

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
FACOLTA' DI SCIENZE STATISTICHE
CORSO DI LAUREA IN STATISTICA E GESTIONE DELLE IMPRESE

Il valore del cliente e la *customer satisfaction* nei mercati
business to business. Il caso Sordina S.p.A.

RELATORE: Prof. Roberto Grandinetti

LAUREANDO: Matteo Schiavo

MATRICOLA: 537186 / GEI

Anno Accademico 2007-2008

Indice

Introduzione	5	
CAPITOLO 1	L'importanza del cliente nei mercati <i>b-to-b</i>. Approcci di CRM	
1.1	Da scambio a relazione – l'avvento del marketing relazionale	7
1.2	Il marketing relazionale nei mercati business to business	12
1.3	Il valore della relazione	16
1.4	<i>Customer satisfaction</i>	23
1.5	<i>Customer Relationship Management</i>	29
	1.5.1 Considerazioni sull'utilizzo di un sistema di CRM	36
1.6	Conclusioni	37
CAPITOLO 2	Caso Aziendale: Sordina S.p.A.	
2.1	Profilo Aziendale	39
2.2	<i>Businesses</i> di nicchia per Sordina	41
2.3	Analisi del mercato	43
	2.3.1 Considerazione sulla vendita al settore pubblico	44
	2.3.2 Caratteristiche del mercato	45
	2.3.3 Vendita di sistemi integrati	46
2.4	I Clienti Sordina	48
2.5	La forza di vendita Sordina	50
	2.5.1 Strategia di vendita	51
2.6	La comunicazione d'impresa - l'importanza della forza di vendita	52
	2.6.1 Il marketing nelle piccole e medie imprese	53
2.7	Strategia di Sordina - Limiti e opportunità	54
	2.7.1 Spunti di miglioramento	56
	2.7.2 Strategia di costo? Analisi delle risorse e competenze aziendali	59
2.8	SWOT Analysis	61
	2.8.1 Considerazioni	66
2.9	Importanza dei clienti Sordina	67
	2.9.1 Perché è così importante soddisfare i clienti?	68
2.10	Conclusioni	69

CAPITOLO 3	Indagine di <i>Customer Satisfaction</i>	
3.1	Considerazioni preliminari	71
3.2	I Confini dell'indagine: arco temporale e popolazione obiettivo	73
3.3	Analisi quantitativa dei clienti Sordina	74
3.4	Ideazione del questionario	82
	3.4.1 Costruzione del questionario	84
3.5	Questionario	87
3.6	Presentazione dei Dati	93
3.7	Risultati Utilizzatori	94
3.8	Confronto tra gruppi	100
3.9	Risultati generali	104
3.10	Sintesi riassuntiva	107
3.11	Spunti per il miglioramento	109
3.12	Conclusioni	111
	RINGRAZIAMENTI	113
	BIBLIOGRAFIA	114

Introduzione

Scopo di questa tesi è cercare di fornire informazioni utili al lettore circa l'importanza acquisita dai clienti, nei mercati industriali. Tramite l'analisi di un caso pratico, un'azienda operante nel settore elettromedicale, si potranno esaminare limiti ed opportunità di una gestione non pienamente orientata alla soddisfazione della clientela.

Il testo si articola in tre capitoli:

