



## 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.

## Automazione delle forze di vendita

### Il caso Frescura

Paolo Catti, Christian Mondini

#### 1. INTRODUZIONE

Molte applicazioni *Mobile & Wireless* a supporto dei processi di business risultano estremamente profittevoli, anche valorizzando i soli benefici di produttività. Dall'ultima ricerca<sup>1</sup> dell'Osservatorio *Mobile & Wireless Business* di Assinform e della School of Management del Politecnico di Milano emerge come la gran parte dei casi analizzati abbiano un Indice di Profitabilità maggiore di 2 e spesso maggiore di 5. Anche molti progetti "piccoli", con investimenti inferiori a 50.000 €, possono avere straordinari indicatori di redditività, con Indici di Profitabilità superiori a 10 in 5 anni. Un esempio molto interessante, in questo senso, è rappresentato dal caso Frescura, riportato di seguito.

#### 2. L'AZIENDA

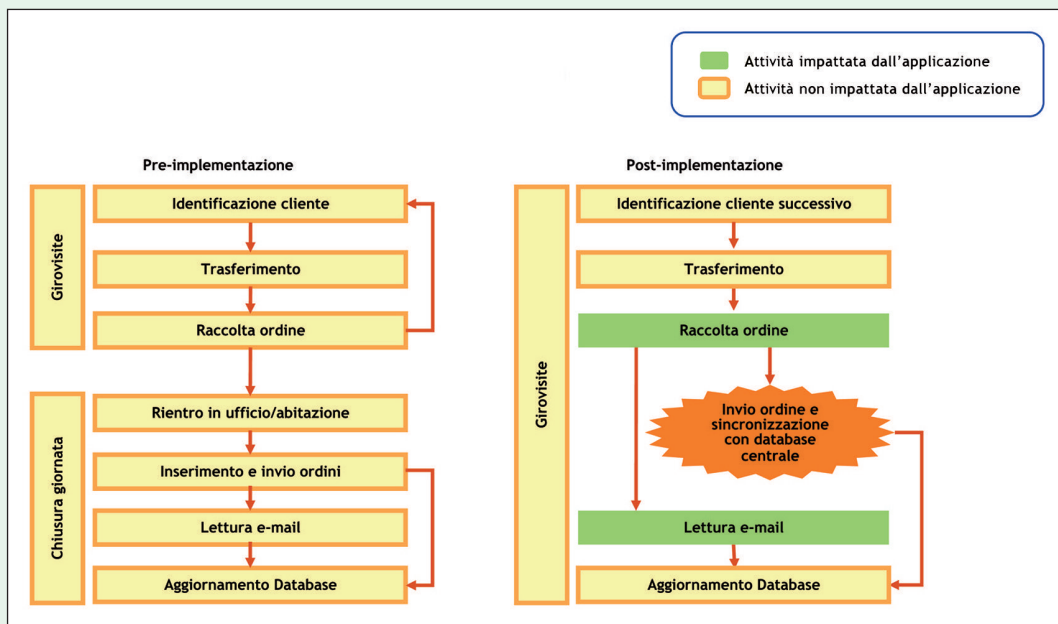
Frescura Casalingshi è un'azienda presente nel mercato della distribuzione di articoli casalinghi e da regalo da circa 80 anni. La società rivolge la propria offerta sia al canale tradizionale

del commercio all'ingrosso, sia in settori diversi quali l'alberghiero, il promozionale e la *Grande Distribuzione Organizzata* (GDO), avvalendosi di 55 dipendenti divisi tra magazzini, amministrazione e vendita. La consegna della merce avviene direttamente con 18 automezzi di proprietà e il fatturato, nel 2008, è stato pari a circa 14 milioni di euro. L'azienda serve 1.850 clienti impiegando 12 agenti, che raccolgono complessivamente 14.000 ordini all'anno.

