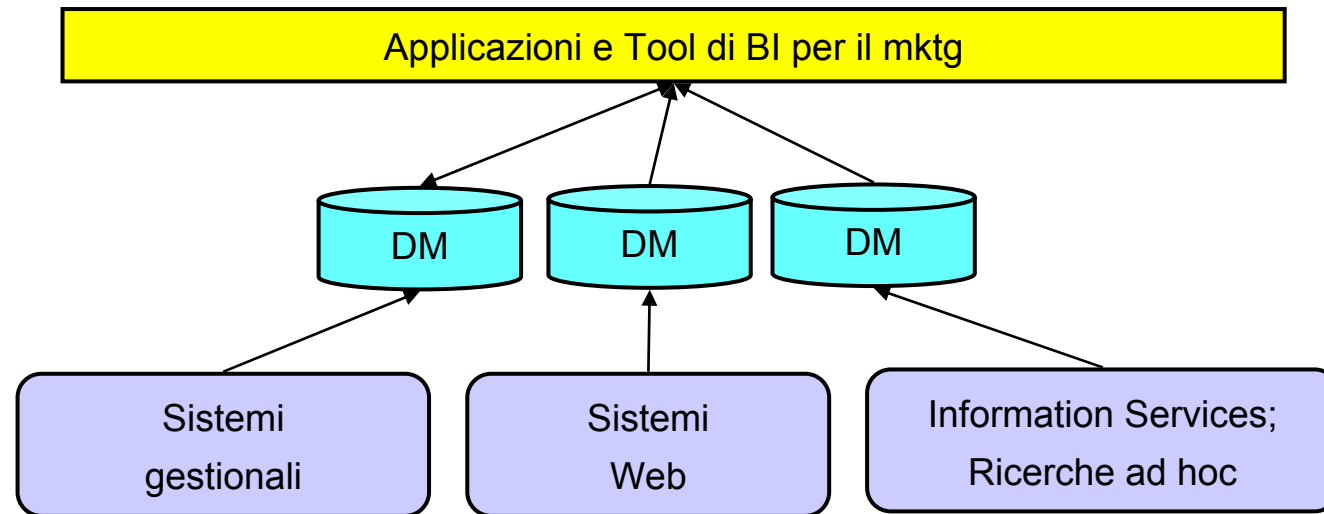
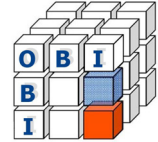
Osservatorio Business Intelligence  
SDA Bocconi School of Management  
Divisione Ricerche Claudio Demattè



“+” = Pro  
“-” = Contro  
“?” = dipende dai casi

- + Specializzazione e profondità delle analisi (es. analisi vendite, analisi dei “rumors su web”, analisi concorrenziali o segmentazione)
- + Modularità e flessibilità, logica dell’”Affiancamento”
- Analisi “trasversali” difficili
- Bassa integrazione dei processi di Mktg management

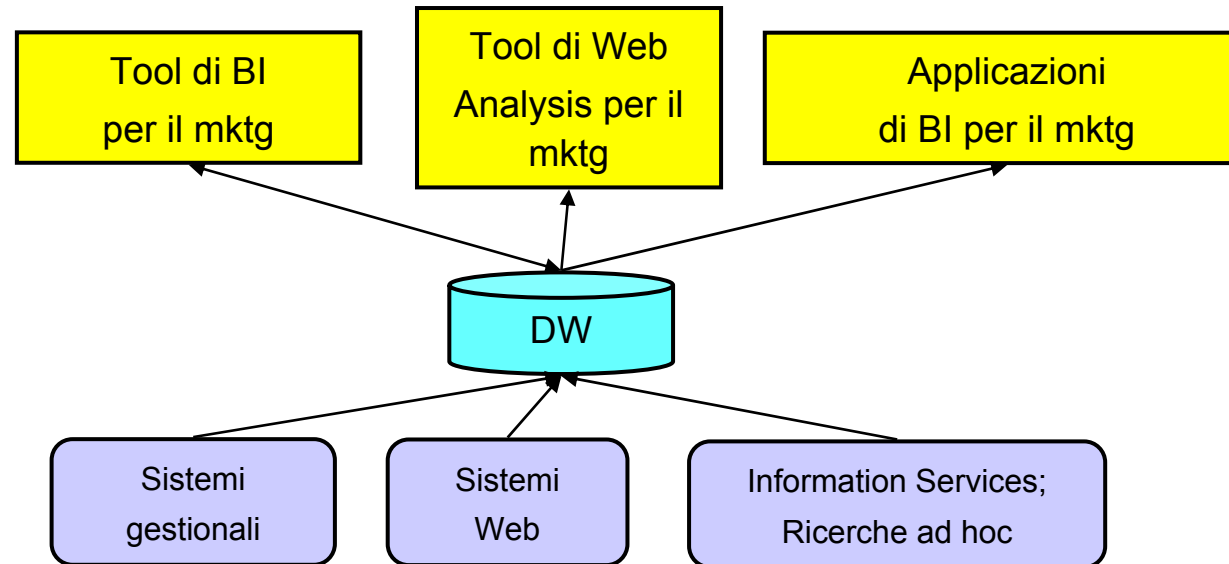
## Modelli di architetture dei sistemi di BI nel mktg management – 2°: “Integrazione delle applicazioni e tool di BI”



“+” = Pro  
“-” = Contro  
“?” = dipende dai casi

- + Unico ambiente di front-end, “BI suite”, ergonomia del sw, orientamento all’utente
- Bassa capacità di integrazione dei dati (DM indipendenti)
- + Prima modalità di Integrazione dei processi di Mktg management (leva sui BI Tool)
- + Dashboard e cruscotti di Mktg trovano un ambiente più “naturale”
- + Integrazione dei dati strutturati e non a livello di Presentation o con la trasformazione dei dati non strutturati in DM di dati strutturati