- Nel primo capitolo si analizzerà l'evoluzione del marketing nell'intento di valorizzare le relazioni con gli *stakeholders* ed in particolare col cliente. Questo continuo processo di trasformazione ha portato la maggior parte delle aziende di successo, a riconsiderare la criticità assunta dai propri clienti e l'importanza di creare con loro e per loro una relazione stabile e duratura, fonte di vantaggio competitivo. Lo studio proseguirà nell'analisi delle principali tecniche di costruzione di un valido strumento per analizzare la soddisfazione dei clienti, nonché nell'importanza di avere una clientela pienamente soddisfatta sviluppando un sistema di *Customer Relationship Management*.
- Nel secondo capitolo si analizzerà la strategia aziendale di Sordina S.p.A., una piccola azienda padovana, operante in un settore di nicchia: l'impresa produce e vende apparecchiature elettromedicali per strutture ospedaliere. Passando in esame i canali di marketing di Sordina, lo studio proseguirà con un'analisi strategica dell'impresa, cercando di identificare limiti e spunti per il miglioramento. Ciò ci permetterà di applicare un modello largamente utilizzato: la *SWOT analysis*. Particolare attenzione verrà assegnata alle caratteristiche del mercato, alla struttura della clientela e al modo con cui l'impresa si approccia ad essi. Punto focale dell'analisi è capire in che modo l'orientamento di Sordina è rivolto a valorizzare la fornitura ed il rapporto con la propria clientela, nonché le conseguenze dannose di un errato approccio con la stessa.
- Nel terzo ed ultimo capitolo verrà sviluppata un'indagine di *customer satisfaction* con l'intento di acquisire informazioni utili per valutare l'efficienza dei prodotti/servizi e soprattutto come punto di partenza per tutte le azioni future che l'impresa progetterà per creare valore. Si partirà dalla distinzione delle varie tipologie di clientela che si interfacciano con Sordina, alla definizione dell'importanza di ogni singolo cliente, utilizzando indici di fatturato dell'acquisto effettuato. Si confronterà il numero di richieste d'intervento e reclami rivolti all'assistenza, su quantità di prodotti acquistati. Si proseguirà nella definizione degli obiettivi primari d'indagine, andando ad analizzare gli attributi che incidono maggiormente sulla

soddisfazione/insoddisfazione del cliente. Si arriverà alla definizione degli *items* essenziali da inserire nel questionario, si sceglierà la scala di misura più idonea per la rilevazione e si identificherà la tecnica di rilevazione più appropriata. Infine si somministrerà il questionario e si analizzeranno i dati raccolti con l'obiettivo di riuscire ad ottenere informazioni rilevanti al fine di attuare un processo di miglioramento per quegli attributi che incidono sulla carenza di soddisfazione della clientela Sordina.

La completa soddisfazione della fornitura è, come vedremo in seguito, punto di partenza per la costruzione di solide relazioni di reciproco profitto.

Il focus di questa tesi è dunque il cliente e l'importanza di soddisfarlo appieno in tutti i momenti di contatto tra lui e l'azienda fornitrice.

CAPITOLO 1 L'importanza del cliente nei mercati *b-to-b*. Approcci di CRM

1.1 Da scambio a relazione – l'avvento del marketing relazionale

Per aver diritto al successo, oggi, divengono fondamentali la varietà e la flessibilità strategica, la velocità di implementazione e la focalizzazione operativa delle risorse.

Una cosa è certa: non è più facile come in passato individuare rotte continuative di successo. In un contesto ormai ridondante di informazioni, velocità di cambiamento, banalizzazione di proposte, incertezza e ricerca esasperata di personalizzazione, l'unica strada di vantaggio competitivo per l'azienda sta nel fidelizzare il cliente, creando con lui e per lui un valore aggiunto che sia riconosciuto come unico e diverso (*Drei A. – 2004*).

Per competere con successo, ogni organizzazione deve riconoscere l'importanza dei consumatori ed impegnarsi al meglio per soddisfare le loro esigenze.

La conoscenza dei propri clienti è dunque essenziale ed è il primo passo per avvicinarsi ad un ottica di marketing. Come definisce *Kotler*, infatti, lo scopo del marketing non è vendere il prodotto, anzi, è di rendere superflua la vendita. Comprendere e conoscere i clienti ad un livello tale da far sì che il prodotto/servizio sia talmente adatto alle loro esigenze da venderli da solo. Lo stesso concetto viene anche ribadito da moltissimi autori di marketing tra cui *Peter Chisnall*: “*Knowledge about customers and their need is essential for successful decision making*”.

L'offerta di un bene ha successo se si offre all'acquirente un valore aggiunto rispetto al suo dispendio di risorse per doverlo acquistare. La soddisfazione può generare riacquisto. Se il riacquisto non è più sporadico, ma diventa ripetuto e continuativo, si può parlare di relazione e quindi di marketing relazionale (*Kotler – 2004*).

Le cause che hanno determinato questo processo di cambiamento da scambi sporadici alla ricerca di relazioni solide e durature col cliente, di reciproco profitto, sono attribuibili ad alcune variabili tra cui:

- Intensificazione della concorrenza e delle innovazioni strategico - organizzative;
- Crescente varietà e variabilità delle soluzioni tecnologiche disponibili;
- Tendenza alla globalizzazione della competizione tra imprese;
- Maggior dinamismo nei canali distributivi;

- Crescente varietà e variabilità dal lato della domanda finale che spinge incessantemente verso la frammentazione dei mercati.