#### 3. L'APPLICAZIONE E IL PROCESSO

Nella organizzazione tradizionale, precedente alla situazione attuale, gli agenti di vendita iniziavano la propria giornata uscendo di casa con la dotazione commerciale necessaria: catalogo prodotti, anagrafica clienti, informazioni sulla disponibilità dei prodotti e sulle promozioni in corso. Durante il giro visite, oltre a presentare ai clienti i prodotti, le eventuali novità, le promozioni e le offerte personalizzate, raccoglievano gli ordini che, alla fine della giornata, venivano inviati alla sede aziendale mediante un *notebook* connesso alla linea telefonica tradizionale. Contestualmente, venivano aggiornate le anagrafiche dei clienti (ove richiesto), consulta-

<sup>1</sup> Disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)



**FIGURA 1**  
L'impatto sui processi

te le email e svolte le eventuali attività amministrative richieste (Figura 1).

In sede, veniva effettuato, con periodicità giornaliera, il controllo manuale di quanto inviato dagli agenti; in particolare si verificavano: la completezza delle informazioni e la correttezza dei dati inseriti e delle condizioni di vendita applicate (prezzi, quantità/lotti, promozioni, scontistiche, ecc.). In area commerciale, alcuni operatori inserivano gli ordini inoltrati per telefono o fax e gestivano l'interazione con agenti e clienti, che chiamavano per apportare alcune modifiche agli ordini già inoltrati o avere chiarimenti e aggiornamenti sugli aspetti commerciali o sulle promozioni. In totale, gli operatori dell'ufficio commerciale ricevevano mediamente 60 chiamate al giorno, ognuna della durata di 15 min.

Nel 2005 Frescura Casalinghi, in collaborazione con Gulliver, ha introdotto una soluzione di automazione a supporto degli agenti di vendita basata sull'impiego di terminali palmari (Pda) e connettività cellulare che garantisce una sincronizzazione costante con il sistema informativo aziendale. A inizio giornata ogni agente connette in mobilità il proprio terminale con il sistema centrale per ottenere tutte le informazioni necessarie. Presso il cliente, l'agente può visualizzare lo storico degli acquisti, gli ordini in consegna o in ritardo, i pagamenti pendenti e tutte le informazioni utili per servire al meglio il cliente. Dopo aver acquisito l'ordine, tra una visita e la successiva, l'agente può inviare immediatamen-

te l'ordine al sistema centrale - sfruttando la connettività cellulare - ed effettuare una nuova sincronizzazione per scaricare eventuali aggiornamenti intermedi. Tutte le attività che nello scenario tradizionale dovevano essere svolte dagli agenti al termine del giro visite possono ora essere eseguite in tempo reale e, spesso, in tempo "mascherato" (ovvero durante l'esecuzione di altre attività).

Lato azienda, il sistema di gestione effettua un controllo degli ordini inviati dagli agenti e li processa in modo automatico, effettuando tutte le verifiche necessarie. Se tutto è corretto l'ordine viene inoltrato in tempo reale alle successive fasi di allestimento e spedizione, mentre le eventuali righe d'ordine che presentano anomalie vengono corrette.

#### 4. I PRINCIPALI BENEFICI

I principali benefici quantitativi ottenuti da Frescura in seguito all'implementazione della soluzione di automazione delle forze di vendita descritte sono rappresentati nella figura 2. In primo luogo sono completamente automatizzate le attività di *back-office* necessarie alla verifica e aggiustamento degli ordini. Si riduce del 60% il tempo dedicato dagli operatori dell'ufficio commerciale per l'interazione con agenti e clienti, attività che permane esclusivamente per la gestione di eccezioni, clausole/rinegoziazioni contrattuali e per l'approfon-

dimento di aspetti commerciali. Sono poi stati completamente eliminati gli errori precedentemente commessi in fase di spedizione a causa dell'errata compilazione degli ordini da parte degli agenti ed è stato ridotto il carico lavorativo della struttura logistica, eliminando il ricorso al lavoro in orario straordinario.

