

Le best practice legate al mondo di Internet sono nella maggior parte dei casi riferite a grandi corporate, spesso di dimensione internazionale. Più difficile è invece conoscere le applicazioni e gli utilizzi del web che riguardano le PMI. In questo capitolo si analizzerà proprio il caso di una piccola impresa italiana che ha saputo rivedere la propria riorganizzazione alla luce delle potenzialità delle tecnologie di rete, automatizzando la propria forza vendita e rafforzando i sistemi di contatto con il cliente per raggiungere l'obiettivo di instaurare e mantenere una relazione stabile e proficua tra l'azienda e i propri clienti.

15.1 L'azienda

PDS Imaging Components è una azienda fondata a Perugia nel 1986; è distributore italiano di prodotti per l'acquisizione in formato elettronico dei documenti (Scanner di diverso tipo) e per l'archiviazione dei dati (jukebox).

Si tratta di due business la cui complementarità è spiegata dal fatto che acquisire un documento, specie in formati particolari e acquisirne un numero molto elevato, comporta una capacità di archiviazione adeguata; peraltro i sistemi di archiviazione trattati da PDS si prestano a un successivo trattamento dei dati, essendo in grado di supportare l'interrogazione a basi di dati

* A cura di Massimiliano Ventimiglia.

relative ai documenti immagazzinati anche da più postazioni simultaneamente.

L'azienda si occupa, infatti, della distribuzione di una terza linea di prodotti, per la conversione digitale di documenti, di lettura ottica dei dati, di trasmissione di documenti e immagini su Internet e di archiviazione su supporti ottici; si tratta per buona parte di software in grado di gestire un'archiviazione "intelligente" delle informazioni contenute nei documenti acquisiti tramite gli scanner.

Questi utilizzi sono fondamentali in molte realtà; si pensi al settore sanitario, per l'archiviazione di cartelle mediche che possano costituire poi una knowledge base interrogabile da medici, ricercatori e studenti.

Come già accennato, PDS è una piccola impresa: conta infatti poco più di 20 dipendenti e realizza un fatturato annuo pari a circa 11 milioni di euro¹.

Le tipologie di clienti che l'azienda raggiunge sono diverse e possono essere sintetizzate in:

- rivenditori classici;
- VAR (Value Added Reseller); si tratta di rivenditori con cui l'azienda stabilisce dei particolari rapporti di partnership per la realizzazione di soluzioni avanzate;
- centri servizi;
- utilizzatori finali (aziende);
- OEM (Original Equipment Manufacture), in genere grandi aziende che possono essere considerate business partner.

Il portafoglio clienti di PDS è composto in larga misura da rivenditori classici, VAR e centri servizi. Molte sono pure le aziende di notevoli dimensioni dei settori finanziario, assicurativo, sanitario, pubblica amministrazione centrale e periferica che rappresentano utilizzatori finali oppure OEM. Questi settori, peraltro, sono quelli che più tipicamente necessitano dell'adozione di sistemi archiviazione e di trattamento digitale di grandi volumi di documenti.

Nonostante la recente istituzione di PDS, nell'arco di pochi anni, il successo dei prodotti commercializzati e l'approfondimento delle conoscenze tecniche relative al trattamento elettronico dei documenti, ha lentamente indotto l'azienda ad ampliare l'offerta di prodotti e a potenziare la propria rete di vendita per coprire diverse aree territoriali in ambito nazionale.

Oltre alla sede centrale di Perugia, attualmente PDS conta cinque filiali: Firenze, Roma, Napoli, Milano e Vicenza, che rappresentano un robusto network di vendita e di assistenza tecnica.

¹ Si tratta di un valore medio riferito agli ultimi tre esercizi.