Analizzando l'ultimo punto, attualmente risulta estremamente rischioso raggruppare i clienti in segmenti omogenei. La diversità di ogni singola persona/organizzazione non consente un'efficace segmentazione di mercato in quanto risultano troppo elevate le differenze intra-segmento o comunque, perde di efficacia qualsiasi tipo di suddivisione della clientela in gruppi omogenei. Nell'approccio di *relationship marketing* la segmentazione mantiene la sua importanza nella misura in cui favorisce l'incontro con i singoli consumatori e le relazioni *one-to-one* (Grandinetti – 2002).

I concetti di differenziazione tramite servizi e personalizzazione, di cui il marketing era fondatore, non sono più efficacemente applicabili senza essere a contatto diretto col singolo cliente. Solo chi ha la reale percezione di quelle che sono le esigenze del cliente, riuscirà a creare valore per il primo, affinché esso sia soddisfatto, ma anche perché questa soddisfazione si traduca in vantaggio per l'impresa stessa, tramite impegni coerenti e relazioni durature di reciproco profitto.

Non è certamente semplice per le aziende passare dall'ottica del tradizionale venditore alla logica del *customer manager*, responsabile della creazione di valore della relazione tra cliente e fornitore. Inoltre non sempre gli investimenti rivolti alla soddisfazione del cliente, generano elevati ritorni dalle risorse investite¹. Diviene fondamentale, dunque, saper destinare le risorse innanzitutto a quei clienti che più probabilmente genereranno ritorni per l'azienda.

Ciò porta le imprese a dover considerare singolarmente ogni scambio, adottando misure di personalizzazione e forniture specifiche alle singole esigenze di ognuno di loro.

Tutti questi fattori hanno creato maggiore instabilità in qualsiasi settore e hanno portato le imprese ad assumere decisioni in condizioni di elevata incertezza.

In questo contesto di ipercompetitività e di elevata frammentazione della domanda prende piede un modo nuovo di concepire il marketing, molto più diretto e personalizzato: **Il marketing diretto**. Il marketing diretto o *direct marketing* è inteso come un'insieme di tecniche mirate ad un marketing personalizzato e interattivo, basato sull'utilizzazione di dati acquisiti sui singoli clienti e memorizzati su un database.

Il marketing diretto si caratterizza per:

¹ Oggi, non è possibile permettersi ritorni economici ridotti o comunque incerti, in quanto le risorse a disposizione sono sempre meno rispetto a quelle necessarie per una piena soddisfazione di tutti i clienti e quindi più preziose.

- La rilevanza che assume la relazione con il singolo cliente;
- L'importanza del database di marketing, cardine della relazione impresa-cliente, che memorizza la storia del rapporto con i singoli clienti;
- L'importanza che assumono le nuove tecnologie multimediali dell'informazione e della comunicazione per mantenere e valorizzare l'interscambio informativo tra impresa e cliente, secondo un concetto di *Customer Relationship Management* – CRM;
- La misurazione precisa dei risultati per ogni singola azione di marketing.

L'impresa, per approcciarsi correttamente ad una logica di *direct marketing* e raggiungere gruppi di clienti sempre più esigui, fino a toccare il singolo cliente, deve disporre di un adeguato sistema informativo. L'azienda deve quindi, acquisire, gestire ed aggiornare con continuità le informazioni sul consumatore, per conoscerlo e comprendere i suoi bisogni, favorendo l'incontro della domanda con l'offerta e sviluppando una relazione di mercato. Tale azione è possibile grazie al **database di marketing**, fulcro dell'interazione tra impresa e mercato/cliente (De Luca – 2007).

Caratteristica del marketing diretto è di essere database *driven*. Il database è utile per individuare:

- I clienti più remunerativi;
- I tipi di prodotti acquistati dai clienti;
- La frequenza di acquisto di tali prodotti.

Inoltre consente di:

- Progettare prodotti on-line secondo le specifiche del cliente;
- Segmentare in modo accurato il mercato di beni e servizi;
- Trattare i clienti secondo la loro importanza relativa per l'impresa;
- Valutare i risultati dell'attività di marketing;
- Gestire e sviluppare le fasi del rapporto cliente-impresa;
- Accrescere la *customer satisfaction* e la *retention* della clientela;
- Indirizzare e personalizzare la comunicazione al singolo cliente;
- Archiviare la storia del cliente, l'analisi e la predizione dei suoi comportamenti.