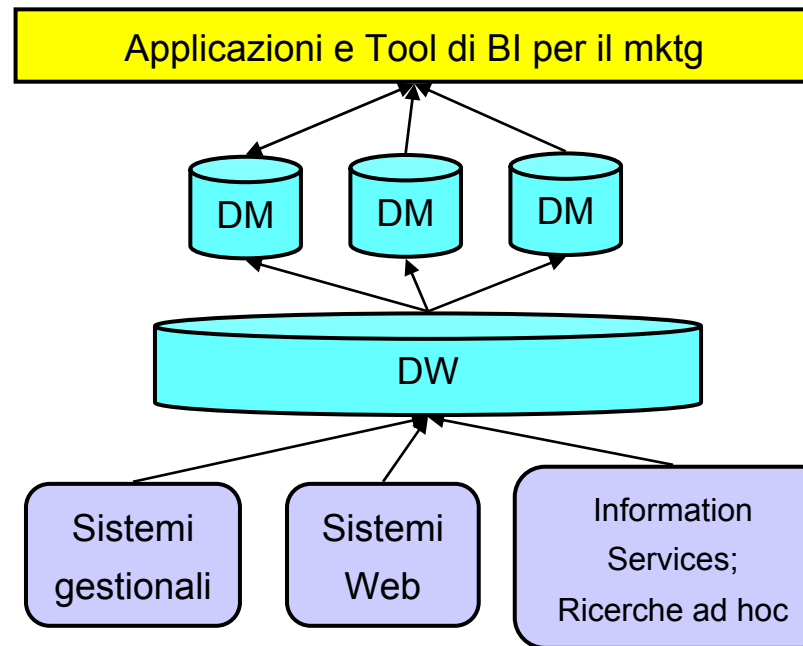
## Modelli di architetture dei sistemi di BI nel mktg management – 3°: “Integrazione dei dati di supporto”



“+” = Pro  
“-” = Contro  
“?” = dipende dai casi

- + Dati integrati in un DW o in n DM federati, “uniti” logicamente tramite i metadati (unicità e certificazione dei dati)
- + Elevata capacità di analisi “trasversali” dei dati (dalle analisi concorrenziali a quelle comportamentali e quelle multidimensionali delle vendite): ampiezza e profondità di analisi convivono
- + Seconda modalità di Integrazione dei processi di Mktg management (leva sui dati integrati)
- Pesantezza tecnica e concettuale del DW
- ? Best of Breed dei BI Tool e BI Analytics

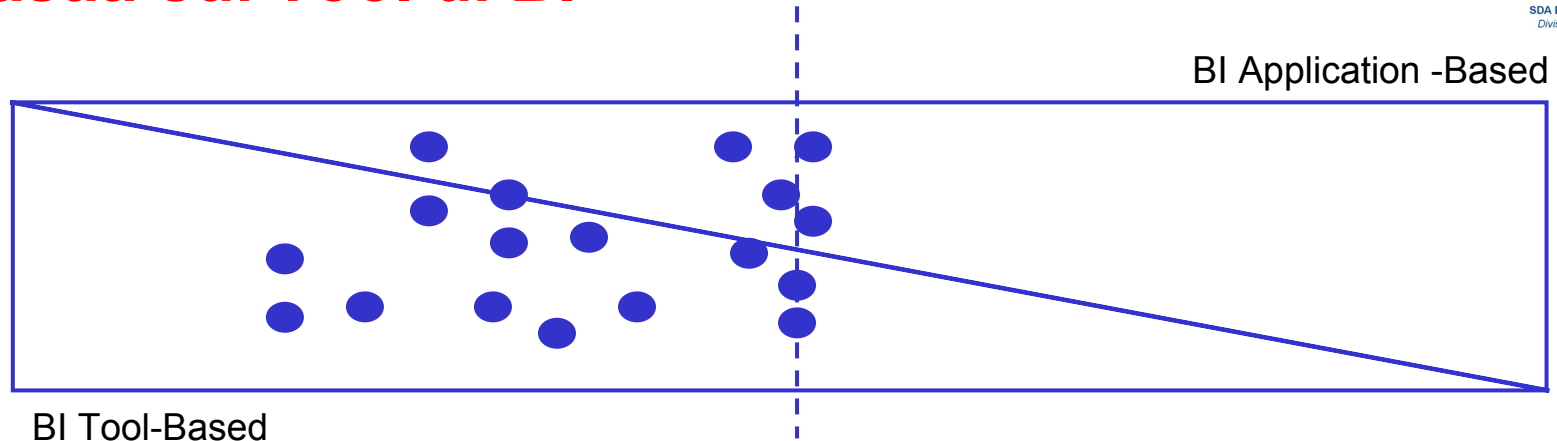
## Modelli di architetture dei sistemi di BI nel mktg management – 4°: “Complessità e volumi crescenti”



“+” = Pro  
“-” = Contro  
“?” = dipende dai casi

- + Capacità di gestire 1) elevati volumi di dati, 2) analisi con frequenza e livelli di dettaglio dei dati differenziate, 3) forte eterogeneità dei dati source, anche non strutturati
- + Possibili i vantaggi dei modelli 2° e 3°
- ? Ready to Master data management
- Costi di implementazione e di gestione

