



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

FACOLTA' DI SCIENZE STATISTICHE

CORSO DI LAUREA IN STATISTICA E TECNOLOGIE
INFORMATICHE

TESI DI LAUREA TRIENNALE

TITOLO:

**“Valutazione delle opportunità e gestione commesse di un
crm aziendale: il caso egq s.r.l”**

LAUREANDO: DOARDO DANIELE

MATRICOLA: 523474-STI

RELATORE: Professor GRANDINETTI ROBERTO

ANNO ACCADEMICO 2009-2010

Un ringraziamento speciale a tutti
coloro che mi hanno aiutato in
questo importante cammino.

INDICE

Introduzione.....	pg 5-6
1 Il valore del cliente.....	pg 6
1.1 Il valore del cliente: Considerazioni generali	pg 6-8
1.2 Il significato economico del valore del cliente	pg 9-11
1.3 Customer Loyalty e Customer Value	pg 12-14
1.4 Le analisi di trade-off tra l'acquisire e mantenere clienti	pg 14-19
1.5 Le strategie di fidelizzazione: soddisfazione,riacquisto e vantaggio competitivo	pg 19-21
2 Il Costumer Relationship Management.....	pg 21
2.1 Definizione di Customer Relationship Management	pg 21-22
2.2 Aspetti positivi e negativi del Costumer Relationship Management	pg 23-24
2.3 Le caratteristiche strutturali del Customer Relationship Management	pg 25
2.3.1 L'architettura tecnologica	pg 26-27
2.3.2 Il ruolo dei contenuti e servizi	pg 28
2.3.3 Centralità delle relazioni	pg 29-30
2.4 Caratteristiche Funzionali del Customer Relationship Management	pg 31-32
2.5 Sviluppo del Crm a livello internazionale e italiano	pg 33-34
3 Breve panoramica sulla societa' egq s.r.l.....	pg 35
3.1 Presentazione della società egq s.r.l	pg 35
3.2 Storia della società	pg 35-37
3.3 Servizi offerti	pg 37-38
3.4 Le sedi	pg 39

4 La mia Esperienza in Azienda.....	pg 40
4.1 Obiettivo progetto	pg 41-42
4.2 Ricerca informazioni relative a clienti potenziali e clienti già acquisiti	pg 42-43
4.3 Invio delle newsletter relative a nuovi servizi	pg 43-46
4.4 Valutazione tasso di risposta clienti interessati	pg 47-51
4.5 Inoltro preventivo e gestione commessa all'ordine effettuato	pg 51-61
4.6 Considerazioni finali	pg 62
4.7 Bibliografia.....	pg 63

INTRODUZIONE

Il customer relationship Management costituisce un'opportunità a disposizione di un'impresa per valutare le relazioni di lungo periodo con la clientela. Il tema del Crm può essere affrontato in due modi: sia come opportunità culturale o moda tecnologica.

L'opportunità culturale consiste in un profondo ripensamento dei rapporti tra impresa e consumatori e, più in generale, tra domanda e offerta. Cioè si stabilisce il ruolo che devono rivestire i consumi per la soddisfazione di un bisogno. Tuttavia, in alcuni casi questa cultura ha determinato la perdita di benessere sociale. Soprattutto, è andata a scapito del consumatore che si è trovato di fronte un'offerta più costosa, in quanto i prezzi dovevano garantire la retribuzione dei lavoratori, oltre che il ritorno del capitale investito.

L'altra opzione in questione è il crm come moda tecnologica, la quale viene adattata per nuove esigenze come i processi di riorganizzazione, l'outsourcing dei sistemi, l'acquisizione di società Esterne e la crescita del proprio potenziale potere. Il crm in questo caso si presenta come una tecnologia di integrazione informatica con diversi canali di contatto e vendita a disposizione delle aziende. La forte domanda internazionale di tecnologie crm ha fatto sì che molte società proponessero soluzioni in questa direzione. Tuttavia, l'informatica, scienza in continua evoluzione, possiede regole fondamentali per la costruzione di una soluzione software. Molte tecnologie crm vengono definite prodotti giovani perché non hanno ancora registrato il consolidamento necessario ottenibile solo dopo anni di uso intensivo. Il crm, pertanto è una moda tecnologica rischiosa in quanto quasi il 50% dei progetti crm realizzati da aziende statunitensi a cavallo degli anni 2000 e 2001 si sono rivelati fallimentari. L'altra metà, invece, ha ottenuto un aumento della soddisfazione dei clienti, della loro fedeltà, oppure una razionalizzazione delle attività di comunicazione e commercializzazione. I progetti CRM di maggior successo sono quelli basati su una relazione di lungo periodo, sulla riduzione dei costi di commercializzazione, sulla valutazione dei Moduli software sia in termini di funzionalità che in termini di integrabilità. Quindi, si può affermare, che sia nei mercati consumer, dove l'elevato numero di clienti si abbina all'elevato numero di transazioni per ogni singolo cliente, sia nei mercati Business dove il numero dei clienti è minore ma è più alto il grado di complessità per ogni singola transazione, il crm può svolgere un lavoro determinante. In prospettiva, questo acronimo di Customer Relationship Management

potrebbe trasformarsi in Conoscenza, Relazione e Management per testimoniare la centralità conoscitiva di questo metodo. Una volta stabilita la propria visione strategica l'azienda può realizzare il proprio CRM distinguendolo tra fase analitica e una gestionale

CAPITOLO 1 IL valore del cliente

1.1 Il valore del cliente: Considerazioni generali

Il concetto di valore del cliente è un argomento di fondamentale importanza grazie alla sua centralità nell'economia di mercato, e da molti anni è oggetto di profondo interesse da parte di studiosi che appartengono sia al mondo aziendale che a quello accademico. Infatti alcuni economisti italiani hanno approfondito il tema del valore riferendolo a due concetti tipici del processo d'acquisto: quello d'uso e quello di scambio. In un successivo studio, condotto a metà degli anni novanta, è stato osservato che il valore è riconducibile alla presenza di un terzo elemento: il costo.

Questo e altri studi hanno dimostrato la crescente importanza del valore ai fini dell'economia e gestione d'impresa, stimolando un'attenzione anche da parte dei studiosi di altre discipline ed in particolare di quelli che si occupano della gestione dei rapporti imprese-clientela. Detto questo, un'impresa cerca di creare e commercializzare un valore superiore rispetto ai concorrenti e di rivolgerlo ai propri clienti di maggior valore con lo scopo di aumentare il valore complessivo dell'organizzazione. In particolare, il valore complessivo può essere diviso in due differenti interpretazioni: il valore inteso come entità, e il valore inteso come processo. Il primo è considerato come una misura economica della ricchezza generata, mentre per la creazione di valore si intende il processo di crescita del capitale economico ovvero del valore d'impresa come investimento. Al contrario, quando si utilizza il termine "clienti di maggior valore" si intendono quei clienti che generano i maggiori ritorni economici per impresa. Nell'ottica del cliente di un'impresa, il valore rappresenta il giudizio complessivo sull'utilità di una determinata offerta basata sulla percezione di ciò che ha ricevuto e di ciò che ha dato in cambio. La necessità di stimare il valore dei propri clienti rientra in uno degli obiettivi che il marketing deve perseguire; in tal senso non è più una prerogativa soddisfare tutti i clienti ma soltanto quelli le cui entrate nel tempo superano in maniera significativa i costi sostenuti dall'impresa per attrarli per vendergli i prodotti e per soddisfarli.

Inoltre vi sono altri due motivi che dovrebbero incentivare le imprese a determinare il valore dei propri clienti: il marketing, avvalendosi di strumenti sempre più interattivi che consentono comunicazione diretta con i clienti e una maggiore possibilità di personalizzazione, ha la necessità di poter stimare i ritorni economici con maggiore precisione.

Le nuove tecnologie informatiche rendono molto più facile il processo di registrazione e di richieste dei clienti, e successivamente, eseguire analisi sui processi di acquisto e sui costi necessari per gestire le relazioni.

Il valore del cliente, può essere ottenuto moltiplicando la durata del ciclo di vita per gli acquisti effettuati nel periodo esaminato. In termini matematici questo significa:

Valore del cliente = Spesa media x frequenza d'acquisto annua x ciclo di vita del cliente.

Per giungere ad una stima abbastanza reale di tale valore è opportuno che l'impresa tenga conto di alcuni aspetti:

- 1) L'orizzonte temporale di riferimento è preferibile che sia quello di medio/lungo Periodo. Infatti è più corretto effettuare una stima riferendosi all'intero ciclo di vita del cliente e non invece ad una singola transazione o ad un intervallo di tempo.
- 2) Il concetto di ciclo di vita non deve essere legato alla vita anagrafica del cliente ma al ciclo del bisogno che quest'ultimo può manifestare nei confronti di una categoria di prodotti.
- 3) Ogni tipologia o segmento di clientela può presentare valori differenti rispetto a tutti gli altri. Quindi, è necessario effettuare una stima per tutte le categorie dove la massima precisione si ottiene determinando il valore per ogni singolo cliente anziché calcolarlo media aziendale o come media del segmento,

E' opportuno ricordare che l'impresa per poter avviare o consolidare una relazione con la propria clientela e quindi generare degli utili, dovrà sostenere in ogni caso dei costi.

Quindi, oltre ai flussi di entrata generati dai clienti si possono individuare anche i costi che derivano dal perseguimento delle attività di marketing relazionale e che possono essere imputati ad esempio ai costi di acquisizione, a quelli di sensibilizzazione al cross selling, al mantenimento e recupero della clientela ecc...

In tal senso, il valore non si esprime più come funzione dei flussi di entrata generati da un cliente nell'arco del suo ciclo di vita, ma anche come funzione dei costi che l'impresa sostiene per generare nel tempo le entrate nonché per prolungare nel tempo la relazione con il cliente. Una volta individuate tutte le possibili fonti di ricavo è necessario, anno per anno, sottrarre dalle entrate i relativi costi e giungere quindi alla stima del profitto generato dal singolo cliente. Una stima ideale del valore del cliente dovrebbe prevedere, l'identificazione di una serie di dimensioni tra cui:

- 1) costi iniziali di acquisizione;
- 2) costi di gestione (sia costi variabili che fissi, calcolati per ogni cliente)
- 3) costi di vendita (oltre a questi costi si inseriscono quelli di gestione e avanzamento dell'ordine, nonché quelli di logistica)
- 4) costi di marketing (costi promozionali, costi per la fidelizzazione)
- 5) profitti per cliente generati dalle singole unità operative;
- 6) profitti derivati da feedback positivo;
- 7) probabilità e intensità di crescita dei profitti;
- 8) indicatori predittivi di fedeltà;
- 9) variabili in grado di tradurre in valori economici informazioni sul prestigio, immaginazione del cliente, la sua influenza.

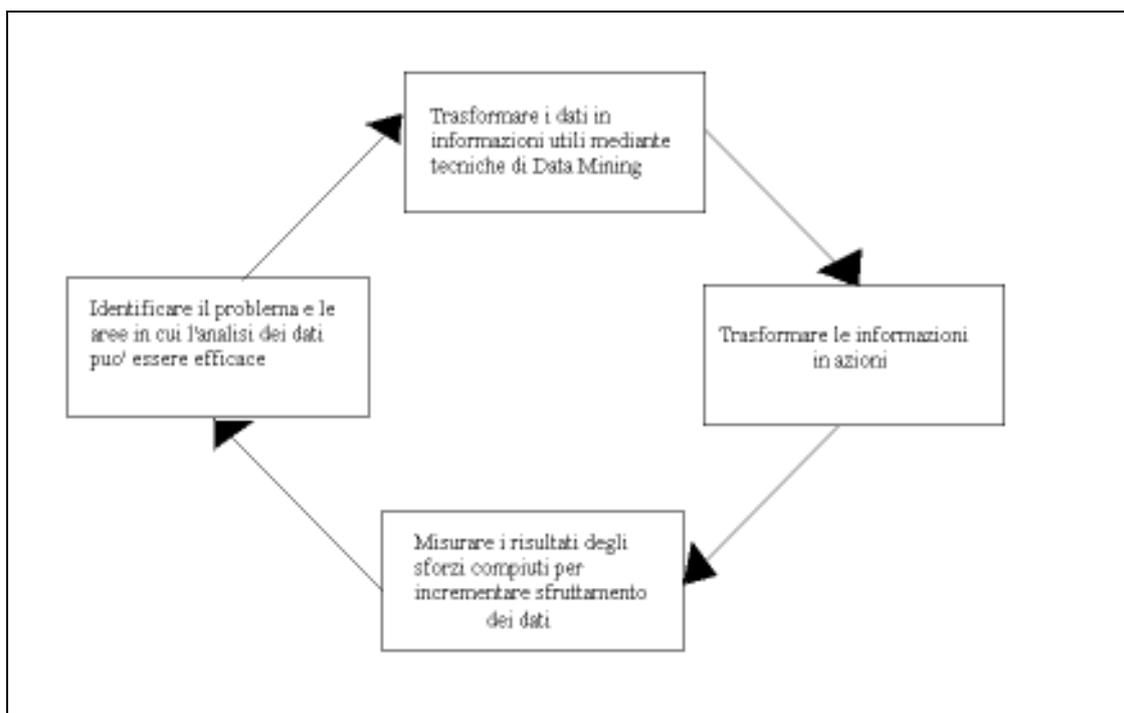
Determinare correttamente il valore del cliente, può aiutare l'impresa a formulare strategie di marketing focalizzate sul singolo cliente e fornire un valido supporto per stimare gli effetti generati dalle azioni di marketing mix.

1.2 Il significato economico del valore del cliente

La misurazione del valore economico di un cliente sta diventando una delle principali criticità per i manager impegnati ad elaborare strategie di marketing sempre più orientate al cliente e a quantificare gli investimenti delle attività rivolte al miglioramento delle relazioni con la clientela, e più in generale, finalizzate a una migliore posizione competitiva dell'azienda.

L'impresa può aumentare il proprio profitto seguendo tre vie:

- 1- **Acquisendo nuovi clienti**
- 2- **Ottimizzando quelli esistenti**
- 3- **Fidelizzando i clienti più profittevoli.**



Analizzando le tre opzioni a disposizione, l'acquisizione di un nuovo cliente è quella a costo maggiore. Infatti, è dimostrato che acquisire un nuovo cliente costa dalle cinque alle dieci volte il costo per mantenerne uno esistente e che il cliente fedele comprerà di più durante la sua vita e sarà disposto a pagare un premio di prezzo per acquistare da coloro che hanno conquistato la sua fiducia.

Risulta altrettanto costoso mantenere e aumentare la fedeltà dei clienti esistenti. Per quanto riguarda la terza opzione, la strategia di fidelizzazione della clientela comporta profitti cinque volte più elevati grazie a:

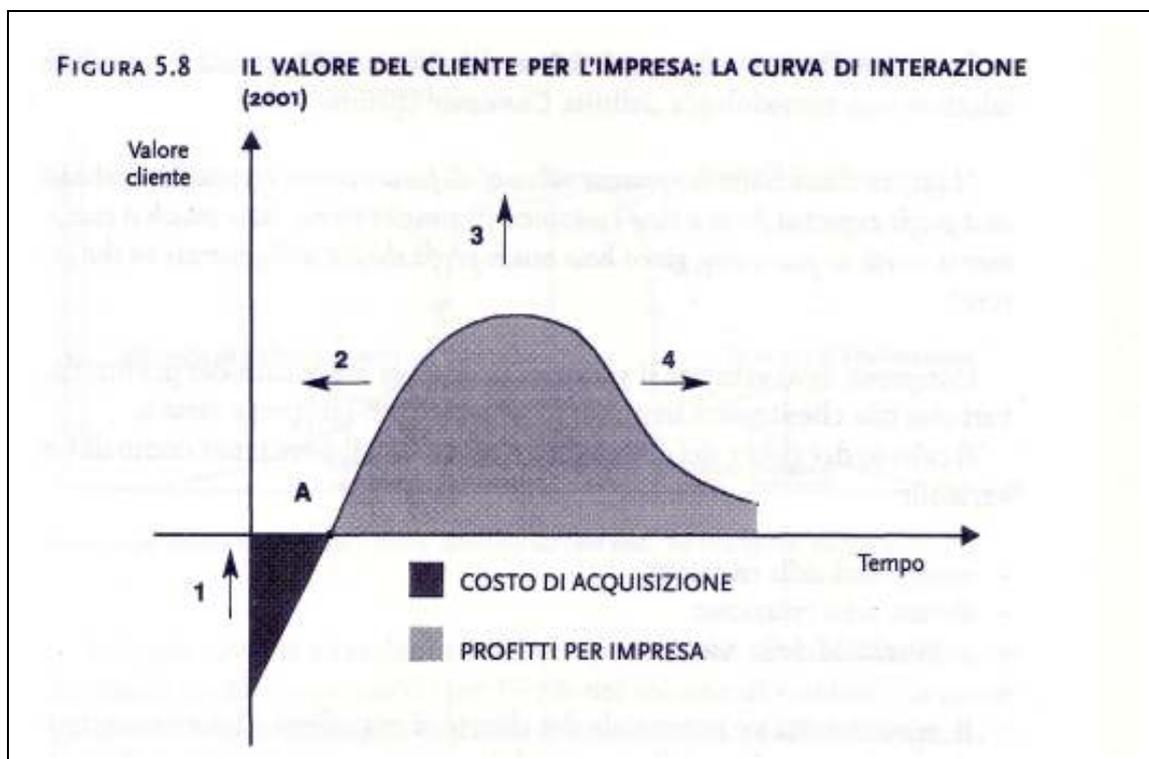
Ammortamento costi di acquisizione;

Effetto degli investimenti effettuati;

Incremento nel tempo dei volumi di acquisto;

Incremento del mix di prodotti posseduti dal cliente;

Minor sensibilità al prezzo;



Il grafico in questione mostra la curva che descrive il ciclo di vita del cliente in relazione al tempo e al valore generato per l'impresa. Al crescere dell'anzianità di relazione cresce il valore del cliente per l'impresa. L'area negativa cioè quella a fondo nero rappresenta il costo di acquisizione del cliente per l'impresa; il punto A descrive il break even point superato il quale il cliente diventa profittevole; l'area a fondo grigio costituisce il profitto derivante dall'interazione nel tempo con il cliente.