Tramite le relazioni con il mercato e l'utilizzazione del database, l'impresa approfondisce la conoscenza del singolo cliente, utile per supportare le azioni di marketing. La metodica dello *scoring*, con il quale si assegna a ciascun cliente un punteggio, relativo alla sua importanza, è un efficace strumento di supporto per le strategie di contatto da adottare per i vari clienti/segmenti.

Il database di marketing o *customer database* sviluppa capacità di analisi e predizione. Attraverso questo strumento l'impresa apprende i comportamenti di acquisto del consumatore ed è in grado di prevenire i suoi desideri e di predire i suoi bisogni futuri.

I contenuti del database di marketing si possono sintetizzare nelle seguenti categorie:

- Dati di base: nome, indirizzo, telefono, settore merceologico, campagna di comunicazione che ha generato la richiesta di informazioni o dell'ordine di acquisto, acquisti passati classificati per data, tipo di prodotto e importo monetario;
- Dati comportamentali: dati *recency, frequency, monetary, category*;
 - *Recency*: acquisto più recente;
 - *Frequency*: frequenza di acquisto (numero complessivo di acquisti e loro cadenza temporale);
 - *Monetary*: valore monetario degli acquisti effettuati,;
 - *Category*: categoria del prodotto acquistato (se l'azienda è multi-business);
- Altre informazioni: variabili socio-demografiche, psicofisiche e comportamentali.

L'iterazione tra i soggetti, fornitore da un lato, cliente dall'altro, favorisce l'apprendimento (*learning relationship*), inoltre alimenta il *customer database*.

E' evidente il passaggio riguardo il modo di concepire il contatto col cliente, da una logica unidirezionale (dall'offerta alla domanda), ad una logica di relazione, bidirezionale, interattiva e collaborativa. Il *direct marketing* ha spianato la strada ad un nuovo modo di concepire l'iterazione fornitore-cliente, da un'ottica di scambio, il più delle volte sporadico, ad una relazione stabile nel tempo, di reciproco profitto (*win - win*). Si può parlare a questo punto di ***relationship marketing***.

Nel contesto relazionale, il ruolo del marketing diventa quello di gestire con continuità 4 tipi di attività tipiche di una relazione con il cliente, che ne rappresentano 4 dimensioni: comunicazione, coordinamento, adattamento e monitoraggio dell'economicità della relazione, (*Fiocca, Snehota, Tunisini – 2003*).

Allargando la teoria del vantaggio competitivo di *Porter* (1985), con la quale veniva esposto che una migliore gestione dei collegamenti consentono riduzioni di costi o incrementi della differenziazione, al concetto di rete o sistema del valore, si individua nei rapporti di cooperazione tra imprese una leva competitiva estremamente efficace.

Fattori essenziali per l'efficace riuscita di un rapporto collaborativo sono: trasparenza informativa, il coinvolgimento reciproco, l'impegno a collaborare (*commitment*), adattamento reciproco e la fiducia².

Atteggiamenti cooperativi determinano il miglioramento della fiducia reciproca e della reputazione. Dunque la cooperazione "produce" cooperazione estendendo ed intensificando le relazioni tra le parti. La pratica del lavorare insieme migliora la conoscenza reciproca e le competenze relazionali, con effetti analoghi sulla fiducia.

Il processo evolutivo in atto sta andando verso la direzione di un marketing sempre più interattivo, acquisendo un'identità relazionale.

Il circuito della cooperazione definisce lo spazio di lavoro del *relationship marketing*.

L'approccio di marketing interattivo lavora sulle interdipendenze e le relazioni di tutto il sistema del valore, passando dall'azienda produttrice, all'agente di vendita, dal distributore fino al consumatore finale.

In definitiva, per rendere efficace un approccio di *relationship marketing*, (Grandinetti – 2002) l'impresa deve:

- Disporre di una rappresentazione adeguata e flessibile della segmentazione della domanda;
- Costruire un'iterazione comunicativa intelligente con il consumatore;
- Considerare il rapporto con il cliente come una fonte di informazioni e di apprendimento;
- Sviluppare un adeguato *customer database* che permetta la verifica e la revisione dei segmenti.

