

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.



Un approccio “mobile” nel settore della distribuzione alimentare

Daniele Restelli, Donatella Sciuto

1. INTRODUZIONE

Il presente caso descrive l'adozione di una *soluzione mobile* da parte di un'azienda operante nel settore della distribuzione alimentare. Il mutare del contesto di mercato, divenuto sempre più saturo e con una gestione sempre più complessa, ha portato l'azienda in analisi a dotarsi di una soluzione che le permettesse di fronteggiare le sfide competitive che le si presentavano. L'adozione di dispositivi mobili (computer portatili e *smartphone*) e l'integrazione con il sistema informativo hanno permesso di rendere più efficiente e flessibile una parte del processo di vendita. L'introduzione della soluzione è stata accolta con soddisfazione da tutti gli attori coinvolti nel processo e, in particolare, è stata percepita e adottata con entusiasmo dai principali utilizzatori, la forza commerciale, fattore indispensabile per il successo dell'operazione.

Nel presente articolo, viene descritta l'esperienza di Ristopiù, analizzandone il *core business* e le pressioni del contesto competitivo, ma soprattutto le valutazioni e gli impatti legati alla scelta di adottare una soluzione mobile.

2. RISTOPIÙ LOMBARDIA E IL GRUPPO

Ristopiù Lombardia ha per oggetto sociale il commercio all'ingrosso, la distribuzione e la movimentazione di prodotti alimentari e bevande, sia confezionate, sia a conservazione surgelata, congelata e a temperatura controllata. Ristopiù Lombardia è parte di un gruppo di aziende, tutte operanti nel settore alimentare, la cui costituzione si è rivelata opportuna a causa della variazione del contesto legislativo e della situazione di mercato. La creazione di questo gruppo ha permesso di ridurre gli investimenti in strutture, principalmente magazzini e automezzi, e di centralizzare alcune funzioni comuni.

Le aziende del gruppo sono Ristopiù Lombardia SpA, Ristopiù Piemonte SpA e Lagogel SpA. In particolare, le prime due aziende si occupano del mercato alimentare nelle regioni Lombardia e Piemonte con un *core business* focalizzato sulla vendita diretta a bar e ristorazione.

La terza azienda, Lagogel, si rivolge alla grande distribuzione organizzata (GDO), offrendo i propri servizi a minimarket e grandi piattaforme di vendita al pubblico (ipermercati), oltre a svol-

gere attività di piattaforma distributiva e di vendita diretta (*normal trade*) nel settore alimento. Il *core business* è quindi la distribuzione, *per conto* (mercati speciali), dei prodotti forniti dalle aziende produttrici (esempio, Nestlé, Bonduelle), di cui l'azienda è rappresentante sul territorio e per cui si occupa di gestire il parco clienti.

Le tre aziende sono tutte nate dalle esperienze di agenti che, successivamente, sono diventati concessionari e infine si sono specializzati nelle attività che ancora oggi operano. Questa dinamica evolutiva ha portato alla costituzione di società dove la proprietà continua a rivestire il ruolo del management.

Nonostante le tre aziende abbiano mantenuto le loro identità giuridiche, parte della gestione operativa è stata aggregata, concentrando in un'unica struttura la gestione di alcune funzioni, quali la gestione del sistema informatico e informativo, l'amministrazione, il call center e aggregando la gestione dei magazzini di Lagogel e Ristopiù Lombardia.

Questa struttura condivisa, che non costituisce un'entità giuridica in senso stretto, è nata con l'obiettivo di ridurre i costi della struttura comune, condividendoli con società simili ma operanti in territori o settori diversi. Le tre aziende sono di piccole e medie dimensioni; in particolare, le due aziende lombarde (Ristopiù Lombardia e Lagogel) sono medie imprese, mentre la terza, operante sul territorio piemontese, è una piccola impresa.

Nel presente caso l'analisi sarà focalizzata su Ristopiù Lombardia, in quanto è stata la principale promotrice dell'adozione della soluzione mobile, anche se la descrizione della soluzione e delle valutazioni compiute possono essere riferite ad ognuna delle tre aziende.

