



Case Study Vendite Business

Esperienze eccellenti
di vendita e gestione
di clienti business

www.fortiatraining.com

Studio FORTIA® Training sulla vendita e gestione di clienti B2B

Lo Studio FORTIA® è una delle occasioni che dedichiamo ad Imprenditori e Manager commerciali-vendite-marketing per incontrarli e per produrre insieme a loro un momento di confronto fra le esperienze delle Aziende di maggiore successo.

Pubblichiamo mensilmente schede su oggetti nuovi, per fornire nuovi spunti di strategia e operatività ai nostri Clienti di oggi e di domani.

E naturalmente questi Studi – insieme a tante altre attività di aggiornamento di livello internazionale - ci consentono di rimanere fra le più efficaci Società attive nella formazione e sviluppo delle prestazioni del personale attivo nelle vendite, servizio clienti, management.

Best practice: Homberger Strategie diversificate e innovative nella distribuzione industriale

Fondata a Genova nel 1905, Homberger S.p.A. è una storica Società di distribuzione di componenti e tecnologie per l'industria, che nel corso degli anni ha sviluppato un articolato portafoglio di soluzioni e conseguentemente una struttura organizzativa e commerciale diversificata in base ai prodotti e tipi di clientela a cui tali prodotti sono indirizzati.

Le industrie alle quali prevalentemente Homberger si rivolge sono quelle dell'industria meccanica, siderurgica, automotive, e più in generale tutti i settori con una componente di manufacturing meccanico.



Qui a lato l'Ing. Mario Agostino Rossi, Amministratore Delegato di Homberger S.p.A.

Qui di seguito descriviamo le tre divisioni commerciali nelle quali si articola Homberger.

Divisione Motion Control.

Componentistica per macchine, come ad esempio elementi meccanici per trasmissioni, motori speciali, elettronica di potenza. Il cliente finale di questa divisione è generalmente un OEM: un costruttore di macchine, impianti, o un utilizzatore finale per i ricambi. L'organizzazione di vendita della Divisione Motion Control ha un profilo tecnico elevato, fortemente specializzato sui prodotti, ed è composta prevalentemente da personale dipendente Homberger.

Divisione Prodotti Industriali.

Distribuisce prodotti indirizzati al canale dei rivenditori di utensileria e ferramenta; tratta linee di utensili elettrici e pneumatici, come ad esempio trapani e avvitatori Panasonic, e relativi materiali di consumo. Questi prodotti sono indirizzati a clienti finali che di solito sono officine, aziende di montaggio o produttrici, artigiani, i quali vengono serviti appunto

attraverso un rivenditore. L'organizzazione di vendita di questa divisione richiede una competenza tecnica meno specialistica ed è composta prevalentemente da agenti.

Divisione Prodotti Speciali.

Questa Divisione tratta prodotti di nicchia, indirizzati ad impianti metalmeccanici, laminatoi, macchine industriali, con un piccolo numero di clienti specializzati per industria – ad esempio l'industria siderurgica -. Relativamente all'organizzazione di vendita, sono direttamente i tecnici-commerciali Homberger a gestire direttamente i clienti finali.

Per quanto riguarda l'articolazione delle attività di marketing e vendita, il "marketing" per i Prodotti Speciali opera su clienti e problemi noti e numericamente limitati; è insomma ridotto ai minimi termini. Nella Divisione Motion Control invece si esercita una più intensa attività di marketing, per individuare nuovi clienti e proporre nuove soluzioni, con varie modalità come ad esempio

partecipare a momenti associativi o fieristici; la vendita qui è sicuramente di tipo "solution selling", cioè basata sul proporre e valorizzare la soluzione di un problema tecnico, a costi adeguati. Per la Divisione Prodotti Industriali – elettrodomestici eccetera - le attività di marketing e promozione sono

Qui sotto: come si presentava la storica sede di Homberger a Genova ai primi del '900



molto più critiche, in quanto occorre stimolare continuamente il rivenditore nella proposta attiva verso il cliente finale. Inoltre, data la struttura del canale distributivo e della clientela finale da esso servita, qui è della massima importanza il tema della efficacia ed efficienza del lavoro dei venditori. Molto importanti i parametri di rendimento operativo del venditore, come ad esempio il numero di visite, la durata delle stesse, la valutazione del potenziale e del possibile interesse del rivenditore; la conseguente efficacia nello stimolarlo verso l'allargamento del portafoglio di prodotti trattati;

Qui sotto un elettroutensile Panasonic.



e la capacità, da parte del venditore Homberger, di stimolare il rivenditore a proporre attivamente i prodotti verso i clienti finali.