La rete commerciale di PDS, in particolare, è costituita da sales manager che possiedono profonde conoscenze tecniche per affrontare i possibili casi che i clienti presentano e vengono costantemente formati sulle evoluzioni tecnologiche del settore. Spesso, in particolare con i VAR, collaborano attivamente per la definizione di soluzioni rivolte a clienti indiretti e rappresentano per i rivenditori un assoluto punto di riferimento.

Tutti i responsabili vendite e i responsabili di assistenza tecnica sul territorio sono estremamente orientati all'analisi e alla gestione delle esigenze del cliente che è seguito nella scelta della configurazione più adatta di prodotto, nell'installazione e nella risoluzione di problemi tecnici. Peraltro, per la tipologia dei prodotti trattati, per la complessità e la varietà dei scenari di applicazione, sovente si verifica che il cliente di PDS non abbia completa e chiara conoscenza delle proprie esigenze ed è richiesta una profonda capacità tecnica di analisi e definizione del problema e di individuazione della soluzione relativa.

Il 2000 per PDS è stato un anno assolutamente importante nel processo di sviluppo della società perugina, per la quale è cominciato un graduale processo di acquisizione societario da parte di Dicom Group plc., il più grande gruppo al mondo per la distribuzione di tecnologie EDC (Electronic Data Capture) e EDM (Electronic Data Management) con più di 1500 dipendenti e una presenza diretta in molti paesi nel mondo. In tal modo, PDS ha aumentato ulteriormente l'offerta dei propri prodotti e servizi e ha potuto ulteriormente sviluppare le competenze interne, consolidando la propria posizione competitiva nel mercato italiano, in cui, ad oggi, si afferma come uno dei maggiori protagonisti.

15.2 Internet e l'automazione della forza di vendita

15.2.1 I problemi da affrontare

Nell'ambito del graduale processo di crescita che ha interessato l'azienda negli ultimi anni, il management di PDS si è dovuto confrontare con problemi cui si è cercato di dare una soluzione sfruttando al meglio le potenzialità del web. I problemi più pressanti hanno riguardato la gestione dei flussi informativi legati alle vendite. Prima che l'azienda sviluppasse un sito web e definisse specifiche applicazioni, i flussi informativi che in misura maggiore causavano inefficienze nell'attività quotidiana dell'azienda erano relativi a:

- la gestione delle informazioni relative al catalogo prodotti: l'offerta di PDS è caratterizzata da beni a elevata complessità, beni per cui è neces-

sario raccogliere e fornire molte informazioni a corredo. Tutte le informazioni sui prodotti erano in formato cartaceo e la distribuzione di tali informazioni avveniva a mezzo fax. I diversi sales manager dovevano poi occuparsi di duplicare le copie ricevute e distribuirle ai propri clienti. Si trattava di una procedura onerosa e molto frequente se si considera il fatto che PDS è un'azienda commerciale e gestisce numerose variazioni di assortimento in tempi relativamente brevi;

