

E-business manifatturiero

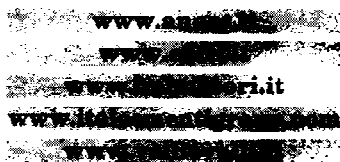
**Migliora le attività interne,
i rapporti con i fornitori e i clienti
e riduce i costi
Gli esempi di chi l'ha già adottato**

DI DAVIDE CASALEGGIO

Il settore manifatturiero è tra i settori che investono meno in tecnologia, eppure gli ambiti di applicazione per l'e-business sono molti e alcune aziende italiane li stanno già scoprendo. È possibile fornire servizi e informazioni utili on-line per acquisire nuovi clienti; dotare i venditori di strumenti come i palmari per integrarsi con il sistema centrale descrivendo al meglio i clienti e ordinando e configurando direttamente i prodotti; offrire servizi a valore aggiunto per abbattere i costi di gestione e favorire l'integrazione dei diversi sistemi informativi; ottimizzare il rapporto con i clienti per ridurre i costi di relazione e nel contempo aumentare il cross e up-selling; o, infine, ridurre i costi di acquisto mettendo in concorrenza diretta i fornitori minimizzando i costi di transazione.

Nonostante questo, uno studio di Forrester research sulle aziende statunitensi afferma che spendono la metà di quello che la media delle imprese degli altri settori spende per l'e-business e l'it aziendale. Un dato provato anche dal fatto che solo un'azienda manifatturiera ogni quattro ha un progetto attivo per un sistema di Crm, circa il 20% in meno rispetto alla media. In breve, il settore manifatturiero è un settore che non ama il rischio: solo il 17% si è dichiarato favorevole a prendere dei rischi tecnologici.

DI DAVIDE CASALEGGIO



■ A CACCIA DEL CLIENTE

Un primo passo sul quale la maggior parte delle aziende punta consiste nell'utilizzare Internet per descrivere la propria azienda, il tipo di business della società e i prodotti che rende disponibile sul mercato. Alcune aziende vanno oltre la semplice vetrina on-line, infatti, monitorando i dati che derivano dalla navigazione sul sito, è possibile ottimizzare il processo di vendita fornendo dati per caratterizzare meglio i prospect ai venditori. Questa è la strategia adottata da Enzo Grasseni, responsabile sistemi informativi della Colombo Filippetti (produttore di camme), il quale afferma di poter «valutare quali prodotti guardano i clienti e contattarli di conseguenza: la sezione marketing elabora i dati che passa ai commerciali indicando interessi e momenti ideali di contatto per i diversi clienti. Il metodo è ancora in fase di ottimizzazione, ma già 3-4% del business arriva da questo canale. Anche l'investimento è stato contenuto visto che il servizio on-line è stato realizzato per 15 mila euro da un'azienda del gruppo».

■ COMMERCIALI SEMPRE CONNESSI

I commerciali all'azienda rimangono comunque centrali nella strategia aziendale del manifatturiero e l'integrazione della rete di vendita interna all'azienda è uno dei punti sui quali tutte le società sembrano voler investire. I commerciali sono, infatti, i depositari della conoscenza diret-

ta del cliente. Riuscire a mettere a fattore comune questa conoscenza è uno degli obiettivi delle aziende manifatturiere (e non solo di queste). Alcune società si erano già spinte in questa direzione anche prima dell'esistenza del Web, come nel caso della Colombo Filippetti: Grasseni, infat-

ti, afferma di aver «potenziato la raccolta di informazioni sui contatti e clienti obbligando la catena commerciale a utilizzare un database centrale, in uso ormai da dieci anni, per fornire le informazioni sui clienti».

