



Caso BPR ICT driven – Davines

Introduzione di una soluzione ICT a supporto dei Mobile Worker (Sales Force Automation)

Soluzione

- **Mappatura del processo pre-implementazione**
- **Mappatura del processo post-implementazione**
- **Le prestazioni del processo (esempio)**
- **L'impatto sulle performance del processo**



Mappatura del processo pre-implementazione

Prendiamo in esame il processo di vendita dei prodotti: attività strategica ma, al tempo stesso, critica per l'azienda.

Focalizziamoci su tre momenti del processo: l'incontro tra agente e cliente, la trasmissione degli ordini effettuati dall'agente all'azienda e la fase di valutazione e registrazione degli ordini da parte del commerciale dell'azienda.

E' bene includere nei confini dell'analisi i clienti di Davines, cioè saloni di parrucchieri e distributori all'ingrosso, in quanto la soddisfazione delle loro esigenze è un elemento fondamentale per l'avvio del cambiamento.

Gli attori coinvolti sono gli agenti di Davines, il personale del customer service, il commerciale dell'azienda e i clienti.

Per effettuare un'analisi dettagliata degli effetti che l'introduzione della SFA ha avuto sui processi dell'azienda risulta fondamentale innanzitutto una modellizzazione statica del processo di vendita (Figura 1).

Le macro attività sono rappresentate dai riquadri più grandi, mentre le sottoattività che le compongono sono nei rettangoli più piccoli. Il diagramma è statico in quanto non mostra in che ordine cronologico si susseguono le macro e le micro attività del processo di vendita.

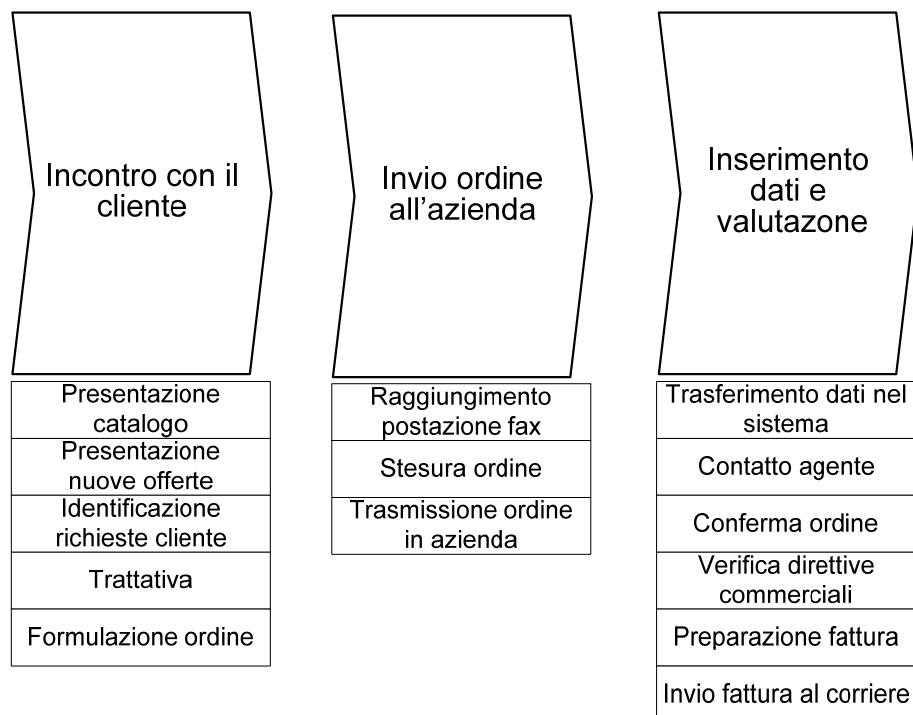


Figura 1: Processo di vendita prima dell'introduzione della SFA

Il diagramma seguente (Figura 2), invece, mostra la struttura dinamica (in ordine cronologico) a livello delle macro attività del processo di gestione dell'ordine prima dell'utilizzo dell'applicazione della Sales Force Automation.

Il processo inizia con la visita a cadenza mensile da parte dell'agente ad un cliente. Il risultato della prima fase è l'ordinativo del cliente che l'agente si preoccupa, nella fase successiva del processo, di inviare tramite fax in azienda. Una volta che l'ordine è arrivato in azienda, al Customer Service, gli addetti si occupano della valutazione e dell'inserimento all'interno del sistema. L'ordine varrà poi inviato al corriere.

