

T-Lab Laboratorio del Terziario che Innova

Enzo Rullani, Roberta Sebastiani,  
Daniela Corsaro, Cristina Mele

# INTELLIGENZA RELAZIONALE

## NUOVE IDEE PER L'ECONOMIA DEI SERVIZI



 **cfmt**  
managers and knowledge community

**FrancoAngeli**

Materiale protetto da copyright

*Rassegna Stampa 2015*

3.3.1. Iveronote: tra on line e on line	»	99
3.3.2. Cortilia: la supply chain si fa davvero sostenibile	»	103
3.4. Verso il customer engagement	»	108
3.4.1. Negozio Leggero: il nuovo concetto di sfuso	»	109
3.4.2. Eatly: il ruolo trasformativo dei consumatori aggregati in un movimento	»	114
<b>4. La prospettiva dell'e-marketplace</b>	»	119
4.1. Dall'intermediazione al coordinamento dei flussi	»	119
4.2. L'integrazione sistemica della conoscenza	»	123
4.2.1. Innovuum: la forza del network	»	126
4.2.2. Smartika: il potere agli individui	»	131
4.2.3. <a href="#">Aggiustami.it</a> : la piattaforma che supera le diffidenze	»	136

4.2.4. JustEat: un marketplace on-line in risposta alla crisi	»	140
4.2.5. Zalando: quando il lusso diventa accessibile	»	144
<b>5. Verso l'integrazione delle competenze</b>	»	149
5.1. Il senso della specializzazione condivisa	»	149
5.2. Il potere moltiplicativo dell'integrazione	»	151
5.2.1. Tabbid.it: il social network dei lavoretti	»	153
5.2.2. Co.Mark: ripensare il ruolo del consulente	»	156
5.2.3. LEGO: la forza dell'ecosistema	»	159
5.2.4. Franchising Manager: l'evoluzione del franchising	»	165
5.2.5. Optima: i vantaggi della gestione integrata	»	169
5.2.6. Mr Cucito: il recupero di competenze antiche	»	173
<b>6. Conclusioni: come ripensare le filiere</b>	»	175
6.1. Tra vecchia e nuova intermediazione	»	175
6.2. Dallo spazio protetto della dipendenza, al mare aperto del protagonismo	»	176
<b>Bibliografia</b>	»	179

aderito al progetto ma che sono attratti dalla soluzione innovativa: si veda il caso di Justeat. In particolare, in settori frammentati, i soggetti godono di vantaggi direttamente proporzionali all'ingresso delle nuove partecipanti.

Il *network* trova la sua forza nell'integrazione sistemica della conoscenza tramite un processo di *matching* tra risorse, processi e risultati che incrementa i processi di co-creazione di valore. Tale *matching* può essere interpretato come la consonanza di risorse, attività e processi (Mele 2009; Grönroos e Helle, 2010) abilitante i processi di integrazione delle risorse degli attori: "the more precise the potential matching of resources, actions and aims within and among these processes, the greater will be the potential value" (Andreu et al. 2010, p. 244).

Le risorse possedute dagli attori diventano di valore quando sono abbinata e posizionate in un value network, come nel caso di [Aggiustami.it](#). Il principio guida per il matching è la creazione di valore per tutti i partecipanti: co-creazione di benefici nello stesso contesto spazio/tempo della rete. In linea con gli studi di Nenonen e Storbacka (2010) il *matching* può essere visto come un processo di consonanza tra "a constellation of resources and processes that converge as their interdependence makes them fall into patterns" (Nenonen and Storbacka 2010, p. 50). In tale prospettiva il ruolo del market maker è quello non solo di intermediare tra domanda e offerta: avvicinando utenti diversi ma reciprocamente interessati abilita il *matching* e l'integrazione di conoscenza, risorse, attori e pratiche. La sua forza competitiva nasce dalla capacità di attivare l'intelligenza relazionale connettendo nodi di conoscenza sfruttando la varietà e variabilità di esigenze, risorse e attività sviluppate dagli altri attori di mercato. Tale attivazione è possibile grazie al dialogo e alla conversazione che si sviluppano nel mercato virtuale, come si evince dal caso Zalando.