Un aspetto da considerare è che Homberger si posiziona nella fascia più alta del mercato, in termini di prezzo; il che richiede un ruolo ancora più attivo di "vendita del valore" da parte sia del venditore Homberger che del rivenditore.

Un obiettivo importante che orienta la strategia di vendita Homberger nella Divisione Prodotti Industriali è che gli agenti siano efficaci nell'individuare nuovi rivenditori ad alto potenziale, dedicando una quantità sufficiente di impegno a questo lavoro di sviluppo. A questo è finalizzato un preciso "processo di vendita ottimale" Homberger, costruito sulla base delle migliori esperienze del mercato. La sfida più impegnativa è sempre quella di motivare gli agenti ad attuare il modello di vendita, cambiando comportamenti consolidati per indurre le nuove buone pratiche nella gestione: tutti i processi devono essere fluidi, altamente efficienti, non solo nella logistica



ma anche nella vendita; per la vendita è più difficile perché occorre intervenire sugli atteggiamenti e comportamenti delle persone. Questo sforzo è tanto più importante perché Homberger arricchisce continuamente il portafoglio delle sue collaborazioni, e i fornitori che si appoggiano su Homberger per la distribuzione Italia a loro volta producono nuovi prodotti e iniziative di marketing che richiedono una grande efficienza nel veicolarli prontamente verso

i clienti. Per supportare al meglio questa superiore efficienza nella vendita, Homberger sta rinnovando il CRM (accessibile on line) e conseguente gestione documentale, in modo da sincronizzare tutte le informazioni fra venditore e azienda: area, clienti, offerte in corso, il che virtualmente riduce a zero la necessità di telefonate in sede per ottenere informazioni. Anche in entrata tutte le informazioni da venditori ad azienda convergono nel sistema on line, in modo da



*A sinistra
Una veduta del
magazzino
Homberger di
Genova Bolzaneto.*

*A destra il delicato
intervento
manuale su uno
dei componenti
distribuiti dalla
Divisione
Homberger Motion
Control.*



eliminare i supporti cartacei.

Per quanto riguarda le iniziative di promozione verso il target dei rivenditori, nel 2011 Homberger ha iniziato a realizzare l'interessante progetto di una serie di mini-convegni a livello locale. Nata fra l'iniziale perplessità della forza di vendita, l'iniziativa sta funzionando con risultati complessivamente positivi sia in termini di

partecipazione che di fatturato nella zona di esecuzione di un mini-convegno nelle settimane immediatamente successive all'evento. Generalmente a ciascun mini-convegno partecipano 15-20 rivenditori, fra i quali alcuni nuovi e alcuni vecchi; e vi vengono trattati argomenti di carattere tecnico, su particolari prodotti o situazioni di utilizzo, quindi non vengono vissuti come momento

promozionale ma come occasione importante di aggiornamento tecnico-professionale.

La strategia generale Homberger è quella di adottare sempre di più forme di comunicazione / promozione molto interattive, che producano momenti di dialogo intenso e personale con il cliente attivo e con quello potenziale.

Questo ci pare un esempio molto interessante di aumento del

valore intrinseco nel lavoro di promozione e vendita, che rafforza il vissuto del fornitore (Homberger) come partner dei clienti (il rivenditore locale e il suo cliente finale).

*Questo documento è aggiornato
al 16.12.2011.*

Best practice: Pepsico Beverages Italia La gestione del canale "key on premise"

Seconda azienda mondiale nel food dopo Nestlè, con oltre 62 miliardi di dollari di fatturato; 19 brand oltre il miliardo di dollari di fatturato su base mondiale; presenza in 140 Paesi del mondo: pochi numeri bastano a capire il peso di questo colosso del largo consumo.

Nel mondo Pepsico, la Pepsico Italia fa parte della West Europe Region e il suo successo ha avuto una accelerazione dopo il '95, con l'acquisizione da San Benedetto di IVI-Industria Veneta Imbottigliamento che produceva - e produce - i prodotti alla spina per Pepsico.

Fino al '95, Pepsico Italia aveva solamente una sede direzionale a



*Qui a lato
Roberto Ferrini,
Italy Key On
Premise Sales
Manager di
Pepsico
Beverages
Italia.*

Roma che coordinava una rete di franchisee-imbottiglieri; successivamente all'acquisizione di IVI si dotava invece di una struttura produttiva propria, ed una rete di vendita di circa 100 persone.

Attualmente quindi l'assetto produttivo e commerciale è il seguente: la "company" Pepsico Italia produce le bevande alla spina, mentre il co-packer San Benedetto imbottiglia i prodotti confezionati; la commercializzazione nel centro-nord Italia è fatta direttamente da Pepsico Italia. Nel sud invece la produzione e distribuzione sono affidate al bottler I.B.G.