- la gestione dei prezzi: PDS ha diversi tipi di clienti e di conseguenza applica diversi profili di sconto; ogni variazione dovuta a decisioni aziendali si traduceva in un ripetitivo carico operativo legato alle comunicazioni interne, senza peraltro avere la certezza che i sales manager ricevessero per tempo gli aggiornamenti, con il rischio che alcune vendite non vedessero applicate le condizioni previste dall'azienda;
- la gestione dell'anagrafica contatti: ogni volta che la forza di vendita doveva inserire un nuovo contatto in anagrafica, la procedura prevedeva passaggi lunghi e sostanzialmente inutili;
- la gestione delle offerte: i sales manager di PDS hanno un sistema di vendita differito ossia, sulla base di alcune richieste elaborate dal cliente e discusse col cliente stesso, elaborano offerte economiche che possono essere poi accettate o meno dal cliente; in fase di trattativa tali offerte possono subire modifiche. I sales manager di PDS erano perciò costretti ad elaborare uno o più documenti di offerta per ciascuna trattativa di vendita con un notevole impegno di tempo;
- separazione dell'attività dei sales manager: sovente si verificava che alcuni clienti richiedessero offerte sui medesimi prodotti a due venditori di PDS per ottenere condizioni migliori; ciò evidentemente aveva un effetto negativo sull'immagine dell'azienda e rischiava di mettere in contrapposizione gli stessi sales manager;
- gestione del margine lordo aziendale: le trattative commerciali legate a ciascuna vendita erano a discrezione dei singoli sales manager, i quali potevano utilizzare la leva prezzo in modo slegato dai margini;
- gestione degli ordini: i sales manager dovevano ricevere l'ordine del cliente a mezzo fax e ritrasmetterlo in sede centrale per l'inserimento successivo nel sistema informativo;
- comunicazione con la rete commerciale: complessivamente anche le comunicazioni di carattere commerciale, come promozioni, iniziative ecc. risultavano lunghe, difficili e molto onerose;
- business intelligence e politiche di gestione della rete commerciale: le politiche di gestione e incentivazione della rete commerciale trovavano forti limitazioni nella struttura esistente delle comunicazioni aziendali; non era possibile elaborare dati sulle performance di vendita della so-

cietà in tempi brevi e di conseguenza ogni funzionario commerciale non aveva visibilità sui propri dati di vendita.

Questa serie di problemi costituiva il quadro di riferimento su cui, il management di PDS è intervenuto per elaborare una soluzione di gestione delle vendite che permettesse di eliminare le inefficienze presenti in più procedure aziendali e di ricercare maggiore efficacia nell'azione di vendita stessa.

15.2.2 La soluzione adottata

Nel corso dell'anno 2000 è stato costituito un team di lavoro in azienda composto dal direttore commerciale e dal direttore dei sistemi informativi; queste persone, coadiuvate da alcuni consulenti esterni, si sono occupate di individuare in modo analitico i problemi aziendali legati ai flussi informativi, le fonti di inefficienza e i possibili margini di miglioramento nell'attività dell'azienda, in particolare sul fronte delle vendite. Sono state unite due aree di competenza molto distinte, quelle manageriali e quelle tecnologiche, cercando di bilanciare sempre le esigenze operative dell'azienda e i limiti di fattibilità tecnologica, anche in considerazione di un budget d'investimento limitato.

La soluzione adottata da PDS consiste in:

- un sito web, <http://www.pdsimage.com>
- un sistema di sales force automation basato su Extranet che è stato denominato @work.

In particolare, il sito web, oltre alle canoniche informazioni di carattere generale sull'impresa, presenta un ampio spazio dedicato all'offerta commerciale dell'azienda, il catalogo dei prodotti.

Si tratta di un catalogo molto orientato all'utente che permette di "navigare" l'offerta di PDS in base a due parametri: tipologia di prodotto e marca.

Oltre al sistema di navigazione gerarchico dei prodotti, il catalogo di PDS presenta uno strumento molto utile, denominato "configuratore" che permette all'utente di identificare, per ciascuna tipologia di prodotto commercializzato, una serie di caratteristiche legate alle esigenze del cliente; sulla base delle caratteristiche specificate, il configuratore presenta le possibili alternative di prodotti che rispecchiano le caratteristiche espresse dal cliente; laddove le caratteristiche sono troppo stringenti e non esistano prodotti tali da rispondere alle esigenze presentate, il motore automaticamente esclude la caratteristica più limitante e presenta le soluzioni che rispondono a tutte le restanti.

Il sito di PDS presenta inoltre un'area riservata; l'azienda verifica i dati di coloro che richiedono l'abilitazione in modo manuale e solo dopo il controllo concede l'autorizzazione per l'accesso, assegnando il cliente a un sales manager di riferimento, specificando una serie di condizioni di vendita relative alle modalità e ai tempi di pagamento e classificando il cliente secondo un particolare profilo di prezzo. Ciascun utente abilitato può consultare il catalogo di PDS con l'indicazione dei prezzi e della corrispondente percentuale di sconto a lui riservato; il cliente abilitato può anche effettuare un acquisto in modo diretto, senza passare attraverso il venditore; ogni acquisto effettuato rimane memorizzato e il profilo del cliente viene sempre aggiornato.