Per aumentare la redditività d'impresa è necessario aumentare l'area sottesa alla curva di interazione. Per far ciò è possibile muoversi in varie direzioni, come evidenziato dalle frecce in questione:

- i) Ridurre i costi di acquisizione
- ii) Avvicinare il punto di break even (soddisfazione clientela)
- iii) Aumentare fedeltà del cliente generando maggiori vendite mediante strategie di fidelizzazione
- iv) Allungare il ciclo di vita del cliente (customer retention)

Il valore del cliente in ottica CRM deve tener conto di tre variabili:

1-) Numerosità delle relazioni

2-) Durata delle relazione

3-) Profittabilità delle relazione

Il massimo valore potenziale del cliente si manifesta in corrispondenza di un elevato valore delle tre variabili in questione. Tale valore è raggiungibile tramite la pianificazione e la gestione della relazione complessiva con il cliente tramite un'allocazione delle risorse sia sui clienti chiave, su offerte e servizi appropriati e sui canali di marketing più idonei.

Sulla base del valore della clientela è ora possibile effettuare una segmentazione.

Quindi è necessario chiedersi:

- i) Quali siano i clienti non profittevoli, il motivo per cui non sono profittevoli, in che modo si possono ridurre i costi di gestione e sviluppo.
- ii) Quali siano i clienti a media profittabilità, in quale modo si possa sviluppare la profittabilità di questi clienti.
- iii) Quali siano i clienti ad elevata profittabilità, in che modo è possibile attuare strategie di sviluppo e fidelizzazione e in che modo attrarne altri con caratteristiche simili.

1.3 Customer loyalty e customer value.

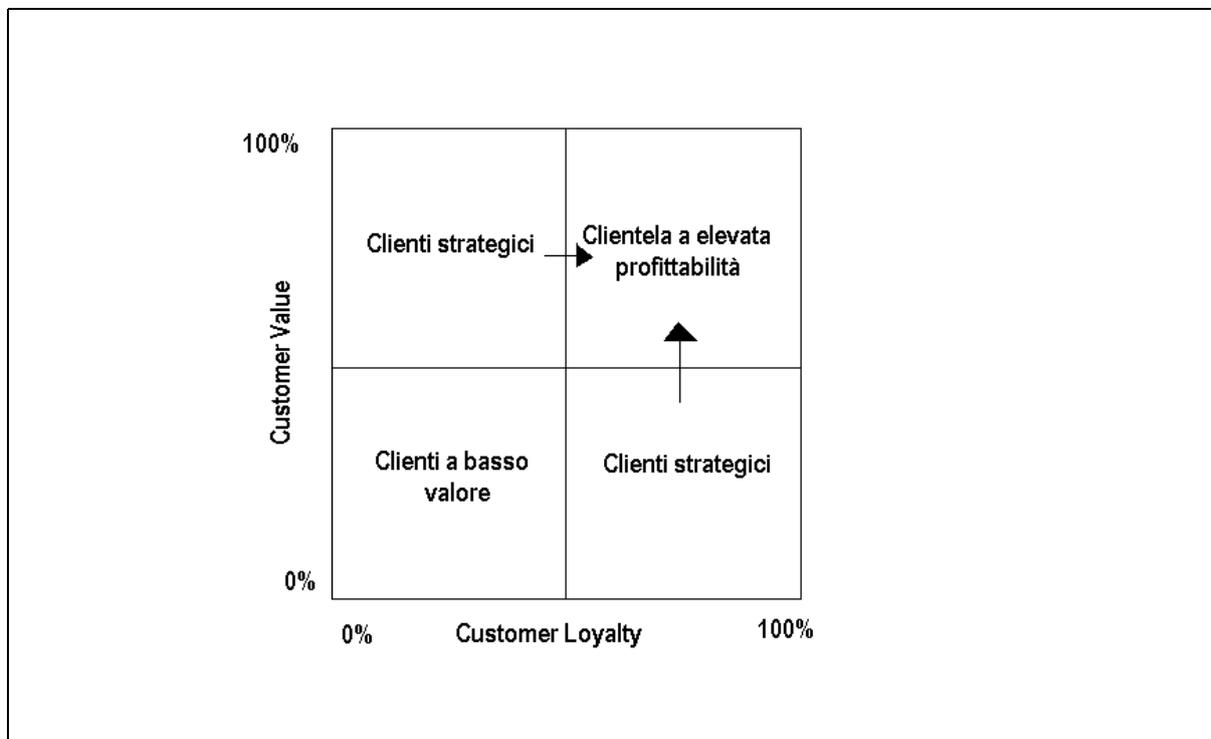
Per identificare i clienti a più alto valore è possibile effettuare un' ulteriore segmentazione sulla base di due variabili:

Customer Loyalty
Customer Value

E' possibile costruire una matrice che individua quattro categorie di clienti cui corrispondono altrettante strategie aziendali:

- i) Clienti ad alta profittabilità, che evidenziano elevati valori di entrambe le variabili;
- ii) Clienti strategici, con elevati valori di loyalty e bassi di profittabilità;
- iii) Clienti strategici, con elevati valori di profittabilità e bassi loyalty;
- iv) Clienti a basso valore

Segmentazione: Customer Loyalty e Customer value



I clienti a elevata profittabilità si distinguono per le seguenti caratteristiche:

- i) elevata fedeltà all'impresa;
- ii) elevato valore in termini di acquisti effettuati;
- iii) fiducia nell'impresa;
- iv) motivazione alla partecipazione e alla collaborazione;
- v) elevata loyalty e profittabilità

La seconda categoria di clienti evidenzia un elevato valore per l'impresa ma bassi valori di loyalty. Per questo tipo di clientela è necessario:

- i) rafforzare la relazione con l'impresa;
- ii) sviluppare le relazioni di fiducia;
- iii) creare azioni di incentivo per stimolare l'uso dei servizi;
- iv) favorire l'utilizzo di canali di fidelizzazione;
- v) generare azioni di cross-selling e up-selling;

Per quanto riguarda la terza categoria il cliente si distingue per un'elevata fedeltà all'impresa ma con profittabilità bassa. In questo caso, è necessario instaurare azioni rivolte ad aumentare il livello di acquisti mediante una comunicazione attiva per stimolare l'acquisto di un maggiore numero di prodotti.

L'ultima categoria di clienti si distingue dal fatto che l'impresa non dovrebbe dedicare alcun investimento nella realizzazione di una relazione personalizzata ma al contrario deve:

- i) dirottarli su altri canali a basso costo;
- ii) creare esclusivamente azioni di massa;

Altra tematica da approfondire è la relazione che lega la customer loyalty e la redditività aziendale. Tale legame è costituito da una serie di aspetti tra cui:

- i) i clienti fedeli in media acquistano un ammontare maggiore rispetto altri clienti.
- ii) i clienti fedeli danno luogo a minori costi dei vendita rispetto ai clienti potenziali.
- iii) i clienti fedeli richiedono minori costi di gestione rispetto a nuovi clienti o ai clienti potenziali.
- iv) più a lungo un cliente resta fedele più sono le entrate che arriveranno da esso;
- vi) i clienti affezionati sono disposti a pagare per il vostro prodotto più di un nuovo arrivato, che può non essere sicuro della qualità delle vostre offerte.

Gli effetti della fedeltà sulla redditività d'impresa risultano ancor più significativi se si sviluppano dei ritorni economici non sempre percepibili e di difficile quantificazione; in particolare è possibile individuare le variabili unite alla fedeltà che influenzano la redditività complessiva. Tali variabili possono essere riferite a

- i) profitti da acquisti crescenti;
- ii) profitti da minori costi di gestione;
- iii) profitti da feedback positivo;
- iv) profitti da prezzi più elevati

1.4 Le analisi di trade off tra l'acquire e mantenere clienti.

Nella formulazione delle strategie di marketing, le imprese più attente ai cambiamenti di mercato stanno seguendo un approccio sempre più orientato allo sviluppo di relazioni durature con il cliente e basato sul tentativo di renderlo fedele.

E' risaputo che il marketing utilizza le proprie risorse non solo per acquisire nuovi clienti ma anche per gestire quelli acquisiti. Quindi il marketing manager si trova a dover affrontare il problema di bilanciare le spese tra l'acquisizione e la fidelizzazione dei clienti. Un modo per poter risolvere tale quesito è quello di calcolare la redditività degli investimenti finalizzati all'acquisizione di un cliente potenziale e di confrontarla con quella generata dalle azione svolte dal cliente fedele. Per far questo è necessario determinare anticipatamente l'ammontare del valore generato dalle due tipologie di clienti:

il valore del cliente acquisito che è dato dalla differenza tra i flussi di entrata previsti nel primo anno e i costi sostenuti per l'acquisizione;

il valore del cliente negli anni successivi che si ottiene dalla differenza tra le entrate generate durante il suo ciclo di vita e i costi relativi alla gestione e promozione;

E' possibile calcolare il valore, in entrambi i casi, in maniera analitica, attraverso le seguenti formule:

$$\text{Valore del cliente neo acquisito} = \sum_{T=1}^n MC_i - \left(\frac{S}{P} \right) \left(\frac{A}{P} \right)$$

Dove le singole voci si identificano in:

S = Spesa annua destinata all'acquisizione della nuova clientela;

P = Numero dei clienti potenziali e ai quali è stata indirizzata offerta;

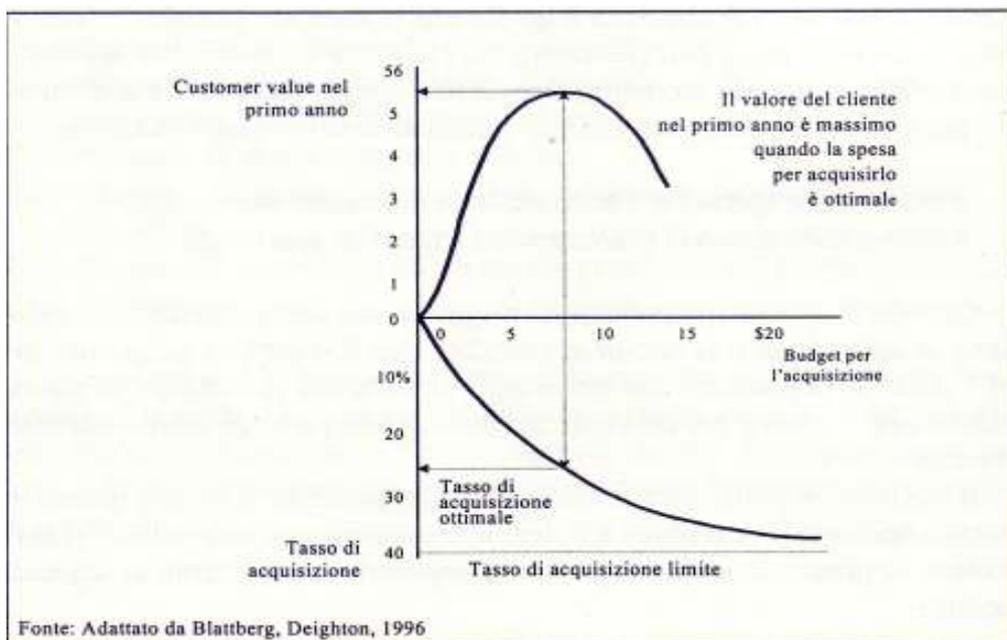
A = Numero di clienti acquisiti reali;

MC = Margine di contribuzione unitario del servizio/prodotto offerto ai nuovi clienti;

T = Numero di transazioni effettuate dal neocliente nel primo anno di relazione.

Il valore del cliente nel primo anno di relazione non è detto che sia positivo, anzi è molto frequente che le spese di acquisizione siano superiori alle entrate generate nell'arco del primo anno. Questa situazione, difficilmente riscontrabile nei beni di largo consumo, può essere molto frequente nel settore dei servizi ed in particolare in quello dei servizi industriali.

Valore del cliente nel primo anno di relazione



Il grafico in questione spiega come il valore del cliente nel primo anno dipenda dalle somme destinate alla sua acquisizione; nella parte inferiore del grafico è rappresentata la relazione che esiste tra la spesa sostenuta per acquisire nuovi clienti e la percentuale di quelli realmente acquisibili. Questa curva viene messa in relazione con quella rappresentata nella regione superiore. La curva cresce perché l'impresa acquisisce i clienti già interessati alla sua offerta e per i quali non è necessario sostenere investimenti elevati; successivamente, decresce poiché l'acquisizione di quei clienti più ostili richiede investimenti maggiori. Quando la curva raggiunge il picco, l'asse delle ascisse indica il budget ottimale da destinare all'acquisizione, in corrispondenza del quale la curva esponenziale definisce il tasso realistico di acquisizione di nuovi clienti.

Questo picco può essere ottenuto in maniera analitica tramite la formula:

$$\text{Valore del cliente nel primo anno} = aMC - SA$$

Dove le singole voci sono così identificabili:

MC = Margine di contribuzione di ogni singola transazione;

SA = Spese destinate all'acquisizione di nuovi clienti;

a = Tasso di massimo di acquisizione = $[1 - e^{-(K \cdot SA)}]$;

K = Costante che si ottiene definendo il tasso massimo di acquisizione e la corrispondenza tra due punti sulla curva

Per quanto riguarda il cliente fedele invece si utilizza:

$$\text{Valore del cliente fedele} = \sum_{T=1}^n MCF_t - \left(\frac{SF}{RR \times N} \right)$$

Dove le singole voci rappresentano:

SF = Spesa annua finalizzata a fidelizzare il cliente;

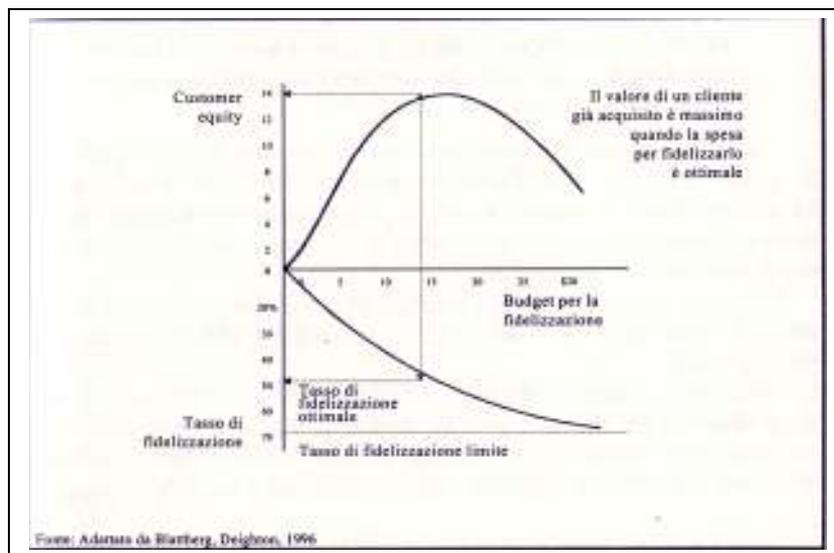
N = Numero di clienti presenti nel portafoglio a inizio anno;

MCF = Margine di contribuzione unitario del servizio/prodotto offerto ai clienti fedeli;

RR = Retention Rate;

T = Numero di transazioni effettuate dal cliente acquisito durante il primo anno di relazione.

Valore di un cliente fedele



Analogamente a quanto fatto in precedenza, si mette in relazione la spesa destinata al mantenimento della clientela acquisita con il probabile retention rate;

Successivamente è necessario esaminare il legame tra il valore medio del cliente acquisito e la spesa prevista per la sua fidelizzazione. Anche in questo caso, come risulta dalla parte superiore, la curva cresce inizialmente perché un certo numero di clienti rimane fedele indipendentemente dalle azioni condotte dall'impresa; in seguito decresce perché i costi per offrire vantaggi reali ai clienti fedeli diventano troppo elevati rispetto al valore medio del cliente. In corrispondenza del massimo valore, viene determinata la spesa di mantenimento ottimale e attraverso la curva esponenziale sottostante, si può stimare il livello di retention rate.

Anche in questo caso, questo picco può essere determinato analiticamente tramite la seguente formula:

$$\text{Valore del cliente da fidelizzare} = b(\text{MC} - \text{SM}/\text{RR})$$

Dove le singole voci rappresentano:

MC = Margine di contribuzione di ogni singola transazione;

SM = Spese destinate al mantenimento dei clienti acquisiti;

b = Tasso di massimo mantenimento = $[1 - e^{(-Q*SM)}]$;

Q = Costante che si ottiene definendo il tasso massimo di mantenimento e la corrispondenza tra due punti della curva. In questo caso si è stimato che a fronte di una spesa per cliente di 10 si riesce a fidelizzare il 40% dei clienti.

Tuttavia è molto frequente che il problema in questione non riguardi i vantaggi ottenibili dal cliente potenziale rispetto a quelli derivati dal cliente acquisito, ma dai ritorni economici che si possono ottenere da queste due tipologie di clienti.

Ad esempio può accadere che l'impresa abbia la necessità di classificare la propria clientela in base all'importanza e alla strategicità costruendo la cosiddetta "piramide della clientela".

Grazie a questa classificazione si possono identificare i clienti più strategici definibili "TOP" o clienti chiave, rispetto a quelli meno importanti identificabili come "medi" o "piccoli".

Seguendo questo approccio i manager possono comprendere se le loro azioni di marketing sono finalizzate all'incremento o all'erosione del portafoglio clienti.

1.5 Le strategie di fidelizzazione: soddisfazione, riacquisto e vantaggio competitivo

La strategia di fidelizzazione si pone come obiettivo quello di incrementare la soddisfazione dei clienti che rappresenta l'origine delle relazioni di fiducia le quali sono alla base della costituzione di un vantaggio sostenibile per l'impresa.