² Per approfondimenti vedere, circuito FITA – Grandinetti 2007

1.2 Il marketing relazionale nei mercati *business to business*

Per *Copeland* (1926) la prima sostanziale differenza tra i mercati di consumo e mercati industriali è da individuare nel fatto che, mentre nel primo caso il produttore “deve considerare le principali motivazioni e abitudini d’acquisto di milioni di consumatori, nessuno dei quali è conosciuto personalmente”, nel mercato dei beni industriali, invece, l’attenzione deve essere rivolta alle “esigenze di ciascun acquirente individuale”, che deve, dunque, essere conosciuto individualmente e per il quale vanno approntati specifici e differenziati insiemi di prestazioni. L’attenzione particolare dell’acquirente non è dunque focalizzata al solo prodotto fisico, ma a tutta una serie di fattori quali l’affidabilità del prodotto, la durata, la flessibilità, la semplicità d’installazione, d’uso e di riparazione, la tempistica, la sicurezza e la versatilità, secondo le specifiche esigenze di ogni cliente. La complessità dell’offerta perciò, dev’essere realizzata in un rapporto di stretta iterazione con ogni singolo cliente.

Componenti chiave dell’offerta dei prodotti di beni industriali sono tutta una serie di attività che vanno dall’assistenza post-vendita, alla gestione dei ricambi, dalla progettazione e dall’assistenza pre-vendita alla formazione e all’addestramento degli operatori, alla possibilità di sfruttare termini di pagamento e condizioni finanziarie particolarmente interessanti, (*Marcati – 1992*).

Ognuna di queste attività rivestono un ruolo chiave nella soddisfazione del cliente.

Altro elemento essenziale, consiste nel fatto che ogni prestazione dev’essere creata su misura considerando le particolari necessità di ogni singolo acquirente. Da qui l’offerta si può scomporre nelle seguenti sezioni:

- Comprendere il bisogno del cliente;
- Adattare il prodotto fisico alle esigenze del cliente;
- Mettere a disposizione il prodotto secondo le modalità richieste dal cliente;
- Facilitare il cliente nell’utilizzo del prodotto;
- Assicurare la continuità operativa delle attività del cliente.

Compito del fornitore, è anche quello di far da consulente all’acquirente, nei casi in cui quest’ultimo abbia difficoltà nel determinare l’esatta natura del proprio bisogno. In questo caso è richiesto uno sforzo di comprensione delle esigenze che l’acquirente si propone di soddisfare con la decisione d’acquisto. Ecco che torna in ballo l’importanza di conoscere ogni singolo cliente attraverso l’archiviazione e l’aggiornamento del *customer database*.

Le imprese che producono beni industriali sono chiamate a misurarsi con una domanda estremamente individualizzata, ne consegue che il fornitore opererà per un adattamento personalizzato a seconda delle specifiche esigenze di ogni singolo cliente³.

Questo lavoro favorisce una relazione di lunga durata col cliente, il quale è motivato dalla soddisfazione sperimentata e dal grado di conoscenza delle risorse e competenze del fornitore che ha potuto acquisire⁴.

Il prodotto industriale è altamente complesso, sia perché costituito da più elementi, materiali e immateriali, sia perché essi devono essere disegnati, in modo più o meno completo, su misura delle richieste individuali di singoli utenti.

Questo è una delle motivazioni che portano alla stabilizzazione delle relazioni tra fornitori e clienti nei mercati dei beni industriali⁵.

L'interattività e la complessità delle principali relazioni coi clienti nei mercati *business-to-business* rende utile ed efficace l'applicazione di qualche forma di *account management*, cioè la gestione differenziata di ogni singolo cliente, (*Fiocca, Snehota, Tunisini – 2003*).

L'*account management* comporta nella sua essenza:

- L'esplicitazione del ruolo attribuito allo specifico cliente in questione (volumi, redditività, acquisizione di know-how, referenze);
- La chiarificazione della percezione desiderata dell'azienda da parte del cliente (connotati, attributi, reputazione);

³ Il marketing individuale si basa sul concetto che ogni singolo cliente può essere raggiunto da una specifica offerta, con puntuali attività di comunicazione e distribuzione: il *marketing one-to-one* richiede un'attenta focalizzazione su ogni singolo cliente, (*Iasevoli – 2002*).