I principali brand di Pepsico nel beverage: Pepsi, SevenUp, Gatorade, Lipton, Tropicana, Looza.

I segmenti ai quali Pepsico Italia si rivolge, e conseguentemente le divisioni commerciali dell'Azienda, sono i seguenti:

- Modern Trade (55%)
- Traditional Trade (35%)
- KOP Channel (10%)

Il manager Pepsico del canale "key on premise channel" è Roberto Ferrini, presente in Pepsi dal 1989 presso la quale ha operato a più riprese in tutte le divisioni commerciali, per poi approdare nel 2005 alla gestione dei contratti con i grandi operatori della ristorazione.

Questo canale distributivo è composto oggi per Pepsico da circa 70 grandi organizzazioni clienti in Italia, ed è strategico in quanto assicura una forte visibilità ai brand Pepsi dato il grande numero di consumatori che quotidianamente transitano attraverso le migliaia di autogrill, fast food, mense aziendali, aeroporti, stazioni ferroviarie, ospedali eccetera.

Il primo aspetto che quindi contraddistingue il "key on premise channel" di Pepsico è quindi il fatto che le sue prestazioni non vengono valutate solo in termini commerciali, di volumi - fatturati - margini, ma anche in termini di contatti utili, per intenderci come se si trattasse di un mezzo pub-



blicitario. Questo canale sviluppa su base annua oltre 600 milioni di contatti, su circa 1500 location.

Inoltre il canale è senz'altro interessante per i grandi volumi per cliente servito (aziende come Autogrill, McDonalds, MyChef, Ristop,...).

L'approccio Pepsico al canale "key on premise" è contraddistinto da alcune leve di marketing che sono tipiche dei settori business, con gestione di key account:

- un alto livello di servizio al cliente, in particolare per quanto riguarda il reparto "equipment" che assicura una costante efficienza agli impianti di miscita alla spina installati presso i punti vendita;
- una vivace strategia di sell-out basata su piani di marketing concordati con le organizzazioni clienti; in questo ambito, Pepsico Italia ha sempre come obiettivo l'implementazione sempre rapida e personalizzata nell'attuare progetti di comarketing, di monitoraggio, di

- intervento tecnico con i clienti;
- servizi innovativi come la telemetria sugli impianti alla spina, che non solo assicura interventi immediati in caso di problemi tecnici, ma consente soprattutto di monitorare in tempo reale l'andamento dei volumi erogati per singoli prodotti, verificando ad esempio i risultati di operazioni promozionali, il rendimento di singoli punti vendita, il successo di combinazioni fra prodotti diversi eccetera.

I dati originati dalla telemetria degli impianti vengono raccolti ed analizzati centralmente presso la sede logistica Pepsico di Scorzè, in provincia di Venezia, dove un gruppo di specialisti esamina gli andamenti degli impianti in relazione ai programmi concordati con i key clients. Interessante la continua ricerca di ulteriori valori aggiunti da assicurare al key client del mondo ristorazione, come ad esempio l'Energy Saving System, una tecnologia esclusiva che consente forti risparmi energetici sugli impianti alla



PEPSICO PepsiCo Dispensing offre sui propri impianti la più avanzata tecnologia che l'IT può offrire oggi

Telemetria Potra: Sistema avanzato per il controllo da remoto del funzionamento degli erogatori e il monitoraggio dei consumi di bevande

Tecnologia basata sul Web utilizzata per l'analisi telemetrica di Auto e Moto (Ducati / Aprilia)

Utilizza il protocollo Gprs per inviare al servizio Web i dati raccolti dagli erogatori:

- volumi per prodotto per erogatore, impatto delle attività di marketing nel locale
- funzionalità del dispenser (energia elettrica, prestazioni della pompa, ecc...)

Localizzazione del Punto di Vendita | Volume per Punto di Vendita / per mese | Volume per prodotto / per giorno | Diagnostica

Benefici

- Guida la Customer Satisfaction
- Massimizza volume e profitto
- Valuta le attività di Marketing
- Risposta proattiva che minimizza il periodo di fermo-impianto
- Monitoraggio delle erogazioni per dispenser
- Monitoraggio delle attività di marketing consentono al Team un'esatta valutazione del Cliente

spina, producendo risparmi per il gestore nell'ordine dei 500 euro/anno per macchina in punto vendita. Il canale "key on premise" è a sua volta ripartito in una serie di segmenti per ciascuno dei quali Pepsico propone strategie ed offerte

Qui sopra un estratto del materiale di presentazione Pepsico Beverages Italia relativo al servizio di telemetria che può essere fornito con gli impianti alla spina.