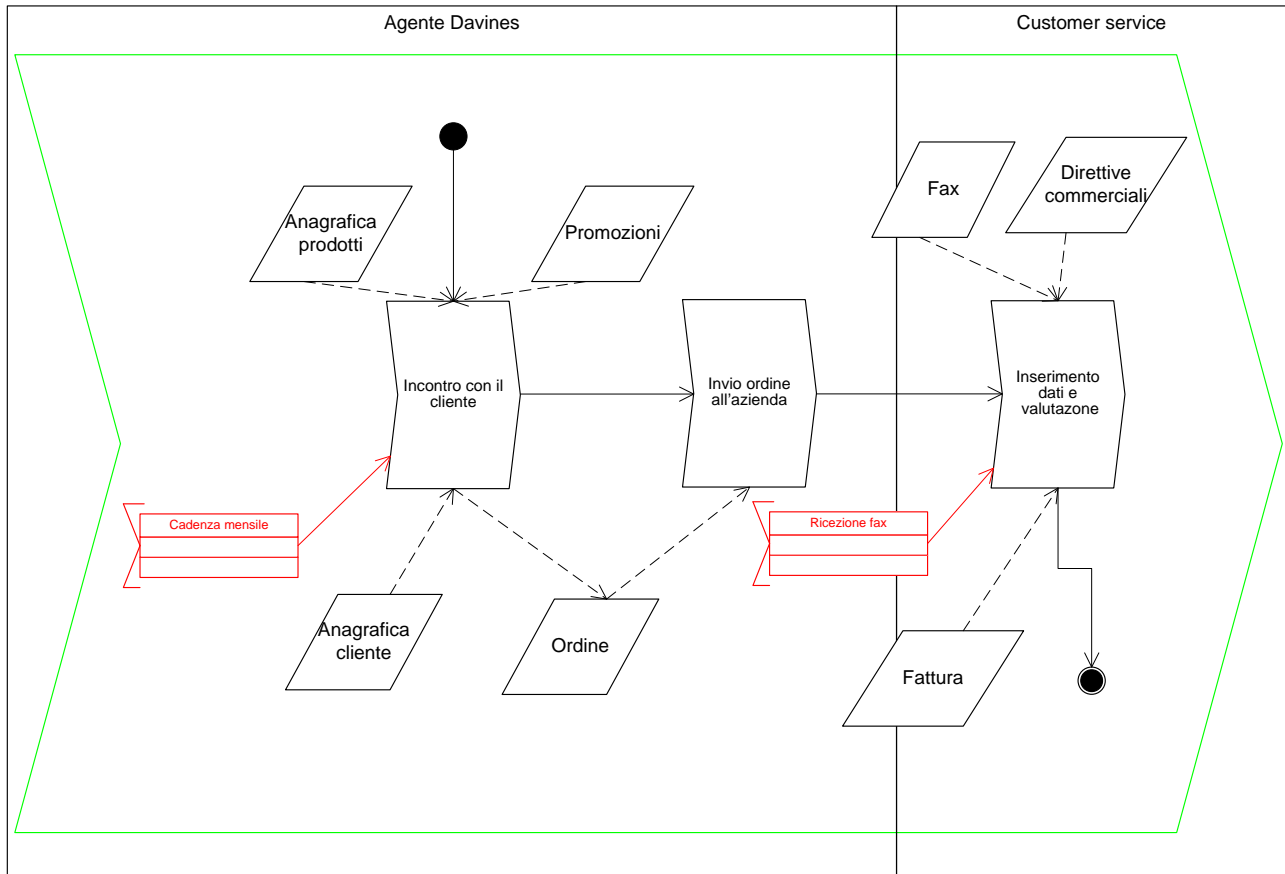


Figura 2: Struttura dinamica del processo di vendita prima della SFA

Scendendo nel dettaglio dell'analisi vediamo come sono strutturate a livello micro le attività del diagramma appena visto sopra. I diagrammi sono dinamici; le micro attività che compongono le varie fasi del processo di vendita analizzato sono quindi in ordine cronologico.

I parallelogrammi indicano le informazioni in input o in output alle varie micro attività.

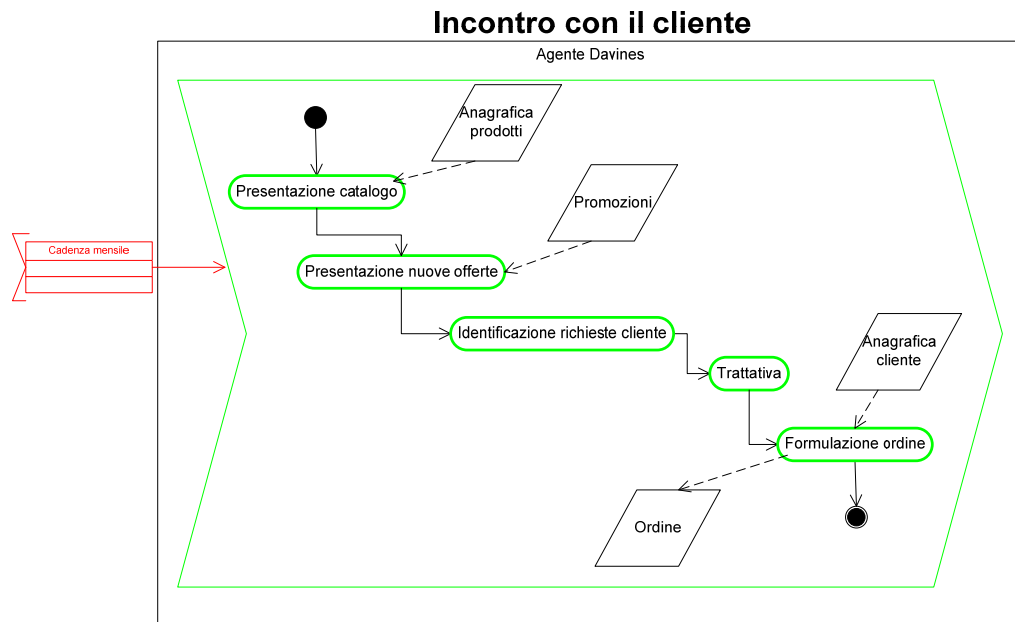


Figura 3: Prima fase: Incontro con il cliente

L' incontro con il cliente (Figura 3) avviene a cadenza mensile con una visita da parte dell'agente Davines al cliente. In questa fase l'agente presenta il catalogo dei prodotti e le nuove offerte. Vengono quindi identificate le richieste del cliente sulla base delle quali ha inizio la trattativa che porta alla formulazione dell'ordine.

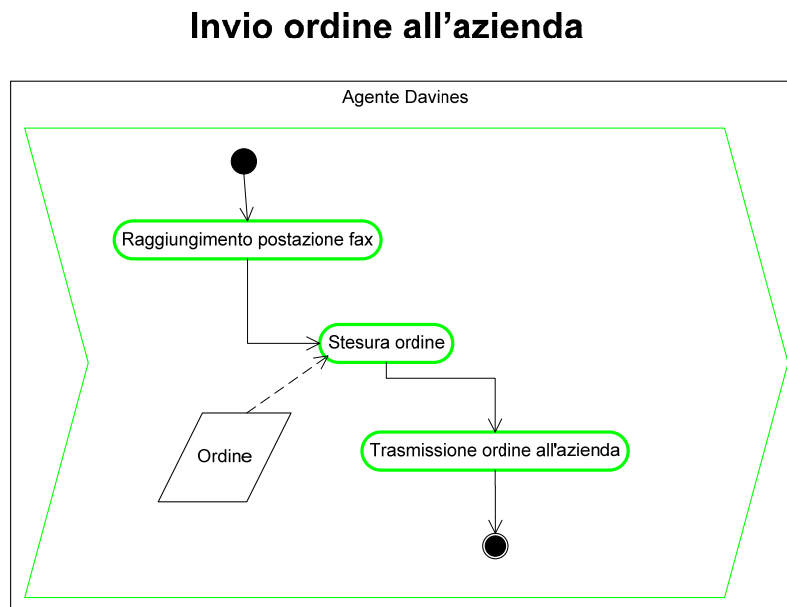


Figura 4: Seconda fase: Invio ordine all'azienda

Nella fase di invio dell'ordine in azienda (Figura 4) l'agente, dopo aver raggiunto una postazione fax, stende l'ordinativo perché possa essere trasmesso in azienda.