Tale strategia si sviluppa, da una lato, mediante strumenti del marketing relazionale:

- i) sviluppo di un approccio di comunicazione personalizzato e uno a uno;
- ii) instaurazione e gestione di una relazione di lungo periodo con i clienti;
- iii) comunicazione attraverso i diversi canali di contatto.

e dall'altro, mediante gli strumenti operativi propri della produzione, delle vendite, della logistica, del customer care:

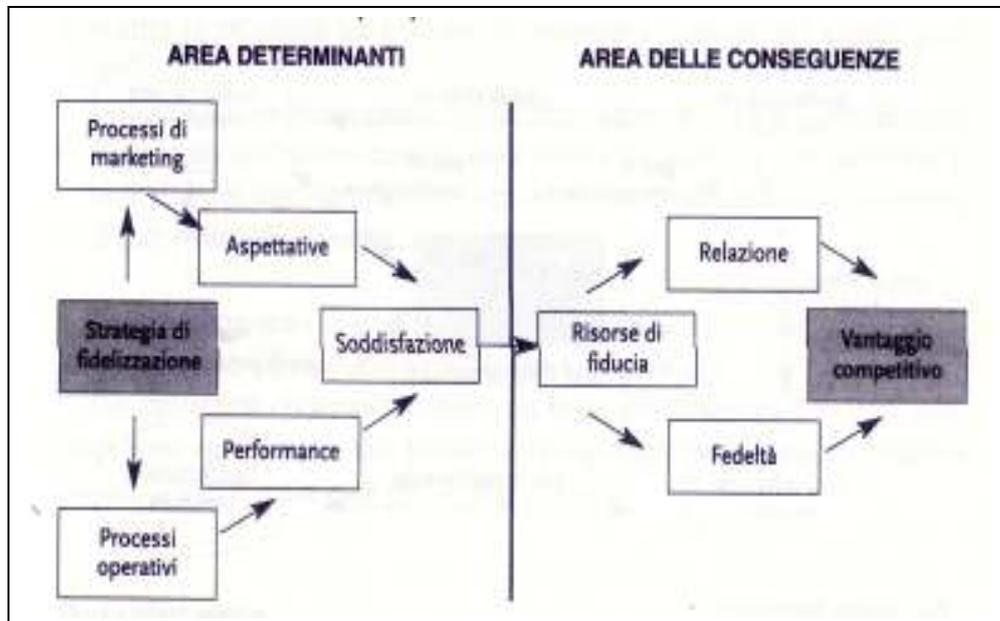
- i) sviluppo di prodotti e servizi personalizzati;
- ii) multicanalità, gestendo prodotti e servizi attraverso una molteplicità di canali secondo le esigenze della clientela;
- iii) sviluppo di servizi a elevato valore aggiunto, ad esempio servizi post-vendita;
- iv) rapidità e puntualità nelle consegne.

Le azioni intraprese dall'azienda aumentano, in questo modo, la soddisfazione dei clienti e parallelamente le risorse di fiducia ad essa connessa.

Gli elementi fondamentali per la costruzione di una strategia di fidelizzazione sono:

- i) allineamento della soddisfazione percepita dai clienti alla soddisfazione da essi desiderata;
- ii) miglioramento della comprensione da parte dei manager dell'impresa delle esigenze dei clienti.
- iii) miglioramento della percezione da parte dei clienti del livello di soddisfazione garantito dell'offerta dell'impresa;
- iv) miglioramento della comprensione da parte del personale aziendale degli obiettivi di customer satisfaction perseguiti dall'impresa;
- v) incremento del grado di condivisione da parte del personale aziendale degli obiettivi di customer satisfaction perseguiti dall'impresa;
- vi) miglioramento delle capacità dell'organizzazione di trasferire gli obiettivi di customer satisfaction perseguiti in specifiche di progetto;
- vii) miglioramento delle capacità dell'organizzazione di realizzare prodotti in linea con le aspettative del cliente;
- viii) allineamento fra gli obiettivi di customer satisfaction recepiti dall'organizzazione e il livello di soddisfazione percepito dai clienti.

Strategia di fidelizzazione e vantaggio competitivo mediante lo sviluppo di customer satisfaction e relazioni di fiducia



Capitolo 2 IL Customer Relationship Management

2.1 Definizione di Customer Relationship Management

Il customer relationship management può essere definito come un processo integrato e strutturato per la gestione delle relazioni con la clientela, la cui finalità è la costruzione di relazioni personalizzate di lungo periodo con il cliente, in grado di aumentare la soddisfazione dei clienti e il valore per il cliente e per l'impresa. La strategia di CRM si propone di sviluppare modelli analitici che consentano di esaminare e misurare differenti forme di relazione e gradi di fedeltà allo scopo di progettare e gestire un portafoglio di strumenti che consentano all'impresa di esercitare in funzione al valore del cliente azioni mirate alle esigenze del singolo individuo. Grazie alle nuove tecnologie è possibile potenziare gli strumenti a disposizione dell'impresa per attuare una strategia di crm; infatti sempre più spesso viene utilizzato il termine e-CRM (CRM integrato con il web) il cui significato è quello di massimizzare il valore della relazione con i clienti utilizzando, oltre ai consueti mezzi a disposizione l'azienda, le opportunità offerte da internet:

- i) risorsa strategica per l'ottenimento di informazioni sul comportamento e sulle preferenze del cliente on-line;
- ii) comunicazione interattiva, bidirezionale e personalizzata;
- iii) personalizzazione della relazione instaurata;
- iv) possibilità di effettuare transazioni digitali;
- v) possibilità di modificare le modalità con cui le imprese organizzano e gestiscono le relazioni con i clienti, ad esempio la comunicazione diretta in tempo reale;
- vi) riduzione dei costi di contatto.

Tuttavia per ottenere risultati positivi si rende necessario un'estrema integrazione di questo canale con l'intero sistema di gestione aziendale.

Il CRM si articola comunemente in 3 tipologie:

1. **CRM operativo:** soluzioni metodologiche e tecnologiche per automatizzare i processi di *business* che prevedono il contatto diretto con il cliente.
2. **CRM analitico:** procedure e strumenti per migliorare la conoscenza del cliente attraverso l'estrazione di dati dal CRM operativo, la loro analisi e lo studio revisionale sui comportamenti dei clienti stessi.
3. **CRM collaborativo:** metodologie e tecnologie integrate con gli strumenti di comunicazione (telefono, fax, e-mail, ecc.) per gestire il contatto con il cliente.

2.2 Aspetti positivi e negativi del Customer Relationship Management

Le aziende hanno scoperto che dall'implementazione di un programma CRM efficiente possono aspettarsi un aumento delle vendite e della fedeltà dei clienti. Questo si traduce in una diminuzione dei costi, aumento dei ricavi e degli utili. In modo specifico, gli aspetti positivi di un CRM adeguato sono le seguenti:

- 1) Raccogliere tutte le informazioni critiche relative ad ogni cliente;
- 2) Focalizzare i clienti più redditizi e creare programmi ad hoc per accrescere il grado di soddisfazione e fedeltà dell'azienda;
- 3) Personalizzare l'offerta di prodotti da sottoporre ad ogni cliente;
- 4) Aumentare il fatturato per venditore e le prestazioni sul territorio e ridurre i costi per trattativa ed i costi per ordine acquisito;
- 5) gestire in modo più veloce le trattative e le richieste dei clienti;
- 6) eliminare virtualmente la possibilità di "smarrire clienti" ed opportunità nei meandri di un sistema obsoleto o sovraccarico;
- 7) Dare al top management un'immagine dettagliata ed accurata di tutte le attività di vendita e di marketing;
- 8) reagire prontamente alle variazioni di mercato;

I benefici del CRM si accompagnano a costi elevati, dovuti non solo alla raccolta di dati originali sui clienti ma anche al loro aggiornamento. Se però il database marketing è efficiente, i vantaggi superano i costi; viene utilizzato prevalentemente dagli operatori del settore industriale e da fornitori di servizi (alberghi, banche, operatori telefonici) i quali raccolgono con facilità un elevato numero di informazioni sulla clientela.

Occorre anche descrivere gli aspetti negativi del CRM. Vi sono quattro problemi che possono impedire ad un'impresa di utilizzare in maniera efficace il CRM. I più frequenti sono:

- 1) la realizzazione e la gestione di un database clienti richiede ingenti investimenti in termini di hardware, software, programmi analitici, reti di comunicazione e personale qualificato. E' difficile raccogliere i dati giusti e soprattutto catturare tutte le occasioni di interazione fra le imprese e il singolo cliente. La costruzione di un database clienti non è vantaggiosa nei seguenti casi:

- i) quando l'acquisto di un prodotto viene effettuato una volta sola nella vita;
- ii) quando i clienti dimostrano poca fedeltà nella marca;
- iii) quando l'articolo acquistato ha scarso valore;
- iv) quando il costo di acquisizione è troppo elevato;

2) Il secondo problema è dato dalla difficoltà di farsi' che tutti nell'impresa prestino la massima attenzione all'importanza dei clienti e utilizzino le informazioni disponibili. Per il personale è più facile svolgere le transazioni di marketing tradizionali piuttosto che usare il CRM. Un CRM efficace richiede la gestione e la formazione dei dipendenti, rivenditori e fornitori.

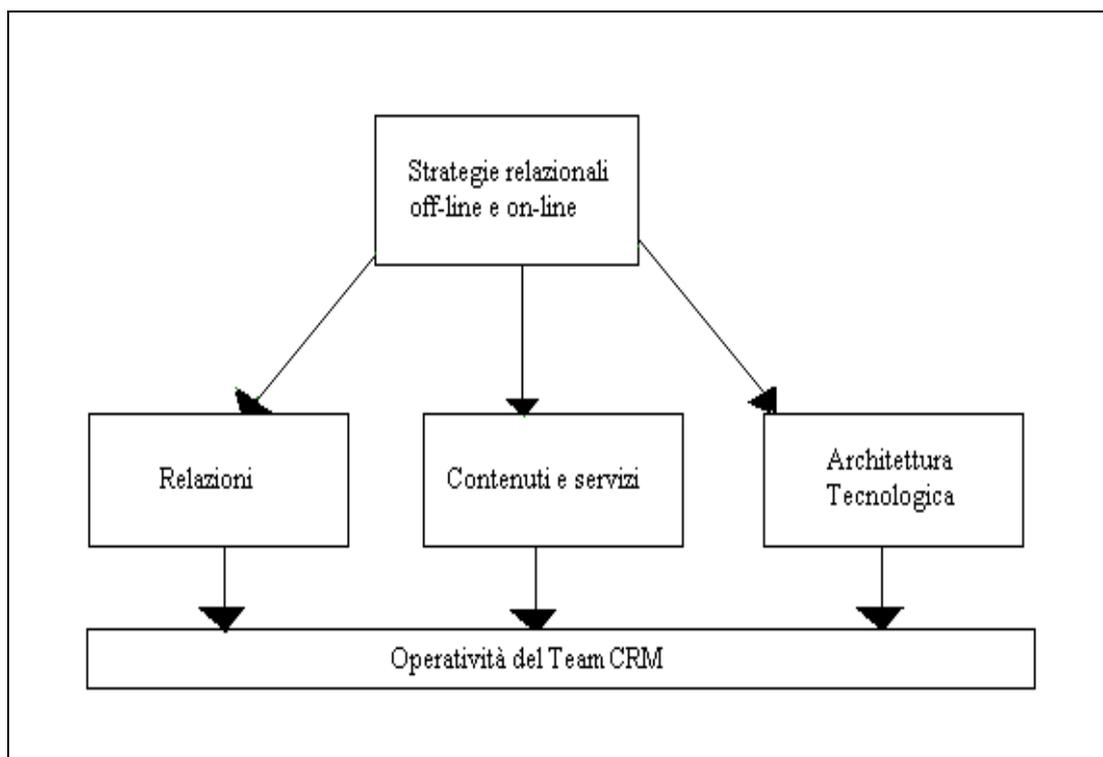
3) Il terzo problema è che non tutti i consumatori desiderano intrattenere relazioni con l'impresa e potrebbero anche non accettare il fatto che l'azienda abbia raccolto troppe informazioni personali. Gli operatori di marketing devono sempre considerare i timori della clientela in termini di sicurezza e privacy; soprattutto le imprese online dovrebbero spiegare ai propri clienti quali sono le proprie politiche nel campo della privacy e riconoscere ai consumatori il diritto di richiedere che le proprie informazioni personali non siano conservate in un database. In materia di trattamento dei dati personali i cittadini europei si dimostrano più sensibili e riservati rispetto agli americani.

4) Il quarto problema consiste nella veridicità delle premesse di base del CRM. Ad esempio, non è detto che servire i clienti più fedeli implichi costi più contenuti per l'impresa. I clienti con un volume d'acquisto elevato spesso conoscono il proprio valore per l'impresa e possono sfruttare tale situazione per realizzare un servizio migliore e/o prezzi di convenienti. I clienti fedeli possono avere aspettative o pretese più impegnative nei confronti dell'impresa e potrebbero protestare nel tentativo di applicare un prezzo pieno o più elevato. In più, potrebbero guardare con sospetto le attenzioni riservate ad altri clienti. Occorre dover precisare che i clienti fedeli non necessariamente sono i migliori sostenitori della marca. Da uno studio è emerso che i clienti con punteggio elevato in termini di fedeltà comportamentale e volume di acquisto erano meno attivi nel passaparola rispetto ad altri clienti con un'elevata fedeltà attitudinale e un forte legame con l'impresa.

Le caratteristiche strutturali del Customer Relationship Management

Il Customer Relationship Management comprende tutti i processi aziendali messi in atto per identificare, selezionare, acquisire e conservare i propri clienti. Si pone l'obiettivo di generare valore competitivo e incrementare la profittabilità d'impresa attraverso lo sviluppo e la fidelizzazione di lungo periodo dei propri clienti. Tali scopi sono raggiunti attraverso un miglioramento continuo della conoscenza sviluppata all'interno dell'impresa rispetto ai bisogni, ai comportamenti e ai valori dei clienti. Per poter implementare una strategia di e-crm è necessario analizzare le componenti fondamentali, rappresentate dal seguente grafico:

Architettura Tecnologica, Contenuti e servizi e le relazioni.



2.3.1 L'architettura tecnologica

Il compito fondamentale di un progetto CRM è quello di selezionare correttamente i dati dalla cui elaborazione si possa identificare il profilo del cliente. Questa fase prevede la creazione di una infrastruttura tecnologica. Per architettura tecnologica si intende l'insieme degli strumenti hardware, software e dei servizi che accrescono l'efficienza e l'efficacia del processo attraverso il quale l'impresa crea valore sviluppando conoscenza sui clienti.

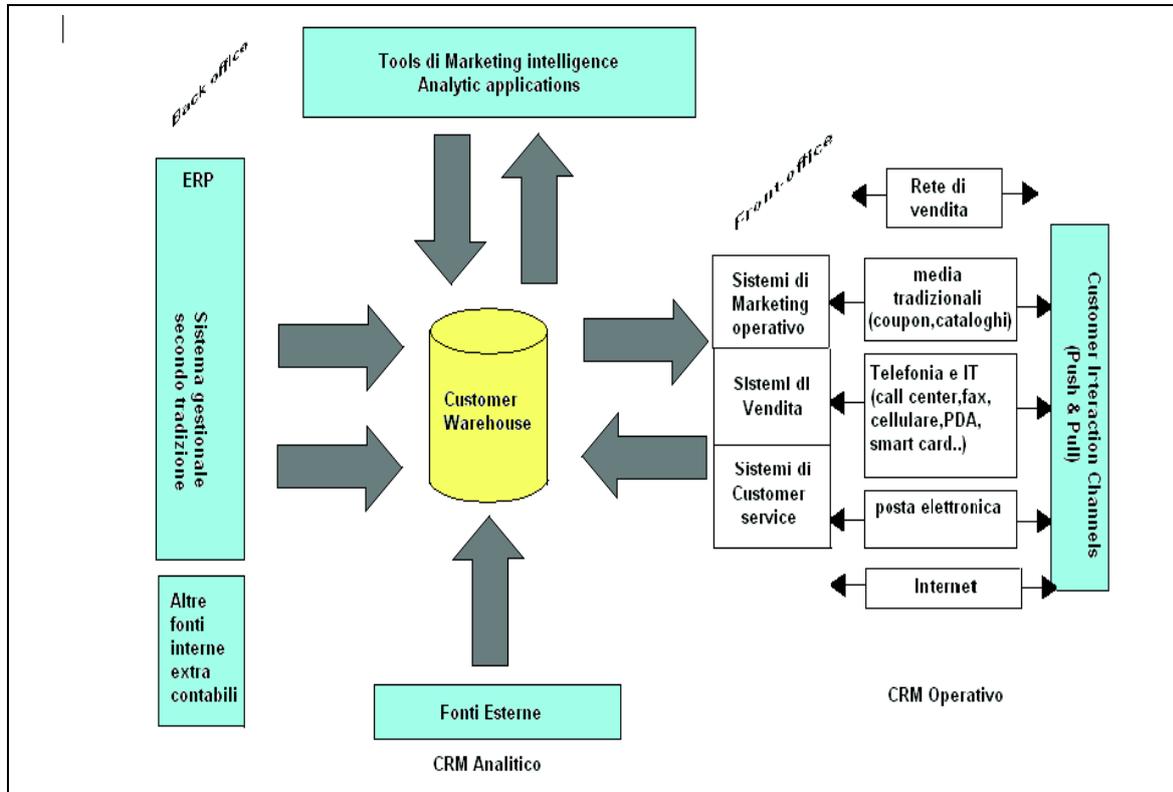
L'architettura tecnologica è costituita dall'insieme dei database e datawarehouse (che raccolgono le informazioni di diversa provenienza sui clienti) dai sistemi di business intelligence (che sviluppano conoscenza), e infine dal Customer Interaction System, che si pongono a diretto con la clientela. Da questo modello emerge che è possibile suddividere l'insieme delle soluzioni applicative CRM in due aree più ristrette: la prima, costituita dall'insieme delle applicazioni di back-office a sostegno del CRM analitico, mentre la seconda

rappresenta le soluzioni di front-office per il supporto del CRM gestionale. I sistemi di Customer datawarehouse e gli strumenti che compongono il CRM analitico sono in grado di sviluppare un'attenta analisi sui clienti al fine di sviluppare il sistema decisionale strategico.

L'insieme dei dati e delle informazioni sui clienti vengono integrati all'interno di un Customer Warehouse nel quale le informazioni sono archiviate secondo un modello integrato. Per concretizzare le potenzialità delle informazioni raccolte è necessario predisporre una serie di strumenti di business intelligence in grado di interpretare le informazioni e sviluppare conoscenza per mezzo di strumenti multidimensionali. La conoscenza così sviluppata sarà inserita all'interno dei sistemi informativi dedicati al CRM operativo per gestire la relazione con il cliente attraverso le attività operative di marketing, di vendita e di customer service sui canali offline e online.

Le tecnologie che compongono questa infrastruttura coinvolgono numerose applicazioni come il call-center, il web e i sistemi di personalizzazione del sito. Una coerente integrazione e organizzazione di queste tecnologie consentirà la creazione di un ambiente focalizzato sulle esigenze del cliente e in grado di fornire una visione unitaria dell'impresa. Ogni contatto con il cliente viene capitalizzato mediante l'invio di informazioni al customer warehouse. Solo un'integrazione delle tecnologie back-office e front-office consente di alimentare i flussi informativi secondo un modello generale che si auto genera.