Gli aspetti più interessanti della soluzione individuata dal team di progetto di PDS sono sicuramente relativi al sistema di SFA (Sales Force Automation) basato su Extranet che presenta forte integrazione con la parte pubblica del sito.

Il sistema di SFA di PDS è una Extranet accessibile tramite web da utenti autorizzati; i sales manager di PDS sono dotati di personal computer portatili e possono collegarsi tramite connessione a Internet e un comune browser.

@Work presenta un accesso gerarchico, ossia il sistema riconosce l'utente che effettua l'accesso e configura automaticamente il livello di autorizzazioni associato al profilo dell'utente, tra cui quello del sales manager. A questo livello di accesso è associato un insieme di operazioni che gli utenti possono eseguire.

Le operazioni principali che i sales manager possono effettuare tramite @Work sono relative a gestione prodotti, contatti, offerte, margine lordo, raccolta ordini, business intelligence, dati storici e previsioni di vendita, manutenzione e comunicazioni interne.

Gestione del catalogo prodotti: @Work presenta il catalogo dei prodotti trattati di PDS nella stessa forma in cui vengono presentati sul sito web dell'azienda. Anche i sales manager possono, dalla propria area di lavoro web, accedere al configuratore e questo strumento li supporta in modo determinante nell'attività di problem solving; di frequente accade che il venditore gestisca una conversazione telefonica con il cliente e nel frattempo utilizzi il configuratore per individuare i prodotti più adeguati da proporre. Il database dei prodotti viene aggiornato centralmente dal direttore commerciale e in tempo reale ogni modifica è disponibile a tutti coloro che accedono al catalogo dei prodotti.

Gestione dell'anagrafica contatti: ogni sales manager può accedere all'elenco dei contatti in anagrafica, può visualizzare il profilo di ciascun utente e rilevare tutte le informazioni di cui necessita; l'anagrafica contatti è navigabile secondo diversi parametri come ad esempio il nome dell'azienda, il cognome del referente aziendale o l'indirizzo e-mail del contatto ecc. L'anagrafica

distingue in modo automatico tra i contatti generici aziendali e quelli specifici gestiti dal venditore che ha effettuato l'accesso al sistema; ogni sales manager ha la possibilità di modificare le informazioni sui clienti che gestisce personalmente.

Gestione delle offerte: uno dei flussi principali nel lavoro quotidiano di ogni sales manager di PDS è la produzione di offerte commerciali da inviare a clienti; @Work consente di produrre le offerte in modo veloce e dettagliato. Automaticamente si compone un modulo d'offerta, che può essere inviato in modo semplice e rapido tramite e-mail o fax ai recapiti indicati nella scheda cliente.

Gestione del margine lordo aziendale: al momento della produzione dell'offerta, ogni sales manager ha un ulteriore margine di azione sulla leva prezzo rispetto allo sconto canale; tuttavia, tramite @Work, al venditore viene presentata la misura di gross profit associata a ogni singola offerta prodotta; le possibilità di manovra vengono definite entro certi limiti e il sistema non accetta ordini che presentino un gross profit inferiore a un valore determinato.

Sistema di raccolta degli ordini: il cliente ha la possibilità di effettuare un ordine autonomamente dal sito web di PDS. La maggior parte degli ordini vengono emessi però a seguito di un'offerta prodotta dal sales manager. Il cliente riceve una e-mail che contiene i dati identificativi dell'offerta e un link che rimanda il cliente su di un server sicuro. Quando l'ordine viene accettato, il sales manager riceve una e-mail di conferma oltre a un SMS sul proprio telefono cellulare con i dati riassuntivi dell'ordine emesso. L'ordine viene automaticamente inoltrato alla sede amministrativa di Perugia la quale lo processa.