Ristopiù Lombardia è un'azienda commerciale nata formalmente nel 1999 a seguito dell'acquisizione del ramo d'azienda relativo al settore bar e ristorazione di alcune strutture già esistenti sul territorio dal 1950 e fondate una dalle famiglie dell'attuale presidente e dell'altro amministratore.

Nel 2006 l'azienda ha fatturato poco più di 11 milioni di euro (11.702.319 €) contando su una struttura in sede di 15 dipendenti.

Per avere una stima significativa della forza lavoro impiegata in azienda è però necessario tenere in considerazione anche il numero di agenti im-

piegati per la vendita sul territorio, inquadrati Enasarco (Ente Nazionale di Assistenza per gli Agenti e i Rappresentanti di Commercio) e quindi soggetti giuridicamente indipendenti (non assunti) dalla società. In Ristopiù Lombardia gli agenti sono 20, stima che sale a 50 considerando il gruppo composto dalle tre società operanti sul territorio lombardo e piemontese.

La gestione è centralizzata nelle mani dei due proprietari, che, contrariamente a ciò che accade nelle aziende con una piccola struttura (15 dipendenti), si affidano a qualificati collaboratori per la gestione relativa a settori tecnico/specifici.

Dopo aver fissato le linee strategiche, la gestione dell'adozione della soluzione mobile è stata demandata al responsabile dei sistemi informativi, che si è occupato di tutti gli aspetti, da quello tecnologico relativo alla scelta dell'architettura e dell'hardware, a quello della gestione del cambiamento nei confronti della forza vendita.

3. LA DISTRIBUZIONE PER CONTO, IL NORMAL TRADE, LA TENTATA VENDITA E LA PREVENTITA

Il mercato dell'alimento è caratterizzato da una peculiarità di gestione: le consegne *per conto*, aspetto che risulta più marcato nel caso di Lagogel e meno per Ristopiù.

Nelle consegne *per conto* lo sforzo di vendita è rivolto ai clienti finali dei propri fornitori, a cui viene consegnata la merce da parte di Ristopiù, per conto del fornitore.

Tale modello presenta delle criticità insite nel tipo di gestione: la fatturazione della merce è direttamente gestita del fornitore verso il cliente finale, mentre Ristopiù provvede alla presa ordine e consegna del prodotto. A fronte di tale servizio Ristopiù fatturerà un compenso per le consegne effettuate per conto dello stesso.

La forza commerciale di Ristopiù risiede quindi nella capacità di offrire ad un unico cliente i prodotti provenienti da più fornitori, oltre che i propri effettuando anche vendite dirette (*normal trade*). Questo contesto aumenta la complessità del modello, perché l'azienda, e di conseguenza il sistema informativo, devono supportare la modalità di consegna per conto di vari fornitori in termini di raccolta ordini, della gestione delle bolle accompagnatorie (suddivise

per singolo fornitore), dell'invio ai singoli fornitori dei dati di avvenuta consegna e la gestione di tutti i dati per l'emissione delle fatture e per il calcolo dei compensi spettanti a Ristopiù.

Inoltre, nei modelli di business come sopra descritti esistono due diverse modalità operative adottabili per proporsi al cliente: la tentata vendita e la prevendita.

La tentata vendita è una modalità di vendita in cui l'agente si reca dal cliente con la merce in carico sull'automezzo, che tipicamente deve essere un automezzo refrigerato per poter garantire la continuità nella conservazione del prodotto - per mantenere la catena del freddo, nel caso degli alimenti surgelati - in conformità alla normativa HACCP (normativa che fissa degli standard per la produzione e la distribuzione di alimenti).

La gestione delle vendite tramite l'approccio tentata vendita, necessita il supporto di terminali in grado di operare, presso la sede del cliente, una serie di operazioni e di produrre dei documenti, quali, per esempio, la bolla accompagnatoria. Questa operazione è indispensabile per permettere all'agente di non rientrare in sede per creare il documento.

