



# ICT E INNOVAZIONE D'IMPRESA

## Casi di successo

### Rubrica a cura di

**Roberto Bellini, Chiara Francalanci**

La rubrica *ICT e Innovazione d'Impresa* vuole promuovere la diffusione di una maggiore sensibilità sul contributo che le tecnologie ICT possono fornire a livello di innovazione di prodotto, di innovazione di processo e di innovazione di management. La rubrica è dedicata all'analisi e all'approfondimento sistematico di singoli casi in cui l'innovazione ICT ha avuto un ruolo critico rispetto al successo nel business, se si tratta di un'impresa, o al miglioramento radicale del livello di servizio e di diffusione di servizi, se si tratta di una organizzazione pubblica.

## Il caso della Rete dei Concessionari Alfa Romeo

**Roberto Bellini**

### 1. INTRODUZIONE

**V**iene presentato di seguito il risultato di un progetto pilota sviluppato tre anni fa per la rete distributiva di Alfa Romeo; il progetto ha coinvolto alcune decine di Concessionari, imprenditori commerciali con imprese che vanno dai 5-10 addetti a qualche decina.

Il progetto nasceva dalla consapevolezza del committente, il direttore della divisione, sui problemi di debolezza della rete distributiva, dovuti a varie vicissitudini nella storia aziendale.

Le richieste alla società di consulenza incaricata di sviluppare il progetto erano fortemente orientate:

- sviluppare strumenti e metodologie di marketing on line a supporto della attività commerciale dei concessionari scelti per il pilota;

- supportare l'introduzione di tali strumenti e metodologie con un forte affiancamento operativo locale e continuo sul concessionario.

Gli obiettivi posti dal committente erano molto stringenti e finalizzati, ancorché si trattasse di un progetto pilota, ad ottenere risultati concreti a brevissimo termine; in particolare l'ipotesi di lavoro era quella mettere il cliente al centro della attività del concessionario identificando target di clienti mirati a cui offrire la partecipazione ad eventi tramite campagne di Direct

Marketing, per generare contatti e relazioni con prospect interessati, accogliere e profilare i prospects sul punto vendita, capire i loro bisogni e generare trattative da portare avanti differenziando argomentazioni di vendita, prezzi e condizioni di vendita, fino alla chiusura del contratto di acquisto di un'auto.

L'esigenza da soddisfare era quella di migliorare la quota e la penetrazione in un mercato ipercompetitivo, aumentando la capacità di vendita di ciascun concessionario e migliorando l'efficacia di tutta la rete distributiva, a partire dalla messa in comune, fra concessionaria e costruttore, dei nominativi dei prospect e delle informazioni sul loro rispettivo profilo.

La soluzione adottata dalla società di consulenza è stata quella di sviluppare un portafoglio di servizi per il trade molto sofisticato e metterlo a disposizione dei concessionari in termini condivisi, anche dal punto di vista dei costi.

### 2. STORIA DEI CONCESSIONARI E DELLA RETE ALFA ROMEO

I concessionari nascono come ex venditori diretti della casa automobilistica produttrice; la necessità di ridurre, e possibilmente variabilizzare, i costi di vendita spinge la casa auto-

mobilitica produttrice ad imboccare decisamente la strada di costruire una rete di distribuzione (i concessionari) trasformando i suoi migliori venditori in imprenditori che si specializzano nella vendita delle auto nuove e usate e nella assistenza tecnica del parco auto in circolazione.

Questa soluzione organizzativa per la vendita (la costruzione di una rete di vendita indiretta da parte della casa costruttrice) viene adottata praticamente da tutte le case costruttrici a partire dagli anni 70; con la introduzione di questo tipo di intermediario, la casa costruttrice si alleggerisce da una parte dei costi di vendita ma dall'altra perde completamente il contatto diretto con il cliente finale e, in generale, con i mercati locali; il concessionario diventa infatti, inevitabilmente, il presidio di un mercato locale costituito dai clienti finali e dai concessionari di case costruttrici concorrenti che operano sul territorio/zona assegnato.

Per proteggere il proprio investimento commerciale, le case costruttrici tendono a definire rapporti contrattuali con i migliori concessionari sempre più orientati alla "esclusività"; in realtà i concessionari più capaci dal punto di vista imprenditoriale tendono invece a costruire una presenza sul mercato locale sempre più forte, attraverso accordi con più case costruttrici: l'obiettivo di questi imprenditori è quello di avere un portafoglio di offerta sempre più completo su un territorio che gradualmente imparano a conoscere molto bene e su cui identificano target differenziati che possono essere meglio serviti con auto di marche e modelli diversi.

