

# DIGITALIZZARE O NON DIGITALIZZARE?

PERCHÉ LE AZIENDE NON POSSONO NON ESSERE TECNOLOGICHE. E COME DEVONO DIVENTARLO

In una società in profonda evoluzione dal punto di vista dell'adozione tecnologica, si adeguano le tecniche, le metriche e le pratiche della vendita.

Oggi si parla di "power of customer": con l'esplosione nella società dei social media e dell'adozione degli smartphone, il consumatore è molto più informato e iperconnesso. Si pensi ad esempio che i consumatori italiani risultano primi in Europa nella spesa in tecnologia nel 2014.

In tre mesi la spesa media è pari a circa 559 euro contro i 360 euro degli spagnoli, i 323 euro dei tedeschi, i 274 in Gran Bretagna. (Fonte: *European Samsung Lifestyle Research Lab, 2014*).

Esiste però in Italia uno spartiacque digitale: se dal punto di vista delle abitudini individuali i consumatori sono "digital-ready" e "social-ready", il grado di preparazione e reattività alla trasformazione digitale da parte delle aziende italiane è oggettivamente tra i più bassi in Europa: addirittura risulta al 58° posto su 148 paesi indagati (Fonte: *World Economic Forum: Network Readiness Index of Global Information Technology*).

Gli investimenti in soluzioni aziendali cloud (per elaborare e archiviare dati in rete), che rappresentano uno dei maggiori facilitatori e acceleratori tecnologici del business, in Italia valgono soltanto il 4,95% del Pil, collocandosi 46° nel ranking mondiale (Fonte: *Report Osservatorio Cloud & ICT as a Service, 2014*).

Come può un'azienda strutturarsi per sfruttare le potenzialità della tecnologia?

Come può "digitalizzarsi"?

Gli obiettivi della digitalizzazione, per una azienda che intenda organizzare in modo moderno le vendite e le relazioni con la cliente, non devono prescindere dall'offerta di esperienze di acquisto positive. Quello che conta è naturalmente la positività percepita dal cliente, da cui dipendono la fidelizzazione, la soddisfazione e l'impatto del marchio. Il grande Michele Ferrero diceva sempre: "La Valeria (ovvero il consumatore che decide cosa si compra ogni giorno, ndr) è la padrona di tutto, l'amministratore delegato, colei che può decidere del tuo successo o della tua fine, quella che devi rispettare, che non devi mai tradire ma capire fino in fondo".

Bene. Offrire esperienze positive ai clienti, significa anche erogare consistenza di marca attraverso tutti i canali di contatto.



**PAOLO CORDERO**

Laurea in Ingegneria Gestionale al Politecnico di Torino, esperto di progetti di CRM presso ENI Spa e fondatore di Enigen Enterprises, gruppo di Consulting & Advisory CRM/CX (Europa e America Latina). Membro AISM, CDVM, CDI, è autore di articoli per *Harvard Business Review*, *Office Automation* e altri.



*C'è vero progresso solo quando i vantaggi di una nuova tecnologia diventano per tutti.*

(Henry Ford)

Ogni tecnologia sufficientemente avanzata è indistinguibile dalla magia.

(Arthur C. Clarke)

Digitalizzare e modernizzare le vendite, soprattutto per le aziende Business to Business, consiste anche nel fornire strumenti di "sales force automation", cioè quegli strumenti in grado di agevolare e accelerare le performance dei venditori, usando i device mobili, la geolocalizzazione, l'integrazione con i sistemi gestionali per una visione completa del cliente; e ancora, sofisticate soluzioni di "guided selling", configuratori d'offerta che indirizzano i commerciali minimizzando eventuali errori, e aumentando la loro capacità di offrire il giusto prodotto al giusto prezzo, sulla base dello storico per quel cliente o per opportunità simili.

Con una premessa: non stiamo parlando di astronavi, ma di strumenti, con un po' di pratica, facilmente utilizzabili da tutti.