La figura necessaria per la tentata vendita è un mix tra il consegnatario e l'agente. Operando in un mercato aggressivo diventa fondamentale avere una figura che si occupi delle vendite con le capacità di argomentare e proporre i prodotti, invece di occuparsi della consegna materiale delle merci.

Nella tentata vendita la figura professionale dell'agente è forzatamente poco specializzata perché deve occuparsi delle attività tipiche di un magazziniere, per caricare la merce sul mezzo, dell'agente di commercio per la vendita e, infine, rivestire il ruolo del consegnatario per lo scarico e la sistemazione della merce presso il cliente. Utilizzare la tentata vendita è vantaggioso perché permette di avere una consegna immediata, dato che la stagionalità del prodotto induce il cliente a mantenere il più basso livello di scorte possibile e, di conseguenza, la rapidità di consegna diviene un servizio indispensabile.

In passato, senza l'ausilio delle tecnologie ICT, era possibile erogare questo servizio solo grazie ad un "magazzino mobile" all'interno del mezzo del venditore. Di fatto, invece di estendere il sistema informativo, veniva esteso il magazzino,

con tutti i problemi e i costi tipici della movimentazione fisica delle merci.

Un limite ulteriore della tentata vendita è la stazza (capienza) del furgone, che risulta essere un vincolo soprattutto alle necessità dei bar, che ordinano una gamma molto estesa di prodotti, dal caffè, ai piatti pronti per il pranzo, agli alcolici per gli aperitivi, oltre a tutti i prodotti tipici, come gelati e panetteria.

Un sistema alternativo alla tentata vendita è la prevendita, in cui l'agente si reca dal cliente per la presa degli ordini senza la merce, che verrà consegnata il giorno seguente.

La prevendita permette di ridurre gli automezzi necessari, perché tipicamente per ogni due agenti c'è solo una persona che consegna la merce; questo permette anche la divisione delle figure coinvolte, con la conseguente possibilità di utilizzare figure maggiormente specializzate.

Un ostacolo alla diffusione della prevendita è costituito dalla mentalità del cliente, che tipicamente non è abituato alla pianificazione degli acquisti. Nell'ultimo periodo si può notare un lieve cambio della mentalità dei clienti, legato ad un progressivo cambiamento del mercato di fornitura, che in modo omogeneo si orienta verso la prevendita, costringendo i clienti a operare una programmazione degli acquisti.

Nella prevendita il venditore assume un ruolo di autonomia talmente elevato da permettere all'azienda di poter ampliare il proprio parco clienti senza incrementare la forza lavoro all'interno dell'azienda.

Questo è possibile grazie all'utilizzo di soluzioni mobili, grazie alle quali il processo di vendita si può focalizzare solo sul controllo degli ordini, la gestione delle giacenze di magazzino (per verificare le effettive consegne delle merci) e la gestione dei rapporti con i fornitori/clienti.

Inoltre, i mercati della grande distribuzione accettano solo i fornitori che utilizzano la prevendita, perché l'organizzazione per il ricevimento merci, prevede la presa e la consegna dell'ordine vengano effettuate in determinati orari prestabiliti dal cliente. Un secondo fattore è ovviamente legato alle quantità, dato che sarebbe troppo dispendioso gestire i volumi di un ipermercato con la tentata vendita.

Per evidenti motivi, Ristopiù Lombardia incentiva la prevendita rispetto alla tentata vendita, per

la facilità di gestione e per il minor costo legato ad una minore movimentazione delle merci. La scelta dell'approccio da utilizzare è legata alla dimensione della struttura del cliente: più l'azienda è piccola, più è sensato che venga utilizzata la tentata vendita, più l'azienda è grande, più è sensato che sia utilizzata la prevendita. Nel gruppo Ristopiù coesistono realtà di dimensioni diverse e orientate a mercati diversi, per questo motivo il sistema informativo deve supportare entrambe le modalità.

