

L'It migliora la distribuzione del canale horeca

■ **La possibilità di gestire i processi distributivi e le relazioni con i clienti all'interno di un modello dinamico può rappresentare un fattore d'innovazione vincente**

Francesco Oldani

Nell'attuale situazione di contrazione dei consumi, il settore horeca (hotel, restaurant, caffè) è l'unico settore commerciale in controtendenza.

Per nuove esigenze determinate dai cambiamenti sociali, ma anche e soprattutto per una precisa scelta dei consumatori, bar, ristoranti e più in generale tutto il cosiddetto fuori casa sono da tempo il luogo preferito per trascorrere il tempo libero e non solo. Tuttavia, se da un lato il canale horeca garantisce potenzialmente ottimi fatturati per i produttori di beni di largo consumo, dall'altro evidenzia problematiche non trascurabili.

Un canale difficile

Il canale horeca è caratterizzato da un elevato grado di frammentazione

Per i produttori di beni di largo consumo il cliente finale del canale horeca è prevalentemente il bar o il ristorante. In Italia si contano quasi 200.000 esercizi di questo tipo sparsi sul territorio. A causa dell'elevato numero di potenziali clienti e della loro polverizzazione

territoriale, i produttori di beni di largo consumo per il canale horeca devono confrontarsi con una domanda spesso inaffidabile, che si riflette in tangibili difficoltà nell'acquisizione di nuovi clienti con tassi di cessazione molto elevati e conseguente alta rotazione.

Un'altra problematica è legata alle modalità con le quali il canale si approvvigiona che evidenzia almeno 2 punti critici: il primo è la difficoltà di raggiungere capillarmente tutti gli esercizi e quindi coprire il territorio; il secondo è legato alla carenza di spazio, tipica dei pdv, che impedisce di accumulare stock in approvvigionamento.

Questi fattori hanno determinato la nascita di numerosi grossisti anche di piccole dimensioni con il risultato di moltiplicare gli operatori di un canale che risulta lungo e difficilmente controllabile.

A queste problematiche se ne aggiungono altre, come ha spiegato a MARK UP Fabio Vacirca, partner Accenture e responsabile per l'Italia del settore dei beni di largo consumo: "Le azioni messe in campo per disintermediare il canale hanno determinato costi piuttosto elevati, prevalentemente per supportare reti di promoter, direttamente sul punto di vendita. Un altro aspetto da considerare è

che per il canale horeca non ci sono provider di dati e gestire alcune operazioni commerciali quali il sell-out è molto più difficile rispetto al canale retail".

Focus sui processi

L'It applicata al canale horeca può dare risultati tangibili, ma necessita di processi ad hoc

Per rispondere efficacemente a dinamiche di canale così articolate sono stati attuati progetti di Crm anche molto sofisticati. Tuttavia, allo stato attuale, la contrazione degli investimenti It si riflette anche su questo fronte applicativo: secondo i dati Assinform, dal 2002 al 2004 si è registrato un trend decrescente nella richiesta di applicazioni di Crm, trend che potrebbe invertire la tendenza entro la fine dell'anno. Di questa situazione risente la competitività complessiva del canale che sconta inefficienze e costi elevati. Anche in questo caso il ricorso a soluzioni It di tipo dinamico può imprimere una svolta, come l'allocazione di processi o parte di essi a un fornitore esterno che li possa gestire in una logica di servizio (Bpo-Business processing outsourcing). Il settore horeca può avan-

taggiarsi di un approccio simile. L'esperienza di un player come Accenture può essere un caso interessante da esaminare.

"L'horeca presenta un gap evidente tra le necessità del canale e le soluzioni disponibili. Per rispondere a questa situazione di mercato abbiamo messo a punto Horeca Driving Value, una soluzione per il canale horeca caratterizzata da una doppia declinazione: come fornitura di consulenza che prevede la realizzazione di un progetto presso il cliente; come servizio attraverso il quale gestiamo l'intero processo erogandolo attraverso i nostri sistemi informativi. Quest'ultima modalità ci consente di offrire molteplici funzionalità con il modello commerciale del pay per use. In altre parole sgraviamo l'onere del progetto al cliente e forniamo un servizio ritagliato su esi-

CRM, GESTIO

Per caratteristiche intrinseche, il canale horeca richiede un pesante apporto di It per essere governato efficacemente.

Il nucleo centrale è costituito dal Crm che consente di gestire clienti, pdv, agenti e grossisti in modo sistemico

horeca

genze puntuali che può comprendere la mappatura del numero dei punti di vendita, la gestione delle campagne o dei canali e altro. Si può affermare che uno dei motivi di soddisfazione registrato presso i nostri clienti è la percezione, espressa anche concretamente, di sorvegliare e dominare un canale che prima risultava privo di controllo", afferma Vacirca.