INFRASTRUTTURA TECNOLOGICA DI UNA STRATEGIA CRM



2.3.2 Ruolo dei contenuti e servizi

I contenuti e i servizi offerti rappresentano la propria proposizione di valore presentata al singolo cliente. Sulla base delle analisi e di interpretazione delle informazioni è possibile differenziare l'offerta di contenuti e servizi in base alla segmentazione della clientela. In questo modo l'impresa riesce nell'intento di creare maggiore valore al cliente attraverso l'impiego di un'insieme di prodotti e servizi allineati ai bisogni e alle esigenze espresse dal cliente. La corretta conoscenza dei bisogni e delle abitudini dei propri clienti risponde alla necessità di sviluppare relazioni fiduciarie. Per poter raggiungere tale scopo è necessario coinvolgere i clienti in un processo congiunto di creazione di valore e di apprendimento relazionale, fidelizzando il cliente attraverso un rapporto vantaggioso per entrambi. La personalizzazione può essere instaurata a diversi livelli; infatti può riguardare i prodotti, i servizi e i canali. Nello sviluppo aziendale delle nuove tecnologie via web i contenuti sono centrali. Tuttavia, è estremamente complicato sviluppare contenuti di valore, e quindi nascono opportunità per la figura dei content provider cioè operatori specializzati nella figura di contenuti multimediali.

I contenuti più richiesti dalle aziende sono:

- i) **I contenuti per attivare le relazioni;**
- ii) **I contenuti per fidelizzare le relazioni;**
- iii) **I contenuti per personalizzare le relazioni;**

Da questa distinzione si intuisce l'integrazione necessaria di contenuti, da un lato, e obiettivi relazionali dall'altro. Inoltre, lo sviluppo della multicanalità e delle tecnologie wireless rende necessaria la riconfigurazione dei contenuti al fine di distribuirli tramite telefono cellulare o palmare. La strategia crm è una strategia di relazioni basata su contenuti adatti ad attivarle e valorizzarle.

2.3.3 Centralità delle relazioni

La relazione del cliente costituisce la parte centrale di una strategia CRM. Lo scopo che ci si prefigge è da un lato, massimizzare la durata del ciclo di vita del cliente e allungare il periodo durante il quale la relazione con la clientela è soddisfacente e redditizia e dall'altro aumentare la cosiddetta "quota cliente" cercando di ampliare la gamma di servizi e prestazioni offerte. Quindi l'attenzione dell'intera organizzazione non verrà focalizzata alla massimizzazione della redditività delle singole transazioni, ma piuttosto quello di massimizzare la soddisfazione e la redditività della relazione con il singolo cliente nel lungo periodo. La gestione della relazione con il cliente deve essere condotta attraverso la definizione di una politica di marketing relazionale. Il marketing relazionale svolge un ruolo rilevante nel progettare e gestire l'interazione: dopo aver esaminato come le varie relazioni possono configurarsi, e quali variabili ne determinano le caratteristiche e l'evoluzione, esso procede a individuare criteri e procedure per attivarle e gestirle in maniera efficace. La gestione della relazione si attuerà attraverso strumenti differenziati in relazione alla tipologia dei clienti e in particolare differenziando l'attività sulla base dei clienti acquisiti congiunti e prospettici. Il processo che porta alla gestione di una relazione di valore con il cliente si sviluppa in diverse fasi:

- i) Il cliente viene identificato e caratterizzato in termini descrittivi, comportamentali e predittivi;
- ii) il cliente viene classificato in termini di valore per l'impresa;
- iii) a ogni cliente viene associata una strategia relazionale;
- iv) con ciascun cliente si instaura una relazione secondo la strategia predefinita identificando tutti i canali di interazione con il singolo cliente;
- v) si definisce la gestione di un ciclo di apprendimento-adattamento con lo scopo di aumentare il livello di soddisfazione del cliente.

Ogni strategia orientata alla gestione delle relazioni con il cliente deve tener conto di alcuni punti chiave:

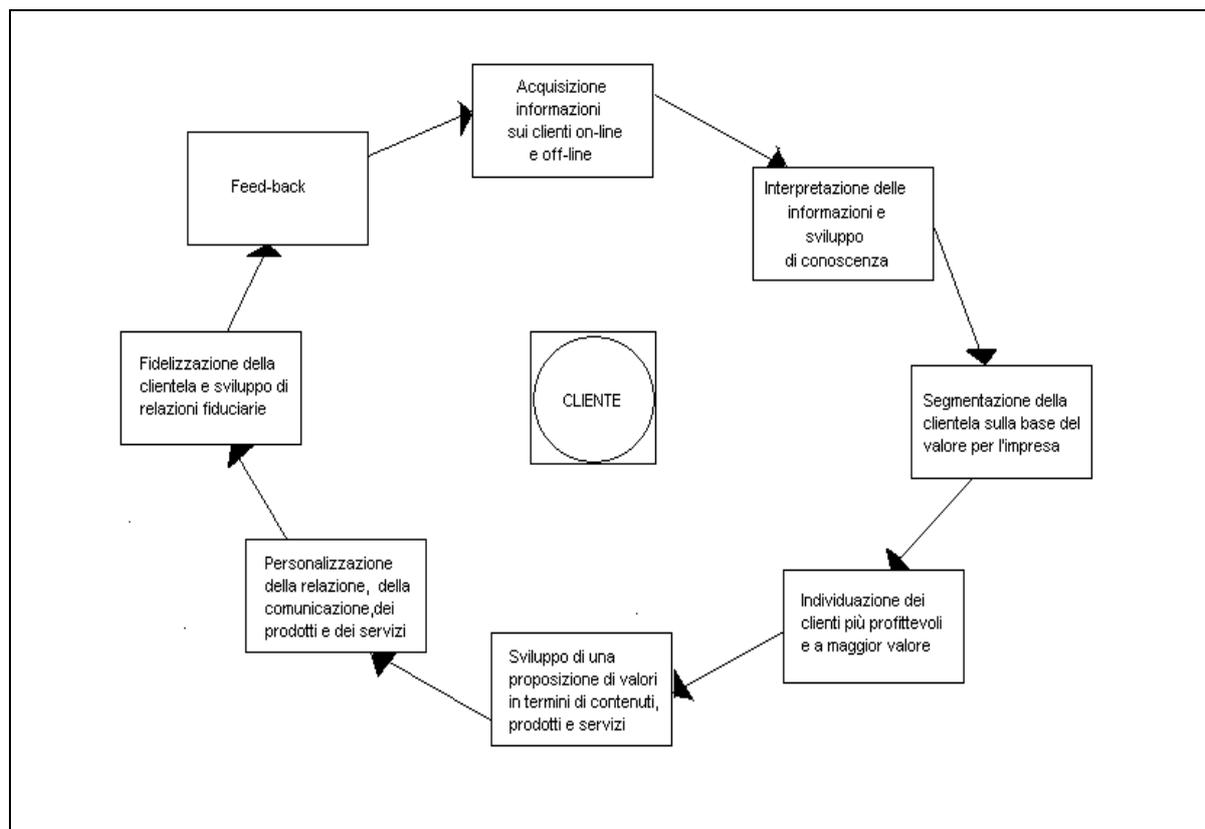
- i) **segmentazione e profilazione** della clientela: è necessario comprendere il singolo valore per l'impresa;
- ii) **integrazione dei punti di contatto**: il contatto con il cliente può avvenire mediante una serie di canali che dovranno essere integrati

- iii) **Integrazione dei processi:** integrare i processi di front-office e back-office per assicurare che le informazioni provengano all'intero sistema.

La capacità di un'impresa di costruire relazioni di lungo periodo è legata alla capacità d'impresa di conoscere le abitudini e le preferenze d'acquisto degli acquirenti. Riuscire a raccogliere il maggior numero d'informazioni rende possibile all'azienda instaurare una relazione personale con il singolo cliente.

2.4 Caratteristiche Funzionali del Customer Relationship Management

Il percorso che porta all'implementazione di una strategia CRM può essere rappresentato da un modello di tipo circolare al cui centro è posizionato il cliente, e attorno a esso si sviluppano le diverse fasi strategiche che sono collegate da opportuni flussi informativi. Le fasi più significative che distinguono il processo di implementazione possono essere sintetizzate in:



- i) identificazione dei clienti: in questa prima fase vengono raccolte tutte le informazioni necessarie che verranno gestite all'interno dei database aziendali;
- ii) analisi e interpretazione delle informazioni raccolte al fine di sviluppare la conoscenza sui clienti;
- iii) segmentazione: i clienti vengono suddivisi sulla base del valore per l'impresa in clienti strategici, potenziali, emergenti e di basso valore;
- iv) offerta per i clienti più profittevoli: in questa fase vengono definite delle proposizioni di valore in termini di prodotti e servizi indirizzati ai clienti profittevoli per l'azienda;
- v) Gestione della relazione : si cerca di attivare una molteplicità di strumenti per condurre in modo profittevole la relazione con i clienti, gestendo i diversi punti di contatto e le interazioni con i clienti;
- vi) personalizzazione: si sviluppano prodotti e servizi personalizzati sulle specifiche esigenze del cliente;
- vii) fidelizzazione della clientela: si sviluppano azioni fiduciarie aumentando la redditività di impresa di lungo periodo;
- viii) feedback : si attua un processo di feedback per comprendere i nuovi bisogni dei consumatori e modificare di conseguenza l'offerta.

2.5 Sviluppo del Crm a livello internazionale e italiano

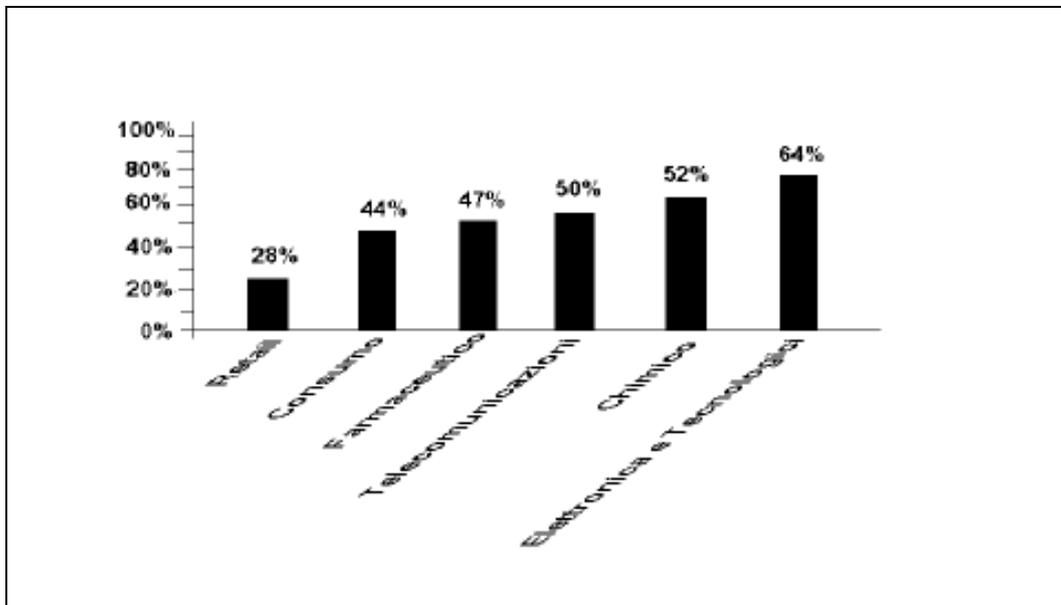
E' possibile analizzare lo sviluppo della strategia del CRM a livello internazionale.

Questa analisi ha come scopo quello di misurare l'effetto dell'implementazione di una strategia CRM sulle performance finanziarie delle aziende e di identificare i fattori che incidono maggiormente in termini di profitto. La ricerca ha preso in considerazione oltre 250 aziende internazionali, appartenenti alle seguenti categorie:

telecomunicazioni, chimico, farmaceutico, retail, elettronica, consumo e tecnologico. Lo studio è stato effettuato attraverso 430 domande di marketing, vendite e customer service indirizzate a 500 manager e condotto sotto il profilo quantitativo e qualitativo.

Il valore del ritorno delle vendite influenzate dalle capabilities CRM

% ROS influenzata dalle capabilities CRM



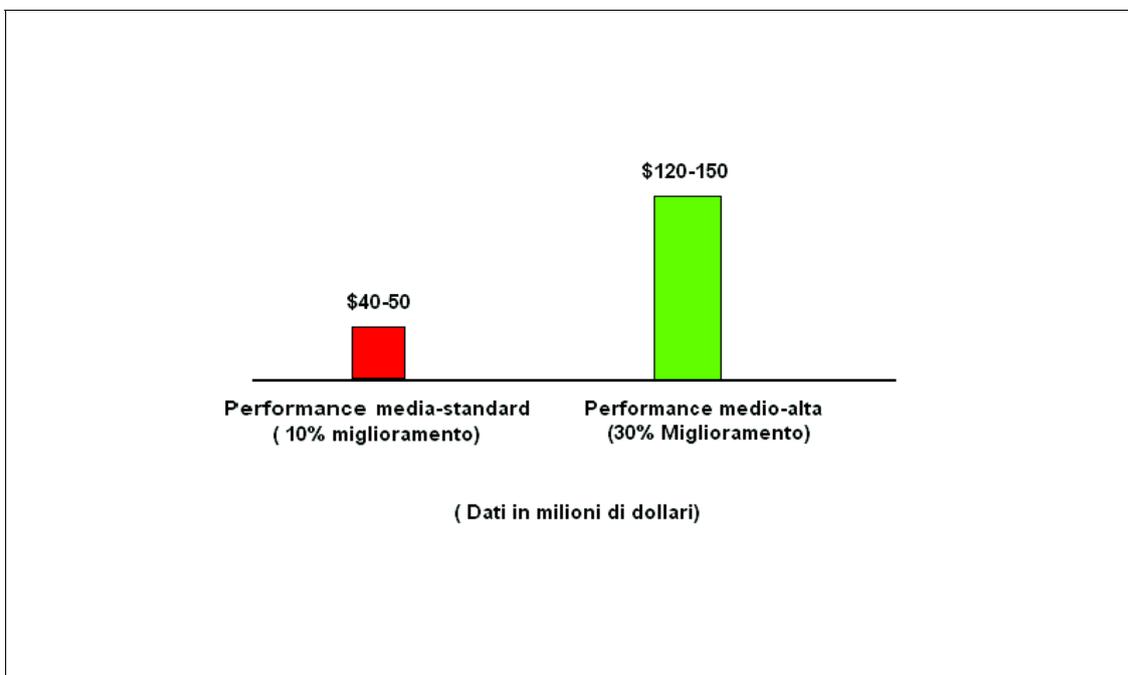
Dal grafico in questione si evince che le capabilities CRM sono influenti per circa la metà della variabilità dei margini. In particolare i settori maggiormente influenzati risultano essere i settori tecnologici e di elettronica e il settore chimico. In base a questa ricerca i fattori chiave del CRM risultano essere:

- 1) sistema motivazionale e di ricompensa del personale;
- 2) servizio al cliente;
- 3) trasformazione delle informazioni sui clienti in conoscenza;
- 4) attrazione e ritenzione di professionalità all'interno dell'impresa;
- 5) sviluppo di capacità di vendita e di servizio
- 6) definizione di proposte di elevato valore per il cliente;
- 7) definizione di partership e alleanze;
- 8) sito web
- 9) pianificazione delle vendite;
- 10) account management;
- 11) pubblicità;

- 12) strategie di acquisizione e ritenzione dei clienti;
- 13) gestione di prodotti e servizi;
- 14) promozioni;
- 15) flessibilità organizzativa;
- 16) sistemi di valutazione del profitto;
- 17) sviluppo di nuovi prodotti e servizi;
- 18) gestione dei canali;
- 19) segmentazione;
- 20) sviluppo di una cultura orientata al servizio;
- 21) gestione della marca.

Le aziende possono conseguire significativi miglioramenti nei profitti mediante uno sforzo organizzativo volto al miglioramento di questi fattori chiave. Agendo sui fattori in precedenza analizzati è possibile ottenere un miglioramento del 30% su una performance medio-alta e del 10% su una media standard, visibile dal grafico sottostante:

Incremento dei profitti aziendali mediante un miglioramento dei fattori abilitanti del CRM



Per quanto riguarda il mercato italiano, sono stati presentati i risultati di un'indagine di mercato condotta da Sirmi, per analizzare l'adozione di strategie orientate al cliente e il livello di soluzioni CRM da parte delle imprese italiane. L'indagine è stata realizzata su un campione di 700 imprese con oltre 10 dipendenti e appartenenti ai settori dell'industria(23,4%), alla finanza(21%), della pubblica amministrazione(21%), del commercio(17%), e dei servizi(17,7%), e si è svolta attraverso interviste telefoniche sulla base di un questionario strutturato, con risposte precodificate. Il primo punto di interesse che ha evidenziato la ricerca consiste nel rendere chiara la consapevolezza della criticità di adottare una strategia incentrata sul cliente. Ben il 64% delle aziende intervistate si definisce orientata al cliente e solo il 26,7% non considera un orientamento al cliente una priorità nella strategia competitiva aziendale, mentre il restante 9,4% delle aziende non ha ancora una prospettiva chiara del proprio orientamento e preferisce non rispondere. Secondo le aziende che si definiscono orientate al cliente i fattori che determinano il successo di tale politica sono rappresentati dalla soddisfazione delle esigenze informative dei clienti(43,1%), dalla gestione integrata delle informazioni dei clienti(23,9%), dalla personalizzazione della produzione sulla base delle richieste dei clienti(14,9%), e dalla definizione di servizi pre e post-vendita e elevato valore aggiunto(14,7%). Solo una piccola parte delle imprese intervistate ritiene fattori critici di successo servizi a elevato valore aggiunto per il cliente finale, come per esempio, la personalizzazione dei prezzi(2,7%), l'adozione di mezzi di comunicazione ottimali per target(5,5%), e la fornitura di informazioni tecniche e commerciali(9,5%).