⁴ Un'importante fattore che incide sulla soddisfazione percepita da parte del cliente, è la semplicità di utilizzo del prodotto acquistato, sia esso complesso dal punto di vista tecnologico, sia di scarsa complessità. Due operazioni che semplificano l'utilizzazione da parte del cliente sono la fornitura di corsi di addestramento e la documentazione tecnica allegata. È importante per l'azienda fornitrice, personalizzare formazione e documentazione per le specifiche esigenze del cliente in questione. Per gli acquirenti, inoltre, è di vitale importanza poter contare sull'affidabilità del prodotto da un lato, per contenere al minimo il rischio di fermate dello stesso, ed essere sicuri di un tempestivo ripristino nel caso in cui tali fermate si verificano, dall'altro. Un regolare monitoraggio ed adeguati servizi di assistenza e garanzia post-vendita riducono al minimo il rischio di insoddisfazioni da parte degli acquirenti. È importante che il fornitore disponga di informazioni accurate sul processo di utilizzazione del prodotto di ogni singolo cliente e sia capace di pianificare interventi mirati e personalizzati su misura delle diverse esigenze di ogni utilizzatore servito, (*Giuseppe Nardin – 2002*).

⁵ Solo l'avvento della tecnologia flessibile consente lo sviluppo di un approccio *customer based* dell'impresa. Le tecnologie flessibili tendono a dissolvere il *trade-off* tra costi e varietà, liberando la strada al ritorno della varietà (un tempo possibile grazie alla produzione artigianale), la quale determina un approccio relazionale col cliente.

- Il concepimento dei criteri di azione nei confronti del cliente (soluzioni e azioni necessarie per raggiungere l'obiettivo dell'azienda);
- L'attribuzione delle responsabilità di integrazione delle attività col cliente, del monitoraggio e degli interventi correttivi.

Le scelte che stanno alla base della gestione della relazione, devono tenere conto sicuramente di due fattori: l'ampiezza e l'economicità della relazione.

Analizzando l'ampiezza è possibile notare che nelle imprese operanti nel mercato industriale un numero relativamente limitato di clienti rappresenta la maggior parte delle vendite.

L'economia delle relazioni si è appurato, tende ad avere un ciclo; le relazioni tendono ad essere poco remunerative nella fase iniziale (necessitano infatti di investimenti in comunicazione, adattamento, ecc), per poi diventare potenzialmente più remunerative nel tempo, quando le aziende coinvolte riescono a coglierne i diversi benefici possibili. Ciò significa che le relazioni nuove sono tendenzialmente meno profittevoli di quelle mature. Infine vi è una tendenza al decadimento di alcune relazioni, cosa che implica la necessità di acquisire nuovi clienti e di sviluppare relazioni con questi ultimi.

La gestione strategica del portafoglio clienti richiede dunque, l'individuazione del profilo dei futuri clienti chiave per l'azienda.

L'importanza di soddisfare appieno il cliente e di instaurare relazioni durature con lui viene ribadito nuovamente da un altro concetto: è stato infatti provato che gli acquirenti industriali attribuiscono, in fase di processo di selezione dei fornitori, un rilievo cruciale alla possibilità di poter far ricorso a fonti di fornitura con cui già intrattengono relazioni ben sperimentate. Soddisfare la clientela, nei mercati industriali ancor più che nei mercati di consumo, genera fiducia nei clienti nonché la creazione di rapporti duraturi di reciproco profitto. Si è constatato inoltre, che il ricorso a nuovi fornitori da parte delle imprese acquirenti si attivi, soltanto, come conseguenza di un reale stato di insoddisfazione nei confronti delle capacità e delle risposte fornite dai fornitori attuali.

Elemento essenziale per la creazione e valorizzazione di una relazione è la **fiducia reciproca**. La fiducia, spiega *Nardin (2002)*, è una risorsa chiave che alimenta un clima collaborativo e un orientamento a preservare la relazione nel tempo, favorendo processi di adattamento. E' inoltre, la condizione essenziale per la cooperazione e la durata di una relazione. Attraverso la fiducia, le parti riducono la percezione reciproca del rischio di comportamenti opportunistici. La fiducia è la condizione interna alla relazione che permette di intraprendere iniziative, connotate da elevati livelli di incertezza. Attraverso la fiducia, quindi, l'attenzione delle imprese partner si sposta in direzione di una positiva aspettativa di durata nel lungo periodo della relazione, favorendo la disponibilità ad accettare difficoltà e

incidenti nel corso della stessa, a operare adattamenti reciproci, ad investire nella relazione per incrementarne l'efficacia e l'efficienza attraverso la cooperazione.