## La mappa che "salva la giornata"

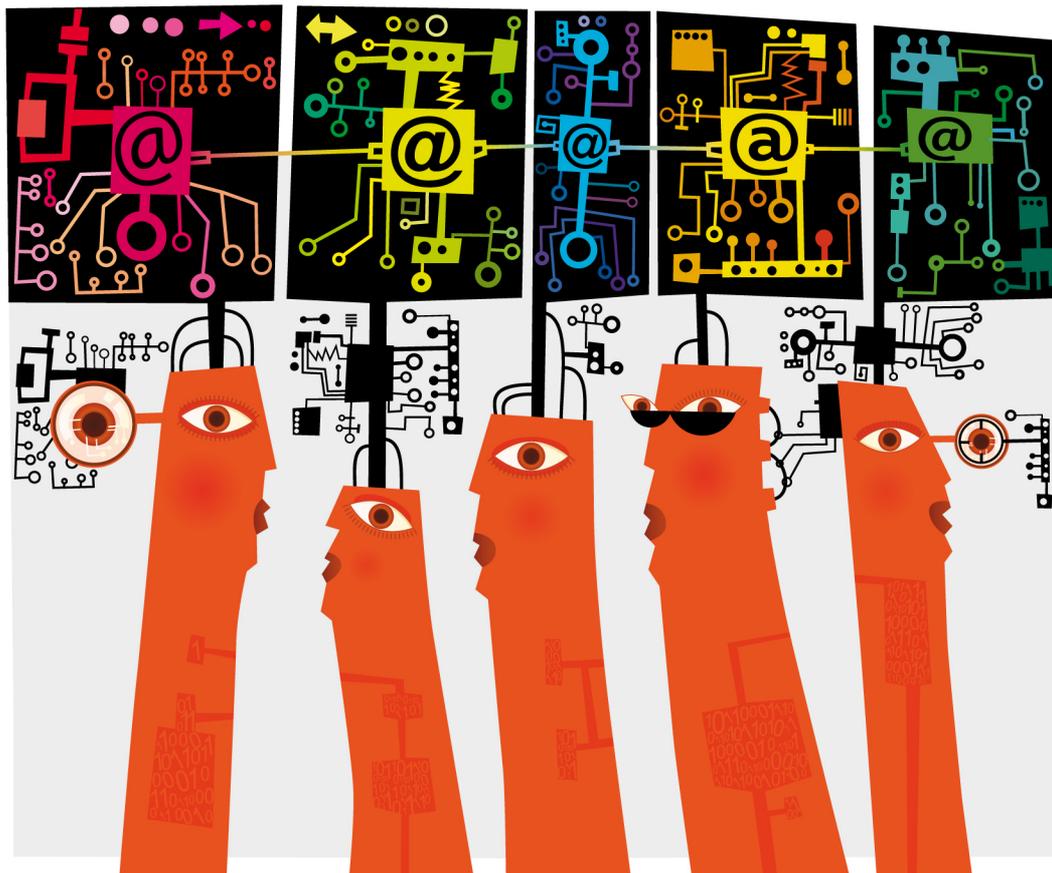
Prendiamo, per esempio, un venditore con smartphone, dove abbia una mappa del suo territorio – sulla stregua di Google Maps – però integrata con un sistema di CRM. Un qualunque sistema di CRM, ormai. È un venditore itinerante, sempre in viaggio, e oggi ha un appuntamento con

un cliente. Il cliente gli telefona alla fine che "mi dispiace, non posso più" e l'appuntamento salta. Ma il venditore ha "macinato" due ore di strada in macchina, magari per arrivare in una remota località di provincia. È pomeriggio, di un venerdì, potrebbe tornare in ufficio. Invece no. Prende la mappa e visualizza una serie di dati interessanti; altri clienti in zona che hanno fatto richiesta per un appuntamento; nomi incontrati in fiera dai colleghi del marketing; clienti che il venditore avrebbe comunque dovuto visitare più avanti nel tempo. Una telefonata, "sono in zona", e il venditore si riorganizza senza "perdere la giornata".