PEPSICO I nostri Equipments sono Environmental Friendly consentendo un notevole risparmio di Energia

PepsiCo Equipment



Manual sliding doors

Cost saving (vs. competitor platform)

-  Significativo Energy saving (stima) **800 M Kwh/year**
-  Riduzione delle emissioni di Co2 (stima) **136 M Kg/year**
-  Energy saving annuale (stima) **120 M €/year (360 M € in 3 years)**
-  Green cooler. All HFC Free
Simulazione ad un costo di 0.156€/kwh

A sinistra la presentazione del sistema Energy Saving per il punto vendita.

PEPSICO Aumentare la visibilità POP per attrarre consumatori e aumentare l'acquisto di Combo Menù

AL BAR	ALLA CASSA	CON LCD
Per incentivare la visibilità dei Combo Menù	Per dirigere gli spettatori verso il bar del cinema	Per aumentare la qualità della comunicazione
		
		

A destra alcune location - ristoranti, fast food - e relativi interventi di visual communication.

specifiche:

- Multi-channel QSR (quick service restaurant: airport, highway, urban);
- QSR (Quick Service Restaurant: fast food come McDonalds);
- Multiplex (cinema multisala es. UCI Cinema);
- Amusement (parchi divertimento, es. Mirabilandia);

- Catering (le mense, la ristorazione collettiva aziendale, ospedaliera, scolastica, es. Sodexho).

Per quanto riguarda l'organizzazione di promozione e vendita, PepsiCo Italia in questo canale è strutturata con un Manager responsabile - Roberto Ferrini - il quale coordina un gruppo di National Account che gestiscono i rapporti con i grandi clienti, sulla

base di contratti-cliente che generalmente hanno una durata triennale; mentre l'implementazione degli interventi nei singoli punti vendita è assicurata da un servizio di merchandising in outsourcing.

Il risultato di queste attività ha prodotto negli ultimi anni successi importanti, come la continua crescita di volumi e numero di clienti chiave acquisiti, ad esempio l'acquisizione 2010 del grande cliente Alitalia.

Questo documento è aggiornato al 15.9.2011.

Best practice: Edison Energia Aggiungere valore ad una commodity. La strategia Edison per le vendite business

Lo sviluppo della clientela aziendale di maggiori dimensioni in Edison Energia è affidata all'area Vendite Business, la cui organizzazione di vendita è costituita da circa 30 account manager, ciascuno dei quali gestisce diverse decine di clienti, che richiedono un presidio attento e assiduo su tutte le loro esigenze inerenti la gestione dell'energia.



Qui sopra Marco Landoni, Direttore Vendite Business di Edison Energia.

Il mercato energetico all'indomani della liberalizzazione in Italia è infatti oggi estremamente competitivo: sia il mercato dell'energia elettrica che quello del gas sono caratterizzati da un'oggettiva abbondanza d'offerta rispetto alla domanda, portando ad un'inevitabile maggiore propensione dei clienti "business" a cambiare fornitore. La tendenza è dunque quella di stipulare contratti con l'operatore che in un dato periodo offre condizioni più favorevoli, cambiando con facilità, anche considerando che l'energia rappresenta una delle primissime voci di costo nei conti economici delle aziende e quindi viene presidiato con particolare attenzione dal cliente.

Le missioni delle Vendite Business di Edison Energia sono pertanto due:

- da un lato condurre un'efficace azione di contatto e di proposta finalizzata ad ottenere attenzione e consenso sulle migliori



condizioni (di solito nell'area dei prezzi o comunque dei costi complessivi della fornitura energetica);

- dall'altro lato, mantenere un elevato standard di relazioni, a fronte di qualsiasi esigenza puntuale di servizio, in modo che il cliente sia reso un po' meno sensibile alle forti "tentazioni" riguardanti il solo prezzo della commodity energia .

In un mercato così competitivo e mobile, dove le leve di prodotto e servizio sono relativamente poche, per fidelizzare il cliente diventa estremamente rilevante la leva relazionale e la fiducia nel brand.

La Direzione Vendite Business di Edison Energia presta dunque particolare attenzione al costruire per gli Account Manager un profilo che esalti la loro capacità di consulenza complessiva al

cliente su temi di carattere tariffario, tecnico, legale o sull'evoluzione degli scenari e dei mercati energetici, in un contesto di grande trasparenza, correttezza e orientamento al servizio.