Come evidenzia Ballantyne (2004) il dialogo è un processo interattivo di "*reasoning together*". Gli attori avviano una conversazione non semplicemente per scambiare informazioni ma per rendere disponibile la loro conoscenza e le loro risorse ad altri attori con cui co-creare nuova conoscenza. L'analisi delle risorse e capacità di creazione di valore degli altri attori richiede la conoscenza delle decisioni a cui gli attori partecipano per modellare le proposizioni di valore, al fine di venire incontro ai loro obiettivi, conoscenze e competenze. In questo modo possono "*get insight in what the parties can do together and for the other through access to a common meaning or shared field of knowledge*" (Grönroos 2004, p. 159).

I legami derivanti dall'interazione sociale e di rete ampliano la condivisione e quindi l'acquisizione di conoscenze e competenze. Ciò favorisce il processo di conoscenza e la generazione di pratiche nel network quando la conoscenza non è generata da un solo attore all'interno delle sue

---

Inoltre in Italia ogni anno avvengono circa 2 milioni di incidenti stradali con il coinvolgimento di almeno 4.000.000 autoveicoli, dei quali approssimativamente la metà è responsabile dell'incidente e pertanto escluso dalla copertura assicurativa (RCA). La parte colpevole che non riceve il risarcimento effettua riparazioni con una spesa media di 750 Euro + IVA. I tempi medi di riparazione per i lavori di carrozzeria sono di 7 giorni e la clientela viene in gran parte acquisita dalle carrozzerie attraverso il passaparola e la pubblicità mediante cartellonistica.

**Aggiustami.it** fa incontrare l'esigenza degli autoriparatori di acquisire nuovi clienti privati e il bisogno degli automobilisti di trovare un autoriparatore affidabile e vicino a casa, ricevendo il servizio migliore a un prezzo concorrenziale.

Attraverso **Aggiustami.it** il cliente, direttamente da casa o usando il proprio computer o mobile device (iOS-Android), può confrontare i vari preventivi, risparmiando tempo e denaro. A fine 2014 l'azienda contava una rete di oltre 400 riparatori attivi su 106 province, mentre risultavano ancora non servite le città di Imperia, Matera, Nuoro e La Spezia.

Il meccanismo di richiesta del preventivo funziona nel seguente modo: l'automobilista si reca sul portale **Aggiustami.it**, seleziona il servizio di cui ha bisogno fra Carrozzeria, Tagliando, Meccanica-Elettronica, Revisione, Impianti a gas, Condizionatori e indica i suoi dati e quelli della sua auto. Per gli interventi di carrozzeria gli utenti devono caricare almeno 4 fotografie delle parti danneggiate.

Il *backoffice* di **Aggiustami.it** controlla la pratica, eventualmente la corregge e la rende disponibile agli autoriparatori, i quali ricevono un SMS e una e-mail in cui vengono avvisati che c'è un nuovo cliente da preventivare.

Per le riparazioni di carrozzeria, l'autoriparatore dispone di un'area riservata in cui visualizzare i dettagli della pratica, le immagini della vettura danneggiata, la sua offerta e, inserendo il preventivo, tutti i servizi aggiuntivi forniti al cliente (presa e riconsegna della vettura, auto sostitutiva, lavaggio e pulizia). Nello stesso momento il cliente riceve un'email con il preventivo e i dati del riparatore e può così fissare un appuntamento o richiedere dettagli aggiuntivi.

Per le riparazioni di meccanica, invece, l'officina riceve via e-mail e SMS la richiesta del cliente, completa di numero di telefono, modello della vettura e servizio richiesto. Può così contattarlo direttamente per fissare un appuntamento in officina e proporre un prezzo per la riparazione. Nello stesso momento al cliente viene inviata un'email con il riepilogo delle officine selezionate da cui verrà contattato per ottenere i preventivi

richiesti. I clienti che dopo qualche giorno non hanno scelto fra i preventivi sottoposti, vengono assistiti nella scelta, eventualmente anche contattando le officine. Al termine della riparazione, l'automobilista e l'autoriparatore rilasciano un feedback testuale e un voto da 0 a 3, in modo simile ai portali turistici ed enogastronomici.