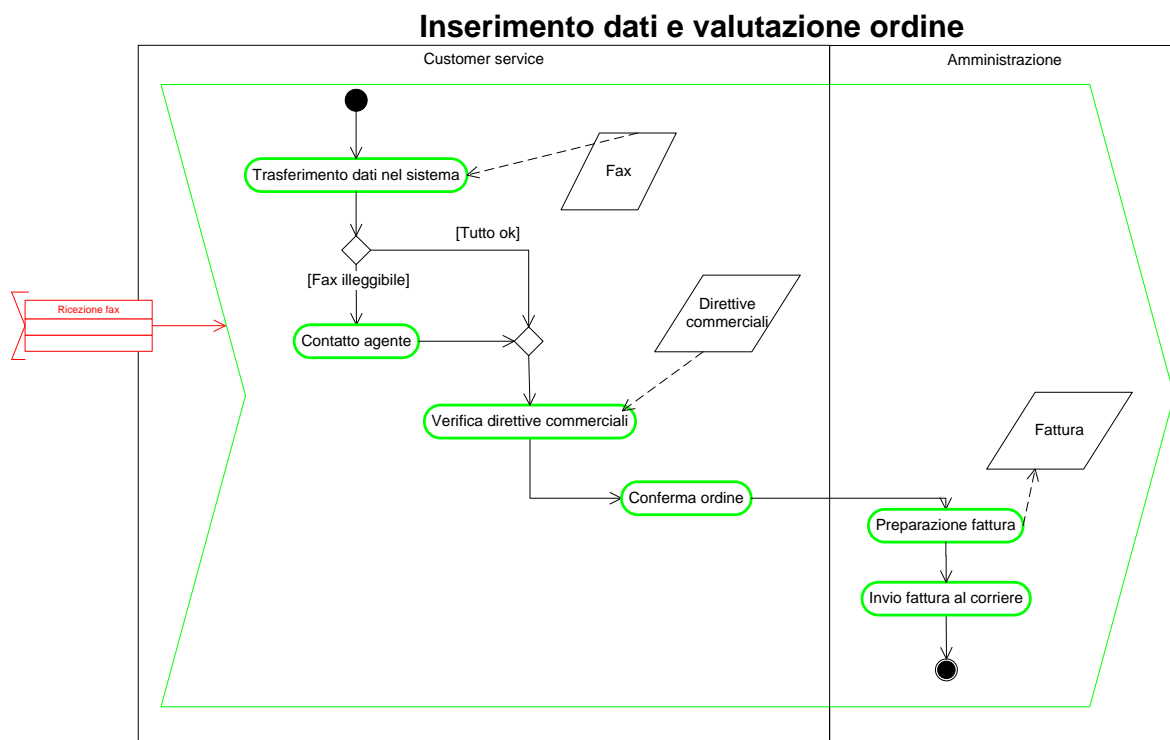


Figura 5: Terza fase: Inserimento dati e valutazione ordine

Nella fase di inserimento dati e valutazione dell'ordine (Figura 5) gli addetti del Customer Service si occupano di trascrivere gli ordini giunti in azienda via fax. Nel caso in cui l'ordine sia leggibile e corretto vengono controllati gli sconti applicati dall'agente per verificare che siano congruenti rispetto alle direttive commerciali. Nel caso in cui invece il documento non risulti leggibile, viene contattato l'agente per avere chiarimenti. Quando l'ordine viene confermato, l'Amministrazione prepara la fattura, che viene quindi inviata al corriere.

La mappatura del processo post-implementazione

Innanzitutto, si nota dai diagrammi statici come l'utilizzo dei nuovi strumenti permette l'inserimento di una nuova macro attività nel processo di vendita (Figura 6): l'agente può visualizzare la storia di acquisto del cliente, gli ordini in consegna o in ritardo, i pagamenti pendenti e tutte le informazioni utili per servirlo al meglio.

Acquisito l'ordine, tra una visita e la successiva, l'agente può ora inviarlo immediatamente in azienda sfruttando la connettività cellulare, senza più dover cercare una postazione fax (che spesso significava ritardare l'invio dell'ordine anche di alcuni giorni).

Dal lato dell'azienda, il sistema di gestione effettua un controllo degli ordini inviati dagli agenti e li processa in maniera automatica, effettuando tutte le verifiche necessarie. Se tutto è corretto l'ordine viene processato e inoltrato in tempo reale alle successive fasi di spedizione, mentre quelli con delle incongruenze vengono verificati e corretti puntualmente da un operatore.

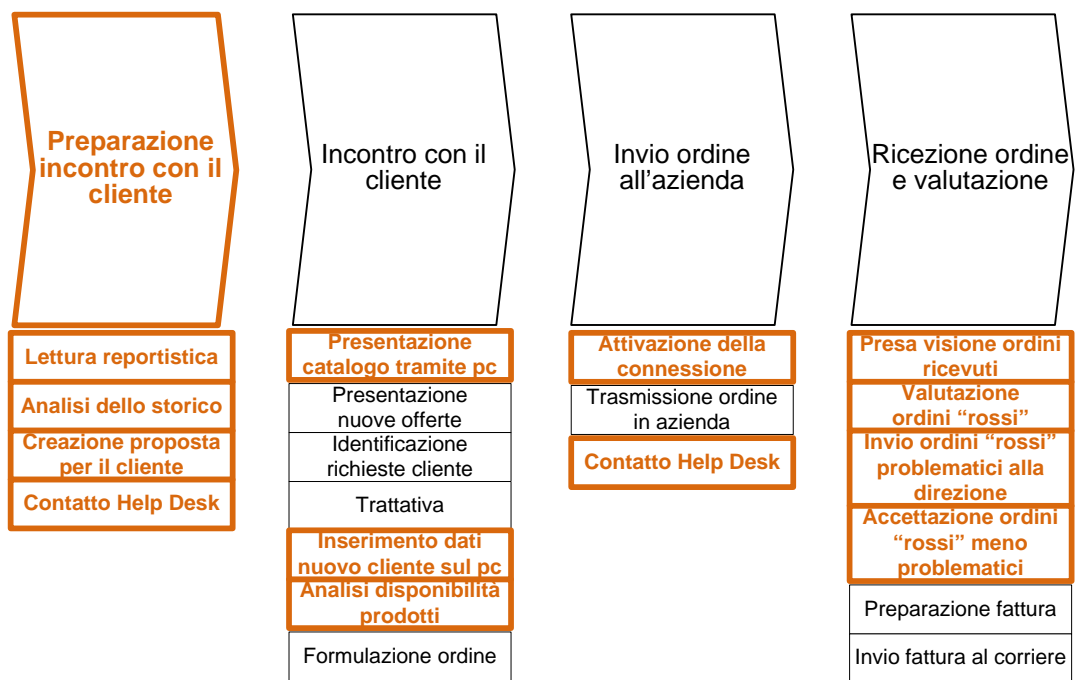


Figura 6: Processo di vendita dopo l'introduzione della SFA

Consideriamo quindi la struttura dinamica a livello di macro attività del processo di gestione dell'ordine, dopo l'introduzione della Sales Force Automation (Figura 7).