Nonostante il 64% delle aziende intervistate si dichiara orientata al cliente, solo una minima parte(1,5%) ha adottato applicazioni CRM. In particolare, il settore meno sviluppato (0,5%) è rappresentato dall'industria, seguito, anche se non di molto, dal settore dei servizi(1%), del commercio(3,6%), e della finanza (4,6%). Il dato, che però, risulta molto più allarmante risulta essere che la percentuale di aziende che ha previsto di effettuare investimenti in applicazioni CRM è solo del 1,7%, mentre il 94,6% del totale delle imprese non ha previsto di effettuare alcun investimento in applicativi CRM. Dall'analisi condotta si può quindi affermare che le aziende italiane sembrano essere consapevoli della necessità di adottare un orientamento al cliente, ma solo a livello teorico, non implementando nella realtà servizi a valore aggiunto e non sfruttando, se non in maniera marginale, le potenzialità offerte da Internet e dal web in generale.

3.1 Presentazione della società EGQ Srl



Logo di egq

La società EGQ consulenza d'azienda pone come obiettivo strategico la soddisfazione del cliente sia interno che esterno, attraverso il miglioramento continuo dei processi aziendali, sviluppando ed applicando in maniera manageriale un sistema di organizzazione manageriale in accordo alla UNI EN ISO9001. La missione di egq Consulenza d'azienda S.r.l è quella di essere un punto di riferimento nel settore della consulenza di direzione e della formazione in merito a qualità e all'affidabilità del servizio al fine di ottenere la soddisfazione del cliente. La "Mission" della società è:

"LAVORIAMO PER LA SODDISFAZIONE DEI NOSTRI CLIENTI".

La politica per la qualità di egq consulenza d'azienda s.r.l si basa in alcuni principi, che includono l'impegno al miglioramento continuo dell'efficacia del sistema di gestione per la qualità:

- i) qualità del servizio per competere;**
- ii) centralità delle persone e degli altri stakeholder per vincere;**
- iii) miglioramento continuativo e redditività dell'impresa per crescere.**

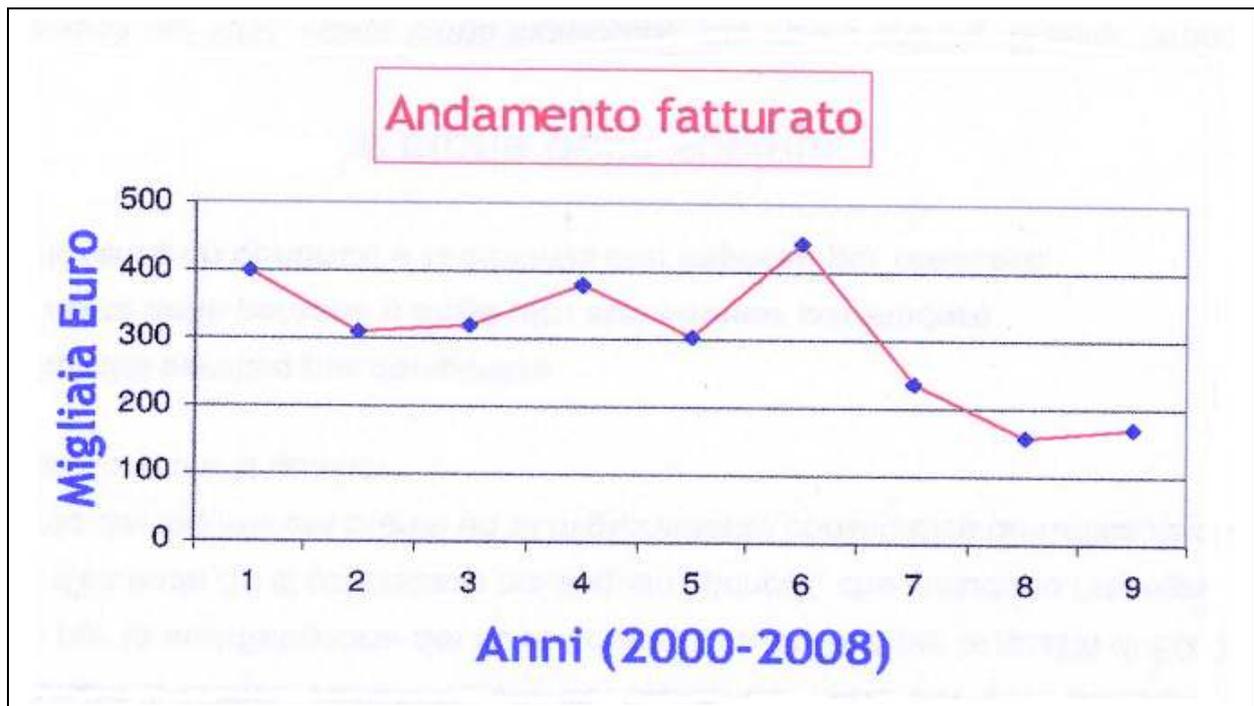
3.2 Storia della società

La società nasce nel 1991, come forma individuale, per opera dell'ing. Greco Erasmo. Nel corso dell'anno vengono avviati i primi interventi nelle aree della provincia di Verona, Padova e Vicenza, per quanto riguarda i sistemi di gestione della qualità, all'organizzazione della produzione e alla formazione svolta presso le associazioni di categoria. Nel 1994 la società si trasforma in società in Accomandita Semplice ("SAS") e allarga le proprie attività al resto del Veneto, in Friuli Venezia Giulia e ai diversi settori merceologici;

nello stesso anno intensifica la collaborazione con le principali associazioni di categoria relative alle PMI e durante il 1995 avvia i primi progetti multi aziendali legati alla implementazione dei sistemi di gestione per la qualità. Nell'anno 1996 viene aperta la sede di Vigodarzere (PD) ed intraprende rapporti sempre più stabili con i principali organismi di certificazione. Nell'anno successivo nel 1997 EGQ costituisce, assieme ad altre società l'associazione CON.CERTI, operante a livello nazionale nell'ambito del settore della consulenza di direzione e raggiunge la certificazione per il sistema di gestione della qualità compatibilmente alla norma UNI EN ISO9001. Nel 1998 la società allarga gli interventi a tutte le tipologie di sistemi di gestione organizzativi facenti capo a norme riconosciute a livello internazionale.

Nel 1999 la società si trasforma in Società a Responsabilità Limitata ("srl"). Nel 2000 espande la propria attività al settore no profit con la collaborazione della comunità di don Ciotti e l'anno seguente, nel 2001, ristruttura il proprio modello organizzativo interno secondo il modello EFQM. Nel 2002 partecipa al "Premio Qualità Italia" a livello regionale e si posiziona tra le prime 18 aziende nel Veneto. Nel 2003 gli interventi vengono allargati al settore delle scuole e vengono avviate le commesse nella regione Lazio per quanto riguarda le province di Roma e Latina. Nello stesso anno, viene istituito il gruppo sistema 21 come associazione tra due società di consulenza, 7Consulting ed EGQ Consulenza d'azienda, specializzate nel settore della consulenza di direzione e nella formazione; Inoltre stipula un accordo di collaborazione con ZP Padova per l'implementazione dei sistemi di gestione per la qualità presso i fornitori di quest'ultima. Durante il 2005 raggiunge tre importanti accordi di collaborazione: il primo con CARDINIS SOLUTIONS che opera nell'ambito dei sistemi di gestione organizzativi e dei modelli di project management e document management; il secondo con il GRUPPO SICURA nel settore della sicurezza aziendale e un terzo accordo di collaborazione con il network di Modello Veneto, composto dalle società Organizzazioni Aziendali, BFL, ROMIRI che ha portato alla costruzione di una rete commerciale comune a tutto il gruppo; inoltre, sempre nel 2005 avvia una commessa a Gironi (Spagna) relativa alla gestione del sistema qualità. La società in questione è formata da 11 dipendenti: 3 lavoratori soci di cui un responsabile sistemi qualità /marcatura ce, un responsabile sicurezza ambiente, un responsabile amministrativo commerciale; un'impiegata part-time che si occupa del marketing telefonico, un collaboratore sistema qualità/tempi e metodi, 4 collaboratori a partita iva e 1 ispettore saldatura per rilascio patentino.

Di seguito è riportato il grafico che illustra l'andamento del fatturato della società nel corso degli ultimi nove anni dal 2000 al 2008. Si nota subito un trend decrescente con un notevole picco nel 2005. Questo andamento decrescente è dovuto al fatto che la società sta affrontando un periodo difficile, a causa della crisi economica che ha colpito la maggior parte delle imprese.



3.3 Servizi offerti:

Consulenza

Egq Consulenza d'azienda srl è una società che opera nel settore della consulenza di direzione a partire dal 1991 offrendo soluzioni globali alle aziende, personalizzate in funzione del settore e delle caratteristiche di ogni singolo cliente; il nostro obiettivo è quello di affiancarsi all'azienda

diventando un suo partner fidato e risolvere tutti i problemi che stanno a lato della filiera di produzione. La struttura si compone di un nucleo di persone stabili e di una serie di specialisti entrambi sistemati nelle seguenti divisioni:

- 1) **Divisione organizzativa:** si occupa in prevalenza della definizione ed implementazione di modelli organizzativi che abbiano anche un riconoscimento da parte del mercato o dell'ambiente esterno ed esempio perché basati su norme aventi valenza internazionale (ISO9000, ISO4001, OHSAS18001,SA8000,EFQM, ecc.), della gestione completa o in parte di tali modelli in base alle indicazioni dell'azienda.
- 2) **Divisione informatica:** si occupa delle definizioni, gestione e manutenzione di modelli informativi, della progettazione e realizzazione di siti o portali web, della progettazione e/o implementazione di soluzioni software.
- 3) **Divisione industriale:** si occupa della organizzazione e/o validazione dei processi organizzativi (marketing, project management, processi produttivi, logistici, saldatura), della marcatura CE e dei prodotti.
- 4) **Divisione formazione:** si occupa della progettazione ed erogazione di corsi di formazione sia per la singola azienda che pluriaziendali.
- 5) **Divisione energia:** si occupa della progettazione e gestione di soluzioni legate alle fonti di energia alternativa (es. cogenerazione).
- 6) **Divisione sanità e pubblica amministrazione:** si occupa degli aspetti legati al processo di accreditamento/riconoscimento delle strutture pubbliche e private da parte delle istituzioni, regionali, locali.
- 7) **Divisione sicurezza:** si occupa di aiutare le aziende a rispettare i compiti legati alla sicurezza nei diversi settori (legge 626) ed alla protezione dei dati (es. privacy).
- 8) **Divisione Amministrazione e Finanza:** ha l'obiettivo di aiutare le aziende a trovare fonti di finanziamento per lo più legate ad uno o più aspetti descritti sopra; si occupa inoltre di aspetti legati al controllo di gestione;
- 9) **Divisione servizi in outsourcing:** ha l'obiettivo di fornire alle aziende un supporto esterno in sostituzione o affiancamento di funzioni tradizionalmente svolte all'interno.

3.4 Le Sedi

Egg Consulenza d'azienda s.r.l ha due sedi distaccate: la sede operativa in via Cà Pisani 7 35010 Vigodarzere(PD) e la sede legale in via Vivaldi 18 37026 Settimo di Pescantina(VR).

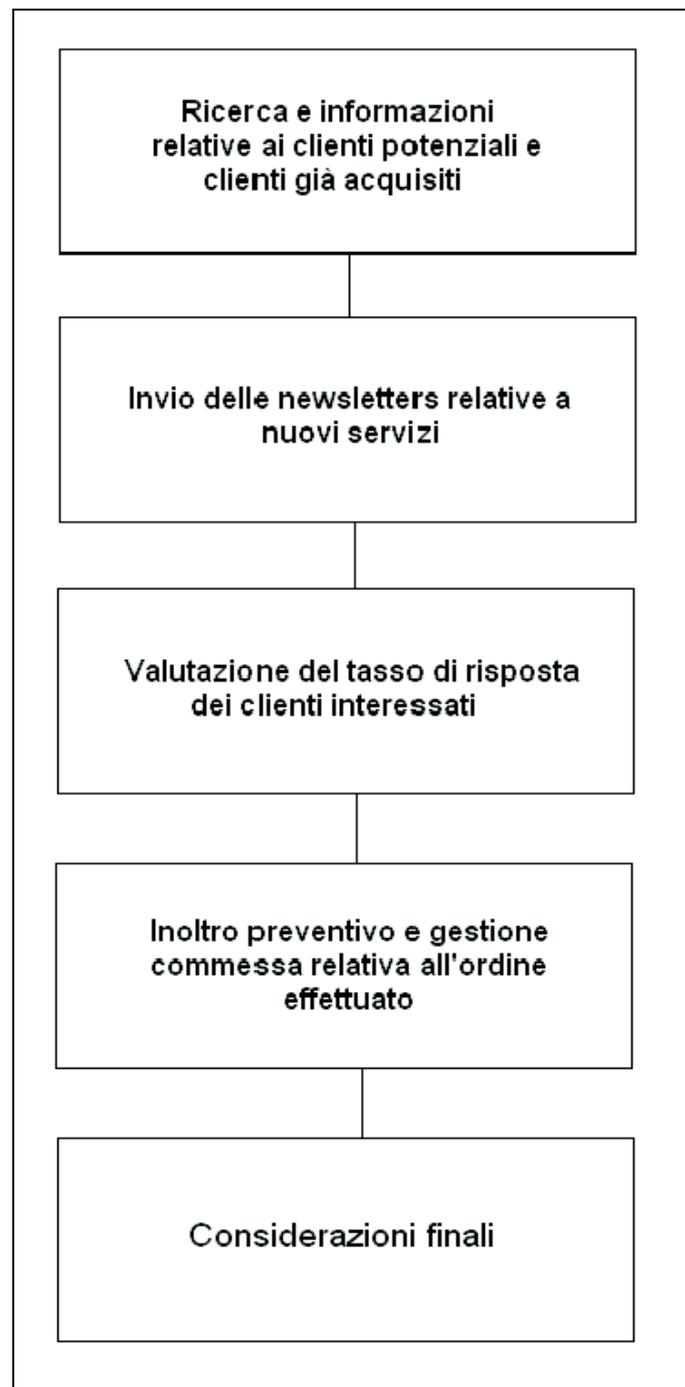
4.1 Obiettivo del progetto:

Studio e valutazione delle opportunità conseguite dall'azienda mediante l'invio di campagne di marketing tramite newsletter e successiva gestione della commessa in caso di preventivo firmato. Per poter eseguire tutto il progetto è stato utilizzato il software Sugar Crm Enterprise. Sugar Crm Enterprise è un software per la gestione del customer relationship management le cui peculiarità più importanti sono la facilità d'uso e la personalizzazione; inoltre si tratta di un'applicazione open source completa soprattutto nelle funzionalità implementate quali la gestione dei clienti, i relativi contatti, le opportunità di business e la pianificazione delle attività e degli appuntamenti. Il software in questione è gestibile tramite software, web oriented, ed è strutturato tramite le seguenti applicazioni:

- 1) archiviazione e gestione delle anagrafiche dei clienti, sia potenziali che già acquisiti, nonché di come siano venuti a conoscenza dell'azienda.
- 2) Monitoraggio dello stato delle trattative.
- 3) Razionalizzazione dei processi di vendita;
- 4) Automazione campagne di marketing;
- 5) Miglioramento rapporto con i clienti;
- 6) Maggior controllo dei risultati per quanto riguarda le azioni di marketing;
- 7) Controllo più accurato sullo stato delle trattative;
- 8) Condivisione delle informazioni attraverso i singoli gruppi e utenti.
- 9) Gestione centralizzata e condivisa di tutte le informazioni dei clienti.
- 10) Misurazione dell'efficacia e dell'efficienza del servizio clienti.
- 11) Conservazione dello storico delle attività eseguite per ciascun cliente.
- 12) Gestione delle opportunità di vendita e controllo del loro andamento.
- 13) Monitoraggio stato intervento.
- 14) Organizzazione delle attività della forza vendita.
- 15) Maggiore trasparenza nelle pratiche commerciali.

SugarCRM ha un menù (che equivale ad un aspetto della teoria dei CRM) chiamato "opportunità". In linea generale serve per tracciare le potenziali opportunità di ogni singolo cliente già acquisito(in questo caso le aziende) o i clienti potenziali (in SugarCrm sono i "leads") .

Il progetto in questione è stato suddiviso in 5 parti fondamentali:



4.2 Ricerca informazioni relative a clienti potenziali e clienti già acquisiti

Il primo passo da compiere, ma non per questo di minore importanza, è la raccolta dei dati dei clienti potenziali e già acquisiti. Alcuni di questi dati sono stati presi dal vecchio CRM ma in molti casi risultavano incompleti o nella peggiore delle ipotesi errati. Per ovviare a questo problema è stato necessario ricercare i dati incompleti nella rete Internet oppure, nel caso in cui

la ricerca non vada a buon fine, contattare l'azienda tramite una telefonata oppure e-mail.

La ricerca prevede la raccolta delle seguenti informazioni per singola azienda:

- Nome Azienda;
- Proprietario;
- Settore;
- Sito web;
- Tipo;
- Telefono ufficio;
- Telefono alternativo;
- Fax;
- Numero dipendenti;
- Note;
- Codice Sic (Classificazione Standard industriale);
- Fatturato Annuo;
- Indirizzo (comune, provincia, cap, nazione)
- Indirizzo e-mail
- Descrizione

Dopo aver effettuato tale ricerca, si procede inserendo i nominativi del personale che abbiano dei contatti all'interno dell'impresa. L'elenco che segue è lo stesso nel caso in cui si inseriscano i clienti potenziali detti "leads".

I dati in questione sono i seguenti:

- Cognome;
- Nome;
- Titolo (Mansioni svolte all'interno dell'azienda ad esempio Responsabile Sicurezza, Titolare, Responsabile Qualità ecc)
- Indirizzo di Residenza;
- Numero telefono ufficio;
- Numero telefono cellulare;
- E-mail personale;
- Descrizione;
- Numero di fax.