L'applicazione ha inoltre consentito un aumento della produttività del personale in *back office*, ottenuto grazie a un significativo miglioramento della schedulazione degli ordini. Questi ultimi vengono ora inoltrati in tempo reale al magazzino che li allestisce tralasciando solo le righe d'ordine che contengono delle inesattezze. Questo consente di non mettere in *stand-by* l'intero ordine, come avveniva prima di implementare la soluzione di automazione delle forze di vendita, aumentando anche il livello di servizio offerto al cliente.

La sincronizzazione in tempo reale dei dati tra i dispositivi mobili e il sistema informativo centrale permette inoltre agli agenti di rispondere esaurientemente alle esigenze dei clienti, divenendo interfaccia unica e privilegiata. L'efficacia stessa dell'azione dell'agente viene incrementata in quanto, con le informazioni ora in suo possesso, può offrire al cliente un servizio migliore, suggerendo, ad esempio, articoli alternativi a quelli con scarsa disponibilità. Infine, la riduzione degli errori e dei tempi di esecuzione delle attività e di registrazione degli ordini, nonché l'annullamento delle attività di *back-office* a fine giornata, permettono agli agenti di avere più tempo a disposizio-

ne per operare in *front-office* presso i clienti, dedicando loro maggior tempo e/o allargando il proprio giro visite, con un incremento delle frequenze di visita e/o del numero di clienti gestiti.

Per quanto riguarda i benefici più intangibili, Frescura ha migliorato la propria capacità di pianificazione e controllo, grazie alla visibilità in tempo reale degli ordini acquisiti, e il livello di soddisfazione degli agenti, che considerano l'applicazione uno strumento di lavoro indispensabile.

## 5. LA REDDITIVITÀ

Per quanto riguarda gli investimenti, l'implementazione della automazione delle forze di vendita ha comportato l'acquisto di 14 terminali, lo sviluppo dell'applicativo software sui dispositivi, l'adeguamento del sistema gestionale e i costi di formazione del personale. L'investimento complessivo è stato pari a 47.000 €, con costi di manutenzione pari a 2.000 € l'anno e costi di esercizio, legati esclusivamente ai canoni telefonici, pari a circa 1.000 € all'anno.

L'investimento ha un valore attuale netto positivo (NPV), calcolato su 5 anni pari a circa 1 milione di €, assumendo un costo del capitale pari al 12%, e un tempo di ritorno dell'investimento (*Payback Time*) pari a 8 mesi.

Recentemente Frescura ha sostituito i terminali palmari in dotazione agli agenti con dispositivi Smartphone di nuova generazione. I motivi di questa sostituzione vanno ricercati sia nella naturale obsolescenza dei palmari stessi sia nell'uscita dal

