

Outsourcing e digitalizzazione per competere meglio

La ricerca della soddisfazione del cliente nel settore chimico

★ di Emilio Mango

Il mondo della chimica è cambiato. E Carlo Erba Reagenti si è adeguata alle nuove esigenze del mercato affiancando alla grande competenza e al proprio collaudato e certificato “sistema Qualità” anche numerosi servizi di logistica e customer service, indispensabili per restare competitivi su un mercato sempre più difficile da servire.

Il customer service, in particolare, è molto più delicato di quanto possa sembrare a prima vista. Comprendere le esigenze del cliente e fare in modo che riceva puntualmente tutti i prodotti che ha ordinato nelle quantità corrette non è impresa facile, anche perché Carlo Erba Reagenti ha circa 10.000 prodotti propri e altri 40.000 codici, se si considerano i prodotti di terzi, che vengono distribuiti a migliaia di clienti anche piccoli e che devono essere trattati ciascuno con le sue peculiarità.

Lungo è quindi il percorso che ha dovuto fare l'azienda ex gruppo Montedison, un percorso che è stato in gran parte già affrontato ma che continua ancora oggi, anche grazie al supporto della tecnologia e di partner esperti e affidabili.

IL PROGETTO DI RIORGANIZZAZIONE

La necessità di “cambiare la pelle” doveva fare i conti con l'organizzazione precedente, adatta a servire un mercato diverso da quello attuale. L'assistenza telefonica, tanto per citare un esempio, era organizzata per rispondere alle richieste programmate, e non per gestire le emergenze o soddisfare le nuove e più elevate esigenze dei clienti.

Questa è la situazione che il direttore generale di Carlo Erba, Luciano Ro-

berto Saita si è trovato di fronte qualche anno fa, e che ha pensato di risolvere partendo dal fattore più delicato, quello umano, e ricorrendo al supporto alla tecnologia.

Il suo progetto prevede, tra le altre cose, di utilizzare le risorse di grande esperienza, che operano al customer service di Carlo Erba, per la gestione delle relazioni commerciali con i clienti dalle esigenze più complesse, staccandoli dalle attività di più basso profilo svolte in maniera routinaria e certamente sottodimensionate rispetto alla loro professionalità.

Ma tutto questo, come oggi sempre più spesso accade, doveva esser fatto senza appesantire l'azienda di costi fissi.

Gli elementi chiave su cui Saita ha puntato per raggiungere il suo obiettivo sono stati una equilibrata riorganizzazione interna, l'ottimizzazione dei processi, la riduzione nell'uso della “carta” ottenibile attraverso la smaterializzazione dei documenti, e il ricorso all'outsourcing. Seguendo una strategia prudente, Saita aveva già sperimentato le sue idee: nel 2005 esternalizzando le attività di recupero crediti, affidate a Omniatel, e nel 2006 introducendo un sistema di “archiviazione documentale” per la smaterializzazione ed archiviazione dei documenti del “ciclo passivo” che, come è noto, ha nelle aziende orientate al mercato una valenza strategica minore rispetto al ciclo attivo. Il successo ottenuto da questi due primi interventi ha convinto Saita a fare “il gran salto” e ad applicare la ricetta anche al cuore dell'azienda, il ciclo attivo, progettando l'outsourcing



ESPERIENZE

del data entry e la smaterializzazione dei documenti del ciclo attivo.

LA RICETTA DI SAITA

«La separazione tra due funzioni importanti come il data entry e la gestione della relazione con il cliente, ottenibili dando in outsourcing la prima, deve consentirci di raggiungere due importanti obiettivi: velocizzare i tempi di inserimento degli ordini diminuendo gli errori (è l'obiettivo che Saita intende dare all'outsourcer) nonchè migliorare la relazione con il cliente a 360 gradi individuando anche le soluzioni più idonee a rispondere ad esigenze non pianificate e complesse (è l'obiettivo che Saita assegnerà al customer service di Carlo Erba)».

«In sostanza», continua Saita, «la ricetta è segmentare le attività e focalizzare risorse interne ed esterne sul raggiungimento di precisi e diversi obiettivi, che proprio perché tali, non possono essere assegnati a uno stesso soggetto».

Con il suo progetto, Saita vuole aumentare il livello di soddisfazione dei clienti. Con la digitalizzazione e l'outsourcing, le risorse interne (supportate da un continuo ed appropriato processo di formazione) saranno dirottate su attività a più alto valore aggiunto, come il customer care. I clienti che telefoneranno a Carlo Erba riceveranno una



risposta a qualunque loro domanda e/o richiesta in tempi brevissimi.

Il nuovo modello organizzativo consentirà una migliore pianificazione ed utilizzazione delle risorse umane di cui Carlo Erba dispone. Tutta la struttura interna sarà orientata alla soddisfazione del cliente. Anche i compiti assegnati ai manager cambieranno: dalla responsabilità di sovrintendere e ottimizzare la registrazione e l'evasione degli ordini, l'obiettivo diventerà guidare ed aiutare le risorse a fare customer care, con un approccio "pro-attivo" al mercato di riferimento.

attività incrociate. Nel prossimo futuro i tre sistemi saranno del tutto integrati e permetteranno, tra le altre cose, di ridurre drasticamente l'utilizzo di carta e di permettere al customer service di interagire attraverso "work-flow di processo" con le altre funzioni operative tracciandone i risultati. Anche l'outsourcer, avrà accesso ai documenti via Web, in modo da potenziare la partnership. L'ultimo passo, probabilmente già concluso al momento di andare in stampa, sarà l'attivazione di un sito di e-commerce, un altro canale in grado di incrementare l'efficacia e l'efficienza dell'azione di Carlo Erba Reagenti.



Luciano Roberto Saita,
Direttore AFC e CFO, Gruppo
CARLO ERBA Reagenti

IL FUTURO È ALLE PORTE

Una volta completata la fase di digitalizzazione, in Carlo Erba Reagenti i documenti si recupereranno letteralmente con un clic. Gli ordini verranno abbinati alle bolle, alle fatture, ad altra documentazione tecnica e ad eventuali solleciti, in modo da poter ricostruire in pochi secondi la storia di ogni singolo cliente. Il sistema "CIC", Customer Interaction Center, come l'hanno battezzato in Carlo Erba Reagenti, si interfacerà con SAP R/3 e con il sistema di archiviazione documentale, consentendo una serie di utilissime

*

Emilio Mango

Giornalista, Indigo
Communication