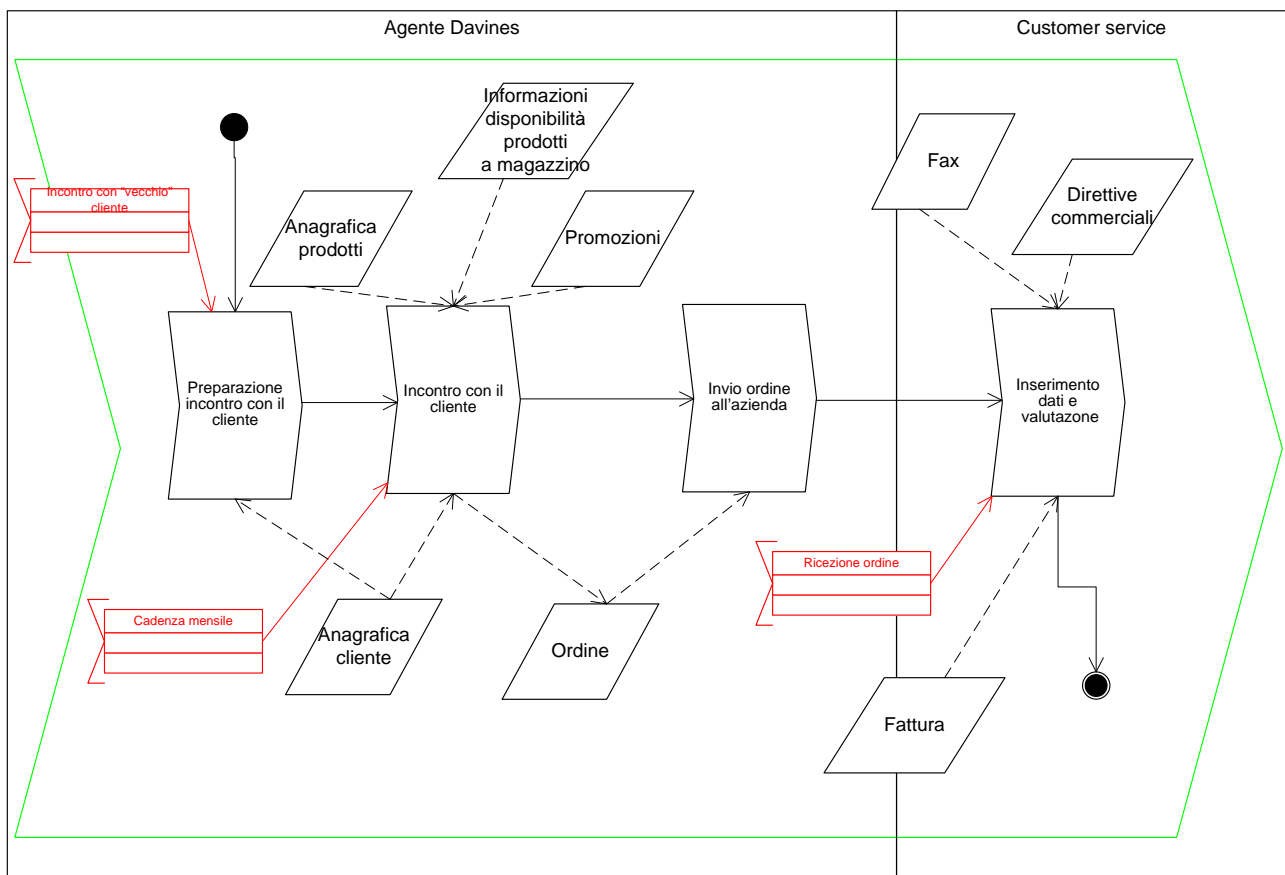


Figura 7: Struttura dinamica del processo di gestione dell'ordine dopo la SFA

Il processo inizia, come abbiamo visto nei diagrammi statici iniziali, con una nuova macro attività: la preparazione della visita al cliente da parte dell'agente. In questa fase l'agente ha a disposizione sul proprio terminale tutta una serie di informazioni riguardanti il cliente (pagamenti arretrati, ordinativi precedenti, ecc.) che lo aiutano a organizzare in modo adeguato la vendita.

La macro fase successiva prevede la visita dell'agente al cliente. Le micro fasi di questa attività non sono cambiate rispetto a prima tranne che nella parte riguardante la compilazione dell'ordine che ora avviene sul terminale dell'agente mediante l'apposito applicativo. Il risultato di questa seconda macro fase è l'ordinativo del cliente che l'agente si preoccupa di inviare, tramite connessione mobile, in azienda nella macro fase successiva del processo.

Una volta che l'ordine arriva in azienda, al Customer Service, il sistema accetta gli ordini considerati "verdi" sottoponendo al controllo degli addetti solo quegli ordinativi che presentano incongruenze. Gli ordini accettati vengono quindi preparati per essere inviati al corriere.

I diagrammi dinamici seguenti mostrano le micro attività che compongono le macro attività analizzate precedentemente.