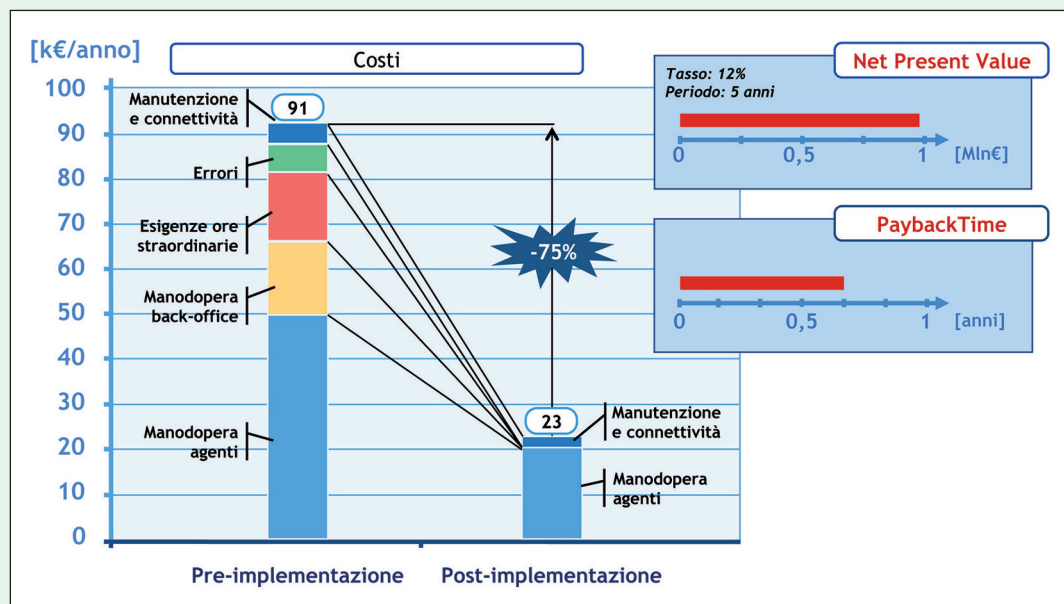


FIGURA 2  
L'impatto sui costi

mercato europeo della casa produttrice. I nuovi smartphone sono caratterizzati da un'elevata durata della batteria (superiore alle otto ore), uno schermo touchscreen, connettività a bordo (WiFi e rete cellulare HSDPA - *High Speed Download Packet Access*) e software aggiornato. L'introduzione di questi dispositivi, acquistati con una garanzia omnicomprensiva di tre anni, ha consentito di eliminare completamente i costi relativi alla manutenzione dei dispositivi, e di aumentare ulteriormente la qualità del lavoro degli agenti di vendita.

## 6. LA GESTIONE DEL PROGETTO

Il progetto è stato fortemente voluto dall'IT Manager che ha sviluppato un piccolo *case study* per quantificare ex ante i benefici di produttività indotti dall'applicazione, condividerli a livello aziendale, e ottenere il finanziamento del progetto dalla proprietà.

L'implementazione della soluzione di automazione è stata accompagnata da alcune attività di formazione interna, quali "seminari" e affiancamenti svolti direttamente dall'IT Manager in prima persona.

Inoltre sono state apportate anche alcune modifiche organizzative: delle quattro persone prima coinvolte nello svolgimento delle attività "ammi-

nistrative" legate al processo di gestione degli ordini provenienti dagli agenti, solo una di queste continua a svolgere la stessa attività. Delle altre tre risorse, una è stata dedicata full time al centralino. Una seconda risorsa è stata reindirizzata a svolgere le mansioni per cui era stata effettivamente assunta, ovvero la gestione dell'area campionaria presente nella sede della società. Una terza persona, infine, è stata trasferita dalle Vendite alla funzione Acquisti. Il cambiamento, più critico in questo caso richiedendo una modifica dell'area organizzativa di riferimento, è stato gestito attraverso una comunicazione chiara delle motivazioni alla base del trasferimento e un periodo di formazione *ad hoc* sulle nuove attività da svolgere.

### Riferimenti

- [1] Osservatorio Mobile & Wireless Business di Assinform e della School of Management del Politecnico di Milano, 2009: *Mobile & Wireless Business: casi reali, valore tangibile*. [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)
- [2] Osservatorio Mobile & Wireless Business di Assinform e della School of Management del Politecnico di Milano, 2007: *Mobile & Wireless Business: la sfida del cambiamento organizzativo*. [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

Numerosi altri Business Case, analoghi a quello riportato in queste pagine, sono disponibili nel quarto Rapporto dell'Osservatorio Mobile & Wireless Business di Assinform e della School of Management del Politecnico di Milano, scaricabile dalla sezione "Mobile Business" del sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

PAOLO CATTI, Responsabile della Ricerca dell'Osservatorio Mobile & Wireless Business di Assinform e della School of Management del Politecnico di Milano.  
E-mail: [paolo.catti@polimi.it](mailto:paolo.catti@polimi.it)

CHRISTIAN MONDINI, Ricercatore dell'Osservatorio Mobile & Wireless Business di Assinform e della School of Management del Politecnico di Milano.  
E-mail: [christian.mondini@polimi.it](mailto:christian.mondini@polimi.it)