Specificamente, la rete distributiva di Alfa Romeo, dopo l'acquisizione del marchio da parte di Fiat, viene incorporata nella rete distributiva di Fiat, in cui convivono tutti e tre i marchi della casa costruttrice torinese: Fiat, Lancia e Alfa.

Questa situazione genera nei concessionari, negli ultimi 10 anni, una situazione in cui il venditore diventa lo stesso per tutti e 3 i marchi, con grave riduzione della efficacia di vendita; il marchio Alfa, che ha la maggiore "personalità" e che nel tempo ha creato un vero e proprio mito presso una significativa parte della clientela italiana ed estera, viene anegato negli altri marchi facendo perdere la "personalità" di cui sopra.

Nel frattempo, a luglio del 2002 la Commissio-

ne Europea adotta una profonda riforma che definisce una nuova organizzazione della distribuzione automobilistica e dei servizi post-vendita in Europa nei prossimi anni, con l'obiettivo di stimolare la concorrenza e trovare un equilibrio tra i vantaggi dell'industria e i benefici del consumatore; la direzione della Divisione Alfa Romeo decide di sfruttare la introduzione della direttiva europea per cercare di perseguire due obiettivi:

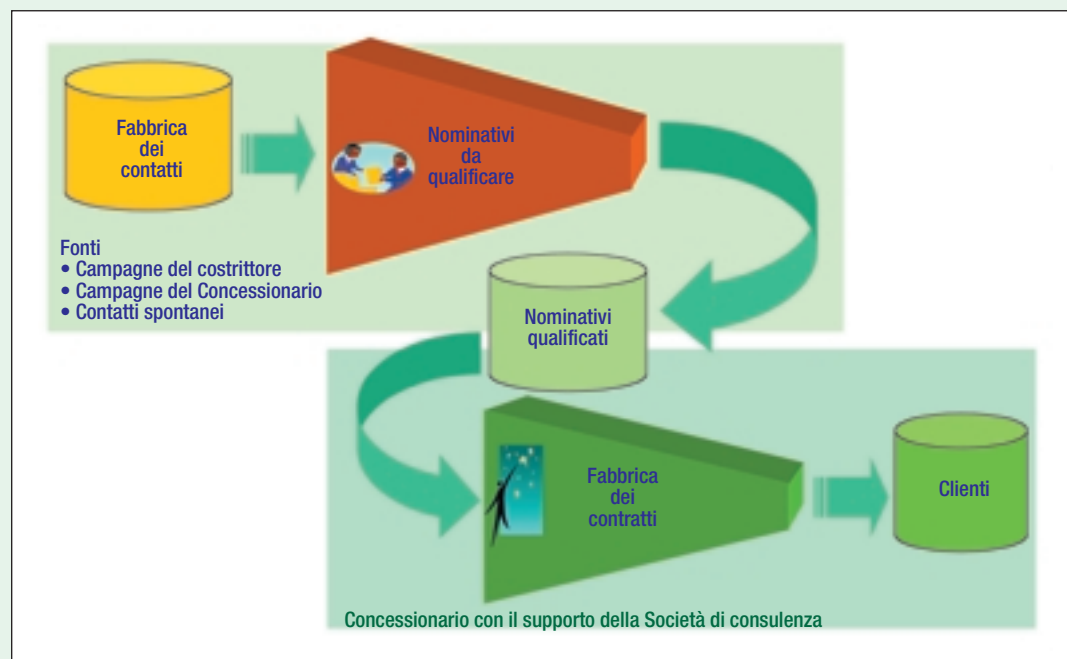
- recuperare una modalità distintiva nella gestione delle vendite delle auto sotto il proprio marchio;
- recuperare un più diretto controllo sui mercati locali, mettendo a disposizione della rete dei concessionari una strumentazione di gestione del portafoglio clienti che sia condiviso fra i concessionari della rete e che permetta alla direzione commerciale di avere dati sulle vendite e sulle caratteristiche della clientela.