Non è infrequente che un account manager di Edison Energia discuta con i clienti le possibili future evoluzioni degli scenari energetici ed economici, proponendo soluzioni alternative

particolarmente efficienti – ad esempio la scelta fra modalità contrattuali a prezzo fisso o indicizzato – o valutando insieme al cliente stesso le varie opportunità di fornitura, optando per un'offerta personalizzata che si allinei all'alternativa più conveniente presente sul mercato in un dato momento.

Allo stesso tempo, per il successo nell'acquisizione di nuovi clienti – o per la conferma di fiducia degli



attuali – è considerata strategica la capacità di interlocuzione con varie figure che presso l'azienda cliente entrano nel processo di decisione sul fornitore di energia: l'ufficio acquisti nella maggior parte dei casi, molto spesso il top management e nelle aziende più strutturate la figura specialistica dell'energy manager. Un accorgimento organizzativo che si è rivelato di particolare importanza nel gestire le relazioni con i grandi clienti è quello di integrare e coordinare il contatto

commerciale – l'Account Manager – con quello del servizio post vendita – l'Addetto alla Gestione del contratto/cliente – creando addirittura occasioni per visitare il cliente insieme e quindi rafforzare la continuità ed il legame del cliente con l'organizzazione Edison nel suo insieme.

www.edisonenergia.it

Questo documento è aggiornato al 24.2.2011.



Best practice: Fleet Italia Operations, Fiat Group Automobiles Proporre servizi innovativi ai clienti corporate



CORPORATE | FLEET | SOLUTIONS

Corporate Fleet Solutions è la struttura internazionale che Fiat Group Automobiles ha dedicato alle aziende per fornire loro soluzioni di mobilità, come interlocutore unico per tutti i marchi di Fiat Group Automobiles - Lancia, Fiat, Alfa Romeo, Fiat Professional, Abarth - nonché Jeep.

È guidata in Italia dal Responsabile Nicola Pumilia, ed è composta da un gruppo di Fleet Key Account che copre l'intero territorio nazionale occupandosi sia di clienti consolidati che

prospects. Il principale vantaggio del gruppo è offrire alle aziende dotate di grandi flotte un servizio completo di mobilità:

assicurazione, estensione di garanzie e altri servizi, come ad esempio l'innovativo servizio eco:Drive Fleet, per la riduzione dei consumi e delle emissioni a livello di flotta. Il target della struttura di vendita di Corporate Fleet Solutions è costituito da aziende che hanno flotte di grande consistenza, generalmente dai 100 veicoli in su, mentre i clienti

aziendali di minori dimensioni - le flotte che vengono definite "di prossimità" - sono gestiti direttamente dalle concessionarie sul territorio. Un ulteriore target molto importante di Corporate Fleet Solutions è costituito dalle società di noleggio a lungo termine, che in molti casi intervengono con i loro servizi finanziari e di gestione flotte nella soluzione-mobilità indirizzata alla grande azienda, soluzione che pertanto viene definita in un sistema di relazioni e trattative "triangolare".

Due fondamentali destinazioni dei veicoli delle flotte:

1-fringe benefit, cioè auto assegnate come benefit a singoli dipendenti che esercitano proprie preferenze e che quindi devono in qualche modo essere coinvolti nel processo di promozione e vendita;

2-flotta operativa o "di campo", cioè strettamente utilizzata per le attività aziendali (trasporto, viaggi di lavoro) e decisa in base a criteri strettamente aziendali.



Qui sopra Nicola Pumilia, Responsabile Italia della struttura Corporate Fleet Solutions di Fiat Group Automobiles.

La rete di vendita di Corporate Fleet Solutions in Italia comprende un gruppo di key account managers che si occupano di sviluppare e gestire i rapporti con i grandi clienti corporate.

Un aspetto particolarmente interessante di questa organizzazione di vendita è il fatto che sia specializzata per fase del ciclo di vendita, cioè all'interno dell'organizzazione di vendita vengono distinte le figure di account addetti allo sviluppo di nuovi clienti, cioè addetti all'attività di "hunting", da quelli addetti alla gestione dei clienti acquisiti, ovvero attività di "farming".

Mediamente si opera su una popolazione di 1000 clienti in "farming" e 200 clienti in "hunting"; il tutto gestito secondo rigorosi piani di contatti di prospezione e sviluppo. In tutte le fasi del contatto con il cliente corporate risulta di particolare importanza il contenuto di consulenza per la gestione attiva del

parco auto, in termini di scelta dei modelli, di formule contrattuali, di modalità di utilizzo, il che qualifica notevolmente l'operato degli account e produce valore per il cliente sin dai primi contatti con la struttura Fleet di Fiat Group Automobiles.