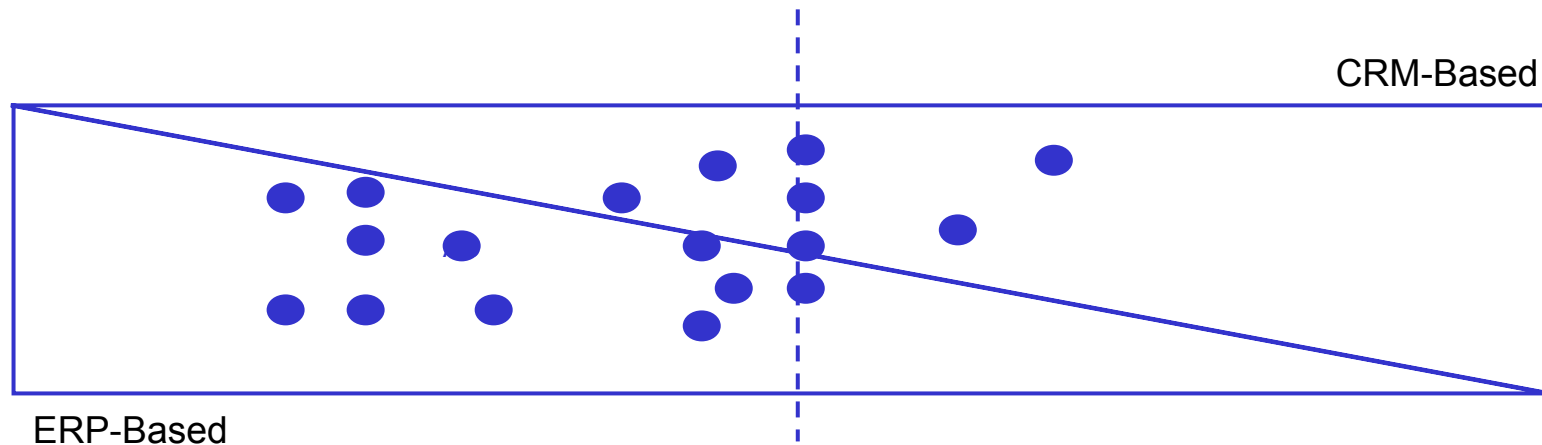
## Sistemi di BI nel Mktg sono prevalentemente basati sui Tool di BI



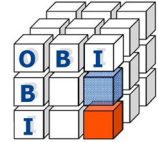
- I Tool “general purpose” di reporting, query, analisi OLAP, modelling e simulazione, ecc., sembrano essere più utilizzati rispetto alle Analytics (più presenti a supporto di redditività, pianificazione/budgeting e pricing)
- Le Analytics nel Mktg sono:
  - una “Gabbia”, che confina o limita le analisi di marketing alle logiche applicative “cablate” nel software applicativo (custom o package parametrizzato), oppure
  - un utile package standard di mercato, da parametrizzare (non personalizzare), contenente “practice di eccellenza” predefinite e da verificare (contenute in modelli di dati predefiniti, mappe di metadati, procedure di ETL adattabili per l’acquisizione dei dati elementari dai sistemi ERP o CRM, set di report, di indicatori e di metriche utili ai vari livelli di management) ??



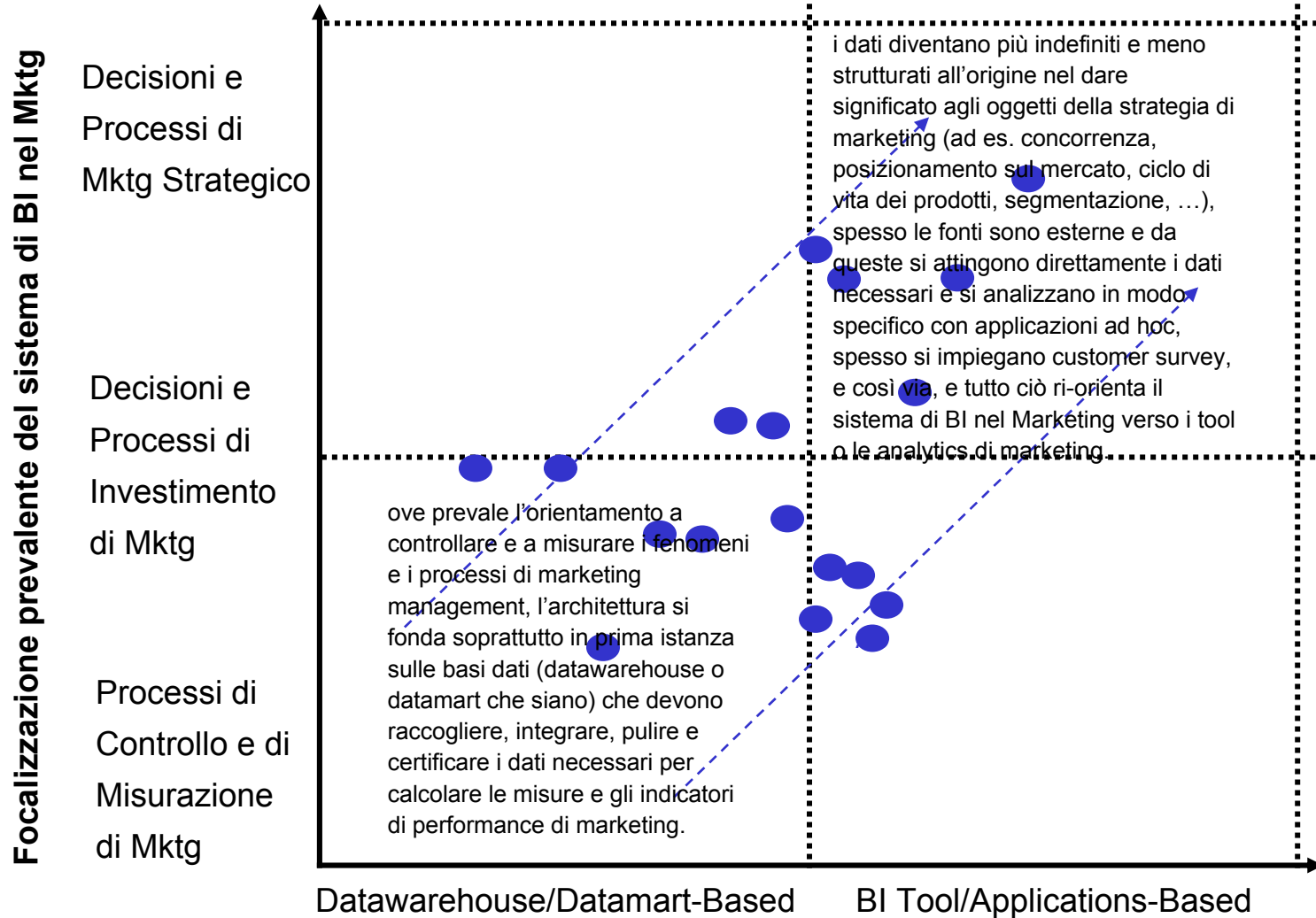
## Sistemi di BI nel Mktg sono alimentati prevalentemente dai sistemi ERP e gestionali