4. GLI STIMOLI DEL CONTESTO COMPETITIVO

La forte concorrenza e il cambiamento del mercato, inteso come cambiamento delle necessità della clientela in termini di prodotti e modalità operative di acquisto, hanno fornito un forte impulso verso l'informatizzazione e l'automazione di parte dei processi di vendita.

In un mercato estremamente competitivo, con margini molto bassi e con prezzi allineati, le aziende fornitrici devono fornire dei servizi accessori per differenziarsi dalla concorrenza, inducendo così un cambiamento delle attese dei clienti, che diventano più sensibili alla qualità del prodotto e del servizio.

Per poter fornire un servizio migliore, è necessario sostenere dei costi maggiori ed effettuare degli investimenti; questa situazione spinge l'azienda a rendere il più possibile efficiente il processo di gestione degli ordini.

La necessità di adottare tecnologie ICT a supporto della forza vendita è stata creata da un insieme combinato di fattori. La necessità fondamentale è il contenimento dei costi perché, come sempre accade in un mercato saturo, i margini di guadagno sono divenuti estremamente bassi. Un secondo fattore è rappresentato dalla necessità di avere sotto controllo la forza vendita. Infine, il terzo fattore è la necessità di poter gestire i canvas che negli anni passati erano creati per soddisfare solo la grande distribuzione, mentre ora sono indispensabili anche per il mercato della ristorazione.

I canvas sono degli insiemi di offerte, sconti e promozioni che ogni distributore e produttore è costretto ad offrire al cliente. Queste offerte sono tipicamente legate all'acquisto di un insieme di diversi prodotti venduti con particolari politiche di sconto. La diffusione dei canvas è

legata alla necessità di sostituire altre facilitazioni commerciali scomparse, come l'esclusività di zona che è divenuta inutilizzabile a causa di una forte concorrenza di prodotti molto simili tra loro. La proposta dei canvas diventa quindi uno strumento commerciale per permettere all'agente di contrattare con il cliente.

5. SISTEMI INFORMATIVI/INFORMATICI UTILIZZATI

Il percorso intrapreso dall'azienda per adottare il sistema di automazione della forza vendita si è articolato su diversi passaggi, fino ad arrivare nel 2007 all'adozione di una soluzione mobile completa.

Nell'elenco seguente sono riportati i passaggi fondamentali relativi alle soluzioni a supporto del processo di vendita:

- 1954 – tentata vendita (con supporti cartacei);
- 1970 – tentata vendita (parzialmente informatizzata);
- 1994 – introduzione della prevendita e necessità di riduzione dei costi;
- 2000 – passaggio alla prevendita informatizzata;
- 2007 – introduzione sistema mobile per prevendita e tentata vendita.

Nel 1994 sono stati acquistati i primi terminali industriali che permettevano la memorizzazione degli ordini.

Questi terminali sono rimasti in dotazione agli agenti fino all'anno 2000, quando è stata presa la decisione di rinnovare i terminali e i sistemi operativi e gestionali dell'azienda. Questa necessità è nata a seguito dell'acquisizione di un concorrente che ha portato a un aumento del numero dei venditori e della varietà dei prodotti trattati.

Oltre a questo fattore, i consulenti informatici esterni all'azienda non assicuravano un corretto funzionamento delle applicazioni software a causa del *millenium bug*.

Fino all'inizio degli anni 2000, ogni agente redigeva autonomamente la lista dei clienti da visitare e per ogni cliente visitato eseguiva la registrazione degli ordini e la stampa bolle per la merce consegnata. Queste operazioni venivano eseguite utilizzando i terminali che, attraverso un programma DOS, permettevano agli agenti di inserire tutte le informazioni necessarie. Questa operazione richiedeva una perfetta conoscenza del catalogo prodotti, dato che era

necessario inserire tutte le informazioni, compresi i codici dei prodotti.

Un altro svantaggio di questa soluzione era dato dal fatto che l'agente era obbligato a recarsi in azienda alla fine della giornata per scaricare tutti gli ordini sul "concentratore" sotto forma di file testuali.