Sistema di Business Intelligence e politiche di gestione della rete commerciale: tutti i dati sulle vendite ottenuti attraverso il sistema di raccolta degli ordini vengono registrati in tempo reale dai server di PDS e @Work presenta in forma sintetica alcune analisi di vendita. La disponibilità di questi dati ha consentito a PDS di applicare una politica di gestione della rete commerciale basata su obiettivi di gross profit e di fatturato.

Gestione dello storico delle offerte e degli ordini: tutte le offerte e gli ordini vengono archiviati e possono essere richiamati in diversi modi; dal rapporto tra ordini emessi e offerte prodotte si ha un indice che misura l'onerosità, in termini di costi di transazione, per ciascun cliente.

Gestione delle previsioni di vendita: attraverso elaborazioni sulle offerte in pending (valide ma non ancora accettate), basate sulla data di scadenza, @Work è in grado di elaborare delle previsioni di vendita per i fornitori di PDS.

Gestione delle attività: PDS partecipa a gare di fornitura per cui è necessario produrre una serie di offerte relative a dei bandi specifici; in tal caso, all'interno di @Work, esiste una sezione apposita che per ciascuna delle gare cui

l'azienda partecipa, raccoglie offerte emesse anche da diversi sales manager.

Gestione contratti di manutenzione: PDS tratta contratti *on site* per l'assistenza e la manutenzione. @Work ha semplificato molto la gestione di tali contratti. Novanta giorni prima della scadenza del contratto, il sales manager che gestisce il cliente con il contratto in scadenza viene avvisato tramite e-mail e in tal modo ha la possibilità di proporre per tempo il rinnovo.

Gestione interventi di manutenzione: quando un cliente richiede assistenza per un prodotto, il sales manager apre su @Work una richiesta di assistenza che deve essere presa in carico da un tecnico; anche i tecnici sono dotati di un apposito profilo di accesso all'Extranet e al loro accesso possono vedere tutte le richieste di assistenza in pending.

Sistema di comunicazioni interne: @Work presenta un'area dedicata alle comunicazioni interne all'azienda; le comunicazioni possono essere relative a temi diversi quali corsi di formazione, promozioni, azioni di marketing ecc. e possono essere prodotte da ogni utente abilitato.

Emerge chiaramente come l'Extranet costituisca a tutti gli effetti uno spazio di lavoro per ogni utente autorizzato. Il team di lavoro ha ridisegnato molte delle procedure di lavoro aziendali integrando il web in quasi tutte le attività operative quotidiane, producendo un cambiamento che è stato ben accolto per gli evidenti benefici generati.

15.2.3 I risultati ottenuti

La pubblicazione del sito web e l'introduzione di @Work hanno prodotto lentamente numerosi benefici per PDS.

I risultati più interessanti che l'azienda ha ottenuto possono essere così sintetizzati:

- aumento del numero di prodotti gestiti: l'introduzione del catalogo digitale prima e l'utilizzo del configuratore poi hanno messo i sales manager di PDS nelle condizioni ideali per gestire un numero di prodotti prima assolutamente impensabile;
- riduzione dei costi di gestione della rete commerciale: l'automazione delle procedure ripetitive ha consentito all'azienda di tagliare i costi di gestione della rete commerciale di circa il 60%;
- maggiore produttività: la riduzione delle fonti di inefficienza e l'automazione delle procedure di routine ha permesso di velocizzare molte operazioni; si pensi, ad esempio, all'inserimento di un nuovo contatto in anagrafica o all'aggiornamento del catalogo prodotti, operazioni che adesso svolte in pochi minuti e che prima richiedevano a volte intere giornate;