- I Sistemi di CRM, intesi come sistemi di interazione multicanale col mercato, sono meno presenti; scontano sicuramente un minor grado di comprensione (quali confini? Quali processi operativi coprono?)
- Rilancio dei sistemi di CRM in corso, contemporaneamente all'evoluzione (non sostituzione) verso i sistemi di Customer Collaboration Web-Based

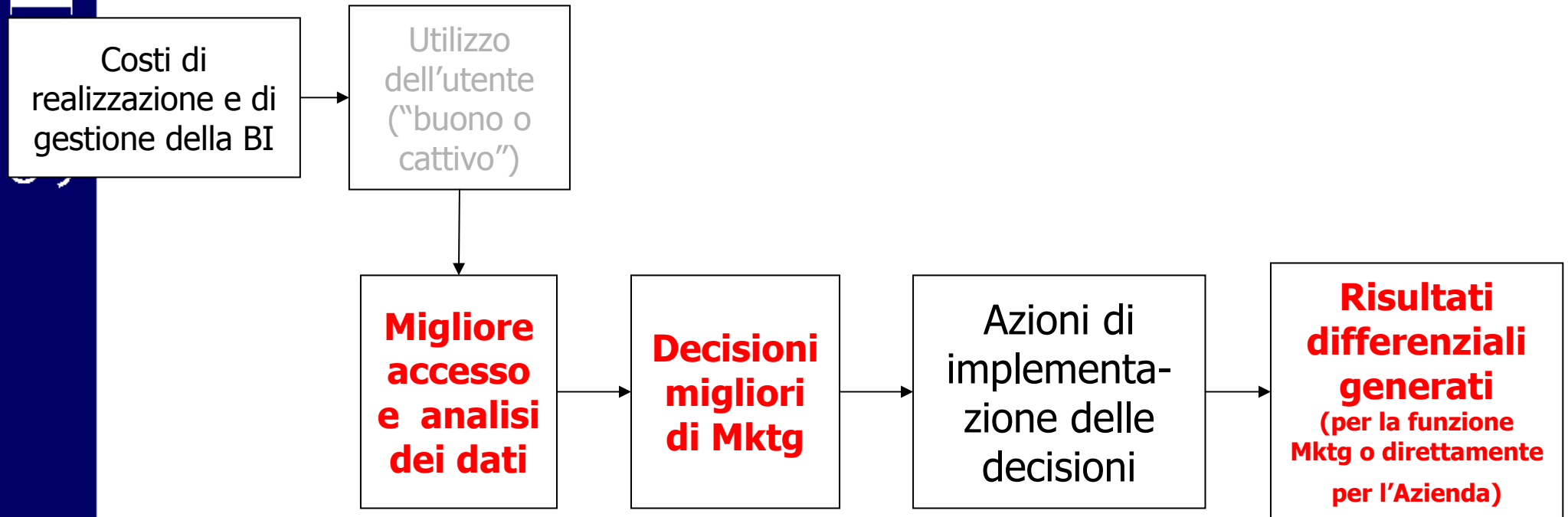


**Il focus del sistema di BI sul controllo di Mktg si basa maggiormente sull'integrazione del livello dei dati; il focus sui processi di mktg strategico si basa maggiormente sulla varietà delle Applicazioni e dei Tool di BI**