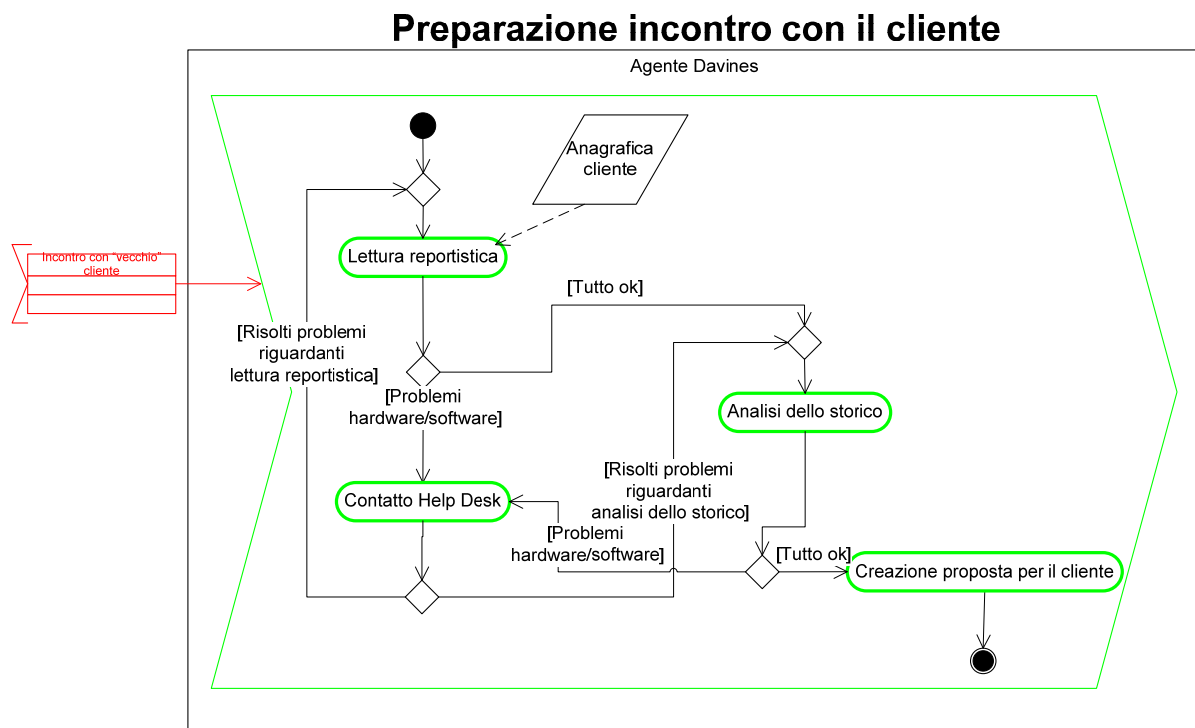


Figura 8: SFA - Preparazione incontro con il cliente

Durante la fase di preparazione di incontro con il cliente (Figura 8) l'agente ha la possibilità di leggere sul terminale che ha a disposizione la reportistica del cliente, l'analisi dello storico, in modo da poter preparare al meglio la visita al cliente cercando di prevedere i suoi bisogni ed esigenze. Nel caso in cui riscontri dei problemi durante una di queste attività ha la possibilità di telefonare all'Help Desk per avere degli aiuti per la risoluzione dei problemi. Al termine di questa fase viene preparata la proposta per il cliente.

Incontro con il cliente

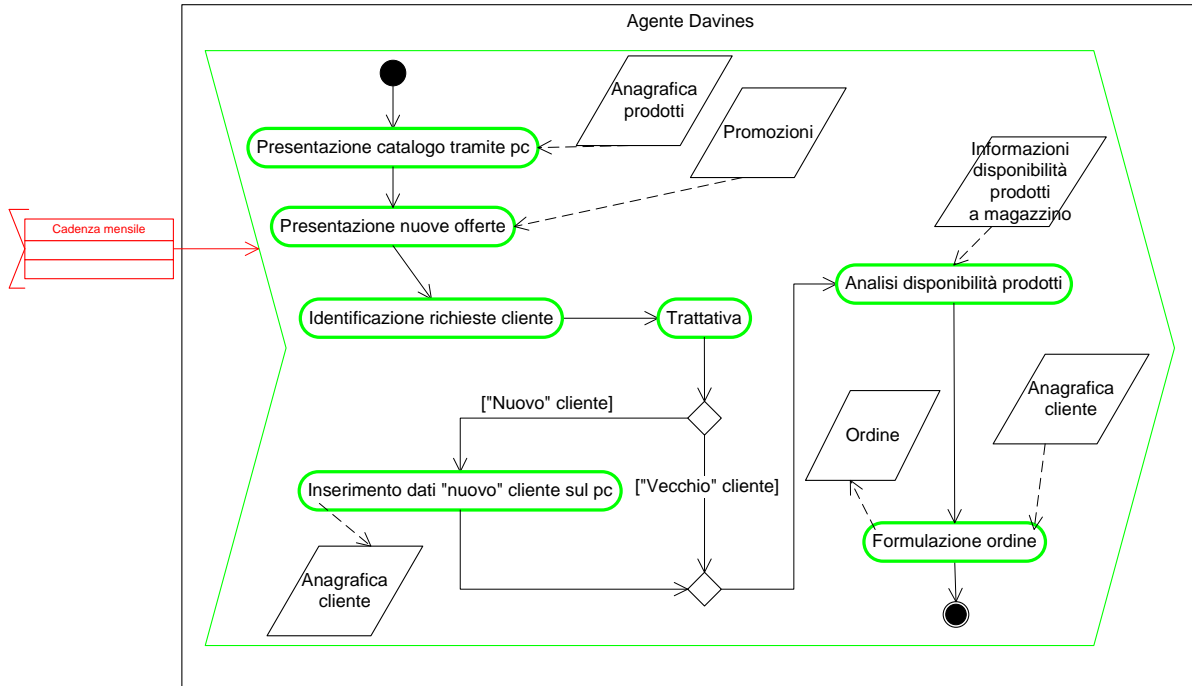


Figura 9: SFA – Incontro con il cliente

Nella fase di incontro con il cliente (Figura 9) l'agente presenta al cliente il catalogo dei prodotti tramite PC, presenta le nuove offerte e identifica le richieste del cliente. Sulla base di queste inizia la trattativa, al termine della quale - presa l'anagrafica se il cliente è nuovo - si procede all'analisi della disponibilità a magazzino dei prodotti richiesti dal cliente per poter dare una stima realistica dei tempi di consegna della merce. Ultima micro attività di questa fase è la formulazione dell'ordine.

Invio ordine all'azienda

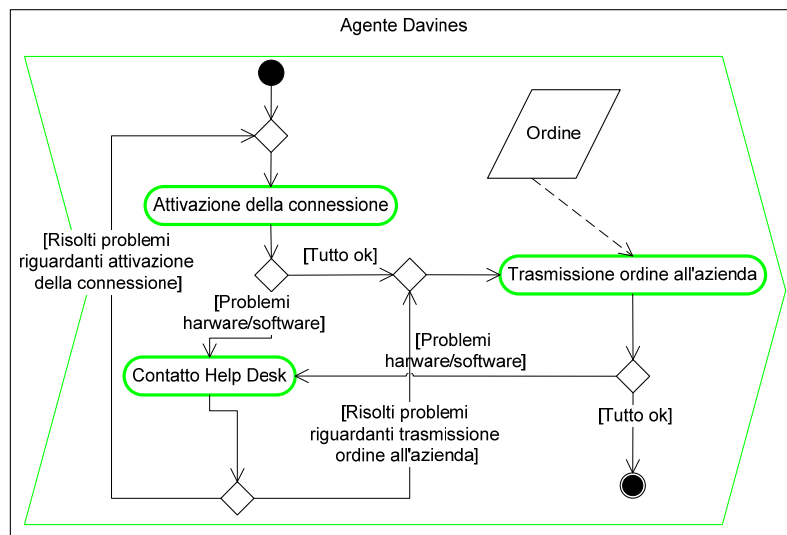


Figura 10: SFA – Invio ordine all'azienda

Durante la fase di invio dell'ordine in azienda (Figura 10), l'agente attiva la connessione mobile del suo dispositivo per collegarsi al sistema aziendale. Questa fase ora può essere svolta in qualunque luogo in quanto è sufficiente la ricezione del segnale GPRS. Una volta effettuata la connessione,

l'ordine viene trasmesso in azienda. Se durante una di queste attività l'agente riscontrasse dei problemi ha la possibilità di contattare l'Help Desk per la risoluzione dei problemi.