Per ogni richiesta di preventivo ricevuta gli autoriparatori pagano un "gettone" (che viene inteso come un costo per contatto) il cui importo varia a seconda del servizio richiesto dall'automobilista. Il vantaggio per l'autoriparatore, che è in realtà il vero cliente di [Aggiustami.it](#), è quello di aumentare la propria clientela potenziale a fronte di un basso investimento economico, acquisendo clienti che non avrebbe avuto altrimenti e che risiedono nella sua zona; di questi egli riceve tutti i dati e quelli della vettura in loro possesso. L'entità attuale dei gettoni è stata determinata grazie al supporto di una ricerca di mercato via Internet nell'ambito della Fiera internazionale dell'autoriparazione "AutoPromotec 2013" su un campione di 340 carrozzerie-officine.

La scelta del pool di autoriparatori è poi calcolata attraverso un algoritmo di Google che permette di localizzare geograficamente i clienti rispetto alla disponibilità di auto-officine nella loro zona.

Per quanto concerne il target, nonostante la dimensione rilevante del mercato teorico (ogni automobilista italiano), l'azienda ha deciso di perseguire una strategia di focalizzazione che punta a un'utenza di età compresa tra i 18 e i 50, ambo sessi, utenti internet, abituati alla comparazione online di voli e assicurazioni e all'uso abbastanza disinvolto della tecnologia. Inoltre, sebbene l'auto sia un interesse prettamente maschile, la ricerca del 2012 "Gli Italiani e la carrozzeria" ha dimostrato come le decisioni di riparazione/manutenzione siano presa in realtà in egual misura da uomini e donne.

Per quanto riguarda la concorrenza, ad oggi esistono i seguenti competitor di [Aggiustami.it](#), entrambi attivi sia sul fronte carrozzeria che meccanica:

- Riparautonline, fondata a Torino, è attiva su tutto il territorio nazionale e non richiede nessuna commissione agli autoriparatori. Mette a disposizione degli automobilisti dei preventivi confrontabili sulla propria piattaforma. Agli autoriparatori non vengono però indicati i dati di contatto del cliente e la possibilità di contatto rimane limitata al solo automobilista;
- CercaOfficina, fondata a Milano, chiede agli autoriparatori di sottoscrivere un abbonamento per l'inoltro dei preventivi. È attiva solo su alcune province, come Milano, Roma e Torino. L'acquisizione degli

autoriparatori avviene mediante visite personali alle officine, che ne limitano fortemente lo sviluppo su scala nazionale, dati i costi elevati di un'ipotetica rete di agenti. Anche in questo caso agli automobilisti vengono messi a disposizione i preventivi degli autoriparatori della zona con relativi contatti. Per le officine l'utente mantiene però l'anonimato e non è quindi direttamente raggiungibile.

Sul mercato esistono poi altri operatori, come le concessionarie autorizzate e i network creati dai grandi gruppi. Un esempio può essere quello della rete Bosch Car Service nata in Italia nel 2001 (come evoluzione di una rete esistente) e che conta oltre 1.500 officine. Sia le concessionarie e sia le reti non vanno però considerati come concorrenti di [Aggiustami.it](#), ma piuttosto come potenziali partner. Entrambi possono infatti entrare a far parte del circuito indipendente di [Aggiustami.it](#), sfruttandone la visibilità pubblicitaria.