4.3 Invio delle newsletter relative a nuovi servizi

Il secondo passo consiste nell'invio di newsletter per informare la clientela sulle nuove direttive uscite o sull'aggiornamento di quelle esistenti. Esse sono necessarie per instaurare campagne di marketing efficaci. Le campagne sono di diverse tipologie: Telemarketing, Posta, E-mail, Stampa, Web, Radio, Televisione, in relazione al mezzo di comunicazione scelto. Usando lo strumento Campagne e in particolare il tipo E-mail è possibile gestire mailing list di clienti per migliorare la relazione con essi. Fasi fondamentali per l'organizzazione di una buona campagna di comunicazione sono:

- **la scelta del target dei clienti**
- **la personalizzazione del messaggio**
- **il controllo dell'invio e della correttezza degli indirizzi**
- **il monitoraggio del "ritorno d'interesse".**

Ogni volta che si crea una campagna, attraverso il tab campagne di Sugar CRM, si possono impostare le date di inizio e fine della medesima, limitando così l'arco temporale entro cui si dovrà verificare. Esistono inoltre dei campi opportuni in cui definire il budget da dedicare alla campagna e un responsabile della gestione. Il passo successivo è rappresentato dalla scelta del target dei clienti. In questa fase, utilizzando ancora il modulo Campagne, si crea la mailing list vera e propria a partire dal proprio database di Aziende, Contatti, potenziali clienti o da dati importati da altri database. Le mailing list, restano archiviate anche per usi successivi e consentono così l'invio di ulteriori informazioni, anche collegate alle precedenti (si pensi alla sottoscrizione di una newsletter su un qualche argomento, ad esempio). Altro passo importante è la creazione del messaggio. Grazie al modulo E-mails, introdotto con la versione 3.0 e pensato anche a completamento delle campagne di tipo e-mail, è possibile creare modelli di messaggi, definiti Template, ad hoc per la comunicazione da fare e per il target scelto. Attraverso questo modulo si definiscono:

- il testo studiato per la comunicazione;
- i riferimenti, inseriti nel testo per personalizzarlo, quali: il nome e i dati del singolo contatto;
- il nome e l'indirizzo che deve apparire come mittente;
- un titolo adeguato al tipo di comunicazione.

Nel momento in cui si crea la campagna di e-mail è possibile verificare l'interesse per l'argomento e monitorare il "ritorno d'interesse" attraverso l'inserimento nel messaggio di un Redirect URL collegato ad un contatore che registra quanti hanno effettivamente cliccato sul link per ottenere maggiori informazioni. L'invio della newsletter direttamente dal Crm presenta numerosi vantaggi che spesso la fanno preferire all'uso di un sistema dedicato.

I principali sono:

1) Maggiori criteri di selezione

Essendo il database del Crm decisamente più completo di quello di un'applicazione per le newsletter, le interfacce di selezione consentono di porre filtri operando su molti più campi. Ad esempio:

- **invio agli acquirenti di un certo prodotto;**
- **invio a chi non compra da più di x mesi;**
- **invio a chi non ha ricevuto comunicazioni da più di x mesi;**
- **invio a chi ha risposto positivamente ad una campagna precedente.**

Il fatto che il database del Crm è strategico per l'azienda, inoltre, ne garantisce l'aggiornamento frequente. La sua alimentazione da un sistema fondamentale come il gestionale, implica la corretta separazione tra clienti reali o potenziali.

2) Situazione completa delle comunicazioni col contatto

Inviando la newsletter dal sistema di Crm, resta traccia dell'avvenuto invio su ogni destinatario. Questo implica che nella storia delle attività verso il nome in questione, sono registrate anche le comunicazioni dovute alle newsletter. Il commerciale che gestisce il cliente ha la possibilità, così, di sapere quali informazioni gli sono state inviate nel tempo. È spesso possibile collegare le attività successive all'invio della newsletter. Si potrà così tenere traccia del fatto che una telefonata è stata fatta dal commerciale collegata all'invio della newsletter

3) Integrazione con gli altri sistemi di direct marketing

Nel database del Crm confluiscono le informazioni, le azioni e le attività collegate alle diverse campagne effettuate. Che si tratti di direct emailing, telemarketing o contatti telefonici, collegato al cliente abbiamo tutto quanto è avvenuto. Un sistema dedicato alla newsletter è una realtà separata dal resto delle azioni marketing effettuate. Inviata dal Crm, invece, diventa parte di un progetto che prevede altri tipi di campagne. Ciò consente, tra l'altro, di effettuare invii a destinatari selezionati anche in base ad azioni precedenti di tipo diverso.

Esempio di newsletter inviata dal software Sugar Crm

EGQ Consulenza d'azienda s.r.l. - www.egq.it - blog.egq.it



EGQ NEWS- N.1/09 - Ministero dello Sviluppo Economico

MINISTERO PER LO SVILUPPO ECONOMICO : IN CORSO DI PUBBLICAZIONE IL NUOVO BANDO FIT



Il Ministero dello Sviluppo Economico con decreto, in corso di pubblicazione, mira ad agevolare programmi di sviluppo sperimentale, comprendenti anche attività non preponderanti di ricerca industriale, riguardanti innovazioni di prodotto e/o di processo volte a sostituire e/o eliminare le sostanze chimiche, definite dalla UE "estremamente preoccupanti", che rispondono ai criteri di cui all'art. 57 del regolamento CE 1907/2006 (REACH).

Le risorse disponibili per l'attuazione degli interventi sono pari a 80 milioni di Euro a valere sul Fondo Speciale Rotativo per l'Innovazione Tecnologica (FIT). Sono, inoltre, disponibili risorse aggiuntive pari a 40 milioni di euro a valere sul PON Ricerca e Competitività 2007-2013, destinate a programmi riferiti a unità produttive ubicate nei territori dell'obiettivo Convergenza (Campania, Calabria, Puglia, Sicilia), per i quali almeno il 75% dei costi sia sostenuto nell'ambito delle medesime unità produttive.

La domanda di agevolazioni potrà essere presentata a partire dal sessantesimo giorno successivo alla pubblicazione del decreto nella Gazzetta Ufficiale.

Il Modulo per la richiesta delle agevolazioni e la Scheda tecnica dovranno essere compilati utilizzando esclusivamente, pena l'invalidità della domanda, lo specifico software predisposto dal Ministero secondo le istruzioni ivi contenute, allegando, in formato elettronico non modificabile, il Piano di sviluppo del programma e una dichiarazione sostitutiva di atto notorio relativa alle dimensioni dell'impresa.

La domanda, in bollo e completa degli allegati previsti, dovrà essere presentata, pena l'invalidità, nei termini sopra indicati, a mezzo raccomandata A/R, al gestore concessionario prescelto tra quelli indicati nell'allegato n. 3 al decreto. Quale data di presentazione della domanda si assumerà la data di spedizione.

EGQ Consulenza d'azienda Srl

Web: www.egq.it Email: in-fo@egq.it FAX: +39 0454851176



Sede legale: Via Vivaldi 18 - 37026 Settimo di Pescantina (VR) -
Tel. +39 0456700115

Direzione tecnica: via Ca' Pisani 7 - 35010 Vigodarzere (PD);
Tel + 39 0498874964

Cap. sociale € 26.000,00 – Reg. Impr. VR 54802/1999- R.E.A.
298858 - C.F./P.IVA 02955260233

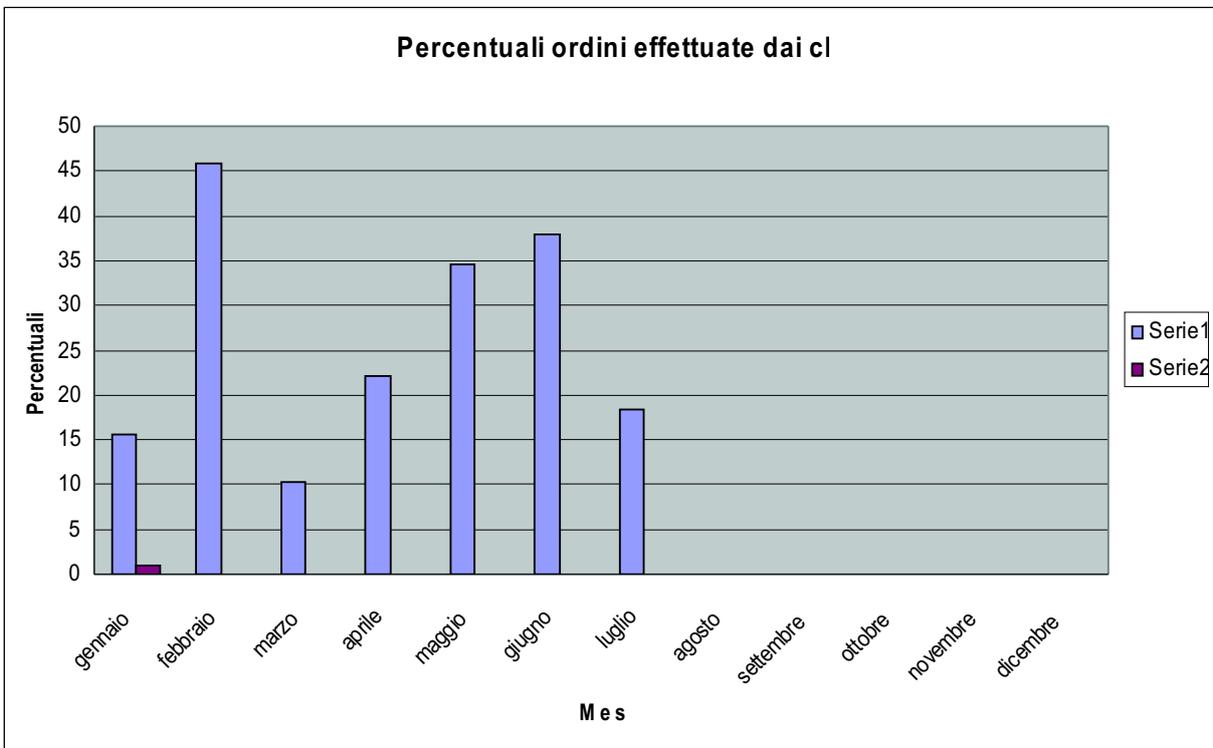
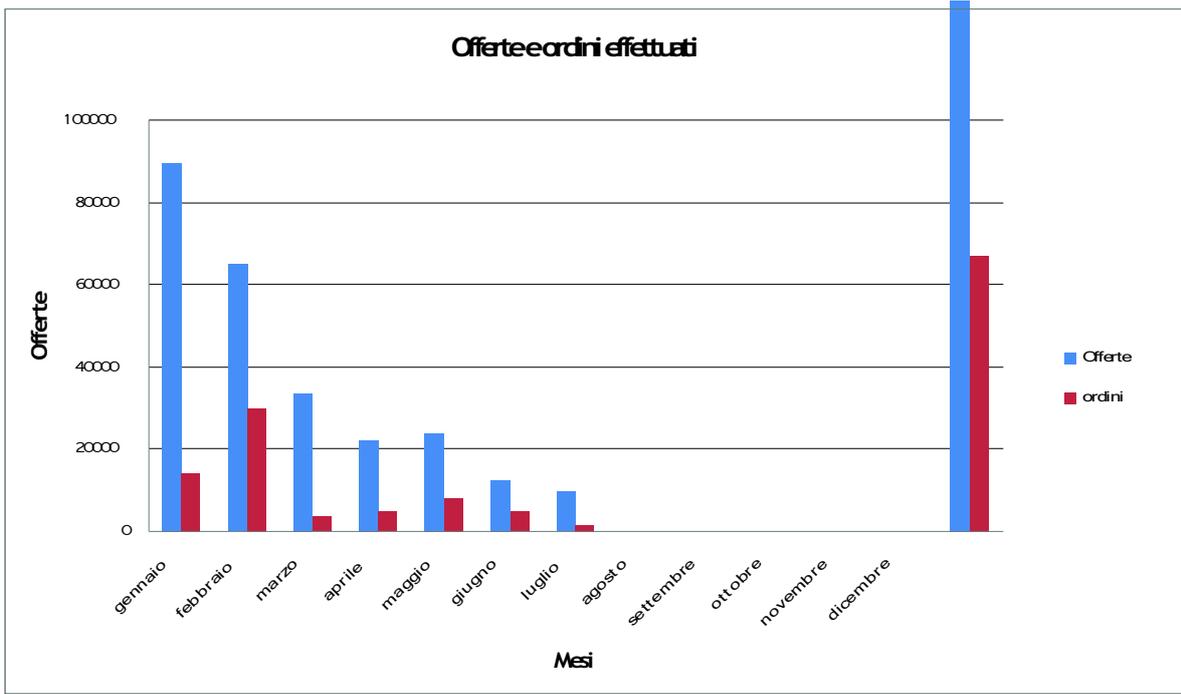
4.4 Valutazione tasso di risposta dei clienti interessati

Il terzo passo da affrontare consiste nel valutare la percentuale dei clienti interessati a determinati tipi di servizi offerti. Per fare questo è stata avviata una campagna di marketing tramite invio newsletter. Sono stati raccolti i dati relativi all'anno 2009 e quelli relativi all'anno 2008. Per ogni mese sono state raccolte le offerte spedite alle aziende che hanno dimostrato interesse per i vari servizi offerti, gli ordini effettivi eseguiti dai clienti e la percentuale di successo delle offerte concluse positivamente. Ovviamente per quanto riguarda l'anno 2009 non sono disponibili le informazioni di tutti i mesi perché lo studio è riferito da gennaio a luglio 2009.

Di seguito sono riportati i dati e i grafici ad essi collegati:

Anno 2009

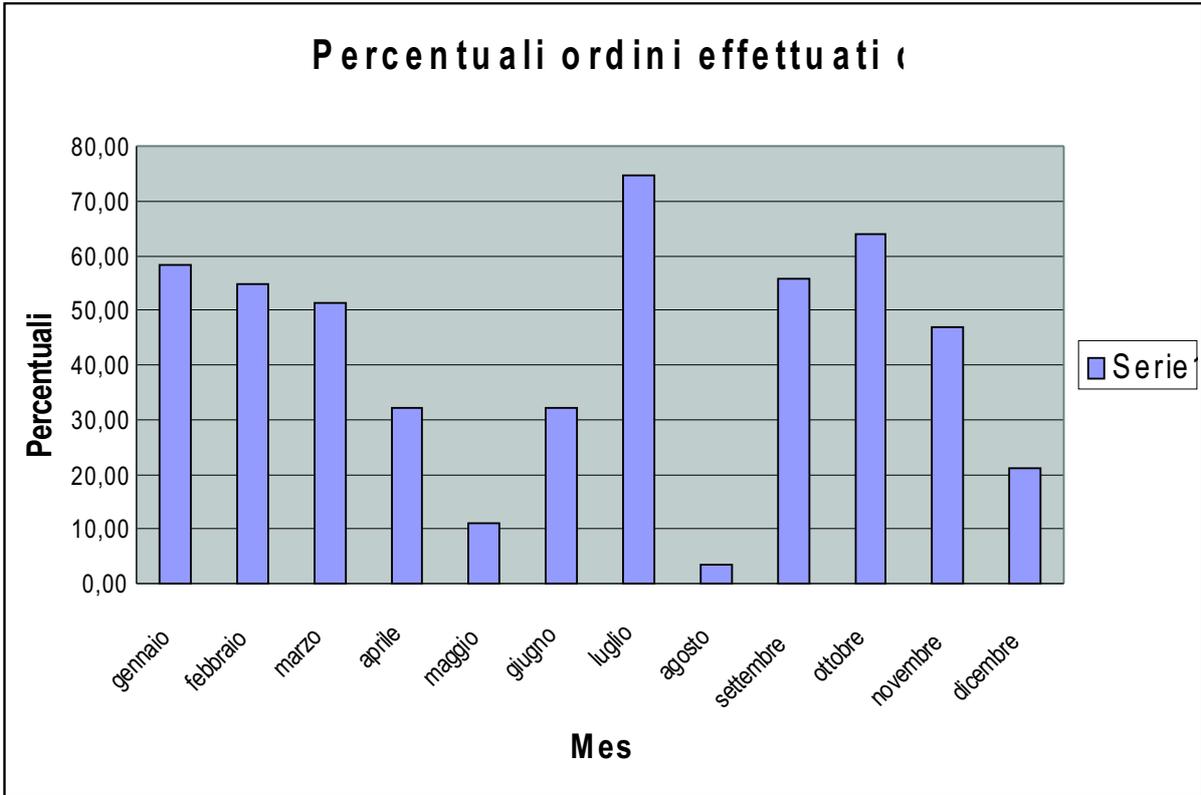
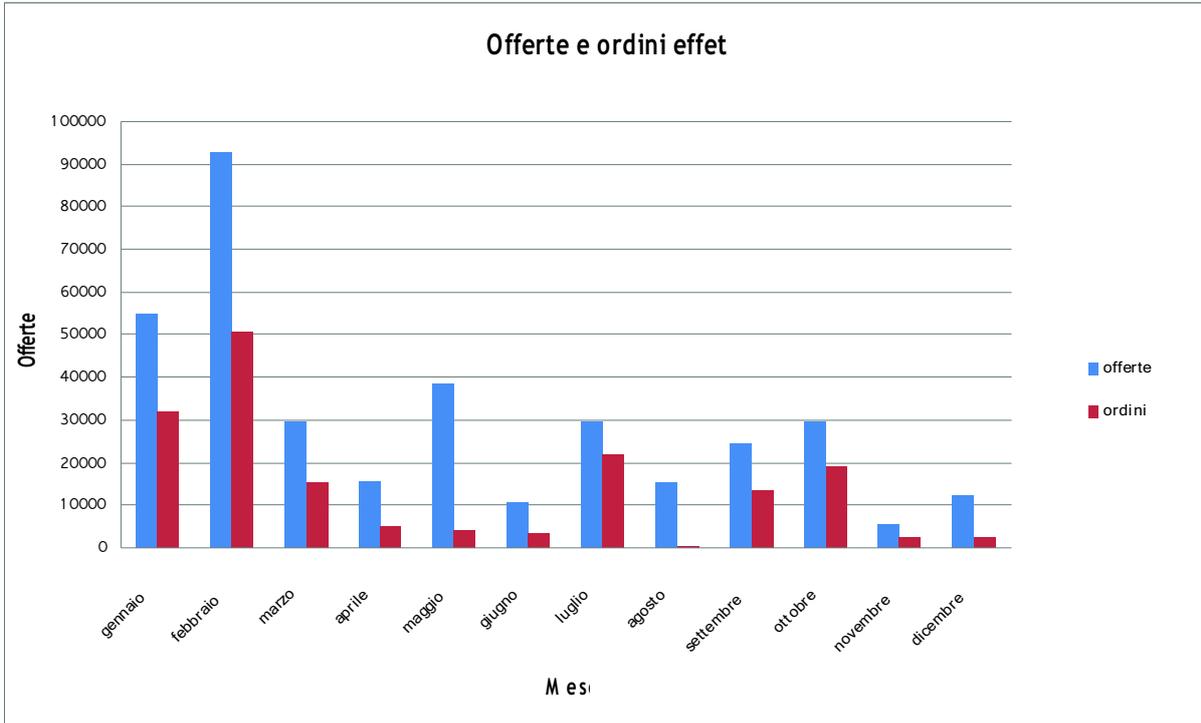
	Offerte	ordini	%
gennaio	89350,00	13995,00	16
febbraio	64760	29735	46
marzo	33330	3450	10
aprile	22000	4850	22
maggio	23795	8220	35
giugno	12460	4720	38
luglio	9750	1800	18
agosto	0	0	0
settembre			
ottobre			
novembre			
dicembre			
	255445	66770	



Dal primo grafico risulta che i mesi in cui si sono spedite più offerte sono gennaio e febbraio, e, coerentemente con i dati ottenuti, si hanno il maggior numero di ordini proprio in questi due mesi. Invece, dal mese di marzo al mese di luglio si nota una progressiva diminuzione delle offerte, con un trend decrescente, e dei relativi ordini; questo è dovuto in parte alla crisi economica che ha duramente colpito l'economia mondiale. Infatti, nei mesi di gennaio e febbraio la crisi non aveva ancora raggiunto il picco negativo e quindi le aziende erano ancora in grado di acquistare i servizi richiesti. Per quanto riguarda il secondo grafico è possibile notare che nei mesi di febbraio, maggio e giugno sono risultati quelli più proficui poiché, in percentuale, sono state effettuati più ordini, anche se dal grafico precedente non sembrerebbe così. Ovviamente non è possibile eseguire un'analisi più accurata poiché i dati osservati si riferiscono solamente fino al mese di luglio. E' interessante eseguire un confronto con i dati raccolti nel 2008. Di seguito sono riportati i dati relativi all'anno precedente.