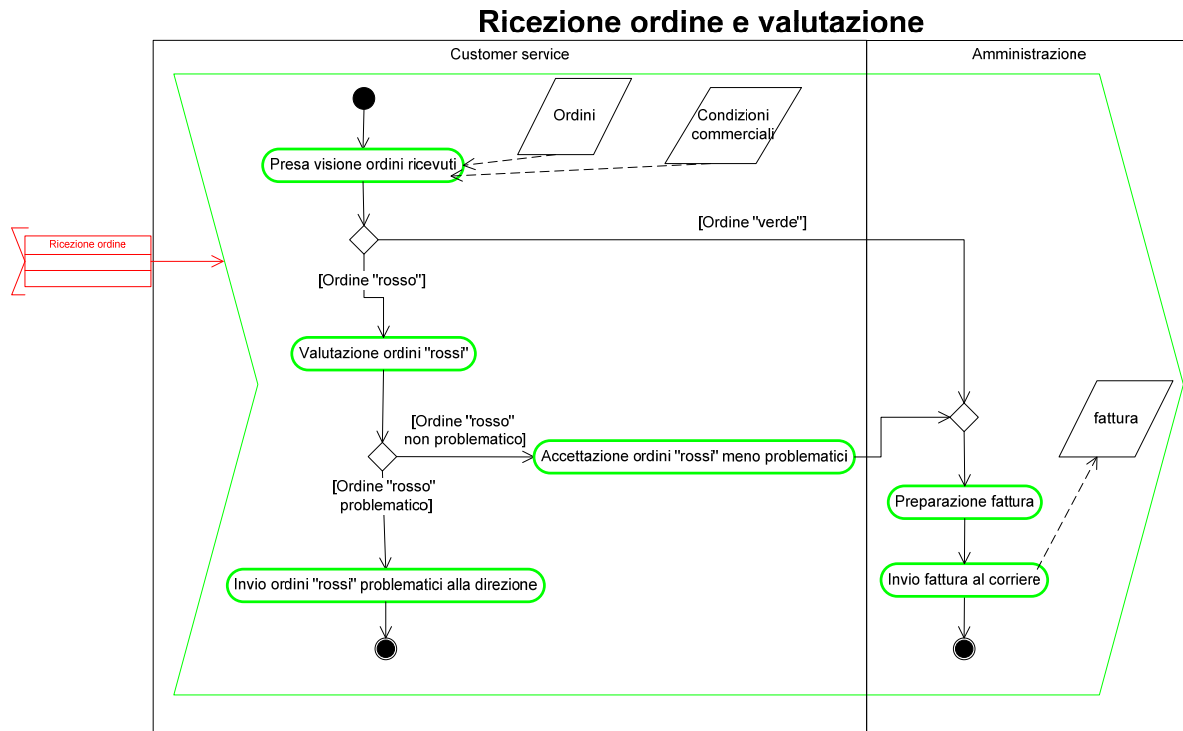


Figura 11: SFA – Ricezione ordine e valutazione

Nella fase di ricezione ordine e valutazione (Figura 11), il Customer Service prende visione degli ordini ricevuti. Gli ordini vengono classificati in ordini “verdi” e ordini “rossi”. Gli ordini “verdi” sono quelli nei quali gli agenti hanno applicato ai clienti degli sconti standard; mentre gli ordini “rossi” sono gli ordini in cui non vengono rispettate pienamente le direttive commerciali per quanto riguarda gli sconti e quindi devono essere comunque controllati a mano da parte degli addetti del Customer Service. Una volta confermati gli ordini l’Amministrazione prepara la fattura da inviare al corriere.

Le prestazioni del processo (esempio)

Per identificare le prestazioni chiave del processo in esame possiamo utilizzare il modello di classificazione visto a lezione (modello efficienza/efficacia, Figura 12).

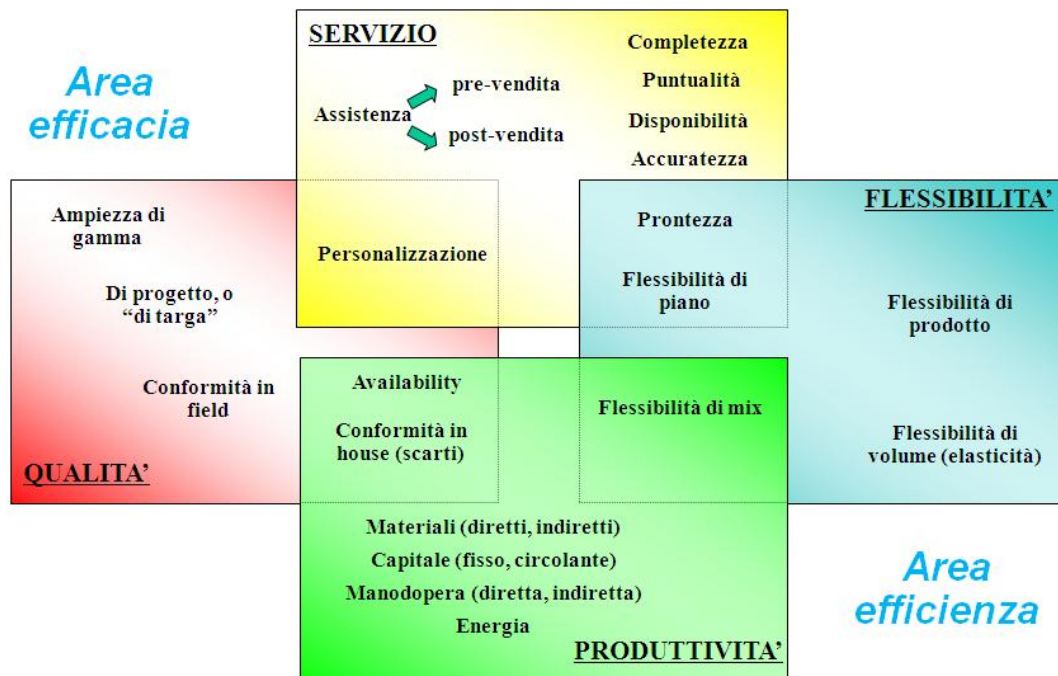


Figura 12: Modello delle prestazioni

Considerando le diverse categorie, è possibile definire alcune prestazioni chiave del processo, da tenere sotto controllo (Figura 13).