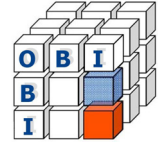


**Sistemi di BI nel Mktg prevalentemente basati su ...**

## La Valutazione dei benefici della BI: il metodo



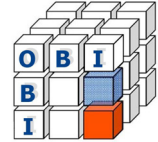
# I benefici dei sistemi di BI nel Mktg



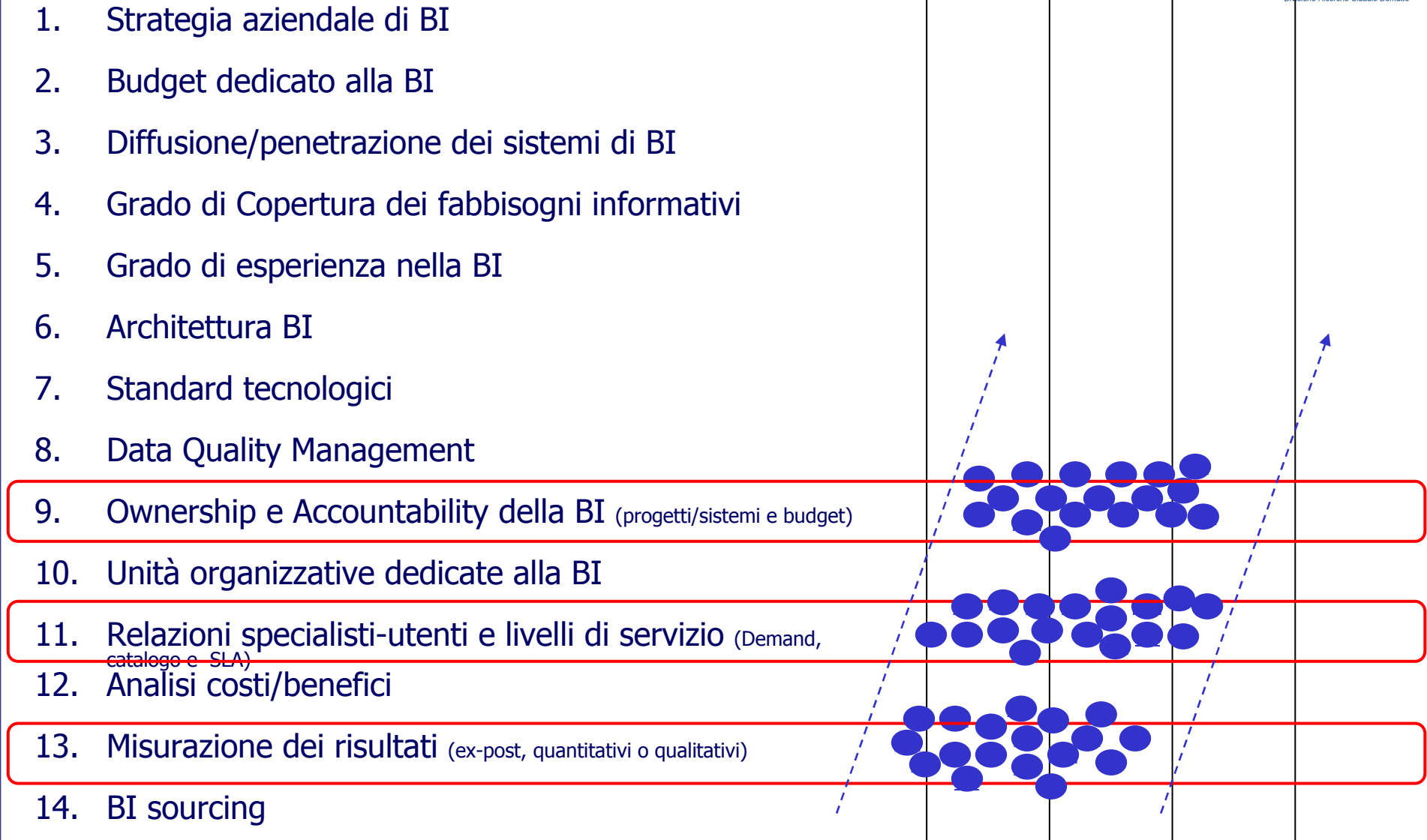
Osservatorio Business Intelligence

<b>Migliore analisi dei dati</b> (efficienza, velocità, ampiezza, profondità)	<b>Migliori decisioni di Marketing</b> (efficacia, tempestività, qualità)	<b>Migliori risultati e performance (raggiungimento obiettivi)</b>	
		<b>Per la Funzione Mktg</b>	<b>Per l'Azienda</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Gusti dei consumatori</li> <li>•Dinamica della concorrenza</li> <li>•Informazioni “giuste e mirate” alla rete sui clienti</li> <li>•Controllo sistematico del ciclo di vita dei prodotti e del processo di product-development</li> <li>•Monitoraggio dell'andamento dei KPI di Mktg</li> <li>•<u>Analisi della Customer Satisfaction</u></li> <li>•Maggior numero di fenomeni di mktg sotto controllo contemporaneamente</li> <li>•Analisi delle performance di vendita (della rete e dei prodotti)</li> <li>•Controllo continuo dell'andamento del mercato e della domanda</li> <li>•Segmentazione e profilazione della clientela</li> <li>•Incremento della frequenza dei cicli di controllo delle vendite</li> <li>• .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Posizionamento dei brand</li> <li>•Sviluppo delle collezioni</li> <li>•Precisione delle previsioni di vendita</li> <li>•Product e Service Development più preciso e tempestivo</li> <li>•Migliori campagne promozionali</li> <li>•Migliore pricing</li> <li>•<u>Azioni di Customer Satisfaction più mirate e analitiche</u></li> <li>•Incremento della capacità di discovering delle nuove opportunità e di differenziazione</li> <li>•Migliore e più dinamica allocazione delle risorse di vendita sul territorio</li> <li>•<u>Migliore allocazione di tutti gli investimenti di mktg (soprattutto promozionali)</u></li> <li>•Scelta dei Canali di contatto più efficaci per cliente o per segmento</li> <li>•.....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Incremento della redemption promozionale</li> <li>•Incremento della Customer Share</li> <li>•<u>Riduzione del tempo di setup dei nuovi Product manager (preparazione, formazione)</u></li> <li>•<u>Standardizzazione del linguaggio di mktg</u></li> <li>•<u>Riduzione del tasso di abbandono e aumento del grado di fedeltà dei clienti</u></li> <li>•Incremento del Cross-selling</li> <li>•Nuove proposition commerciali rispetto ai concorrenti</li> <li>•Riduzione del numero delle ricerche di mercato commissionate all'esterno</li> <li>•Riduzione del “costo del servizio” al cliente</li> <li>•Riduzione del “Costo e del tempo medio di acquisizione” dei nuovi clienti</li> <li>•<u>Maggiore redditività di cliente e di canale</u></li> <li>•Maggior redditività di prodotto</li> <li>•Migliori indici assortimentali per cliente e per Punto vendita</li> <li>•.....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Miglioramento e innovazione del servizio al cliente</li> <li>•<u>Incremento della Market Share</u></li> <li>•Miglioramento e omogeneizzazione dell'azione commerciale</li> <li>•Riduzione dei costi di Overstock di canale</li> <li>•<u>Migliore cooperazione e condivisione di conoscenza tra diverse funzioni aziendali</u></li> <li>•<u>Maggiore cultura omogenea nella filiera commerciale</u></li> <li>•<u>Incremento del Fatturato aziendale</u></li> <li>•Migliore processo di budgeting e di pianificazione aziendale</li> <li>•<u>Maggiore redditività aziendale</u></li> <li>•Miglioramento della programmazione nella catena produttivo-logistica</li> <li>•.....</li> </ul>

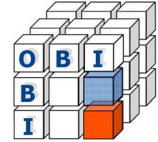
# BI Maturity Model di SDA Bocconi, © 2009



Osservatorio Business Intelligence  
 Osservatorio Business Intelligence  
 Divisione Ricerche Claudio Demattè



## Alcuni esempi di lettura delle case indagate

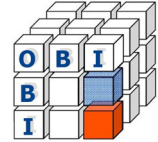


Osservatorio Business Intelligence  
SDA Bocconi School of Management  
Divisione Ricerche Claudio Demattè

### ALPITOUR

- Settore Leisure: trade (agenzie viaggio) fortemente frammentato, forte stagionalità
- Azienda e FCS (Fattori Critici di Successo): forte scelta di integrazione a monte (es. compagnia aerea) e a valle (es. rete di agenzie Welcome); forte diversificazione di offerta e di brand; forte industrializzazione dei servizi
- Funzione Mktg (nella direzione Commerciale): Trade mktg, Consumer Mktg e Yield mgmt
- BI concentrata nel Trade Mktg: maggior valore della BI espresso nell'analisi delle performance di canale e del processo/motivazioni/soddisfazione di acquisto del cliente finale
- Modello architetturale di BI più simile al 4°