#### *Da un atteggiamento conflittuale alla collaborazione*

Un grosso problema che ha incontrato [Aggiustami.it](#) nella fase iniziale di creazione della propria rete è il superamento delle barriere cognitive allo sviluppo del servizio. Da una parte vi era la tendenza dei consumatori ad avere un'immagine negativa della categoria dei carrozzieri con la relativa pratica di rivolgersi al carrozziere di zona; dall'altra le resistenze poste dalla categoria stessa dei carrozzieri, soggetti molto diffidenti e anche piuttosto restii all'ascolto e al cambiamento.

Per superare questi limiti, i venditori di [Aggiustami.it](#) hanno cercato di ottenere la fiducia dei carrozzieri facendo leva soprattutto sulle possibilità di catturare nuova clientela che paga personalmente la riparazione, senza l'intervento della compagnia assicurativa. Il carrozziere ha così l'opportunità di lavorare in modo autonomo, evitando i vincoli imposti sui costi della manodopera e dei ricambi. Per raggiungere questo obiettivo [Aggiustami.it](#) ha adottato delle campagne di comunicazione che utilizzassero messaggi estremamente semplici e diretti. In parallelo, l'azienda ha anche rafforzato le relazioni con le associazioni di categoria, che raggruppano la maggior parte degli autoriparatori e dotate di un notevole potere. Un'iniziativa simile ad [Aggiustami.it](#) era in passato fallita proprio a causa dell'ostruzionismo delle associazioni di categoria.

Sul fronte cliente si è invece cercato di superare la tendenza a rivolgersi al carrozziere di fiducia, mostrando i benefici che derivano del confronto su larga scala di prezzi e prestazioni. Inoltre, si sono fornite delle garanzie al cliente e, prima che un auto-officina si iscriva, vengono effettuate una serie

di valutazioni tecniche oltre a dei *mystery shopping*. Inoltre, si richiede al riparatore un versamento iniziale di 79 Euro + IVA, necessario anche per verificare che l'azienda esista e sia in possesso di un conto corrente. Tale versamento è da considerare come un monte-credito dal quale verranno poi scalati i gettoni consumati.

Per il futuro l'azienda punta all'ampliamento del portafoglio servizi, che a breve includerà anche le riparazioni di motoveicoli e la relativa creazione di una rete di officine che offrono servizi di moto riparazione. Altre aree di intervento sono costituite dall'intermediazione dei ricambi, attrezzature specifiche per l'autoriparazione e da potenziali servizi di brokeraggio assicurativo.

Inoltre, è in corso di valutazione l'espansione su mercati esteri, traducendo la piattaforma e costruendo una rete locale di autoriparatori. Questa operazione può essere più facilmente svolta mediante partner stranieri che dispongono già di una rete, costituendo delle società joint-venture nei vari Paesi (FixMe UK, Repairez Moi France, ecc.).

In sintesi, tra i maggiori fattori critici che stanno portando al successo di [Aggiustami.it](http://Aggiustami.it) vi sono:

- la creazione di un sistema trasparente in un mercato che tendenzialmente è asimmetrico e connotato da una posizione di potere da parte degli auto-riparatori;
- una più chiara ed equilibrata appropriazione del valore creato;
- un'intermediazione leggera ma in grado di colmare un gap di fiducia;
- la capacità di apportare un importante cambiamento in una categoria molto chiusa, quella delle auto-officine, mostrando come dalla collaborazione si possa generare un valore maggiore per tutti gli attori coinvolti;
- l'utilizzo di un elemento tangibile, la fotografia delle parti danneggiate, come rappresentazione attorno alla quale coordinare i discorsi di clienti, carrozzerie e operatori di [Aggiustami.it](http://Aggiustami.it);
- la facilità di utilizzo dell'applicazione da parte degli utenti, anche quelli meno avvezzi alla tematica delle riparazioni.

#### **4.2.4. JustEat: un marketplace on-line in risposta alla crisi**

JustEat è un *marketplace on-line* nato nel 2001 in Danimarca e che si è rapidamente internazionalizzato, contando ad oggi una presenza in tredici Paesi al mondo. Il brand è entrato in Italia nel 2011 attraverso l'acquisizione di "Click.it", start-up con sede a Bracciano, la quale aveva