### 3. ORGANIZZAZIONE E PROCESSO DI VENDITA DI UN CONCESSIONARIO D'AUTO

I principali processi nella Concessionaria comprendono *vendita* e *post-vendita*; sulla vendita il concessionario guadagna le sue commissioni come previsto dal contratto con la casa costruttrice, ma anche il *post-vendita* rappresenta una fonte di introiti molto elevata; i servizi post-vendita infatti comprendono l'assistenza attraverso l'officina meccanica (manutenzioni ordinarie, revisioni obbligatorie per legge, riparazioni), la vendita dei ricambi, la vendita di accessori (portapacchi, car stereo, prodotti derivati ecc.) e la gestione del Circuito di Garanzia.

L'aumento delle vendite delle **auto nuove** impatta in maniera decisamente elevata sia sul fatturato dei prodotti che su quello legato ai servizi; infatti alla crescita del **nuovo** corrisponde l'aumento del parco circolante (ovvero il numero di veicoli immessi su strada da ogni concessionario), da cui deriva l'aumento del fatturato di officina (con la crescita del numero degli interventi di manutenzioni) e l'aumento del fatturato di magazzino, con una crescita delle occasioni di contatto con il cliente.

Il processo che viene messo sotto analisi nel progetto pilota è il processo di vendita nelle



**FIGURA 1**  
 La Fabbrica  
 dei Contatti  
 e dei Contratti

sue due fasi principali che vengono chiamate rispettivamente (Figura 1).

□ **Fabbrica dei Contatti:** il flusso prevede che per generare contatti sia necessario impostare e lanciare un certo numero di campagne all'anno a livello nazionale e locale, per la qualificazione sistematica di nominativi interessati all'offerta della casa costruttrice e resi disponibili nel DB Nominativi Qualificati;

□ **Fabbrica dei Contratti:** il flusso prevede che i nominativi qualificati vengano estratti dal prezioso Data Base NQ uno ad uno dai venditori per diventare oggetto di trattativa e quindi, ancora con una attività molto mirata, di farli diventare clienti, in percentuale significativa.

Nel Processo di Vendita le principali figure professionali coinvolte sono:

□ il Titolare, cioè l'imprenditore, che nasce comunque come venditore e continua a svolgere questa funzione soprattutto sui grandi clienti, assumendo spesso anche il ruolo di Responsabile Commerciale della Concessionaria, fino a che le dimensioni lo permettono;

□ il Venditore, che è poi quello che ha il contatto diretto prima con potenziale cliente (prospect) e, una volta conclusa positivamente la trattativa, con il cliente;

□ il Collaudatore, che assume un ruolo significativo nella vendita quando la trattativa con il cliente tocca gli aspetti tecnici della vettura o il cliente accetta di fare il Test Drive.

Lo strumento fondamentale progettato e messo a disposizione dei venditori è costituito dalla Scheda Cliente; la Scheda deve essere compilata in parte (per la sezione anagrafica in particolare) dal potenziale cliente, che deve anche dare la liberatoria all'utilizzo dei suoi dati a norma della legge sulla privacy, e per la parte più significativa da parte del venditore. Sostanzialmente la scheda è divisa nelle seguenti sezioni:

□ **Conoscere il cliente:** questa sezione comprende

- i dati anagrafici e le modalità di contatto;
- il profilo sociodemografico (professione, titolo di studio, composizione della famiglia);
- parco auto della famiglia e motivazioni della sostituzione;
- la liberatoria.

□ **Capire il cliente:** la sezione comprende:

- il nome del venditore;
- le attenzioni e le esitazioni: in particolare si cerca di catturare indicazioni su quali sono le auto che il potenziale cliente ha in mente e quale sarebbe interessato ad acquistare (non solo della marca rappresentata dal concessionario) e quindi la migrazione attesa dalla auto posseduta a quella nuova;
- i valori associati all'auto (come mezzo, come status symbol ecc.) e le principali funzioni d'uso indicate dal potenziale cliente;
- I principali fattori che determinano la scelta da parte del prospect in termini tecnici, economici ed emozionali.