Il concentratore era un computer presente in azienda, che permetteva "l'accumulo" dei dati scaricati da tutti i dispositivi sotto forma di file testuali, ed era utilizzato per permettere ai programmi gestionali di connettersi e importare i file con i dati delle vendite.

Per descrivere questa soluzione, si citano prevalentemente i terminali perché era l'unico componente utilizzato. Questi terminali venivano utilizzati come computer portatili per svolgere le operazioni di automazione d'ufficio più semplici (compilazione dell'ordine, stampa bolla), e permettevano di risolvere i problemi legati alle attività più operative e di automatizzare solo parte delle attività di data entry degli ordini.

Nei primi anni 2000, oltre ai cambiamenti interni dell'azienda si sono verificati dei cambiamenti del mercato che hanno avuto un impatto sul modo di operare dei clienti.

Ristopiù si è dovuta adattare modificando le proprie modalità operative, portandola ad avere la necessità di automatizzare il processo di vendita per gestire i clienti in modo flessibile ed elastico.

Le funzionalità che l'azienda ha individuato e che le soluzioni precedenti non erano in grado di automatizzare sono essenzialmente:

- facilità di inserimento degli ordini;
- gestione degli ordini per conto terzi;
- possibilità di comunicare i dati di vendita più volte al giorno.

Tutti i sistemi di vendita (per la prevendita e per la tentata vendita) dovevano fornire la possibilità di analisi e reportistica degli storici degli acquisti dei clienti. Queste funzionalità facilitano il venditore su due versanti: il primo è relativo alla possibilità di eseguire una pianificazione degli acquisti a favore del cliente, che non sempre ha la capacità o la necessità di operare una pianificazione degli acquisti.

Il secondo fattore è prettamente legato alle facilitazioni per l'inserimento dell'ordine. I cataloghi sono tipicamente composti da più di 2000 prodotti e lo storico del cliente permette di fil-

trare tutti i prodotti del catalogo per presentare solo i prodotti acquistati dal cliente.

Un ulteriore obiettivo è quello di proporre i possibili prodotti accessori che, in condizioni normali, l'agente non prenderebbe in considerazione perché dispersi nel catalogo.

Il sistema mobile deve quindi supportare la raccolta di un unico ordine in modo agevole, non discriminando i prodotti in base al fornitore a monte ed emettere in loco le diverse bolle per i relativi fornitori.

Per questi motivi, i dispositivi utilizzati devono essere performanti per poter eseguire tutti i calcoli necessari a sgravare l'agente dal lavoro di gestire il processo di consegna per conto terzi.

Nel caso in cui la visita sia per tentata vendita, il terminale deve anche essere in grado di segnalare la disponibilità della merce sul mezzo (una sorta di gestione del magazzino mobile).

L'aspetto che premeva implementare nell'applicazione software era la possibilità di legare gli agenti ad un "giro di visite" organizzato dagli agenti stessi e dichiarato alla casa madre. In questo modo la casa madre può avere un quadro della disponibilità degli agenti e può quindi fissare dei nuovi appuntamenti con potenziali clienti. Un sistema simile permette alla casa madre di organizzare le visite ai propri clienti e, soprattutto, di effettuare delle verifiche sull'effettiva operatività degli agenti stessi, in termini di rispetto degli appuntamenti.

Un aspetto non secondario è rappresentato dai vincoli che il sistema può imporre in fase di inserimento dell'ordine: l'applicazione software deve poter gestire lo storico dei pagamenti, impedendo all'agente di raccogliere gli ordini dai clienti che risultano non in regola con i pagamenti. Questo aspetto non è di secondaria importanza perché fornisce all'agente la possibilità di addossare al sistema l'impossibilità di raccogliere gli ordini e di stimolare il cliente al rispetto delle tempistiche di pagamento.