Due leve decisive a supporto dell'azione dei Fleet Key Account sono: la capillarità della rete in Italia ed Europa - in Italia il servizio post vendita è garantito da oltre cinquemila officine autorizzate del Gruppo - e l'ampissima gamma di prodotti dei brand Fiat disponibili presso un unico interlocutore.

Un aspetto che caratterizza sempre più l'offerta Fiat Group Automobiles alla clientela corporate è l'attenzione ai temi della sostenibilità ambientale, che vedono sempre più sensibili le Aziende grandi e piccole. Tale orientamento è perseguito attraverso soluzioni motoristiche - ad esempio il MultiAir, sistema elettroidraulico di gestione



dell'alimentazione che riduce i consumi e migliora le prestazioni e la guidabilità-; e soluzioni software e relativi servizi. Di particolare interesse l'innovativo sistema eco:Drive Fleet, basato sulla piattaforma

Il nuovo van Fiat Doblò Cargo, sul quale è disponibile la soluzione eco:Drive Fleet. La foto, la consegna del riconoscimento "Van of The Year 2011" avvenuta al 61° Salone di Hannover.



La chiavetta USB del sistema eco:Drive Fleet, la quale consente di prelevare i dati di percorrenza, consumi, stile di guida ecc. dall'automezzo, anche per ogni conducente ed ogni viaggio, per poi riversarli nel computer.



Dopo avere scaricato i dati di guida del singolo operatore, il fleet manager aziendale ottiene una serie di informazioni sulle sue modalità di guida, che gli consentono di indicare correzioni nello stile di guida e ottenere riduzioni notevoli sia sui consumi di carburante che sulle emissioni di CO₂.

Blue&Me sviluppata congiuntamente da Fiat e Microsoft, che consente ai fleet manager di capire meglio come lo stile di guida dei guidatori influenzi l'emissione di sostanze inquinanti e i consumi, e di adattarlo al fine di minimizzare l'impatto ambientale.

Il tutto si basa su una chiavetta USB da inserire sulla piattaforma Blue&Me dell'auto, la quale registra tutti i dati relativi alle

caratteristiche della vettura e del guidatore. Tali dati vengono poi scaricati dalla chiavetta al PC per ottenere un report sul consumo di carburante, sull'emissione di CO₂, e su altri dati di guida e di percorso, consentendo notevoli risparmi (fino al 16%). Il sistema consente di ottimizzare i consumi e razionalizzare l'impiego dei veicoli, rilevando i dati di percorrenza di ogni singolo mezzo e guidatore.

Tragitti, tempi, consumi, emissioni, possono essere analizzati singolarmente o aggregati dal fleet manager e utilizzati per indicare ai conducenti i modi per guidare in modo più efficiente.

La fase di sviluppo del sistema è stata condotta in collaborazione con grandi clienti corporate come Bosch, Eni e Coca-Cola HBC Greece.

Tornando alla strategia commerciale di Fiat Group Automobiles verso la clientela corporate, viene attuato con successo un programma di incentivi agli "user chooser" delle aziende clienti, i quali hanno un ruolo importante nella scelta del parco auto soprattutto quando si tratti di veicoli fringe benefit e/o assegnati.

Ad esempio è stato recentemente attuato un concorso a premi, indirizzato agli utilizzatori dei veicoli aziendali, per stimolare la loro attenzione verso i temi dello stile di guida più ecologico e sostenibile.

Inoltre viene svolto un programma di Road Show per tutta l'Italia con l'obiettivo di avvicinare i prodotti alle aziende; e presentazioni in anteprima, ai buyer, di veicoli e servizi Fleet che possono rispondere particolarmente bene alle nuove condizioni del mercato per la mobilità aziendale.

Questo documento è aggiornato al 1.2.2011.

Best practice: CARRARO Drive Tech La strategia di gestione dei clienti globali nel nuovo quadro strategico "Carraro 2.0"

Carraro Drive Tech è la società del Gruppo Carraro a cui fanno capo le attività di progettazione, produzione e commercializzazione di assali, trasmissioni e riduttori epicicloidali, ovvero il core business del Gruppo Carraro.

Alcuni dati strutturali: 8 stabilimenti produttivi nel mondo, con un totale di 1950 collaboratori.

L'offerta prodotto di Carraro Drive Tech è rivolta ad un'ampia gamma di applicazioni: dalle macchine movimento terra ai trattori agricoli; dai veicoli commerciali leggeri ai carrelli elevatori e ad applicazioni stazionarie (scale mobili, generatori per l'energia eolica, ecc).