Risulta però indispensabile che i venditori utilizzino un database centrale come strumento di lavoro e che questo non sia vissuto come semplice obbligo di inserimento dati come ci conferma Giovanni Colombo, responsabile sistemi informativi della Valli&Valli (accessori per arredamento): «Nonostante sia disponibile un sistema per la sottomissione dell'ordine on-line, gli agenti della rete di vendita, ognuno con 50-100 clienti, continuano a sottometterli di persona. Questo accade forse per il fatto che l'ordine on-line è ancora differito di 24 ore. Da luglio scorso la connes-



Ritaglio Stampa per uso interno, non riproducibile

ne veloce e la gestione diretta dei server hanno permesso il real time. La distribuzione dei palmari a tutti i commerciali permetterà di emettere l'ordine e ricevere la conferma direttamente dal cliente. Il sistema darà la possibilità, quindi, di inserire l'ordine prima di altri e di avere precedenza sulla produzione».

L'innovazione tecnologica che rivoluzionerà il modo di relazionarsi tra azienda e commerciali prevista dalla maggior parte delle società sembra quindi consistere nel dotare tutta la forza vendita di palmari, permettendo ai commerciali di reperire o annotare informazioni sui clienti, di verificare la disponibilità dei prodotti, di configurarli e ordinarli. Una tendenza confermata anche da Mario De Duro, technology competence center di **Italcementi**, il quale anticipa che «per la nostra rete vendita stiamo progettando un sistema di relazione e integrazione con l'azienda attraverso i palmari».

■ INTEGRARE IL RIVENDITORE

Nella catena di vendita manifatturiera tradizionale spesso si ha, oltre ai commerciali interni, anche una rete di aziende con il ruolo di reseller. Queste reti di rivenditori sono spesso plurimandatari e in ogni momento, quindi, possono scegliere di ordinare dal produttore dal quale ricevono maggiori vantaggi. Abbattere i costi di gestione di questo rapporto e migliorare il servizio sono quindi fattori critici di successo in questo ambito. L'utilizzo della rete può essere introdotta per configurare e ordinare i prodotti direttamente on-line, verificare gli ordini già eseguiti e avere, quindi, date certe sui tempi di consegna. In questa direzione sembra essere orientata anche la Colombo Filippetti, Grassani dichiara infatti che «a breve sarà disponibile sul nostro sito un servizio di configurazione di un paio di famiglie di prodotti per i quali sarà garantita la consegna entro due settimane a tutte le 15 società nel mondo che rivestono il ruolo di rivenditori. Lo sviluppo di questo servizio richiederà circa 70 mila euro per forniture esterne e circa 10 mila euro in costi di personale. Il ritorno ipotizzato nel piano di progetto è un incremento delle vendite del 20% per i prodotti configurabili on-line, facendo sì che il ritorno d'investimento avvenga nel giro di due/tre anni in funzione dell'andamento del mercato in gene-

rale. I rivenditori, che sono plurimandatari, preferiranno, infatti, rivendere beni che possono configurare in qualunque momento e ricevere in tempi certi».

■ LA CURA DEI CLIENTI

Se l'integrazione della forza vendita interna ed esterna sono fattori importanti, ciò che è essenziale è la relazione con il cliente finale dopo l'acquisto. Vendere a clienti già acquisiti, secondo le numerose ricerche fatte in questo campo, costa infatti circa sette volte meno che acquisirne di nuovi. Dal punto di vista tecnologico questo non sempre significa innovare. I clienti che si relazionano attraverso sistemi Edi dedicati, infatti, non sono quasi mai incentivati a cambiare per il più avanzato sistema on-line: farebbe cadere le barriere all'uscita presenti dato che sarebbe più facile cambiare fornitore.

I clienti che invece parlano con l'azienda attraverso il telefono possono beneficiare di un servizio migliore on-line (senza attese e con dati precisi e aggiornati in tempo reale), e d'altra parte l'azienda può risparmiare fino a 12 euro a telefonata. Come conferma un'azienda statunitense intervistata all'interno di uno studio sul manifatturiero Forrester research che sostiene «stiamo veramente cercando di spostare i nostri clienti non-Edi verso la rete. Dobbiamo migliorare la nostra profitabilità e i costi degli ordini telefonici variano dagli 11 ai 13 dollari, mentre su Internet ci costa solo un dollaro».