## Generare un'offerta... come per magia!

Esiste, in informatica, una procedura chiamata "wizard" ("mago") che, inglobata dentro una applicazione di solito molto complessa, aiuta l'utente a fare delle operazioni per passi successivi (quasi "per magia", appunto).

Gli strumenti di "vendita guidata" ("guided selling") vanno in questa direzione. Ci sono aziende che hanno cataloghi molto articolati: possono essere pacchetti turistici ma anche macchina tessili. Articolati perché? Perché si basano su regole



*Nessuno di noi è in grado di fermare lo sviluppo tecnologico: è qualcosa che cammina per conto suo, attraverso sterminate ramificazioni ormai in tutto il mondo.*

*(Piero Angela)*

commerciali o di assemblaggio (pensiamo all'automotive) che cambiano a seconda delle richieste del cliente. Fiat, Bmw si sono evolute in questo senso con l'opzione "Componi la tua macchina". Ma come facciamo a preparare un preventivo in tempo reale se il cliente cambia le caratteristiche e quindi le carte in tavola? Un esempio semplice: siamo un'azienda che vende presse. Incontriamo il cliente: ci dice che ha bisogno di una pressa con certe dimensioni, che lavori su certi materiali; già qui gli elementi si modificano, perché potrebbero cambiare i pezzi, e bisogna valutare la compatibilità tra il pezzo A e il pezzo B, e, se il pezzo B non va bene, serve il pezzo C. Oppure il cliente domanda uno sconto: possiamo concederlo? Ci sono livelli di autorizzazione diversi, complicabili a piacere.

I casi sono due: o il venditore lavora in azienda da 30 anni e ha tutte le informazioni in testa perché ne sa più anche dell'amministratore delegato, oppure deve coinvolgere i colleghi, fare telefonate, mandare email, sentire il reparto tecnico... Intanto è davanti al cliente e... non sa rispondere. "Le faremo sapere... entro due settimane?". E il cliente non ha tanto tempo, anzi i tempi morti non gli piacciono proprio, perché ci sono altre dieci aziende che fanno la fila per parlargli.

Qui la tecnologia, con la "guided selling", diventa utilissima: esistono, infatti, dei software di Configuration price and quoting (CPQ) con i quali un venditore può configurare l'offerta in tempo reale. Sul suo tablet, davanti al cliente, seleziona la famiglia di presse e i parametri che il cliente ha richiesto. Il software risponde elencando quali presse può vendere a queste condizioni. Se poi

ci sono delle promozioni, il software lo dice, e lo applica alla pressa in questione, confermando, in sostanza, che la vendita è fattibile.

Diciamo che diventa una sorta di e-commerce dove, per passi diversi, si prepara l'offerta in tempo reale.

Alla fine può anche generare il documento di offerta, senza dover stare lì a usare word o a creare pdf: carico un template (un modulo semicompiato), seleziono lingua e Paese, nel caso di clienti stranieri, e inserisco tutte le condizioni contrattuali.

Fa tutto lui, in parole povere.

E per un venditore, oltre che comodo, è decisamente fruttuoso.

### **Dunque...**

Questi sono solo due esempi, vicini alla realtà di tutti i giorni.

Comunque la tecnologia è un fine, non un mezzo: la digitalizzazione deve essere affrontata come un percorso di trasformazione aziendale, che includa aspetti culturali e organizzativi, per adeguare i processi aziendali di vendita, marketing e cura del cliente. Spesso, le aziende banalizzano il concetto di "digital transformation" in mero acquisto di soluzioni informatiche, adottandole in modalità "plug and play", e senza affrontare un appropriato progetto di gestione del cambiamento.

Ma così si ha il solo effetto di disattendere le aspettative dei decisori, e di avere una bassa adozione di queste soluzioni da parte degli utenti aziendali. I ritorni dell'investimento saranno, ahimè, drammaticamente bassi.