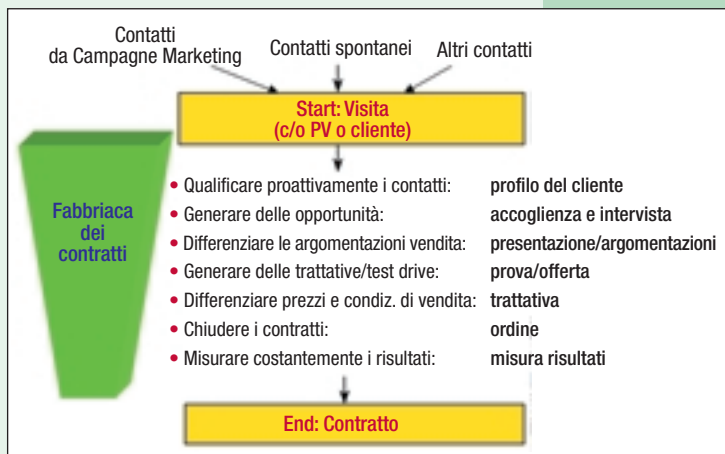
□ Tracciamento del contatto e della trattativa: questa sezione comprende:

- le argomentazioni di vendita usate dal venditore e le obiezioni espresse dal *prospect*;
- i fattori che spingono/frenano l'orientamento del *prospect* verso il modello proposto dal venditore/di interesse del *prospect*;
- lo sviluppo della relazione (visite, telefonate, scambio di documentazione) e la valutazione del venditore sulle probabilità di vendita al *prospect*;
- la conclusione della trattativa, in positivo (modello venduto, sconto) o in negativo (il cliente non si fa più vivo).

La Scheda Cliente costituisce il supporto alla gestione del *prospect*; tutti i dati rilevati vengono imputati dal venditore stesso o da un Assistente alla Relazione con il Cliente nel Customer Data Base reso disponibile al singolo venditore; il venditore ha immediatamente un beneficio da questi dati; gli viene stampata una scheda che riporta indicazioni su clienti che vengono individuati dal sistema di Customer Intelligence come simili a quello che il venditore sta seguendo, accompagnato da indicazioni su quali sono state le argomentazioni di vendita che hanno avuto successo e su quali vanno assolutamente evitate; in altre parole il sistema informativo mette a disposizione di ogni venditore tutta l'esperienza che giorno per giorno viene catturata da tutti i venditori della rete di vendita dei concessionari (Figura 2).

Nel dettaglio, il venditore cerca di generare l'opportunità di vendita attraverso argomentazioni di vendita specifiche per ciascun potenziale cliente; l'obiettivo intermedio, fondamentale in questa fase del processo di vendita, è quello di arrivare alla "prova su strada" dell'auto (Test Drive): l'esperienza insegna infatti che se il *prospect* accetta di fare il Test Drive, la conclusione della trattativa in termini positivi diventa molto più probabile; al Test Drive segue una ulteriore fase di trattativa sulle condizioni di vendita e sul prezzo, molto spesso legato alla valorizzazione dell'usato che il venditore deve ritirare. La trattativa si chiude positivamente solo quando il *prospect* firma l'ordine di acquisto e comunque, anche se la trattativa si interrompe, segue una ultima fase per la valutazione dei risultati del processo di vendita.

La messa a fattore comune dei profili dei *prospect* e dei clienti, dei contenuti di ciascuna



**FIGURA 2**

*Fabbrica dei Contratti: le fasi supportate da profilo e modello interpretativo*

fase del processo di vendita e dei risultati (in termini di successo e insuccesso della rete di vendita) permette di costruire un vero e proprio Knowledge Data Base finalizzato alla vendita messo a disposizione dei venditori in modo da poterli guidare in ogni singola azione commerciale verso un tasso di successo crescente.

#### 4. STRUTTURA FONDAMENTALE DEL SISTEMA INFORMATIVO DI SUPPORTO

Il Sistema Informativo di supporto alla Rete di Vendita di Alfa Romeo era costituito da una Fabbrica di Servizi (CONNATE, sviluppata dalla società di consulenza che ha avuto l'incarico di sviluppare il progetto) e basata su 4 funzioni fondamentali:

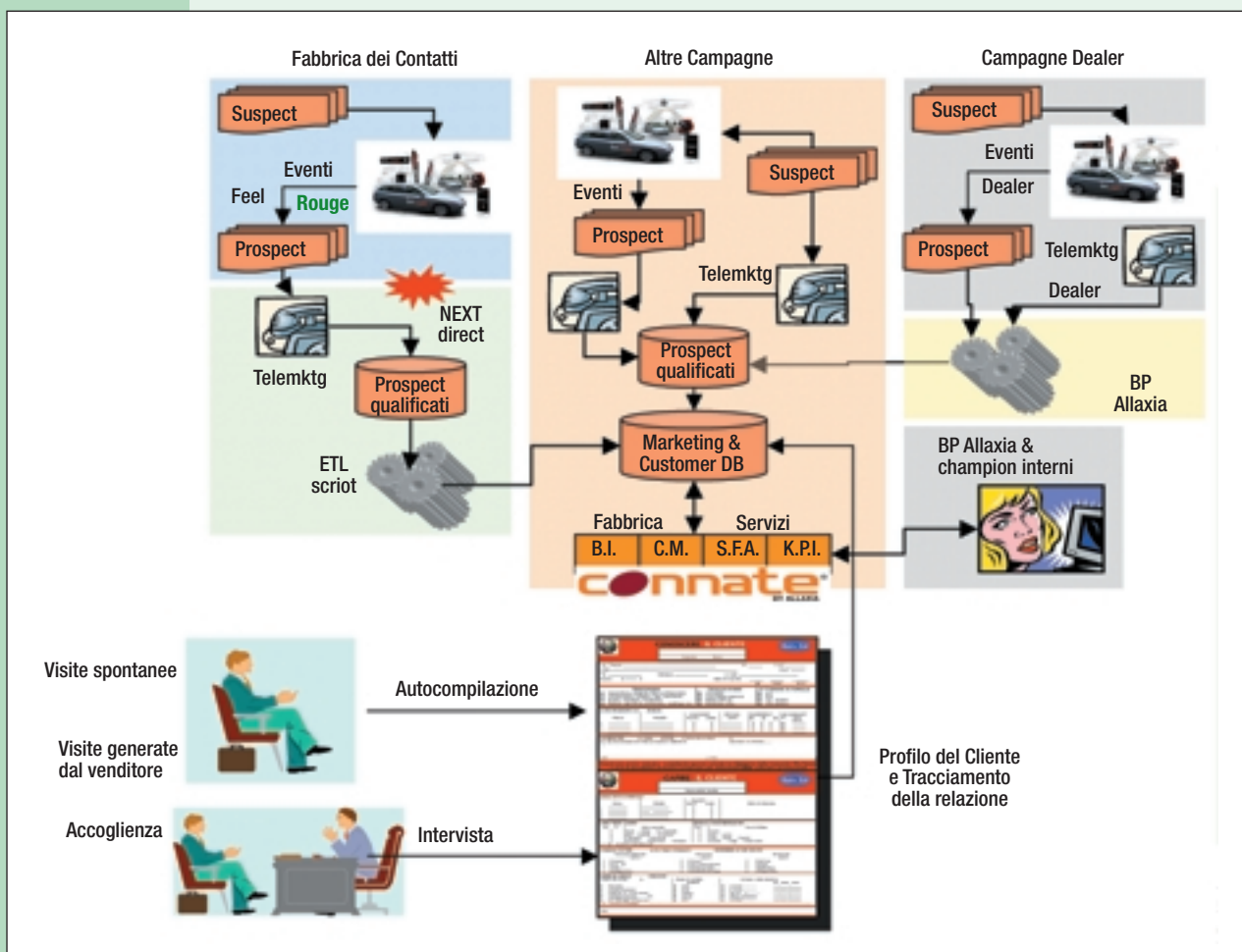
- *Business Intelligence* (BI): funzione di analisi e di reporting sulle caratteristiche della clientela e sull'andamento del mercato;
- *Campaign Management* (CM): funzione di gestione delle campagne di Direct Marketing per la acquisizione e qualificazione dei nominativi dei *prospect*;
- *Sales Force Automation* (SFA): funzione di gestione e supporto alla attività dei venditori, che interagisce con il Customer Data Base, alimentato sia dal Data Base dei *Prospect* Qualificati che dai dati raccolti attraverso la Scheda Cliente;
- *Key Performance Indicators* (KPI): funzione di misura e analisi delle prestazioni di tutto il sistema.