- time to market ridotto: il tempo di produzione di un'offerta può essere di pochi minuti; non di rado il sales manager, al telefono con un cliente, produce l'offerta mentre si sta svolgendo la conversazione;
- riduzione degli errori: tutte le procedure automatizzate hanno prodotto una diffusa riduzione degli errori in azienda; lavorando su procedure standard, il team di lavoro ha perfezionato ogni operazione eseguita dagli utenti dell'Extranet;
- valorizzazione delle risorse: i sales manager hanno migliorato la propria attività con una forte valorizzazione delle competenze e riduzione delle routines;
- maggiore collaborazione interna: le nuove politiche di gestione della rete commerciale, adottate grazie ai nuovi strumenti, e il sistema di comunicazioni aziendali hanno accresciuto la collaborazione tra le persone in azienda;
- maggiore monitoraggio: il management di PDS e i sales manager possono usufruire di un set di strumenti per il monitoraggio dell'attività svolta.

Si tratta in tutti i casi di risultati importanti per PDS; l'azienda, infatti, è riuscita a ridurre in modo evidente i tempi del ciclo di vendita. Attualmente presenta una competitività maggiore nonostante gestisca molti più prodotti e molti più contatti, è in grado di fornire un servizio al cliente percepito di alta qualità. Se a questo quadro si aggiunge la crescita delle vendite di oltre il 40%, si può intuire immediatamente la portata dei risultati che l'azienda ha saputo conseguire.

15.3 Internet e la relazione con il cliente

15.3.1 Il problema da affrontare

Sei mesi dopo l'introduzione di @Work, il management di PDS ha deciso di affrontare un altro set di problemi particolarmente importanti sul piano competitivo, cioè quelli legati alla gestione della relazione con il cliente.

Le attese dei clienti di PDS sono sempre più elevate, complesse e mutevoli: l'introduzione del sito Internet, con le funzionalità e applicazioni di cui si è detto ha prodotto un profondo impatto sulle aspettative del cliente, enfatizzando le componenti di valore di servizio dell'offerta. In particolare, la gestione della dimensione informativa dei beni offerti assumesse un valore molto più alto di quanto non avvenisse in passato.

Il cliente di PDS mediamente è sempre più informato ed esigente e si

aspetta che l'azienda fornitrice sia in grado di gestire le proprie richieste con competenza e rapidità; il cliente, oltre al canale di contatto tradizionale con l'impresa, il telefono, ha a disposizione Internet, che è gradualmente diventato un punto di riferimento importante, in particolare per tutti gli aspetti legati alle fasi di pre vendita.

L'azienda ha letto in questi segnali una chiara opportunità di ridefinizione del proprio orientamento al cliente; era necessario migliorare la relazione, introducendo anche su web la possibilità di interagire in modo diretto con i clienti. Questo andava fatto valorizzando la componente umana e le competenze presenti in più punti dell'impresa, considerando che i sales manager sono costantemente in movimento sul territorio.

15.3.2 La soluzione adottata

Il risultato del lavoro di analisi è stato l'introduzione di un'applicazione sul sito Internet di PDS denominata @Clerk; si tratta di un sistema di interazione diretta in tempo reale tra operatori aziendali di PDS e i clienti che sono sul sito dell'impresa, una soluzione di *instant messaging* avanzata che permette un dialogo in forma di *chat* tra azienda e clienti presenti sul sito.

@Clerk funziona completamente via Internet e tutto il personale PDS, in particolare i sales manager, può prestare servizio di assistenza. Gli utenti, navigando nel sito di PDS, trovano nelle pagine del sito la segnalazione della presenza di un operatore disponibile a offrire assistenza.

Gli operatori possono monitorare in tempo reale il comportamento dei visitatori attraverso i percorsi di navigazione; possono comunicare tra loro in qualunque momento, e le sessioni di assistenza possono essere passate a colleghi più competenti rispetto alle richieste dell'utente. Si pensi al caso di una richiesta sullo stato di fatturazione di un prodotto presa in carico da un sales manager a Milano; questi può passare immediatamente la sessione di assistenza a un operatore dell'amministrazione localizzato a Perugia.