Un aspetto molto apprezzato dagli agenti riguarda la possibilità di connettersi utilizzando le tecnologie wireless. L'aspetto di comunicazione non è irrilevante, perché permette agli agenti di trasmettere i dati degli ordini da qualsiasi luogo, permettendo al venditore un notevole risparmio di tempo e, contemporaneamente, permettendo all'azienda di operare una migliore gestione del magazzino. Per quest'ultimo aspetto è necessario ricordare che le consegne per la prevendita

avvengono nel giorno successivo all'ordine e per i magazzinieri risulta più efficiente poter organizzare i carichi nel giorno stesso dell'ordine.

L'introduzione delle nuove tecnologie di connettività (in particolare HSDPA) ha notevolmente migliorato le condizioni di lavoro, in termini di possibilità di trasmissione (con il GSM non in tutti i luoghi era possibile trasmettere agevolmente), ma soprattutto per i tempi di trasferimento dei dati.

I dati vengono sincronizzati almeno due volte al giorno per quanto riguarda la prevendita, mentre per la tentata vendita viene eseguita solo la richiesta di riordino.

Infine, il sistema permette di gestire facilmente la sostituzione o la mancanza (per ferie, malattia o termine del rapporto) di un agente, fornendo al sostituto uno strumento in grado di presentare tutte le informazioni che altrimenti rimarrebbero di proprietà esclusiva del venditore assente.

6. RISULTATI ED IMPATTI

I fattori che hanno influenzato l'adozione di una soluzione mobile all'interno di Ristopiù sono sempre stati legati alla percezione di una tecnologia non adeguata a supportare l'automazione del processo di vendita.

Questo scetticismo ha riguardato, negli anni passati, tutte le componenti tecnologiche: i dispositivi hardware, le applicazioni software (sul *client*) e la connettività wireless.

Per quanto riguarda i dispositivi, Ristopiù ha sempre considerato come caratteristica indispensabile la solidità del dispositivo perché la figura professionale del venditore, soprattutto per la tentata vendita, è molto più vicina alla figura di un addetto allo scarico merci piuttosto che a quella di un commerciale.

Questo significa che il dispositivo deve avere delle caratteristiche adatte alle sollecitazioni fisiche e all'ambiente in cui verrà utilizzato, come la robustezza e la facilità d'utilizzo.

Inoltre, Ristopiù ha sempre avuto la percezione che l'evoluzione dei dispositivi segna l'evoluzione dei sistemi per la prevendita; questo è dovuto al fatto che maggiori sono le facilitazioni che vengono fornite al venditore, maggiore deve essere la potenza di calcolo del dispositivo.

La logica utilizzata per la scelta del dispositivo è stata indirizzata alla scelta del prodotto con le migliori garanzie di qualità di funzionamento.

Attualmente sono utilizzati dei mini computer portatili Panasonic di tipo militare, che offrono le caratteristiche di robustezza e di capacità di calcolo necessarie per il lavoro che devono supportare.

Oltre alle caratteristiche fisiche dei dispositivi, hanno influito nella scelta gli accordi commerciali in termini di garanzia e in termini di rapidità nella manutenzione. Quest'ultimo aspetto non è irrilevante perché il non funzionamento di un dispositivo non permette al venditore di lavorare, con conseguenti perdite per il venditore e per l'azienda, oltre che i disservizi al cliente.

Un ulteriore aspetto riguarda le applicazioni software; la progressiva dismissione della tentata vendita che si è verificata su tutto il mercato ha comportato una progressiva scomparsa degli strumenti ICT a supporto di questa metodologia. I software che permettono la gestione della tentata vendita sono divenuti molto difficili da reperire.

Da un punto di vista organizzativo, nel 2000 la struttura di vendita era composta dal responsabile delle vendite che gestiva direttamente la rete dei venditori e riportava direttamente alla direzione. Dato il forte sviluppo del mercato, in questo periodo l'azienda si è riorganizzata per gestire i venditori in relazione al territorio, introducendo la figura dell'area manager che ha il compito di controllare la rete per valutare la qualità del servizio offerto ai clienti.