Area	Aspetto	Indicatore Economico	Indicatore Fisico
Efficienza statica (Produttività)	Manodopera	Fatturato/addetto	Ordini gestiti/addetto
Area	Aspetto	Indicatore Economico	Indicatore Fisico
Efficienza dinamica (Flessibilità)	Prontezza		Lead Time promesso al cliente
Area	Aspetto	Indicatore Economico	Indicatore Fisico
Efficacia (Servizio)	Puntualità (ha comunque un impatto)	Costo dei ritardi	Frequenza Ritardi Ritardo Medio
	Accuratezza	Costo per errori di spedizioni	Numero dei reclami per non conformità
Area	Aspetto	Indicatore Economico	Indicatore Fisico
Efficacia (Qualità)	Conformità	Costo delle rilavorazioni	Numero di interventi per rilavorazione

Figura 13: Prestazioni del processo

L'impatto sulle performance del processo (l'analisi dei benefici)

Le modifiche apportate hanno migliorato le prestazioni dell'intero processo di gestione dell'ordine. Ciò è avvenuto grazie al miglioramento ed alla ottimizzazione della gestione del flusso d'informazioni a supporto della vendita.

Entrando in dettaglio, i benefici sono stati suddivisi in due macrocategorie (Figura 14):

- benefici tangibili, riconducibili ad impatti sui costi e sui ricavi;
- benefici intangibili, che, invece, sono difficilmente valutabili in termini economico-finanziari.

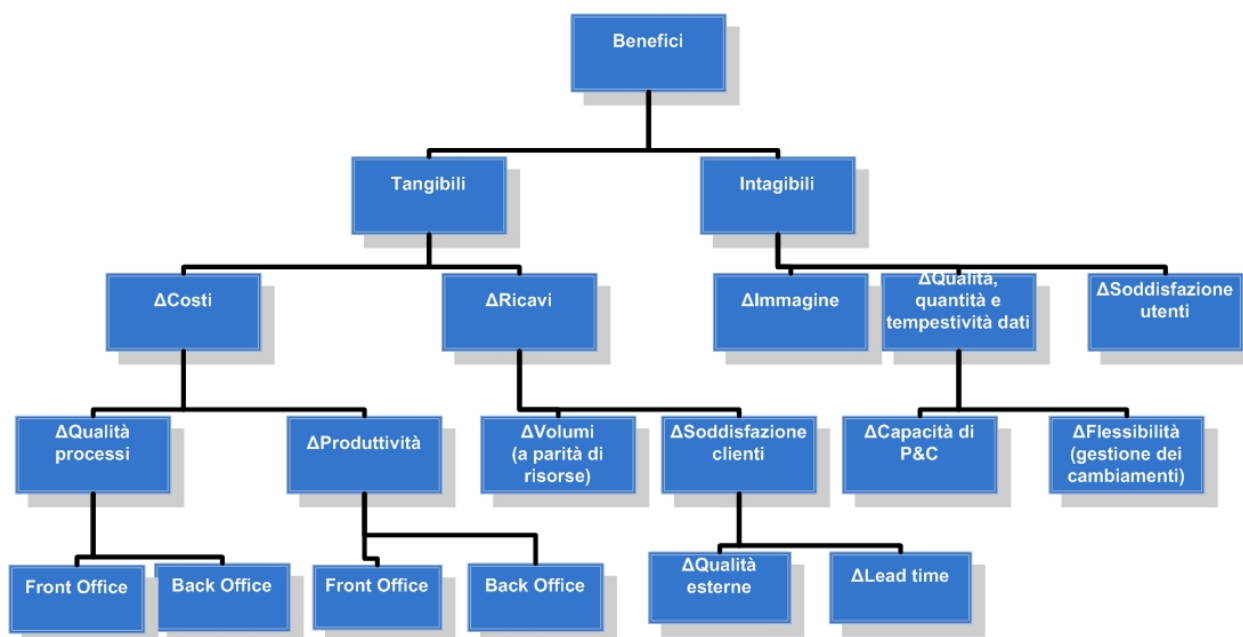


Figura 14: Albero dei benefici

Per ognuno dei benefici riscontrati, qui di seguito, verrà presentata:

- la natura dei benefici;
- un indicatore in grado di cogliere le differenze tra l'“as-is” ed il “to-be” per ogni prestazione del processo da noi ritenuta rilevante.

Δ Costi

La riduzione del costo di gestione del processo di evasione dell'ordine è causata dall'aumento della **Produttività** delle risorse, dalla riduzione del **Capitale Circolante** e dall'ottenimento di una maggiore **Qualità**.

Un indicatore che coglie in maniera precisa tutti i costi legati alla gestione del processo è il costo di evasione dell'ordine, che è possibile calcolare come rapporto tra i costi sostenuti per erogare tutte le risorse coinvolte nel processo (umane, finanziarie, strumenti di supporto) e il numero di ordini evasi.

METRICA: COSTO / NUMERO DI ORDINI EVASI
(N.B. Di alto livello)

Δ Produttività back office (determinante)

L'automatizzazione delle attività di verifica e trasmissione degli ordini e la minore frequenza di errori da gestire hanno determinato l'incremento della produttività delle risorse umane operanti nel call center.

L'indicatore che sintetizza la produttività delle persone al call center è il rapporto tra numero di ordini verificati e trasmessi al giorno e il numero di addetti

METRICA: NUMERO DI ORDINI VERIFICATI E TRAMESSI (al giorno) / N# ADDETTI

Δ Produttività front office (determinante)

Le problematiche come errori relativi alla raccolta di un ordine, tempo necessario per la riformulazione dell'ordine (nel caso in cui siano stati applicati prezzi errati e/o ci siano stati problemi di disponibilità della merce), tipiche della situazione "as-is", grazie alla SFA vengono risolte. I tempi per pianificare le visite giornaliere e per la ricerca di informazioni vengono ridotti dalla SFA causando un aumento di produttività del venditore.

L'indicatore che sintetizza la produttività del venditore è il rapporto tra il numero di ordini eseguiti al giorno e il numero di addetti.

METRICA: NUMERO DI ORDINI ESEGUITI (al giorno) / N# ADDETTI

Δ Qualità processi back office (determinante)

La riduzione degli errori in fase di fatturazione, la riduzione degli ordini incompleti e la riduzione degli ordini poco comprensibili sono degli effetti indotti dalla automazione della forza vendita. Tali benefici incidono sulla qualità dei processi gestiti dal back office.

Per qualità intendiamo la conformità, cioè la rispondenza di ogni singola azione alle specifiche del processo. Per cogliere gli effetti della introduzione della SFA bisogna valutare tempi e costi associati agli errori nella fase di data entry, agli errori in fase di fatturazione, agli ordini incompleti e a quelli poco comprensibili per il back office. Per valutare contemporaneamente i tempi ed i costi generati dalla non conformità è necessario considerare il costo legato al riprocessamento degli ordini non conformi.