Anno 2008

	offerte	ordini	%ordini
gennaio	54710	31935	58,37
febbraio	92685	50800	54,81
marzo	29566	15166	51,30
aprile	15740	5080	32,27
maggio	38500	4300	11,17
giugno	10460	3360	32,12
luglio	29590	22080	74,62
agosto	15000	500	3,33
settembre	24345	13585	55,80
ottobre	29420	18810	63,94
novembre	5280	2480	46,97
dicembre	12080	2550	21,11



Dal primo grafico si può notare che, come nell'anno 2009, i mesi di gennaio e febbraio sono risultati quelli in cui si sono spedite più offerte e dove si sono registrati più ordini. Diversamente dall'anno 2009 non si nota un trend decrescente ma risulta che in tutti i mesi dell'anno sono state inoltrate molte offerte e si è riscontrato un numero di ordini significativo. Uniche due eccezioni riguardano i mesi di novembre e dicembre in cui si riscontra un brusco calo delle offerte e dei relativi ordini anche a causa, probabilmente, dell'avanzare della crisi economica. Analizzando il secondo grafico si può osservare come in quasi tutti i mesi si sono riscontrate delle vendite soddisfacenti, in termini percentuali, sopra il 30%. Fanno eccezione solamente maggio, agosto e dicembre. Anche in questo caso potrebbero risultare delle discrepanze relative al fatto che, sempre in termini percentuali, è il mese di luglio con maggiori ordini mentre dal grafico precedente sembrerebbe sia febbraio quello con più vendite.

4.5 Inoltro preventivo e gestione commessa relativa all'ordine effettuato

Il quarto passo da compiere consiste nella spedizione del preventivo e, nel caso venga firmato dall'azienda, si procede alla gestione dell'ordine richiesto. In questa versione del software esiste un modulo per gestire preventivi collegato a tutto il CRM, compresi i moduli "contratti", "gestione prodotti" e "listino prodotti". Grazie alla praticità d'uso di SugarCrm è possibile con un unico passaggio trovare l'email da inviare al cliente pronta con tutto quello che serve ossia:

- **preventivo in PDF allegato;**
- **indirizzo del destinatario;**
- **oggetto dell'email;**
- **corpo del messaggio;**

Di seguito verrà mostrato un esempio di preventivo inviato ad una determinata azienda e verranno gestite due commesse relative a

- **Implementazione Sistema Qualità(ISO9001:2008);**
- **Adeguamento nuove normative sicurezza (dlgs/81.08);**



Proposta commerciale

Cliente: Tifosystem S.P.A.
Oggetto: implementazione del sistema di gestione aziendale per la qualità
Riferimento: 88/09 VR/Mgg/nd

Spett.le
Tifosystem S.P.A.
Via IV Novembre, 12
35017 Piombino Dese (PD)

Tel. 049/9366933
Fax. 049/9366950
EMAIL: commerciale@tifosystem.it

Offerta Ns. Rif. 88/09 VR/Mgg/nd
Settimo di Pescantina, il 11/02/2009

Alla cortese attenzione della sig.ra Guderzo (cell 348 2248212)

Oggetto: implementazione del sistema di gestione aziendale per la qualità
Norma di riferimento: UNI EN ISO9001:2008

A seguito della Vostra richiesta, come concordato verbalmente Vi sottoponiamo la nostra offerta, descrivendo sinteticamente la proposta di intervento.

Gradiremmo discutere questa offerta con Voi, per fornirvi ulteriori informazioni. Nel frattempo vi invitiamo a visitare il nostro sito www.ego.it per darvi una idea più esaustiva di chi siamo, della nostra storia e di quali ulteriori servizi possiamo offrire direttamente o attraverso partnership fidate appartenenti alla "rete" di collaborazioni di cui noi facciamo parte.

1 CONTENUTI DELL'OFFERTA

Il documento riporta

- un prospetto economico ove sono indicate anche le tempistiche del progetto
- un allegato tecnico che illustra nel dettaglio il progetto.

1	CONTENUTI DELL'OFFERTA	1
2	PROSPETTO ECONOMICO/TEMPORALE DEL PROGETTO	1
2.1	PROGRAMMAZIONE TEMPORALE DELL'INTERVENTO	1
2.2	VALORE ECONOMICO DELL'INVESTIMENTO	2
2.3	IPOTESI DI FINANZIAMENTO AGEVOLATO DELL'INVESTIMENTO	2
2.4	ESCLUSIONI	2
3	ALLEGATO TECNICO DEL PROGETTO	2
3.1	SITUAZIONE RILEVATA	2
3.2	GLI OBIETTIVI DELLA VOSTRA CERTIFICAZIONE	3
3.3	IL PERCORSO DEL PROGETTO	3
3.4	IL METODO DI LAVORO	4
4	PROMOZIONI A VOI RISERVATE	5
5	CONCLUSIONI	6
6	CONDIZIONI CONTRATTUALI PER PRESTAZIONI DEL SERVIZIO rif. 88/09 VR/Mgg/nd del 11/02/2009	7

2 PROSPETTO ECONOMICO/TEMPORALE DEL PROGETTO

2.1 PROGRAMMAZIONE TEMPORALE DELL'INTERVENTO

Il progetto è articolato in più fasi, come meglio evidenziato nella programmazione temporale (diagramma di Gantt).

N.	FASI OPERATIVE	Responsabilità EGQ Cliente	Cicli di EGQ	Fatturato EGQ	GANTT DI PROGETTO IN MESI						
					febb	mar	apr	mag	giu	lug	
1	1	X	0,5	€ 350,00							
1	1	X	6,0	€ 4.200,00							
1	1	X		€ -							
4	4	X	2,0	€ 1.400,00							
1	1	X	2,0	€ 1.400,00							
Totale progetto				10,5	€ 7.350,00	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Scorta e nel successivo				10%	€ 735,00						
Totale complessivo				19,5	€ 8.085,00	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1

Documento: Tifosystem SQ 00 - Pagina 1 di 7



EGQ Consulenza d'azienda Srl

Web: www.ego.it

Email: info@ego.it

FAX: +39 0434651176

Sede legale: Via Vivaldi 18 - 37026 Settimo di Pescantina (VR) - Tel. +39 0456709113

Direzione tecnica: via Ca' Pisani 7 - 35060 Vigodarzere (PD) - Tel + 39 0438874964

Cap. sociale € 26.000,00 - Reg. Imp. VR 54802/1999- R.E.A. 296831 - C.F.P.IVA 02955260233



Proposta commerciale

Cliente: Tifosystem S.P.A.
Oggetto: implementazione del sistema di gestione aziendale per la qualità
Riferimento: S809 VR/Mgg/01

I tempi suddetti sono validi nell'ipotesi che ci sia un impegno continuo delle risorse della Tifosystem S.P.A.; in tale ipotesi la EGQ Consulenza d'azienda non ha alcuna difficoltà a modificare il programma dei lavori di propria competenza (elaborazione documentazione ed impostazione del sistema) riducendo o allungando il periodo di impostazione del Sistema di gestione organizzativo in funzione delle esigenze della Tifosystem S.P.A.
La programmazione temporale ipotizzata ha carattere generale ed indicativo; essa è stata elaborata per dare evidenza dello sviluppo delle varie fasi di cui è costituito il progetto; pertanto può subire delle variazioni ed ulteriori messe a punto che saranno comunicate e concordate durante lo sviluppo delle attività in funzione delle esigenze e condizioni operative dell'azienda.

2.2 VALORE ECONOMICO DELL'INVESTIMENTO

Il servizio di consulenza finalizzato allo sviluppo ed implementazione del presente progetto è pari a € 7350,00 + IVA corrispondente a 21 mezza giornate, per Val scontato del 10% diventa quindi pari ad € 6.615,00

Le quotazioni, indicate al netto di IVA ed espone in accordo alle nostre condizioni contrattuali allegata alla presente offerta, sono, per spostamenti al di fuori del Veneto, al netto delle spese di viaggio (rimborso chilometrico pari a € 0,45 al Km, rimborso biglietto aereo e/o ferroviario), vitto ed alloggio.

I pagamenti verranno effettuati con Ricevuta Bancaria F.m. dalla data di emissione della nostra fattura in base alle giornate effettivamente svolte fino a quel periodo.

Resta inteso che le attività dovranno iniziare, su vostra richiesta entro 3 mesi dalla data di accettazione della proposta, termine oltre il quale sarà necessaria una verifica di convalida delle quotazioni qui indicate.

Vi ricordiamo che il progetto può essere coperto dai finanziamenti regionali a fondo perduto.

Se di Vostro interesse, Vi manterremo costantemente informati sulle prospettive di finanziamento alle aziende.

2.3 IPOTESI DI FINANZIAMENTO AGEVOLATO DELL'INVESTIMENTO

Il valore dell'investimento può essere recuperato dall'azienda per un importo pari al 50% attraverso la partecipazione al bando relativo al finanziamento agevolato legato alla Legge 3, il cui bando scade il 3 di Marzo. La regione riconoscerà se il progetto oltre che essere approvato, verrà finanziato tutte le attività svolte dopo data data.

2.4 ESCLUSIONI

Dalla presente offerta rimangono escluse tutte le voci non indicate esplicitamente al capitolo 2.2; in particolare:

- contratto con l'organismo che poi rilascia la certificazione; rimane la nostra disponibilità a sceglierlo insieme ma poi la trattativa commerciale con l'organismo è a carico di Tifosystem S.P.A.;
- eventuali spese che si rendano necessarie per l'acquisto e/o l'aggiornamento di strumentazione, attrezzature e macchinari, software;
- eventuali spese sostenute con laboratori di prova e/o taratura.

3 ALLEGATO TECNICO DEL PROGETTO

3.1 SITUAZIONE RILEVATA

TifoSystem S.p.A è stata la prima azienda in Italia ad occuparsi esclusivamente di soluzioni tecnologiche per l'autonomia delle persone cieche, ipovedenti, con disabilità e menomazione motoria e della comunicazione.

TifoSystem oggi dispone di un ampio catalogo che soddisfa i bisogni di autonomia e vita indipendente dei ciechi, ipovedenti, delle persone con grosse compromissioni motorie, di quelli che non hanno l'uso della voce, dei pluriminorati.

Le tecnologie compensative che TifoSystem offre danno la massima autonomia nella lettura, scrittura, comunicazione, controllo ambientale, gioco, hobby, studio e lavoro.

TifoSystem è impegnata non solo nella fornitura di strumenti e tecnologie ma anche nell'assistenza e nella formazione.

Relativamente al sistema di gestione per la qualità la Tifosystem aveva già iniziato il percorso di applicazione della norma ISO 9001 nel lontano 2001, da quella data si sono succedute due nuove revisioni della norma, pertanto la documentazione prodotta sarà da rivedere in funzione delle modifiche intercorse.

Implementare un sistema qualità certificabile in accordo alla UNI EN ISO9001:2008 significa analizzare tutte le attività aziendali e stabilire le modalità operative per ognuna di esse che concordino con quanto richiesto dalla norma; ad es. vanno stabilite le modalità operative da seguire per

- gestire il rapporto con il cliente sia in sede di offerta che in sede di acquisizione di un contratto;

Documento: Tifosystem S2 00 - Pagina 2 di 7



EGQ Consulenza d'azienda Sri

Web: www.egq.it

E-mail: info@egq.it

FAX: +39 0454851170

Sede legale: Via Vivanti 18 - 37026 Sottino di Pescantina (VR) - Tel. +39 0456700183

Direzione tecnica: via Ca' Prandi 7 - 35010 Vigodarzere (PD) - Tel. +39 0498874954

Cap. sociale € 26.000,00 - Reg. Impr. VR. 54802/1999 - R.E.A. 258858 - C.F./P.IVA 02955260273



Proposta commerciale

Clonac Tiflosystem S.P.A.
Oggetto: implementazione del sistema di gestione aziendale per la qualità
Riferimento: 8809 VR/Mgg/td

- gestire il rapporto con i fornitori (selezione, qualifica intesa come modalità necessaria a definire un rapporto stabile, mantenimento della qualifica);
- la gestione delle attività di realizzazione delle opere e dei controlli da svolgere;
- la pianificazione delle attività aziendali (strategie, obiettivi, acquisizione di risorse umane e tecnologiche, definizione delle competenze e della formazione delle risorse umane
- la definizione dei metodi legati alla prevenzione ed alla correzione degli errori e dei reclami dei clienti
- la definizione dei metodi legati alla gestione delle attrezzature e degli strumenti di misura
- stabilire il monitoraggio dei risultati raggiunti e della soddisfazione dei clienti.

3.3 GLI OBIETTIVI DELLA VOSTRA CERTIFICAZIONE

Un sistema di gestione aziendale, se ben attuato, consente all'azienda di essere più competitiva, aumentandone efficacia, efficienza ed elasticità.

In sintesi i benefici ottenibili con l'applicazione di un Sistema di gestione organizzativo basato su strategie, obiettivi, definizioni di indicatori, analisi dei dati in ogni settore della Tiflosystem S.P.A. si possono così tradurre a livello di

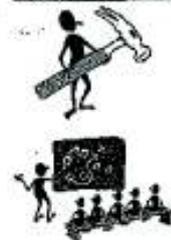
- > ORGANIZZAZIONE INTERNA:
 - Definizione di una struttura organizzativa in cui i compiti e responsabilità, le funzioni e i ruoli sono definiti.
- > CULTURA AZIENDALE:
 - Acquisizione del Sistema di gestione organizzativo come "modus vivendi" il che significa miglioramento continuo grazie all'applicazione di una metodologia che partendo dall'analisi e quantificazione dei problemi (costi) porta a soluzioni di miglioramento che significano risparmio e qualità.
- > IMMAGINE VERSO L'ESTERNO:
 - Aumento della competitività e della qualità verso clienti in un momento in cui i mercati si stanno sempre più globalizzando.
- > MAGGIORE AFFIDABILITÀ ANCHE RISPETTO AI NUOVI RATING A SUPPORTO DI BASILEA 2:
 - Un sistema di gestione organizzativo costituisce una carta valutata in maniera positiva dal mondo delle banche e concorre ad avere un migliore punteggio all'interno dei sistemi di rating applicati da quest'ultime.
- > PIATTAFORMA ORGANIZZATIVA PER FAVORIRE L'IMPLEMENTAZIONE DI UN SISTEMA PER LA RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA DELL'IMPRESA:
 - La presenza di un sistema organizzativo per la responsabilità amministrativa dell'impresa previene o quantomeno limita le sanzioni amministrative e penali a carico della società, degli amministratori e dei singoli soci in caso di danni causati da dipendenti della società quali ad es. reati valutari, infortuni gravi sul lavoro, reati ambientali, reati informatici (pirateria, trasmissione di virus, violazione della privacy, ecc.), reati legati a prodotti difettosi o fuori legge.

In particolare il sistema qualità è uno strumento di:

- > RIFERIMENTO in quanto in accordo ad una norma riconosciuta a livello mondiale;
 - > ATTACCO in quanto garantisce la qualità nel tempo rendendola sistematica, riproducibile, ripetibile;
 - > DIFESA in quanto dimostra la qualità mediante documenti e prove (evidenze oggettive)
- In questo contesto la certificazione diventa uno strumento di supporto alla vostra credibilità.

3.3 IL PERCORSO DEL PROGETTO

Il processo di implementazione del sistema di gestione per la qualità prevede il seguente iter.



1. Progettazione del sistema di gestione per la qualità.
Analisi della situazione attuale.
Individuazione dei processi e delle figure aziendali di riferimento.
Pianificazione operativa dell'intervento.
L'attività è di responsabilità di EGQ con il supporto della direzione aziendale e del coordinatore aziendale del progetto.
2. Definizione delle regole aziendali (e anche elaborazione della documentazione del sistema di gestione per la qualità).
Analisi per ogni processo delle prassi al momento in vigore.
Descrizione delle procedure da seguire per compiere le diverse attività nel rispetto delle prassi aziendali e dei requisiti della norma di riferimento
Studio e preparazione della documentazione (procedure e modulistica) necessaria.

Documento: Tiflosystem SQ 00 - Pagina 3 di 7

Associato



EGQ Consulenza d'azienda Srl

Web: www.egq.it

Email: info@egq.it

FAX: +39 0456700115

Sede legale: Via Viviani 18 - 37026 Sostino di Proconata (VR) - Tel. +39 0456700115

Direzione operativa: via Ca' Piani 7 - 35010 Vigodarzere (PD) - Tel +39 0498874064

Cap. sociale € 26.000,00 - Reg. Impr. VR 54882/1999 - R.E.A. 298838 - C.F./P.IVA 02955260233



Proposta commerciale

Cliente: Tiffosystem S.P.A.