L'introduzione di tecnologie mobili ha permesso alla casa madre di avere una pianificazione delle visite degli agenti, ma la separa completamente dal cliente finale che viene gestito completamente dal venditore.

Per avere una percezione delle attività del venditore, in termini di qualità del servizio offerto al cliente, Ristopiù ha creato un call-center che, oltre alle attività di marketing push effettuabili telefonicamente (per esempio: offerta di nuovi prodotti), ha il compito di contattare i clienti i cui ordinativi hanno uno scostamento significativo rispetto ai loro stessi ordinativi medi.

Questa attività serve per la raccolta di informazioni dal cliente riguardanti il calo degli ordinativi, ma anche per far capire ai venditori che sono costantemente controllati. Il tentativo è quello di spostare la fase di ordine su canali utilizzabili direttamente dal cliente, telefonicamente o via web, in modo da poter dedicare la

forza vendita alla promozione e vendita di nuovi prodotti.

Gli agenti, non dovendosi più occupare della vendita di tutti i prodotti consolidati, avranno la possibilità di specializzarsi su determinate categorie di prodotti. Il cambiamento di strategia, e quindi la necessità di una riorganizzazione interna, si è reso necessario per rispondere ai cambiamenti del mercato. Anche da un punto di vista della gestione del cambiamento ci sono stati notevoli sforzi per permettere la completa accettazione dell'innovazione introdotta.

Negli anni 2000 e 2007 in azienda ci sono stati dei forti cambiamenti, con l'introduzione di nuovi dispositivi mobili, in un contesto dove i lavoratori, non ancora tecnologicamente maturi, si sono trovati a dover adottare un terminale intelligente, abbandonando un terminale "stupido".

Dal punto di vista delle reazioni a fronte dell'introduzione della soluzione mobile, si devono distinguere due momenti distinti: la prima fase di automazione è stata quella di far passare i venditori dall'utilizzo del supporto cartaceo all'utilizzo di un dispositivo elettronico. Questo ha comportato la nascita di paure all'interno dei collaboratori di Ristopiù; i principali timori riguardavano la paura di essere sorvegliati e di non disporre più di libertà operativa. In particolare questo secondo aspetto preoccupava maggiormente gli agenti, perché le fasi di inserimento dell'ordine sono monitorate dal software e quindi soggette a vincoli determinati a priori dall'azienda.

Questa prima fase è stata la più traumatica, soprattutto per la fascia di età intermedia (35-50 anni). La fascia di età più bassa, degli "entusiasti tecnologici", si è rivelata maggiormente avveza all'utilizzo della tecnologia, mentre la fascia superiore è risultata indifferente perché vede l'introduzione della soluzione come un fastidio da accettare per il breve periodo necessario ad arrivare al pensionamento.

La fascia intermedia ha invece dimostrato una scarsa dimestichezza con la tecnologia e ha manifestato all'azienda la paura di non sentirsi adeguatamente formati per l'utilizzo dei nuovi dispositivi, per il timore di trovarsi a dover fronteggiare delle situazioni non in grado di gestire. La criticità strategica della soluzione ha portato ad un passaggio forzato alla nuova soluzione, senza la possibilità di eseguire un progetto pi-

lota per valutare l'impatto sul rendimento e l'adeguatezza degli agenti.

Il progetto è stato presentato a tutti gli agenti, seguito da un addestramento graduale, basato sull'affiancamento di una persona dedicata alla risoluzione dei problemi che potevano riscontrare gli agenti. Questo affiancamento ha permesso l'erogazione di una formazione estremamente mirata a supporto degli agenti, oltre alla fondamentale raccolta di informazioni sui possibili miglioramenti dell'applicazione software.

Il secondo passaggio che ha portato all'introduzione della soluzione mobile vera e propria è stato accolto con molto entusiasmo, perché dopo aver accantonato il timore creato dall'introduzione dei primi dispositivi portatili, la possibilità di utilizzare una soluzione realmente mobile, aveva dei vantaggi evidenti. Prima dell'introduzione il venditore era costretto a rientrare in sede per scaricare gli ordini (i file testuali) e l'incasso della giornata. L'amministrazione eseguiva tutti i controlli sul venduto per controllare se il reso della tentata vendita o gli ordini della prevendita coincidevano con l'incassato. Queste operazioni richiedevano l'impiego di una quantità di tempo e di benzina che con la soluzione mobile permetteva di risparmiare agli agenti.