## Alcuni esempi di lettura delle case indagate

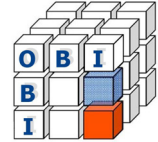


Osservatorio Business Intelligence  
SDA Bocconi School of Management  
Divisione Ricerche Claudio Demattè

### COSTA CROCIERE

- Settore turistico: forte concentrazione, stagionalità, vincoli operativi nella disponibilità a lungo termine di nuove navi
- Azienda e FCS: qualità del servizio, customer-focus, innovazione di servizio
- Funzione Mktg (in Line): di Corp. e di Country
- BI concentrata a livello di Corp. Mktg: maggior valore della BI espresso nell'analisi delle abitudini e della soddisfazione dell'ospite e nell'analisi della Brand Equity (basata sulla fedeltà, conoscenza del brand, qualità percepita e associazione di marca)
- Modello architetturale di BI più simile al 4°

## Alcuni esempi di lettura delle case indagate



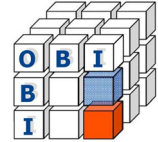
Osservatorio Business Intelligence  
SDA Bocconi School of Management  
Divisione Ricerche Claudio Demattè

### FRATELLI BERETTA

- Settore Food&Beverage: forte branding, criticità della distribuzione, rilevanza dell'innovazione di prodotto (di posizionamento e di packaging); forti cambiamenti socio-demografici
- Azienda e FCS: internazionalizzazione, strategie di sviluppo dei marchi, delle relazioni con la distribuzione in termini di assortimenti e promozioni, di forte innovazione di prodotto nelle modalità e occasioni di consumo
- Funzione Mktg (di riporto al CdA) e di Trade Mktg (nella Direzione Commerciale); manager con forte esperienza nei beni di largo consumo
- BI focalizzata sull'analisi della concorrenza, della domanda e del testing dei nuovi prodotti, da un lato, e sull'analisi delle performance di canale (iper, supermercati, ecc.), degli assortimenti e dei piani promozionali, dall'altro; forte impiego dei servizi informativi degli analisti del mercato dei beni di largo consumo
- Modello architetturale di BI più simile al 3°



## Alcuni esempi di lettura delle case indagate

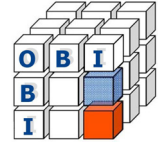


Osservatorio Business Intelligence  
SDA Bocconi School of Management  
Divisione Ricerche Claudio Demattè

### BINDA

- Settore Moda/accessori, comparto orologeria (Breil, Seiko, in licenza D&G, Ducati) e gioielleria (Breil, ecc.): forti pressioni competitive, forti cambiamenti socio-demografici, acquisto fortemente basato su aspetti di emotività e di status, in parte di tecnologia (nella fascia alta di prodotto)
- Azienda e FCS: forte branding, innovazione del design, maggior orientamento alla distribuzione indiretta
- Funzione Mktg Corp. (in Line) e funzioni Mktg di BU geografiche
- BI a maggior valore nella pianificazione dei brand, delle collezioni e del product life cycle e nella valutazione dei comportamenti di acquisto e della brand awareness
- Modello architetturale di BI più simile al 1°

## Alcuni esempi di lettura delle case indagate

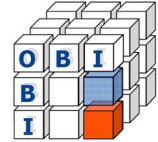


Osservatorio Business Intelligence  
SDA Bocconi School of Management  
Divisione Ricerche Claudio Demattè

### ERG Petroli

- Settore Raffinazione e Distribuzione carburanti; forte competizione sul prezzo, rilevanza della prossimità al cliente finale, fidelizzazione
- Azienda e FCS: ampia rete distributiva, diversificazione nel non-oil (bar, vendita prodotti non oil, ...), co-branding, customer management attento ai due livelli: gestori del punti vendita (stazione di servizio) e automobilisti (B2C e B2B)
- Funzione Mktg (in Staff alla DG)
- BI a maggior valore nella previsione e formulazione del prezzo (Opera, BI application Custom), nell'analisi delle performance della rete distributiva, nelle analisi di brand preference e della fedeltà (fidelity card); dati di settore sui consumi nazionali di carburante disponibili con un ritardo di 18 mesi (ministero dei trasporti)
- Modello architetturale di BI tra il 2° e il 3°

## Alcuni esempi di lettura delle case indagate

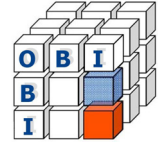


Osservatorio Business Intelligence  
SDA Bocconi School of Management  
Divisione Ricerche Claudio Demattè

### SISAL

- Settore delle lotterie e scommesse fortemente regolamentato, concessioni di Stato
- Azienda e FCS: efficienza di gestione (a favore dello Stato) e forte innovazione ICT-Based; prodotti: superenalotto, totocalcio, Bingo, ...; diversificazione nei servizi di pagamento tramite le ricevitorie elettroniche (bolli auto, multe, ...)
- Funzione Trade Mktg (nella direzione Commerciale); rete di 25.000 esercizi commerciali online su rete telematica; forte convergenza delle attività sul POS (Point of Sales); funzione di CRM focalizzata sui servizi alla rete delle ricevitorie
- BI a maggior valore nelle analisi del comportamento del consumatore (anonimo) per classi di prodotto e nella pianificazione delle vendite per POS (“assegnato il target di vendita, si abbandona la storia, il consuntivo è confrontato solo col dato previsionale!”); dati elementari digitali all’origine; la BI è un “toolkit” di vendita
- Modello architetturale di BI tra il 2° e il 3°

## Alcuni esempi di lettura delle case indagate

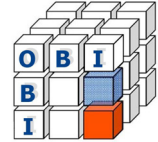


Osservatorio Business Intelligence  
SDA Bocconi School of Management  
Divisione Ricerche Claudio Demattè

### UVET-AMEX

- Settore del Business Travel; B2B
- Azienda e FCS: innovazione dei servizi ICT-Based, “cura” del viaggiatore (come consumatore finale dei servizi) e del cliente-azienda (in particolare della figura del Travel manager come “influenzer”): forte leva sul sistema di CRM multicanale;
- Funzione Mktg (in staff ad AD); forte ruolo anche di analista del settore
- BI a maggior valore nella previsione della domanda potenziale, nelle analisi della customer satisfaction e dei comportamenti di consumo dei viaggi; ampie attività di web mktg, survey e analysis; forte ruolo di TNS (IT di gruppo); BI anche per produzione di dati e report di settore
- Modello architetturale più simile al 1°

