



## Caso BPR – Davines

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



### Obiettivi del caso

---

- 1) Identificare, attraverso la metodologia Business Process Reengineering:
  - il processo di vendita pre-implementazione (fasi e attività);
  - il processo di vendita post-implementazione (fasi e attività), cioè i cambiamenti indotti sul processo di vendita a seguito dell'introduzione dell'applicazione di Sales Force Automation.
- 2) Valutare l'impatto sulle performance del processo di vendita.

## L'azienda

---

Il gruppo Davines nasce nel 1983 a Parma, in Italia. L'attività ebbe inizio dai laboratori di ricerca e di produzione di prodotti di alta qualità per la cura dei capelli e della cute, destinati a rinomate società cosmetiche di tutto il mondo. Dopo un decennio di perfezionamento dell'esperienza di produzione, venne creato il marchio dei prodotti cosmetici per capelli *Davines* esclusivamente per i saloni e, nel 1996, la divisione cosmetica *Comfort Zone* per i principali stabilimenti termali.

Dopo vent'anni, le attività Davines si sono estese in oltre 60 paesi, migliaia di saloni e centinaia di parrucchieri.

L'azienda ha subito una forte crescita negli ultimi 15 anni, passando da un fatturato di 1-2 milioni di euro a 45 milioni di euro, anche se nell'ultimo anno tale fatturato non sta aumentando a causa di un rallentamento del settore. Davines ha 160 dipendenti, di 17 differenti nazionalità. Inoltre ha attorno a sé più di 100 risorse esterne che le forniscono servizi. Possiede 4 filiali (Stati Uniti, Francia, Messico, Inghilterra), oltre all'Italia. La principale nazione in cui opera è l'Italia, anche se la produzione è per circa il 70% rivolta all'estero.

I principali canali di distribuzione di Davines sono due: i saloni dei parrucchieri, raggiunti grazie agli agenti che lavorano per Davines, e i distributori all'ingrosso. Il primo dei due è più importante in termini di volumi; la fornitura dei distributori rappresenta una componente meno rilevante.

L'azienda produce principalmente prodotti per parrucchieri e per saloni di bellezza, distinti rispettivamente nelle linee: *Hair Care* per il trattamento dei capelli, e *Skin Care* per la cura della pelle. La produzione viene gestita completamente all'interno per garantire un elevato standard di qualità.

Considerando il contesto competitivo, in un business dominato da pochi grandi player - come l'Oreal e Wella - il gruppo parmense ha saputo ricavarsi una nicchia di mercato dove la qualità del prodotto è il principale fattore critico di successo.

La filiera in cui la società opera è estremamente semplice. A monte di Davines ci sono i fornitori di materie prime e a valle sono presenti i saloni di bellezza, i parrucchieri e i centri termali. Questa filiera differisce da quella delle multinazionali nel settore per due aspetti rilevanti:

- nella supply chain di l'Oreal e Wella è presente un attore in più; a valle di l'Oreal, ad esempio, ci sono dei rivenditori (la grande distribuzione e le farmacie). Queste tipologie di soggetti hanno logiche di acquisto e potere contrattuale estremamente dissimile dai clienti di Davines;
- la seconda differenza è legata al cliente finale. Per l'Oreal il cliente finale è rappresentato da un consumatore (B2C). Per Davines il cliente finale è rappresentato da un professionista che ha un processo di acquisto più razionale e risulta maggiormente sensibile, in quanto esperto, a prodotti di elevata qualità.

## L'introduzione della Sales Force Automation

---

L'espressione Sales Force Automation (SFA) si riferisce a soluzioni informatiche di supporto alle vendite. I sistemi di SFA provvedono alla comunicazione tra venditore e azienda, programmano e controllano l'azione dei venditori, li assistono nella messa a punto di un piano di vendita o di promozione di un determinato prodotto e automatizzano la raccolta degli ordini dei clienti. Questi strumenti sono utilizzati spesso in contesti nei quali gli operatori di vendita sono sparsi sul territorio (ad esempio, venditori porta a porta o informatori scientifici).

La Sales Force Automation venne introdotta in Davines nel marzo 2006, dotando dapprima un numero limitato di agenti di dispositivi mobili, per identificare e correggere rapidamente eventuali difetti. La principale barriera all'adozione è stata di tipo culturale: la difficoltà nell'utilizzo degli strumenti informatici ha fatto sì che venissero considerati solo come una perdita di tempo. Dopo un periodo di training, queste barriere sono state abbattute e ora tutti gli agenti sono provvisti di un dispositivo con cui si possono connettere al sistema aziendale.

Il principale promotore dell'introduzione della Sales Force Automation è stato l'Amministratore Delegato, prima dipendente Wella, dove già veniva utilizzato tale sistema. Le motivazioni che hanno spinto l'azienda a sostenere quest'investimento sono state molteplici:

- *riduzione lead time ordini*; il tempo di evasione di un ordine, grazie alla SFA, può essere notevolmente ridotto sfruttando la possibilità di comunicazione real time con l'azienda;
- *miglioramento della comunicazione* (qualità, quantità e tempestività) tra azienda ed agente, per:
  - informazioni relative ai clienti;
  - indicatori di performance dell'agente;
  - descrizione prodotti, prezzi ed eventuali sconti;
  - suggerimenti di vendita;
  - presentazioni dei prodotti definite direttamente dall'azienda.
- *aumento efficacia ed efficienza del customer service*;
  - è possibile incrementare il tempo di lavoro a valore aggiunto (puntando sulla soddisfazione del cliente), automatizzando tutte le attività legate alla emissione dell'ordine;
  - diminuzione degli errori nella fase di emissione degli ordini.
- *adeguamento alla concorrenza*; molti dei competitor presenti nel mercato Italiano ed internazionale della cosmesi avevano già implementato questa soluzione;