Prima dell'introduzione della soluzione mobile, se l'agente era impossibilitato a rientrare in sede, gli ordini venivano dettati telefonicamente alla segretaria in azienda, e a fronte di un risparmio di tempo e denaro dell'agente vi era una perdita di tempo e denaro dell'azienda.

I dubbi degli agenti legati all'adozione si sono dissolti in breve tempo, perché i vantaggi diventano evidenti al primo utilizzo e, soprattutto in un contesto dove esiste molta competitività interna tra gli agenti, uno strumento che permette di lavorare molto più velocemente riducendo gli sforzi è ben accettato.

7. CONCLUSIONI

L'introduzione di una soluzione *mobile* in Ristopiù ha portato notevoli vantaggi a tutti gli attori coinvolti nel processo di vendita. La soluzione ha permesso all'azienda di trarre dei benefici, semplificando il lavoro della forza vendita e aumentando la qualità del servizio verso il cliente finale. Inoltre, l'azienda può utilizzare un sistema che le permette di avere un maggior controllo sul processo di vendita, sia per quanto riguarda i

0



dati relativi alle vendite, sia per quanto riguarda la gestione ed il controllo della forza vendita. Quest'ultima ha uno strumento che le permette di gestire in modo molto più efficiente il rapporto con il cliente, dal punto di vista operativo della gestione dell'ordine, ma anche per la possibilità di utilizzare lo strumento che fornisce delle funzionalità per la gestione del rapporto con il cliente (CRM). Non in ultimo, il

cliente può beneficiare e percepire una qualità di servizio maggiore, fattore che permette a Ristopiù di differenziarsi dalla concorrenza.

La scelta di introdurre una soluzione mobile è stata quindi una scelta vincente, soprattutto perché, oltre ad introdurre la tecnologia abilitante, l'azienda ha puntato sull'accettazione e sulla condivisione della necessità di utilizzare una soluzione mobile.

ROBERTO BELLINI è docente di Marketing e Gestione della Relazione con il cliente nell'ambito del MIP - Politecnico di Milano, con una focalizzazione sulla innovazione nelle reti di imprese. Presiede la Sezione AICA di Milano ed è responsabile per Aica del Cantiere dei Mestieri ICT.

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

DANIELE RESTELLI è docente di Information System Design alla facoltà di Ingegneria dell'Università Carlo Cattaneo LIUC e collabora con il Centro di Ricerca per l'Economia e le Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (CETIC) dell'ateneo.

È presidente del CdA di Lab4 Consulting Srl, società operante nel settore della consulenza ICT rivolta alle piccole e medie imprese.

E-mail: drestelli@lab4.net

Donatella Sciuto si è laureata in Ingegneria Elettronica nel 1984 presso il Politecnico di Milano. Ha conseguito nel 1988 il PhD in Electrical and Computer Engineering presso la "University of Colorado", Boulder. Nel 1991 ha completato il corso in Economia e Gestione Aziendale (CEGA) presso la scuola di Direzione Aziendale dell'Università Bocconi. Dal 1985 al 1992 ha lavorato come ricercatore presso il Dipartimento di Elettronica per l'Automazione dell'Università di Brescia. Dal 1992 al 2000 è stata professore associato presso il DEI del Politecnico di Milano, oggi è professore ordinario in Sistemi di Elaborazione presso la stessa sede.

Insegna inoltre presso la LIUC nell'ambito dei corsi di Sistemi Informativi da più di 10 anni. Ha pubblicato più di 200 articoli in ambito internazionale. Partecipa ai comitati scientifici di revisione di numerose conferenze internazionali e riviste del settore.

E-mail: sciuto@elet.polimi.it