Lo schema mostrato nella figura 3 rappresenta il modo in cui i vari flussi informativi vengono integrati fra di loro: la Fabbrica dei Contatti, le Campagne promosse dal Consulente Allaxia e quelle promosse localmente dai singoli Concessionari sono tutte finalizzate ad alimentare il Data Base dei Prospect Qualificati: la funzione di Campaign Management traccia l'evoluzione di tutte le campagne lanciate permettendo di gestire le eventuali sovrapposizioni (evitare che lo stesso nominativo venga sollecitato da campagne diverse) e di ottimizzare gli impegni su tutta la rete; fornisce inoltre un supporto alla attività di affiancamento dei Concessionari da parte della rete dei Business Partner della Società di Consulenza sia nelle Campagne di qualificazione dei Prospect che per la Gestione della Scheda Cliente utilizzata dai Venditori come supporto nelle varie Trattative. La gestione della Scheda Cliente viene suppor-

tata dal Sistema Informativo con la funzione SFA, che permette di sviluppare sia il Tracciamento della Relazione con il Cliente/Prospect che la Profilatura del Cliente; i dati raccolti nella Scheda Cliente sono forniti o in autocompilazione dai Prospect oppure compilati dai Venditori al termine di ogni incontro con il cliente: è infatti fondamentale che il Prospect non si senta "intervistato" ma piuttosto percepisca il Venditore come uno specialista al suo servizio per risolvere il problema della migliore soluzione di motorizzazione.

L'importanza della Profilatura del Cliente per il Venditore è tutta nei due seguenti aspetti:

- individuare le "chiavi di successo" per la gestione trattativa, identificando in base ai dati inseriti nella scheda cliente il **profilo di riferimento** del contatto;
- fornire al Venditore le **argomentazioni di vendita** e le **obiezioni** critiche per il profilo di



**FIGURA 3**  
L'integrazione dei flussi informativi

clienti a cui il contatto in esame appartiene, quale derivazione dell'esperienza comune di tutti i venditori coinvolti; ricordiamo in proposito che il Profilo è caratterizzato dalla principale funzione d'uso (per lavoro, per vacanze,...) dell'auto, dai valori associati all'auto (sicura, confortevole,...), dalla classe / marca di origine e destinazione (esempio, full liner) e dalla classe / segmento di origine e destinazione (esempio, C, D,...).

Dal punto di vista funzionale, il Profilo del Cliente integra le informazioni di marketing (schede contatto, interviste ... spesso volatili), con quelle di vendita e (potenzialmente) con le informazioni gestionali (contratti, immatricolazioni, fatture, pagamenti, finanziamenti ecc.), può essere gestito sia manualmente (schedario...) che (meglio) on line, genera il Customer Database ed abilita tutte le funzionalità di analisi (Business Intelligence), gestione campagne (Campaign Management), supporto alla vendita (Sales Force Automation), misura e controllo delle performance (KPI).

Infine, dal punto di vista del Sistema informativo, non dimentichiamo l'importanza della fun-

zione di misura e controllo: nella tabella 1 sono riportati i vari "Indicatori di Performance": gli indicatori sono articolati per fase di lavoro analitica e per ognuno di essi è indicato l'algoritmo con cui sono costruiti, lo strumento e la fonte di rilevazione.

Sono infine resi disponibili due indicatori di sintesi come

- Produttività di Marketing: Visite su Contatti (algoritmo B/D)
- Produttività delle Vendite: Ordini su Visite (algoritmo I/(D+E))

## 5. RISULTATI DELLA INNOVAZIONE INTRODotta, ECONOMICI E GESTIONALI

I risultati della innovazione sono molto significativi su tutti e tre i livelli di responsabilità identificati:

### a. livello concessionario

- ogni venditore è in grado di conoscere lo stato di avanzamento delle proprie attività, con il supporto anche di un benchmark che gli permette di confrontarsi con il migliore risultato e con il risultato medio;

ID	Variabile	Articolata per:	Indicatori analitici	Algoritmo	Strumenti di rilevazione	Fonte di rilevazione
<b>Fabbrica dei contatti</b>						
A	Liste	Campagne	N.A.	N.A.	Registro campagne	Next, Allaxsia, Concessionario
B	Contatti/Coupon/Schede	Campagne	Redemption 1° livello	B/A	Registro campagne	Concessionario
C	Contatto Qualificato	Campagne	Redemption 2° livello	C/B	Registro campagne	Concessionario
<b>Fabbrica dei Contratti</b>						
D	1ª Visita (da Prospect)	Campagne	Esito campagna	D/C	Profilo	Concessionario
E	1ª Visita (spontanea)	Venditore	Visite spontanee		Profilo	Concessionario
F	2ª Visita	Venditore	Interesse	F/(D + E)	Profilo	Concessionario
G	Test-drive	Venditore	Interesse Prova Auto	G/(D + E)	Profilo	Concessionario
H	Offerta / Quotazione	Venditore	Interesse offerta	H/G	Profilo	Concessionario
I	Ordine	Venditore	Conversione	I/H	Sist. Gestionale	Concessionario
J	Immatricolazione / registrazione	Venditore	Registrazione		Sist. Gestionale	Alfa Romeo