*METRICA: (NUMERO RILAVORAZIONI) * (TEMPO(rilavorazione)) * (COSTO(orario dipendenti))*

Δ Qualità processi front office (determinante)

Anche in questo caso per qualità intendiamo conformità. Quindi ci riferiamo al costo del riprocessamento degli ordini non conformi. Per misurare i benefici apportati dalla SFA dobbiamo valutare i miglioramenti delle attività di gestione degli errori. A differenza dei processi del back office quelli dell'agente coinvolgono il cliente e quindi per ogni errore di processo, oltre al costo della non conformità, bisogna considerare gli impatti negativi sulla qualità esterna percepita e sull'immagine di Davines. I benefici apportati dalla SFA sono valutabili grazie al costo delle rilavorazioni. In questo caso gli agenti non sono retribuiti per le ore di lavoro, ma il tempo dell'agente ha un valore che può esser ricondotto al fatturato generato

in un'unità di tempo (per comodità può esser scelta l'ora facendo opportune ipotesi sulla durata della giornata lavorativa del venditore, ad esempio 9 ore/giorno).

*METRICA: (NUMERO RILAVORAZIONI) * (TEMPO(rilavorazione)) * (COSTO)*

Δ Capitale circolante

L'introduzione della SFA causa una riduzione del capitale circolante dovuta alla riduzione del lead time di consegna e quindi di fatturazione, che comporta una riduzione del costo di mantenimento a scorta e dei crediti commerciali.

Il tempo di cash è quello che intercorre dall'ordine del cliente a quando Davines incassa il proprio compenso. Valutando quanto questo tempo sia cambiato riusciamo a determinare l'impatto della SFA sul capitale circolante dell'azienda (e di conseguenza sulla liquidità di Davines) dato che una riduzione di questo tempo comporta una riduzione dei crediti verso i clienti e del valore medio delle scorte.

Un indicatore in grado di valutare l'entità del beneficio apportato deve tener conto del tempo di cash, del costo del capitale per Davines e dei crediti commerciali.

*METRICA: (FATTURATO) * (COSTO DEL CAPITALE) * (Δ TEMPO DI CASH)*

Δ Ricavi

Oltre ai benefici tangibili legati ai costi, teoricamente, con l'introduzione della SFA ci potrebbero essere benefici tangibili legati ai ricavi. Nel caso di Davines questi non si sono manifestati. A tal proposito abbiamo delle ipotesi sulle cause della non concretizzazione dei benefici:

- eccessiva saturazione del mercato in cui la società opera;
- introduzione della SFA è stata tardiva rispetto ai competitor e quindi non ha rappresentato un differenziale competitivo. Le prestazioni legate all'efficacia non sono mai assolute ma relative perché bisogna, sempre, tener conto della performance della concorrenza;
- la riduzione del tempo di consegna di pochi giorni non è un order winner nel mercato in cui Davines opera cioè non è una prestazione che il cliente valuta per differenziare il prodotto di una azienda da quello delle altre.

Risulta comunque utile evidenziare i benefici tangibili relativi ai ricavi (teorici), in quanto, probabilmente, la mancata adozione della SFA avrebbe causato una diminuzione del fatturato. Tali benefici sono riconducibili a due tipologie principali: **aumento dei ricavi** a parità di risorse e aumento della **soddisfazione dei clienti**.

Δ Volumi a parità di risorse (determinante)

Si riferisce alla possibilità di gestire aumenti nei volumi di attività senza dover aumentare le risorse (in particolare umane), grazie ad un aumento della produttività di tali risorse reso possibile dalla introduzione della SFA.

Per valutare la produttività degli agenti abbiamo fornito una metrica che può esser riutilizzata anche in questo caso.

METRICA: (NUMERO DI ORDINI) / (TEMPO)

Δ Soddisfazione cliente (determinante)

L'aumento della soddisfazione del cliente è un effetto della introduzione della SFA. Questo beneficio è l'effetto di due differenti driver: un miglioramento nella qualità esterna e una riduzione dei tempi visibili al cliente.

La soddisfazione del cliente è misurabile in maniera diretta, attraverso questionari ad esempio, o in maniera indiretta. Nel secondo caso si valuta il numero di reclami e di casi in cui l'agente è dovuto ritornare dal cliente per cambiare l'ordine (quantità o prezzo). Naturalmente la insoddisfazione del cliente è superiore nel caso dei reclami ma, comunque, anche il ritorno dell'agente è causa di insoddisfazione. Valutare il numero dei reclami è molto più semplice per Davines e quindi a nostro avviso è l'indicatore più adatto per stimare la soddisfazione dei clienti.

METRICA: NUMERO DI RECLAMI RICEVUTI IN UN MESE

Δ Lead Time Ordine (determinante)

Il tempo di evasione dell'ordine è quello che va dalla richiesta del cliente alla ricezione del prodotto ordinato. Le tempistiche saranno tanto più varie quanto peggiore il livello qualitativo del processo. Grazie alla introduzione della SFA il lead time si riduce grazie ad una maggiore qualità dei processi, che limita il numero di eccezioni, ed alla riduzione dei tempi necessari a svolgere le attività che compongono il processo resa possibile dalla automazione.

Valutare il tempo medio di evasione dell'ordine a nostro avviso è il miglior modo per valutare il tempo di evasione dell'ordine.

METRICA: TEMPO MEDIO DI EVASIONE DELL'ORDINE

Δ Qualità esterna (determinante)

Per qualità esterna intendiamo l'insieme delle prestazioni "immateriali" volte a soddisfare le esigenze e le aspettative dei clienti. Nel nostro caso ci riferiamo a prestazioni come la rapidità di evasione degli ordini, la puntualità di consegna, accuratezza di consegna, assistenza post-vendita. Tutte queste prestazioni traggono beneficio dalla introduzione della SFA.

Una misura, più rilevante delle altre, è la **puntualità** di evasione degli ordini.

METRICA: (ORDINI CONSEGNATI PUNTUALMENTE) / (ORDINI CONSEGNATI)

I benefici **intangibili** sono stati raggruppati in due principali categorie:

- benefici riconducibili al miglioramento dell'immagine (nei confronti in particolare dei clienti, ma più in generale di qualsiasi stakeholder). Quest'ultimo beneficio unito alla riduzione dei lead time riduce il rischio di perdita di clienti (potenziali e non) e, conseguentemente, del fatturato;
- benefici ricollegabili a un aumento della quantità, qualità e tempestività dei dati disponibili al management, che si traduce in un più efficace processo di pianificazione e controllo delle attività e in una maggiore flessibilità nella gestione dei cambiamenti e delle urgenze.

Si potrebbero comunque proporre dei questionari specifici rivolti ai clienti, agli agenti ed al management.