La piattaforma globale di Carraro Drive Tech si sviluppa attraverso una presenza industriale in ogni area del mondo, dall'Italia alla Germania, dalla Polonia all'Argentina, dall'India alla Cina.

A ciò si aggiungono i centri



**Giampietro Sinibaldi,
Chief Commercial
Officer di Carraro
DriveTech**

Nato a Riva del Garda (Trento) nel 1954, laureato in ingegneria meccanica in Belgio, Giampietro Sinibaldi ha consolidato la

propria esperienza professionale all'interno di gruppi multinazionali specializzati nella componentistica meccanica. Entrato in Carraro nel 2006, nel ruolo di Sales Director dell'area EMEA / Responsabilità Prodotto WW, oggi ricopre l'incarico di Chief Commercial Officer di Carraro DriveTech, la business unit che rappresenta il core business del Gruppo.

logistici in Europa e India, una rete distributiva ed un presidio post-vendita capillare su scala planetaria.

Per quanto riguarda la modalità di gestione commerciale, Carraro Drive Tech si è data nel corso del 2010 una struttura coerente con il programma strategico Carraro 2.0 (2010-2012) che prevede un approccio industriale sempre più "local for local": si rafforza la tendenza a dare risposte più efficaci ai clienti locali, ed a quelli che hanno una presenza globale, puntando su di un sistema produttivo-logistico di prossimità.

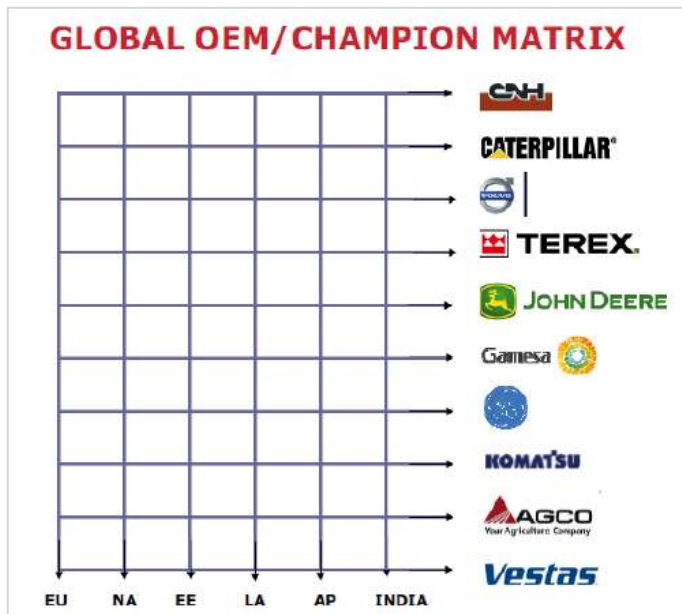
Relativamente alla gestione dei key account - ad esempio i grandi produttori internazionali di macchine agricole e macchine operatrici - nell'estate del 2010

Carraro Drive Tech ha rinnovato la propria struttura e processo di vendita e gestione di questi grandi clienti, attraverso la definizione della "Global Marketing & Sales Organization Matrix".

Ecco in sintesi le caratteristiche di questa Global Matrix: al Direttore Marketing & Sales Mondo - l'Ing. Giampiero Sinibaldi - rispondono



Un esempio della produzione di Carraro Drive Tech: assale a sospensioni indipendenti controllate elettronicamente.