Quando non c'è nessun operatore disponibile, il sistema segnala che è possibile inviare una e-mail all'azienda. Durante la sessione di assistenza, l'operatore, oltre a poter dialogare con il visitatore, può anche inviare file o link a pagine web che automaticamente si aprono sul monitor dell'utente.

Tutte le sessioni di assistenza, le visite ecc. vengono registrate in un database apposito per analisi successive. @Clerk presenta un'integrazione stretta con @Work. Il database su cui vengono registrati i dati dell'utente comunica in tempo reale con il database di @Work; quindi, se l'utente che sta navigando il sito effettua *login*, accedendo all'area riservata del sito, e poi continua nella navigazione, gli operatori possono sapere che quel determinato cliente

(con il relativo profilo di relazione con PDS) si trova in un punto specifico del sito, ha fatto un determinato percorso e così via; informazioni queste, che consentono forte personalizzazione di servizio.

15.3.3 I risultati ottenuti

@Clerk, come è intuibile, rappresenta una soluzione semplice da utilizzare che ha consentito di ottenere una serie di risultati molto interessanti sul piano della gestione della relazione con il cliente. Il management di PDS ha sottolineato alcuni risultati di carattere qualitativo molto significativi:

- maggiore efficienza nella gestione delle richieste: l'interazione diretta on line fa sì che gli operatori dell'azienda possano fornire molti tipi di servizio, sia relativi alle azioni pre vendita, sia in fase di post vendita. Le richieste vengono gestite in tempo minore e con maggiore efficacia;
- maggiore soddisfazione del cliente: la possibilità di accedere al sito, di reperire informazioni e di poter trovare un operatore pronto a fornire una interazione diretta e personalizzata ha prodotto una maggiore soddisfazione del cliente di PDS, il quale ritrova valore e utilità in questo semplice strumento;
- fidelizzazione del cliente: il miglioramento del servizio offerto ha prodotto una maggiore fidelizzazione dei clienti di PDS, i quali ritornano con altissima frequenza nel sito web aziendale.

È chiaro che @Clerk, intervenendo sui rapporti impresa cliente, presenta alcune criticità di cui è opportuno tener conto: chi decide di dotarsi di un sistema di questo tipo, infatti, non deve pensare di sostituire tutti gli altri tipi di relazione e il sistema di interazione deve essere ben studiato per evitare che questo strumento induca nel cliente una percezione negativa. L'infrastruttura di comunicazione, la formazione degli operatori, le modalità di approccio verbali e molti altri fattori devono essere pianificati attentamente. PDS ha lavorato molto prima di adottare questo sistema e si è preparata sui fattori critici. In questo modo, complessivamente, anche grazie all'integrazione con @Work, la società ha messo a punto una soluzione di gestione della relazione con il cliente efficace che le consente di erogare un migliore servizio e costituisce un differenziale competitivo molto importante.

PDS, attraverso un approccio graduale ha saputo unire competenze di business e nuove opportunità tecnologiche, integrando il web nella normale attività lavorativa del proprio personale. Non ha sostenuto investimenti eccessivi, misurando la portata delle soluzioni da adottare; non ha fatto prevalere

l'aspetto tecnologico su quello umano, preservando i ruoli e le competenze delle proprie risorse in ogni scelta compiuta. L'azienda ha progettato un sito web, una soluzione di SFA e un sistema di gestione della relazione con il cliente via Internet, raccogliendo risultati importanti in termini di qualità del servizio offerto.

A questo successo hanno certamente contribuito le specificità di un settore ad elevata cultura tecnologica; i clienti di PDS, in misura variabile, sono forti utilizzatori del web, ma si deve riconoscere all'impresa una capacità di lettura e di innovazione sicuramente non comuni.