L'applicazione di Sales Force Automation si basa sull'impiego di terminali Mobile a supporto delle attività degli agenti di vendita. I terminali sono dotati di un applicativo di SFA (WWAgent) per la gestione di tutti i dati e le informazioni necessarie agli agenti (ordini, anagrafiche, ecc). Questi

## Introduzione di una soluzione a supporto dei Mobile Worker

dispositivi si interfacciano con il sistema gestionale aziendale per l'aggiornamento delle informazioni e l'invio degli ordini raccolti dagli agenti durante la giornata lavorativa. La connettività si basa su Rete Cellulare (GPRS) in modo da potersi collegare in qualunque momento con i server in azienda ed avere così a disposizione informazioni sempre aggiornate.

Ww.AgenT è un'applicazione web-based sviluppata in Java. Questo la rende multiplatforma e compatibile con un grande numero di dispositivi mobili di diverse marche e configurazioni. Ww.AgenT inoltre può dialogare con qualsiasi tipologia di sistema gestionale aziendale pre-esistente all'implementazione della Sales Force Automation. Ww.AgenT permette all'agente di comunicare e scambiare dati con il sistema informativo aziendale attraverso il suo device connesso in diverse modalità (GSM, GPRS, UMTS, EDGE, Wi-Fi, Wired). Ww.AgenT permette anche la registrazione dell'ordine in modalità offline e l'invio dei dati in un secondo momento. Scendendo in dettaglio, Ww.AgenT si può suddividere in due moduli:

- modulo di acquisizione ordine e presentazione: rappresenta il front-end dell'applicazione e permette all'agente la compilazione e l'invio degli ordini e la ricezione in real-time di informazioni dettagliate come, ad esempio, l'anagrafica articoli, i listini e i profili dei clienti;
- modulo di concentrazione dati: viene installato lato server, permettendo la ricezione dei dati mandati dai dispositivi mobili attraverso il canale Internet. Le informazioni ricevute vengono poi riorganizzate ed esportate in modo tale da essere facilmente inserite nel Sistema Informativo aziendale in maniera trasparente e, così facendo, l'applicazione riesce a dialogare con svariati sistemi gestionali aziendali.

I primi dispositivi mobili utilizzati furono i palmari touch-screen Psion e successivamente alcuni notebook Flybook. Attualmente Davines sta rifornendo i propri agenti di notebook Asus e si prevede che entro la fine del 2009 l'intera rete di agenti utilizzerà solo ed esclusivamente questo tipo di dispositivo mobile. Davines dota i propri agenti anche di una stampante termica per il rilascio dell'ordine al cliente in formato cartaceo.

I dispositivi vengono utilizzati dagli agenti principalmente per:

- preparare ogni singolo incontro con il cliente consultando i dati memorizzati nel dispositivo. È inoltre possibile per gli agenti mantenere aggiornati gli archivi del dispositivo mediante sincronizzazione con il server aziendale;
- offrire la possibilità al cliente di consultare il catalogo elettronico dei prodotti direttamente sul dispositivo. Inoltre è possibile visualizzare presentazioni, video e pubblicità dei singoli prodotti per persuadere il cliente all'acquisto;
- effettuare, una volta compilato il modulo relativo all'ordine del cliente, la sincronizzazione con il server aziendale per l'invio dell'ordine stesso (mediante connessione di tipo GPRS che garantisce maggiore portabilità). Questo sistema permette quindi di ridurre notevolmente i tempi di invio e ricezione dell'ordine.

## Le fasi di introduzione

---

Inizialmente venne attivato un primo progetto di Sales Force Automation. Questo era stato affidato ad una sola persona con competenze esclusivamente informatiche, che non si avvale di nessuna collaborazione da parte del commerciale. A causa della scarsa valutazione degli impatti organizzativi, delle esigenze della forza vendita e della approssimativa analisi delle soluzioni tecnologiche presenti al momento, il progetto venne accantonato dopo soli due mesi.

Successivamente, grazie alla spinta del nuovo Amministratore Delegato, nel settembre del 2005 Davines avviò un nuovo progetto di SFA. A differenza del precedente, la fase di definizione e di pianificazione del progetto venne realizzata in maniera scrupolosa. Venne identificata ogni attività ed ogni impatto su tutta la struttura organizzativa e sul processo di vendita. Venne definito un programma di lavoro con i tempi e i costi ad esso connessi in maniera strutturata. Nel team di progetto vennero coinvolti tutti gli stakeholders del progetto (reparto commerciale; reparto di business intelligence e telefonia; reparto del customer service)

Come project manager venne scelto il responsabile della business intelligence e telefonia, affiancato da collaboratori provenienti da altre unità organizzative. Il fornitore della soluzione tecnologica – Gulliver, una software house italiana - partecipò in maniera proattiva all'implementazione della SFA.

Nel marzo del 2006 venne effettuato il testing attraverso quattro agenti (due per ogni divisione: hair care e skin care), scegliendone due con buone capacità informatiche e due con scarse capacità informatiche. Nel luglio del 2006 tutti gli agenti erano ormai in possesso del proprio device.