Oggetto: Implementazione del sistema di gestione aziendale per la qualità
Riferimento: 88/09 VR/8gg/vd



- Stesura del manuale che descrive il sistema di gestione aziendale.
L'attività è di responsabilità di EGQ con la collaborazione dei vari responsabili aziendali e del coordinatore aziendale del progetto.
- 3. Attuazione (avvio) del sistema.**
Attenzione nella pratica, a carico dell'azienda, delle procedure ed i metodi di lavoro ipotizzati.
 - 4. Verifica del grado di implementazione del sistema.**
Verifica dello stato di applicazione delle procedure e delle modalità operative di lavoro.
Primo bilancio dello stato di applicazione del sistema: raccolta delle informazioni e formulazione degli obiettivi.
L'attività è di responsabilità di EGQ con la collaborazione dei responsabili aziendali per le verifiche e la collaborazione della direzione e del coordinatore aziendale del progetto per la definizione degli obiettivi aziendali e del riesame dell'intero sistema.
 - 5. Iter di certificazione.**
Valutazione da parte dell'organismo di certificazione del sistema documentale che è stato definito.
Valutazione dello stato di applicazione di tale sistema.
EGQ è disponibile ad assistere l'azienda, su sua richiesta, in ognuno di questi due momenti con il proprio personale.
 - 6. Rilascio del certificato.**
Rilascio del certificato da parte di un organismo di certificazione accreditato.

Per la buona riuscita del progetto è fondamentale che l'azienda individui al suo interno una persona che assuma il ruolo di coordinatore aziendale della attività. Questa figura sarà colui che farà da filtro tra il vertice aziendale ed il personale della organizzazione; sarà anche la persona demandata ad implementare e gestire il sistema qualità solitamente con il ruolo di responsabile qualità.

Solitamente, per nostra esperienza, chi riveste tale ruolo è uno stretto collaboratore del titolare e/o della direzione. Normalmente la selezione della persona viene svolta in maniera indipendente dall'azienda, che meglio conosce la potenzialità delle risorse a propria disposizione.

3.4 IL METODO DI LAVORO

L'attività di consulenza viene sviluppata in base alla seguente metodologia:

- raccolta di informazioni in merito alle attuali modalità di lavoro dell'azienda;
- individuazione delle eventuali nuove soluzioni organizzative che rispondono pienamente a quanto richiesto dalle norme di riferimento;
- stesura presso EGQ della documentazione necessaria per il sistema di gestione per la qualità;
- verifica della documentazione da parte del cliente.

Sarà possibile utilizzare anche il servizio di posta elettronica (e-mail) per rendere più efficiente e dinamico lo sviluppo nel tempo dei documenti del Sistema di Gestione.

In pratica per ogni processo organizzativo verrà attuato quanto riportato nel seguente schema.

Documento: *Tiffosystem SQ 09 - Pagina 4 di 7*

ASSOCIATO **EGQ Consulenza d'azienda Srl** Web: 2522.0211 Email: info@egq.it FAX: +39 0454851176

Sede legale: Via Vivanti 18 - 37026 Battone di Pescantina (VR) - Tel. +39 0456700115
 Direzione tecnica: via Ca' Pisani 7 - 35010 Vigodarzere (PD) - Tel. +39 0498874964
 Cap. sociale € 26.000,00 - Reg. Imp. VR. 54902/1999 - R.R.A. 296828 - C.F./P.TVA 02955260233



Proposta commerciale

Cliente: Tiflosystem S.P.A.
Oggetto: Implementazione del sistema di gestione aziendale per la qualità
Riferimento: 88/09 VR/Mgg/nd



Questa metodologia consente di definire per gradi le procedure per governare le attività aziendali, per garantire la realizzazione di prodotti conformi ai requisiti del cliente ed a quelli cogenti, per garantire una corretta gestione delle informazioni, della trasmissione e dell'impiego della documentazione, per garantire una chiara e precisa definizione di ruoli e responsabilità.

Relativamente alla fase di avviamento il metodo indicato è così sintetizzabile:



- Plan. Pianificazione delle attività: cosa fare, chi, come e quando farlo.
- Do. Esecuzione delle attività secondo le procedure stabilite
- Check. Verifica che si stia facendo quanto stabilito
- Act. Come migliorare o porre rimedio agli eventuali errori rilevati.

Da parte dell'azienda la disponibilità di risorse interne per lo sviluppo del progetto è concentrata nella figura del coordinatore aziendale del progetto, che fungerà da elemento centrale attorno al quale far ruotare l'attività del gruppo di lavoro.

4 PROMOZIONI A VOI RISERVATE

L'accettazione della presente proposta dà diritto ad entrare a far parte di "EGQ Club" usufruendo delle seguenti promozioni:

- > la possibilità di iscrizione gratuita ad una newsletter che consente di mantenersi informati in merito alle principali novità sulla organizzazione aziendale;
- > l'inserimento in una banca dati per il reperimento di forme di finanziamento utili per gli investimenti aziendali;
- > l'accesso al forum di EGQ e la successiva possibilità di incontrare e confrontarsi con altre realtà aziendali per scambi di informazioni ed eventuali partnership;
- > la possibilità di ottenere informazioni sulle principali novità normative e legislative in merito ai settori di propria pertinenza;
- > una panoramica sempre aggiornata su eventi e corsi di formazione in materia di organizzazione aziendale;
- > una assistenza telefonica continua in merito a temi inerenti l'organizzazione aziendale.



EGQ Consulenza d'azienda Srl

Sede legale: Via Vignoli 18 - 37026 Sottino di Pescantina (VR) - Tel +39 0456700115
Direzione tecnica: via Ca' Pausi 7 - 35010 Vigonovo (PD) - Tel +39 0499374064
Cap. sociale € 26.000,00 - Reg. Imp. VR 54802/1999 - R.E.A. 298858 - C.F./P.IVA 02805076033

Documento: Tiflosystem SQ 00 - Pagina 5 di 7

Web: www.egq.it Email: info@egq.it FAX: +39 0454851176



Proposta commerciale

Cliente: Tiflosystem S.P.A.

Oggetto: Implementazione del sistema di gestione aziendale per la qualità
Riferimento: 88/09 VR/Mgg/nd

5 CONCLUSIONI

La presente offerta è valida fino al 15/02/2009; in caso di accettazione, in conformità alle procedure interne del nostro sistema qualità, si prega di restituirla timbrata e firmata in ogni sua parte.

Grazie per l'attenzione che ci avete prestato ed in attesa di un Vs. gentile cenno di riscontro vi auguriamo con l'occasione gradire i ns. più cordiali saluti.

Con la firma del contratto Tiflosystem S.P.A. ottiene la possibilità di usufruire di una serie di servizi aggiuntivi indicati al capitolo "4".

CONTRATTO N.RIF 88/09 VR/Mgg/nd DEL 11/02/2009

Il presente contratto è composto dai seguenti documenti noti alle parti

- ✓ Offerta rif. 88/09 VR/Mgg/nd del 11/02/2009
- ✓ Condizioni contrattuali per prestazioni del servizio rif. 88/09 VR/Mgg/nd del 11/02/2009

EGQ Consulenza d'azienda Srl *Roberto Giulini*

Per accettazione (data, timbro e firma Tiflosystem S.P.A.)

PIOMBINO *08/02* *2009*



EGQ Consulenza d'azienda Srl

Web: www.egq.it

Documenti: Tiflosystem SQ 00 - Pagina 6 di 7
Email: info@egq.it FAX: +39 0454851174

Sede legale: Via Vivaldi 18 - 37026 Serrano di Pesantina (VR) - Tel. +39 0456700113

Direzione tecnica: via Ca' Pisani 7 - 35010 Vigodarzere (PD) - Tel +39 0493874964

Cap. sociale € 26.000,00 - Reg. Impr. VR 54800/1999 - P.S.A. 294858 - C.F./P.IVA 0295524033

La commessa relativa al preventivo sopra indicato è riferita all'azienda TifloSystem S.P.A. L'impresa è stata la prima in Italia ad occuparsi di soluzioni tecnologiche per l'autonomia di persone con disabilità visive, cecità, o grosse difficoltà motorie.

Relativamente al sistema di gestione della qualità la TifloSystem aveva già iniziato l'implementazione della norma ISO9001, ora aggiornata con la norma UNI EN ISO9001:2008. Per gestire la commessa in questione è stato utilizzato uno strumento chiamato diagramma di GANTT. Il diagramma di Gantt è uno strumento che serve per pianificare i tempi di realizzazione di un progetto, dell'attività lavorativa quotidiana, di un anno di lavoro, ecc., e per verificare in itinere il rispetto degli stessi. Nel diagramma di Gantt le diverse attività vengono, dunque, ordinate secondo una precisa progressione temporale.

È uno strumento di gruppo, in quanto prevede il coinvolgimento di diverse attività, quindi, è auspicabile che venga predisposto e condiviso con i colleghi interessati, anche al fine di sfruttare la valenza comunicativa dello strumento.

La costruzione del diagramma di Gantt passa attraverso quattro differenti step, di cui i primi tre costituiscono il piano di lavoro, mentre il quarto determina il piano di verifica:

1. si determinano tutte le attività necessarie per il raggiungimento degli obiettivi (distinta dalle attività),. Può capitare che, in alcuni casi, non sia così agevole procedere con la dovuta linearità progressiva. In tal caso, si può adottare l'approccio contrario, ovvero dalla definizione dell'obiettivo si procede a ritroso;
2. si stabilisce il limite temporale finale del progetto;
3. si disegna sul grafico il limite temporale previsto per ciascuna attività;
4. si verifica il tempo effettivamente impiegato per ciascuna attività.

Uno dei punti di forza del diagramma di Gantt consiste nel fatto che ci obbliga ad una ottimizzazione delle risorse, consentendo una contemporanea visualizzazione delle attività, non soltanto in modo sequenziale ma anche in parallelo, dei soggetti coinvolti e della tempistica delle verifiche.

Un'ulteriore applicazione di tale strumento può essere individuata in fase di elaborazione del budget di un determinato progetto, nonché in fase di rendicontazione delle risorse, umane e temporali, impiegate.

DIAGRAMMA DI GANTT PER LA COMMESSA TIFLOSYSTEM S.P.A

Azienda		Tiflosystem spa																	
Progetto (titolo)		Implementazione sistema di gestione per la qualità																	
Allegato al progetto		N.RIF 88/09 VR/RG/ag DEL 11/02/2009 (Lg3)																	
Previsione di intervento		Inizio: marzo 2009 Fine: settembre 2010																	
Responsabile di progetto		R. Giuliani																	
Norma di riferimento		UNI EN ISO 9001:2000																	
Numero di mezza giornate		21,5																	
FASI OPERATIVE		GANTT DI PROGETTO IN MESI												Fase Conclusa					
N.	FASI OPERATIVE	Responsabile	Giornate	mar/09	apr/09	mag/09	giu/09	lug/09	ago/09	set/09	ott/09	nov/09	dic/09	gen/10	feb/10	Consuntivi progetto			
		EGQ Cliente	EGQ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	SI	NO	Fatti	Rimanenza
1	1	Progettazione del sistema di gestione	0,5	0,5														0,5	0,0
2	2	Elaborazione documentazione di gestione	6,0	0,5	2,0	1,0	2,8	1,0										7,3	-1,3
3	3	Avvio sistema di gestione (a carico azienda)																0,0	0,0
4	4	Verifiche sul sistema di gestione	2,0				1,0											1,0	1,0
5	5	Assistenza certificazione	2,0															0,0	2,0
6	6	Centro efesto	0,3				0,3											0,3	0,0
Totale progetto			10,8														9,0	1,8	
Sconto a voi riconosciuto			10%																
Totale complessivo			10,8	1,0	2,0	1,0	2,8	2,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			9,0	1,8
ft in più 1,5h																			
Consulenti che opereranno nel progetto:		da definire ad inizio progetto												Consuntivi risorse					
	Cognome e nome	Ruolo	Fase/i operativa/e nelle quali opereranno: colorare il quadratino in corrispondenza del periodo												Fatti	Previs	Rimanenza	(%)	
1	Ing. R. Giuliani	Coordinatore	1,0	1,5												2,5	0,0	-2,0	#DIV/0!
2	Dott.ssa M. Stulfa	Coordinatore														0,0	0,0	0,0	#DIV/0!
3	Sig. V. Tabani	Tecnico														0,0	0,0	0,0	#DIV/0!
4	Dott.ssa N. Dalla Porta	Tecnico		0,5	1,0	2,75	2,25									6,5	0,0	-6,0	#DIV/0!
5	Dott. E. Dalla Costa	Resp. oper														0,0	0,0	0,0	#DIV/0!
			1,00	2,00	1,00	2,75	2,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,0	0,0	-9,0	#DIV/0!	
Ing. Roberto Giuliani 20/10/2009																			

Descrizione del diagramma:

La parte superiore dello schema si compone del nome dell'azienda, del progetto da eseguire, della norma di riferimento, del responsabile del progetto e l'arco temporale in cui si prevede di eseguire il lavoro. Per quanto riguarda la parte centrale si nota l'anno di riferimento (in questo caso marzo 2009/febbraio 2010) in cui si eseguirà l'intervento, le fasi operative da seguire, se a carico di EGQ o dell'azienda, e le giornate utilizzate per l'avanzamento del progetto. Ad esempio nel mese di marzo si è usufruito di una giornata, suddivisa in due mezza giornate, mentre per febbraio due giornate, e così fino ad arrivare a luglio con 2,3 giornate. Il valore 0,5 rappresenta mezza giornata. Nella parte inferiore del diagramma si individuano i consulenti che fanno parte del progetto che possono essere coordinatori,

tecnici o responsabili operativi; anche in questo caso, analogamente a quanto detto sopra, si notano le giornate in cui i consulenti eseguono il lavoro da portare a buon fine. Grazie a questo diagramma l'azienda è in grado di suddividere le varie fasi organizzative del progetto in maniera efficiente e soprattutto nel modo più veloce. Inoltre fornisce un prospetto dell'andamento aziendale facilmente consultabile e chiaro da comprendere. In ogni caso, però, l'azienda non utilizza sempre il GANTT per la gestione della commessa; infatti viene utilizzato soprattutto quando l'orizzonte temporale di riferimento è molto ampio; quando invece il periodo di riferimento è limitato si usa un Report. Il caso seguente farà da esempio.

Adeguamento nuove normative sicurezza (dlgs/81.08);

Come descritto al punto precedente, per poter gestire l'ordine è stato utilizzato un report. Un report può essere considerato come un'analisi dettagliata di tutte le attività svolte per il raggiungimento dell'obiettivo prefissato. L'azienda in questione è la COPPO MARIO. Tale impresa si occupa della lavorazione dell'acciaio inox e serramenti in alluminio. Per poter mettersi in regola ed evitare pesanti sanzioni, l'azienda ha dovuto adeguare le proprie normative sulla sicurezza in base alle nuove leggi emanate, le quali prevedono, che tutte le imprese redigano il documento di valutazione dei rischi (DVR). Di seguito è illustrato il report

AZIENDA CLIENTE	: COPPO Mario
SOCIETA' DI CONSULENZA	: EGQ CONSULENZA D'AZIENDA S.r.l.
TITOLO PROGETTO	: Consulenza per adeguamento al D.lgs. 81/08_Norma di riferimento D.lgs. 81/08_ Ns rif. 239/09 VR/Mgg/ag del 18/05/2009
MESE DI	: Giugno 2009/Luglio 09

Data	Giorni effettuati	1.1 Descrizione	Consulenti impegnati
05/06/09	0.25	incontro e sopralluogo	Ing. L.Babetto
18/06/09	0.25	Elaborazione documentazione sicurezza	Ing. L.Babetto
08/07/09	0.25	Consegna DVR	Ing. L.Babetto
08/07/09	0.25	Formazione sui rischi specifici	Ing. L.Babetto
Totale	1gg		

N.B.: Il presente report si intende approvato dall'azienda cliente con pieno effetto riguardo a tutti gli elementi che hanno concorso a formare le risultanze, laddove trascorsi 30 gg dal ricevimento dello stesso, il cliente non abbia fatto pervenire reclamo scritto alla sede legale della EGQ Consulenza d'azienda srl

DATA: 31/07/09

AZIENDA
Timbro e firma



Roberto Giulini

Rispetto al diagramma di Gantt questo metodo,relativamente a quest'ordine,risulta più idoneo poiché sia le giornate utilizzate per il completamento del lavoro (in questo caso una sola giornata suddivisa in 4 date) e le fasi operative sono molto ridotte Inoltre il numero di consulenti impegnati nel progetto è sensibilmente inferiore rispetto al caso precedente (un solo consulente rispetto ai cinque del caso sopra indicato).

4.6 CONSIDERAZIONI FINALI

La società EGQ consulenza d'azienda srl ora possiede un crm efficiente e in grado di far fronte alle diverse esigenze di mercato. Inoltre, grazie a questo software, è possibile tenere traccia di tutte le attività svolte dall'azienda e dello storico ordini dei clienti.

Da questo studio è emerso anche, nonostante sia stata condotta una massiccia campagna di marketing, la visualizzazione delle newsletter da parte delle aziende non è stata molto elevata. Ciò può essere dovuto al poco interessamento delle imprese alle tematiche trattate e all'impiego di risorse finanziarie da destinare. Infatti in, questo momento di incertezza economica molte aziende rimandano alcuni investimenti . Purtroppo, a causa della tempistica ridotta dello stage, non è stato possibile gestire le commesse tramite tale software ma solamente con fogli di lavoro excel e report in formato doc.

Tornando alla gestione delle newsletter invece un software di Crm non offrirà mai, probabilmente, funzioni sofisticate per la gestione delle newsletter come quelle previste da un sistema dedicato. Se alcuni vincoli sono superabili, comunque, i vantaggi dell'uso dei suoi sistemi integrati sono di rilievo.

BIBLIOGRAFIA

- Gennaro Iasevoli “ Il valore del cliente”,Milano,Franco Angeli 2000
- Andrea Farinet, Eleonora Ploncher “ Costumer Relationship Management”, Milano, RCS Libri 2007
- Philip Kotler, Kevin L.Keller, “Marketing Management”, Milano, Prentice Hall 2007
- Salvatore Leggiero “Il cliente ha sempre ragione” Domenico Piazza

SITI INTERNET DI CONSULTAZIONE

<http://www.egq.it/>

<http://webmarketing.html.it>

<http://www.wikipedia.org/>

<http://www.sugarcrm.com/>

<http://crm.sysandorg.it/>

<http://www.urp.it>

<http://economiaemangement.corriere.it>