## Alcuni esempi di lettura delle case indagate

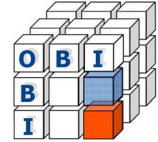


Osservatorio Business Intelligence  
SDA Bocconi School of Management  
Divisione Ricerche Claudio Demattè

### SANOFI-AVENTIS

- Settore Farmaceutico; forte regolamentazione e cambiamenti; impatto del federalismo fiscale (spesa sanitaria alle Regioni); liberalizzazione dei principi attivi dopo la scadenza dei brevetti; prodotti OTC (senza prescrizione medica) distribuiti anche nella grande distribuzione
- Azienda e FCS: riorganizzazione per Business Zone; forte branding negli OTC; rifocalizzazione dell'attenzione manageriale alla rete commerciale e ai prodotti Etici (con prescrizione medica) Top (One Page Strategy)
- Funzione Mktg (in staff a Pharma Operations); focalizzazione su previsioni di vendita, della pubblicità e promozioni, su performance commerciali e su product life cycle management
- BI a maggior valore nelle analisi della rete di vendita (Informatori), nelle previsioni di vendita e delle azioni di mktg, nelle performance di sintesi (cruscotti) di vendita e mktg; esperienza di rilievo nel Content mgmt (Dossier di mktg)
- Modello architetturale più simile al 1°, ma con una forte centralità della parte alimentata dal sistema ERP

## Alcuni esempi di lettura delle case indagate

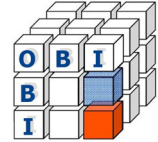


Osservatorio Business Intelligence  
SDA Bocconi School of Management  
Divisione Ricerche Claudio Demattè

### A2A

- Settore Energia; forte regolamentazione e cambiamenti di liberalizzazione
- Azienda e FCS: Multiutility locale; copertura e penetrazione del mercato, innovazioni di servizio e fedeltà dei clienti;
- Funzione Mktg (in A2A Energia, società di vendita del gruppo); forte attenzione ai canali di contatto (venditori, agenti, sportelli, call center, web) per segmento di clientela B2B o B2C (in funzione del volume e della modalità di consumo di energia), al new product development e al CRM/DB di mktg
- BI a maggior valore nelle previsioni di consumo, nelle analisi della customer satisfaction e delle performance dei canali e dei prezzi
- Modello architetturale tra il 2° e il 3°

## Aspetti generali e di sintesi emersi dalle case

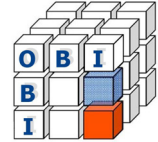


Forte riconoscimento dell'utilità dei sistemi di BI nel Mktg Management ...

... ma, il livello generale di organicità del sistema, di integrazione dei processi di mktg mgmt e di sistematicità delle misurazioni sembra ancora basso.

Molte evidenze e spunti della ricerca sono conferme ma è necessario stimolare l'offerta di soluzioni e servizi BI nonché un'evoluzione della cultura aziendale di mktg verso la BI

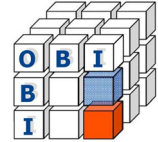
## Aspetti generali e di sintesi emersi dalle case



- Raro “ritorno/feedback” automatico delle misurazioni di Mktg sulle decisioni di strategia e di investimento di Mktg: apprendimento individuale, non organizzativo
- La storicità dei dati per il mktg raramente va oltre i 2 anni, ma è opportuno? Qual è oggi il valore di lunghe serie storiche di fatti aziendali? Sono “depurate” dei cambiamenti di Business?
- Le analisi del rischio cliente e della fedeltà sono ancora nicchie di impiego della BI nel Mktg



## Aspetti generali e di sintesi emersi dalle case

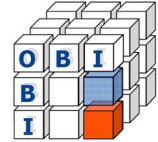


- La redditività di cliente B2B/segmento B2C o di iniziativa di mktg sono prevalentemente gestite in BI Application (e non nei sistemi gestionali transazionali)
- Budgeting di mktg e pianificazione commerciale, se sono attività critiche per il Mktg, sono gestiti con BI Application (packaged o custom), altrimenti sono gestiti dai moduli ad hoc dei sistemi gestionali (ERP tipicamente)
- Collegate alle precedenti attività e alle previsioni della domanda potenziale, di prezzo o di scenario competitivo, le c.d. BI predittive si presentano abbastanza diffuse

## Aspetti generali e di sintesi emersi dalle case

- Le analisi di Customer Satisfaction sono prevalentemente svolte con BI Tool general purpose
- I dati di domanda potenziale non sono più “il sogno nel cassetto” del Mktg mgr
- Generalizzata presenza di cruscotti, scorecard, dashboard per il Mktg, ma con numerosità dei KPI molto varia (in funzione della chiarezza delle relazioni tra i KPI di Mktg)

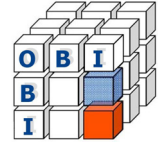
## Aspetti generali e di sintesi emersi dalle case



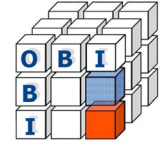
### Primi segnali di:

- Geo-Mktg, che sembra essere sempre una nicchia applicativa della BI
- convergenza tra BI e Content Management (sottoforma di report testuali interni o Web-based, es. report di settore, dossier di mktg, ricerche ad hoc, analisi di blog o forum, ecc.);
- impiego dei dati destrutturati prodotti dalle tecnologie Web tradizionali o più recenti (web 2.0), nei nuovi modelli di Customer Collaboration (che estendono il concetto della Customer Interaction proposto dai paradigmi del CRM), per produrre informazioni alle funzioni Marketing, utili:
  - nei processi di Product/Service Development (ad es. customer test dei nuovi Concept di prodotto);
  - nell'analisi delle percezioni e dei comportamenti di acquisto (ad es. evidenze o sentiment di nuovi criteri o modalità di scelta);
  - nell'analisi di nuove forme emergenti di concorrenza e di fungibilità tra i propri prodotti e quelli di altri player di mercati contigui (ad es. rumors, early warnings, ...)