Ma il risparmio di costi è solo uno degli aspetti degli investimenti It per la relazione con il cliente. Il servizio a valore aggiunto sembra essere la vera chiave di lettura dei risultati ottenuti dal settore manifatturiero on-line. Un dato che trova conferma anche nelle parole di un produttore di componenti di computer statunitensi, intervistato da Forrester research, che conferma che «maggiore è il numero di relazioni che si hanno con i propri clienti, più difficile è per loro lasciarci. Vogliamo avere talmente tanti servizi a valore aggiunto che i nostri clienti non desidereranno cambiare fornitore».

Gli intervistati hanno risposto che per ora vogliono utilizzare la rete per migliorare le relazioni e diminuire i costi. Ben il 38% non pensava che la rete avrebbe generato maggiori ricavi nell'anno. La stessa visione di investire in tecnologia per migliorare la relazio-

ne e il livello di servizio erogato si ha dalle aziende italiane intervistate. Roberto Brivio, direttore generale di Iml motori, dichiara infatti che da quando «i clienti e gli agenti possono verificare la situazione degli articoli, lo stato degli ordini e il dettaglio delle bolle di spedizione e gestire gli ordini direttamente in rete [...] un terzo del fatturato del service deriva oggi dal portale». I servizi on-line al cliente non si fermano solo alla visualizzazione dei processi in corso, ma possono essere anche di interazione come ci conferma Mario De Duro di **Italcementi**: «uno dei servizi che forniamo on-line è diventato realmente critico all'interno del processo di vendita: il servizio di prenotazione. Con il contact center è infatti possibile prenotare il giorno e l'ora in cui si viene a caricare il prodotto. Questo servizio non solo ha riscosso un grande successo tra i clienti che ora possono caricare i beni senza inutili perdite di tempo; ma anche le stesse cementerie ora possono avere le stime di cemento che uscirà ogni giorno. Fermare il contact center oggi vorrebbe probabilmente dire mandare in tilt le cementerie». Dall'interazione on-line non solo beneficia il cliente, ma anche l'azienda stessa che può utilizzare le analisi derivanti per ottimizzare la produzione.

■ UN SALTO CULTURALE

Nonostante gli investimenti in alcuni casi siano effettivamente realizzati dalle aziende manifatturiere, dalla parte dei clienti questi richiedono tempo per essere apprezzati. Uno dei fattori che infatti frenano l'adozione di soluzioni per la vendita on-line sono i clienti stessi. La mancanza di cultura e il rischio del cambiamento fanno sì che molte aziende preferiscano comunque adottare i sistemi tradizionali per acquistare beni. Inoltre il rapporto personale rimane essenziale per le vendite di alto importo, come conferma Mario De Duro di **Italcementi**, «il target di clientela è la grande distribuzione che fattura dai 2 milioni di euro in su, per questo motivo è stato esclusa la possibilità di vendere on-line» o anche Vittorio Orsenigo di Anors: «Lavorando su commessa, le trattative durano da uno a cinque mesi: la vendita on-line non è stata quindi presa in considerazione». Queste motivazioni impediscono (o comunque rallentano fortemente) la vendita on-line a grandi aziende se queste ultime non hanno un loro sistema di acquisti in rete.

Fattore frenante anche per vendite di importo più modesto rimane la «mancanza di cultura e volontà di interagire on-line», secondo Colombo di Valli&Valli che vende accessori per arredamento alle ferramente ed è quindi «necessaria un'opera di sensibilizzazione e di educazione al mezzo», afferma Orsenigo di Anors, il quale cita anche un esempio di un loro «grande cliente giapponese che ha un cantiere in Libia che segue dall'Italia e, nonostante il sistema permetta a tutti gli attori di lavorare in modo continuo 24 ore su 24, gli accessi a Internet sono riservati solo ai quadri, inoltre le persone operative spesso non hanno le password di accesso».