**TABELLA 1**

*Gli indicatori di prestazione per la Rete di Vendita*

• ogni responsabile vendite e/o titolare sa, periodo per periodo il risultato delle attività commerciali e come varia nel tempo la segmentazione del proprio mercato;

**b.** livello rete dei concessionari

• ogni funzionario e responsabile territoriale della rete è in grado di conoscere a sua volta lo stato delle trattative sul proprio territorio e il relativo benchmark territoriale;

• il responsabile della rete a livello di divisione conosce lo stato delle trattative e può formulare con notevole maggiore precisione rispetto alla situazione precedente il forecast delle vendite;

**c.** livello divisione

• la direzione marketing e vendite è in grado di formulare le previsioni di chiusura del periodo con molta maggiore precisione e con molto maggiore livello di dettaglio e quindi può alimentare il relativo piano di produzione con un errore notevolmente inferiore;

• la direzione ai vari livelli di specializzazione conosce l'andamento degli ordini e del mercato e le sue evoluzioni momento per momento.

Dal punto di vista dei costi, il progetto pilota ha sviluppato i suoi servizi per 30 concessionari, con un costo per concessionario di 10.500 € al mese, tutto compreso per una durata di 6 mesi; le principali voci del progetto sono:

□ sviluppo innovazione e ridisegno dei processi di Marketing e Vendita, che assorbe un 8-9% del budget totale;

□ supporto alla vendita, che assorbe un 80% del budget totale;

□ project management, che assorbe il restante. Il costo della strumentazione tecnologica è di qualche percento, annegato nelle prime due voci.

Al termine del progetto pilota era prevista una

riduzione dei costi totali per concessionario dell'ordine del 30%, su una platea di almeno 80-90 concessionari, con l'obiettivo di permettere a ciascun concessionario di spendere in proprio la configurazione di servizi più adatta per i suoi obiettivi di business.

## 6. CONCLUSIONI

I risultati ottenuti dal progetto per quanto riguarda il miglioramento del processo di vendita dei concessionari sono stati:

□ identificazione e qualificazione di liste di prospect;

□ attrazione di prospect presso il punto vendita;

□ miglioramento della capacità di convinzione dei prospect nell'acquisto di nuovi prodotti e utilizzo dei servizi della concessionaria;

□ ampliamento del Prospect Data Base, raccogliendo dati per successive azioni di marketing mirate;

□ miglioramento della conoscenza del proprio mercato potenziale.

La soluzione realizzata si è articolata nei seguenti componenti:

□ una "doppia" rete di strumenti *on-line* e di competenze locali (Business Partner) per il supporto della rete dei Concessionari;

□ il supporto alla rete di vendita per aumentare il *sell out* tramite:

• supporto a campagne esistenti;

• sviluppo e implementazione di nuove campagne locali *one-to-one* a breve termine (qualificazione contatto);

• il miglioramento della produttività di vendita: da contatti qualificati a contratti conclusi;

□ l'analisi e il miglioramento dei processi di Marketing e Vendita della Rete di supporto e di ciascun Concessionario, migliorando l'orientamento al cliente.

ROBERTO BELLINI è docente nel corso di Concept Development & Industrial Engineering presso il Politecnico di Milano e docente di Marketing e Gestione della Relazione con il cliente nell'ambito del MIP, con una focalizzazione sulla innovazione nelle reti di imprese.

Presiede la Sezione AICA di Milano ed è responsabile per AICA del progetto eCCO-eCertification and COmpetence Tool, sviluppato con Federcomin e Fondazione Politecnico.

E-mail: roberto.bellini@polimi.it

CHIARA FRANCALANCI è professore associato di Sistemi Informativi al Politecnico di Milano. Ha scritto numerosi articoli sulla progettazione e sul valore economico delle tecnologie informatiche, svolto attività di ricerca e consulenza nel settore finanziario e manifatturiero sia in Italia sia presso la Harvard Business School ed è editor del Journal of Information Technology.

E-mail: francala@elet.polimi.it