## Aspetti generali e di sintesi emersi dalle case

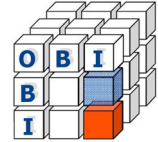


- La BI può essere impiegata per produrre informazioni per la clientela o per altri Stakeholder (specialmente nei settori ove non esistono dati secondari prodotti da analisti di mercato specializzati)
- I dati di settore, le normative, i dati macro-economici sono rilevanti per le attività di mktg, ma difficilmente vengono integrati nella piattaforma di BI aziendale, bensì seguono procedure di trattamento e di presentazione office-based che convergono sul portale aziendale



## Aspetti generali e di sintesi emersi dalle case

- Le e-survey sembrano aver solo affiancato, non sostituito, le market survey tradizionali (es. test nuovi prodotti, grado di soddisfazione, brand awareness, ...) condotte dall'azienda o da società specializzate
- Fonti e “Touch-point” più o meno nuove di dati digitali, più o meno efficaci per il Mktg:
  - Carte (magnetiche, microchip, Rfid): Fidelity card con utilizzi molto diversi; “card servizi di bordo”; ...
  - Web
    - Portali
    - Social networks (community, blogs, ...)
  - Contatori elettronici
  - Ricevitorie digitali
  - GPS auto
  - ...



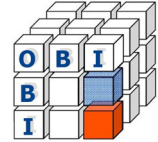
## La vera sfida dei sistemi di BI nel mktg mgmt: la dinamicità e la creatività tipiche delle attività e dei processi di marketing non possono essere “ingabbiati” in sistemi di BI rigidi e monolitici

la solidità, la  
qualità, l'affidabilità  
e l'integrazione  
delle molteplici  
forme dei dati, dei  
tool e delle  
applicazioni dei  
sistemi di BI

capacità del sistema di  
BI di recepire  
velocemente il  
cambiamento (in termini  
di misure, di dimensioni di  
analisi, di modelli logici di  
causa-effetto, di fonti e di  
modelli di dati, di tecniche  
di analisi utilizzate, ecc.)

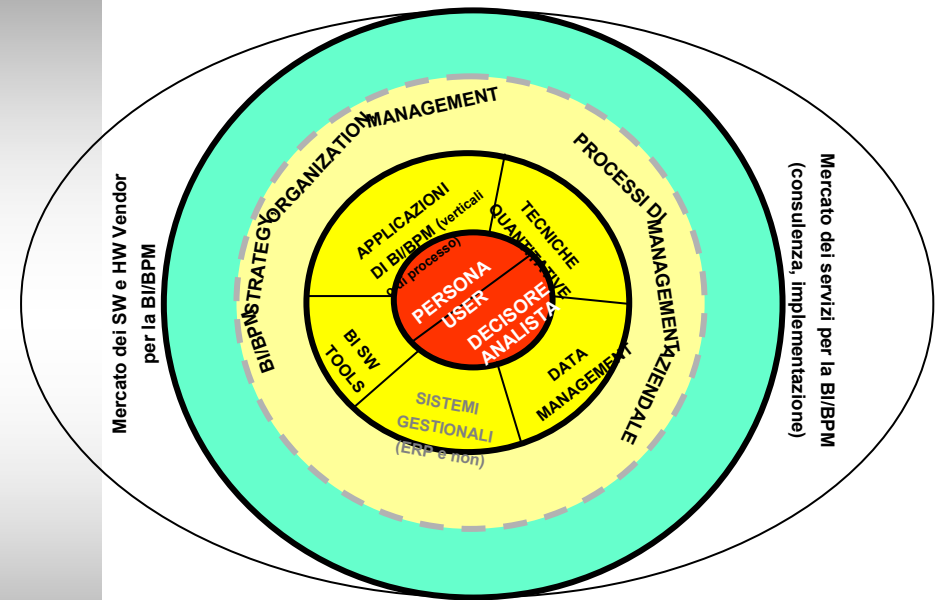
le scelte di BI Governance aziendale giocheranno un ruolo decisivo  
(vedi BI Maturity Model)

# I Progetti futuri dell'Osservatorio BI/BPM



Osservatorio Business Intelligence  
SDA Bocconi School of Management  
Divisione Ricerche Claudio Demattè

1. Practice e applicazioni di BI/BPM per community professionale:
  - HR manager
  - Supply Chain manager
  - ...
2. Practice di altri settori rilevanti nell'economia italiana
3. Partnership europee con centri di competenza su BI e PM
4. Analisi dei Nuovi trend della BI
  - Web BI consumer
  - Economia dell'attenzione
  - BI e Information/Content management
  - Near real time BI, ecc.



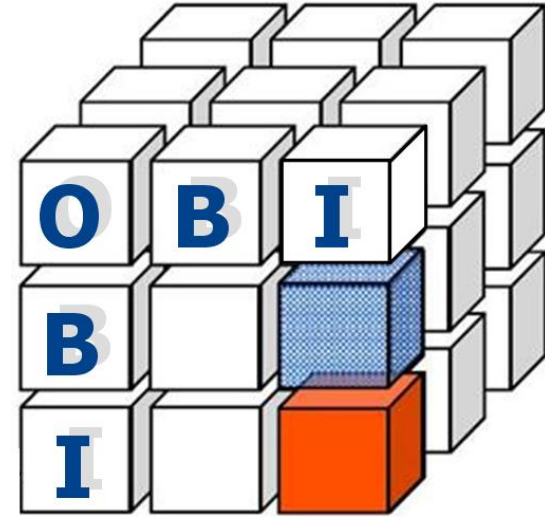
**Grazie per l'attenzione**

Paolo Pasini

Armando Cirrincione

[osservatoriobi@sdabocconi.it](mailto:osservatoriobi@sdabocconi.it)

[www.sdabocconi.it/obi](http://www.sdabocconi.it/obi)



**Osservatorio Business Intelligence**

**SDA Bocconi School of Management**

*Divisione Ricerche Claudio Demattè*