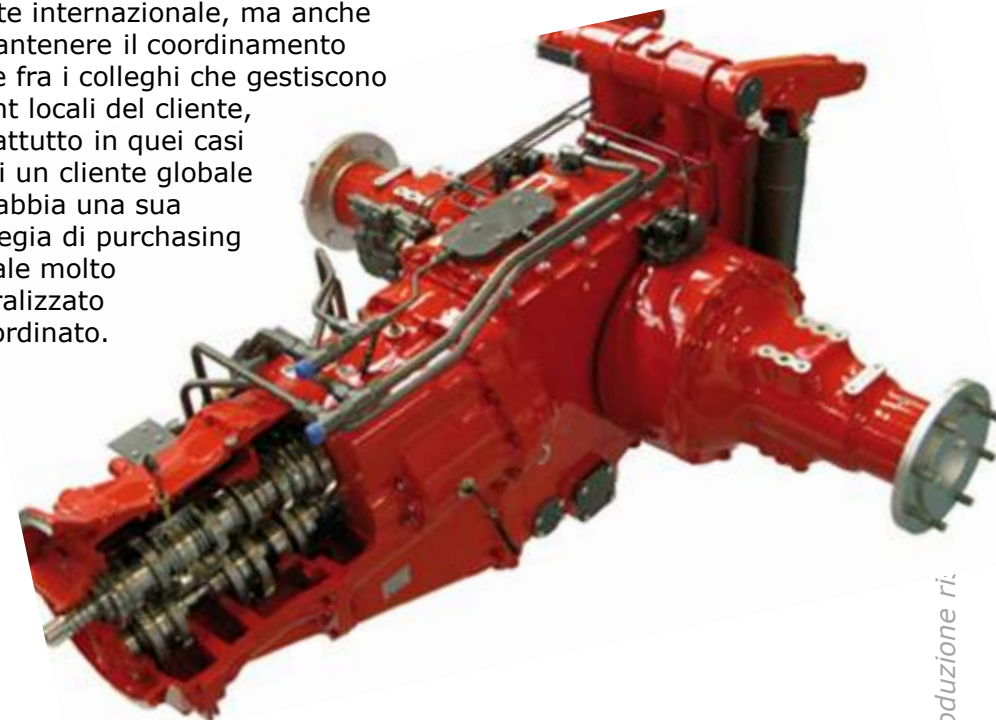


Qui a lato un esempio della "Global Marketing & Sales Organization Matrix" adottata nel 2010 da Carraro Drive Tech per l'organizzazione del proprio key account management.

Manager che intrattiene rapporti di sviluppo, consulenza, negoziazione ecc. Con l'headquarter globale del cliente.

Questa figura, definita il "Global Champion", si occupa di mantenere non solo il contatto con la sede centrale del grande cliente internazionale, ma anche di mantenere il coordinamento con e fra i colleghi che gestiscono i plant locali del cliente, soprattutto in quei casi in cui un cliente globale non abbia una sua strategia di purchasing globale molto centralizzato e coordinato.

Qui sotto un altro esempio rappresentativo della produzione Carraro Drive Tech: trasmissione di ultima generazione "a doppia frizione" per trattori.



gerarchicamente 6 Direttori Commerciali per altrettante aree geografiche mondiali.

Nell'ambito della Global Matrix, vengono definiti "clienti globali" quelli che hanno una presenza produttiva in almeno 3 delle 6 aree in cui è suddiviso il mondo

Carraro Drive Tech.

In ciascuna area, il plant locale del cliente viene preso in carico dal locale Area Manager Carraro Drive Tech, mentre a livello planetario le relazioni con il cliente key account vengono gestite da uno di questi Area

In questo modo si implementa una strategia Carraro Drive Tech orientata a proporre "one voice to the client", cioè un soggetto (il Global Champion) che rappresenta unitariamente il Gruppo verso il cliente.

Allo stesso tempo, questo modello assicura il forte presidio di una presenza capillare ben coordinata, che a livello di singolo stabilimento del cliente parla la lingua locale, attraverso un referente locale.

Questa struttura commerciale si regge naturalmente sull'attività di management e sviluppo condotta dalla Direzione Marketing & Sales aziendale, con periodici affiancamenti e attività di allineamento nelle strategie-cliente.

Per quanto riguarda le attività di R&D, Assistenza Tecnica, Qualità, esse rimangono centralizzate nella sede Carraro di Campodarsego (Padova);

**GLOBAL CHAMPION
RESPONSIBILITY/ROLE**

Global Customer Approach

- ❖ Understand OEM Vision, Global Product and Purchasing Strategy
- ❖ Develop the Contacts with OEM Top Management and Understand the Customer Value
- ❖ Monitor the Global Customer Satisfaction
- ❖ Propose and Coordinate OEM Global M&S Strategy
- ❖ Negotiate Global important Business

**GLOBAL REGIONAL CHAMPION
RESPONSIBILITY/ROLE**

Global Customer Approach

- ❖ Understand Regional Products and Purchasing Strategy
- ❖ Develop the best Contacts with Regional OEM at all Levels
- ❖ Give the OEM the Best Service
- ❖ Actuate the Global Regional Strategy following the direction of the Global Champion agreed with the Regional Sales Director
- ❖ Negotiate Regional Business following directions of the Global Champion and Regional Sales Director
- ❖ Keep monitoring Competitor Activity

Qui sopra le descrizioni del ruolo del "Global Champion" – figura globale di coordinamento delle attività sul cliente strategico mondiale – e del "Global Regional Champion" che gestisce l'interfaccia locale con il cliente, nel modello di key account management di Carraro Drive Tech.

mentre per interventi di sviluppo del prodotto, Carraro Drive Tech definisce caso per caso un team di progetto dedicato alla progettazione di applicazioni specifiche che vengono sviluppate in collaborazione con il grande cliente internazionale.

Questo documento è aggiornato al 1.10.2010.