Per andare incontro a questi dati di fatto è quindi necessario adottare le innovazioni in modo graduale iniziando da quelle che impattano maggiormente sulla qualità del servizio. Questo è stato il percorso scelto da Roberto Brivio, direttore generale di Imi motori che, dopo aver reso disponibile l'acquisto on-line per i propri rivenditori già quattro anni fa, è riuscita ad avere 26 rivenditori su 28 che oggi utilizzano il sistema. All'inizio «il salto culturale dal colloquio informale al telefono a quello impersonale e automatizzato del sistema on-line non è stato accettato molto bene», dichiara Brivio, ma iniziando a incentivare l'utilizzo del mezzo «con piccoli sconti e con precedenza sugli ordini telefonici» e poi iniziando a «chiudere per qualche ora al giorno il servizio al telefono» si sono raggiunti i primi risultati. Il vero scoglio però non era solo il cliente, ma anche il personale interno con timori per l'outplacement: «Una volta istituiti degli incentivi e prospettive di carriera per i dipendenti che rispondevano al telefono, il servizio on-line è partito e già a fine 2000 oltre il 50% degli ordini di ricambi».

■ ACQUISTARE IN RETE

Il fronte degli acquisti è speculare a quello della vendita. Secondo un'indagine svolta da Ice emerge che il 26% delle aziende edili italiane contattate ha già effettuato acquisti on-line, mentre il restante 74% non ha mai fatto e-procurement. Inoltre la maggior parte delle aziende ritiene improbabile di praticare l'e-procurement in futuro, e soltanto una percentuale esigua si sta attrezzando in tal senso.

Sul fronte degli acquisti vi so-

no diversi esempi di utilizzo della rete per risparmiare sui costi della transazione, trattare prezzi più vantaggiosi o ricevere servizi migliori. Sul sito di Edilportale, dedicato al settore edile, si legge infatti di «risparmi del 20% in termini di costi d'acquisto, del 70% sui costi di gestione e di processo aziendale, di oltre il 400% sui tempi di esecuzione del ciclo di approvvigionamento. Alcuni grandi attori hanno già colto questa opportunità, come per esempio Italcementi che, per tutti i propri acquisti di beni indiretti (cancelleria e minuteria) e le aste, utilizza già il portale del gruppo BravoSolution nato nel 2001.

Nonostante i risultati siano molto positivi, l'acquisto on-line rimane nell'ambito della sperimentazione; questo forse è causato da una mancanza d'offerta determinata a sua volta da una insufficienza di domanda oltre al solito fattore culturale come conferma Colombo di Valli&Valli: «i fornitori sono terzisti della Brianza e gli artigiani sono ancora più arretrati dei clienti». (riproduzione riservata)

I consigli per le vendite

Nel settore manifatturiero italiano difficilmente si arriverà a posizionare l'intero processo di vendita on-line. Gli spazi di applicazione per migliorare questo processo sono comunque notevoli e, come fattore agevolante, non è richiesto alcun stravolgimento della struttura organizzativa.

Gli elementi chiave per portare il processo di vendita on-line possono essere riassunti in pochi punti.

- Rendere disponibile il proprio catalogo prodotti on-line e monitorare quali persone vedono quali prodotti o combinazioni di prodotti. Le analisi possono essere girate ai venditori.
- Fornire ai commerciali strumenti come i palmari per aggiornare i dati sui clienti da tenere su un database centrale, e per configurare e ordinare i prodotti direttamente dal cliente.
- Integrare il proprio sistema informativo con quello dei rivenditori così da ridurre i costi di transazione e migliorare il livello di servizio.
- Fornire un servizio clienti efficiente on-line con risparmi fino a 13 euro a contatto telefonico trasferito on-line e aumenti fino al 20% per cross e up-selling.
- Trasformare il prodotto in servizio per avere il controllo dell'intera filiera.