Innovazione

Il canale horeca necessita di tecnologie. E non esiste motivo per rimandare gli investimenti

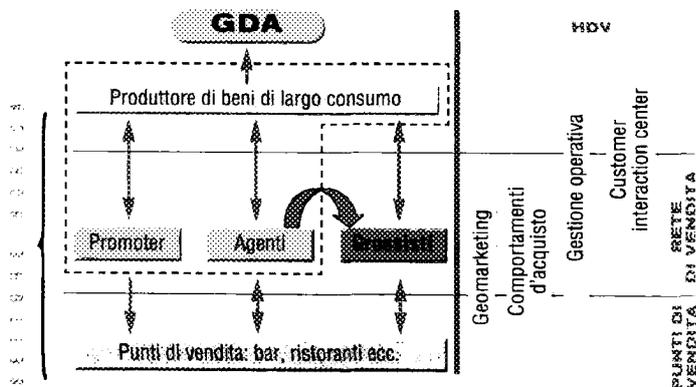
Al momento il canale horeca non esprime un elevato grado di evoluzione tecnologica, come spiega Vacirca: "Nel mondo horeca non c'è molto da integrare in quanto si tratta di un settore che non si è attrezzato in termini di informatizzazione: siamo lontani anni luce dal retailing. Ovviamente chi dispone di una rete di promoter ed effettua operazioni di merchandising ha provveduto a dotarsi degli strumenti per la gestione dell'informazione. In tema di geomarketing, qualche produttore ha affrontato il tema acquistando i dati da società di ricerca specializ-

zata o rivolgendosi a fonti editoriali. Sul versante sales force automation, tutti hanno più o meno investito e non è difficile imbattersi in soluzioni che sfruttino tecnologie radio di tipo mobile. L'esigenza di integrazione finora emersa ha coinvolto le soluzioni esistenti per l'alimentazione dei dati; quasi mai il front end".

L'analisi di Horeca Driving Value descrive le esigenze del canale che vanno oltre un approccio di tipo Crm. Il framework di Horeca Driving Value prevede un primo modulo per la definizione dei portafogli con funzionalità di geomarketing e correlate. Il secondo modulo è più legato ai comportamenti d'acquisto e utilizza i dati di sell-in dei bar e dei pdv e i dati di sell-out del grossista per l'analisi promozionale. Il terzo modulo è progettato per la gestione operativa, mentre il quarto gestisce il contact center di tipo telefonico e asincrono. L'utilizzo del modello pay per use sgrava dalla necessità di implementare un call center presso l'azienda.

La gestione degli ordini può essere gestita in modo dinamico in termini di servizio. "È argomento complesso e articolato - precisa Vacirca -. Possiamo individuare

Il framework di Horeca Driving Value



▲ L'approccio di Accenture esprime l'elevata articolazione del canale horeca. La soluzione è implementabile a vari livelli, anche in modalità di servizio.

Fonte: Accenture, elaborazione dell'autore ©MARK UP

diverse casistiche generali. Abbiamo il caso di una rete commerciale gestita dal produttore di beni di largo consumo, affiancata dal canale intermediato dei grossisti. Gli agenti della rete generalmente prendono gli ordini anche per conto dei grossisti. Questa prima modalità è costosa per il produttore, il quale si trova a dover sostenere una rete di vendita che opera per terzi. Il solo risultato diretto è la gestione delle promozioni e l'acquisizione del dato di sell-out del grossista. In questo caso la tecnologia informatica è necessaria per consentire agli agenti della rete di effettuare la copia commissione

per il grossista. Nel caso in cui la rete di vendita non ci sia, il tutto viene realizzato attraverso il contact center. La seconda modalità di gestione degli ordini, un po' più aggressiva, si attua quando per varie ragioni, anche di tipo storico, il produttore vende direttamente al pdv e dispone della rete di vendita diretta al bar. Oppure nel caso in cui il produttore desidera disintermediare un particolare target operando direttamente. In questi casi Horeca Driving Value prevede la possibilità di effettuare operazioni di tentata vendita anche in modalità mobile con fatturazione immediata".

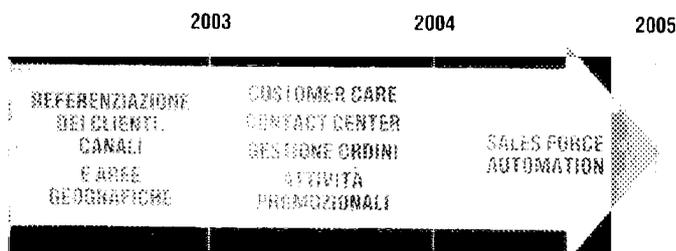
NE DELLA FILIERA E BUSINESS INTELLIGENCE

I processi per la gestione del canale horeca attuati dai produttori dei beni di largo consumo rappresentano un elemento strategico attorno al quale ruota la competitività. Un caso di studio interessante è quello di Heineken, multinazionale olandese presente massicciamente in Italia. L'It è utilizzata quale veicolo d'innovazione nell'organizzazione e dal 2003 al 2005 è stato imple-

mentato un sistema di Crm basato sulla soluzione di Sap. Il progetto ha seguito un avanzamento in vari step partendo dalla creazione di un database per la georeferenziazione dei clienti e la suddivisione dei canali. Il primo servizio messo a punto e rilasciato è stato il customer care attraverso l'utilizzo di un contact center in grado di gestire tutte le comunicazioni tra i grossisti

e l'azienda con l'obiettivo di estenderlo a tutti gli attori della supply chain. Il contact center consente di gestire ordini, pagamenti, spedizioni, finanziamenti, attività promozionali e, in generale, i rapporti con l'azienda. Successivamente è stata automatizzata la forza vendita attraverso l'integrazione di dispositivi mobili con la soluzione Sap (tablet pc connessi via Gprs).

La roadmap del progetto Crm di Heineken per il modern trade e l'horeca



Fonte: Elaborazione dell'autore su materiale Sap

©MARK UP