Continuità e intensità delle relazioni sono i presupposti necessari affinché possa emergere un clima di fiducia. Il livello di fiducia che è possibile registrare all'interno di una relazione, sarà, pertanto, influenzato positivamente dalla durata della relazione stessa.

La reputazione costituisce un veicolo di trasferimento della fiducia. La reputazione di un'impresa si costruisce sulla base di un flusso di segnali che i soggetti esterni ad essa possono raccogliere sui suoi comportamenti passati, pur senza averne avuto un'esperienza diretta.

L'affidabilità è sempre la base fondamentale della fiducia nel suo complesso, la variabile critica su cui si fonda la disponibilità ad avviare azioni che implicano una qualche dose di dipendenza da un partner.

1.3 Il valore della relazione

In un'economia ipercompetitiva con acquirenti sempre più esigenti, un'impresa può conseguire un vantaggio competitivo solo creando e distribuendo un valore superiore. Questo richiede di conoscere il valore per il cliente; creare valore per lui; distribuirlo e sostenerlo per tutta la durata della relazione. Non è più sufficiente attrarre nuovi clienti; l'impresa deve mantenere ed investire su quelli consolidati.

Generalmente l'attenzione e gli sforzi del management sono concentrati principalmente sull'attrazione di nuovi clienti e sulle transizioni, piuttosto che sulle relazioni. Inoltre ci si concentra soprattutto sulle attività pre-vendita e di vendita, piuttosto che su quelle post-vendita. In realtà, un'impresa dovrebbe monitorare regolarmente la soddisfazione dei clienti, poiché questo è il fattore chiave per il mantenimento e la fidelizzazione del cliente stesso. Un cliente entusiasta rimane fedele più a lungo, effettua maggiori acquisti, parla positivamente dell'azienda, dedica meno attenzioni alle marche concorrenti, è meno sensibile al prezzo ed è una utile fonte d'informazione per l'impresa su idee per prodotti e servizi. Inoltre servirlo costa meno rispetto ai nuovi clienti in quanto le transizioni si sono trasformate in relazioni e le procedure di scambio perciò, sono diventate delle routine, (*Kotler – 2004*).

La capacità di generare piena soddisfazione alle aspettative della propria clientela, e quindi la generazione di fiducia, rappresenta dunque un fattore determinante nel passaggio da transizioni di mercato sporadiche a relazioni di scambio continuative.

Il vantaggio competitivo dell'impresa fornitrice dunque, non dipende più esclusivamente da capacità relative al prodotto e al processo, esso è invece sempre più rivolto alla capacità di gestire relazioni, di comunicare con il cliente, di co-progettare forniture ad hoc e di assumersi rischi condivisi con gli interlocutori.

Il passaggio dunque, ad un orientamento al cliente, sta nell'idea di fondo che la profittabilità dell'azienda fornitrice non è più generata soltanto dalla vendita dei prodotti, ma alla base di tutto c'è l'idea che si possa trarre un vantaggio competitivo dalla valorizzazione della fornitura del cliente, creando con lui e per lui un valore aggiunto che non possa essere sostituito da nessun altro nel mercato. Il concetto principale è dunque quello di soddisfare completamente i bisogni del cliente mediante il prodotto e tutto l'insieme delle attività connesse alla sua creazione, distribuzione ed impiego.

La soddisfazione del cliente emerge dal confronto tra le prestazioni del prodotto acquistato e le aspettative formulate prima dell'acquisto. Se le prestazioni del prodotto sono inferiori alle aspettative, il cliente è insoddisfatto e viceversa⁶.

Entra dunque in gioco la capacità di percezione di valore da parte del cliente. Il fornitore deve cercare di far percepire la sua proposta come significativa ed allinearla il più possibile alla sua reale capacità di erogazione della fornitura. Infatti può capitare che nonostante il fornitore abbia concepito una proposta di valore di elevato interesse rispetto alle esigenze del cliente, quest'ultimo non lo recepisca a causa di un atteggiamento verso il primo estremamente chiuso, o più semplicemente a causa di un'errata comunicazione da parte del fornitore. D'altro canto, accade che si crei notevole coinvolgimento del cliente nei confronti del fornitore, in virtù di un atteggiamento estremamente positivo, benché la proposta di valore sia assolutamente insoddisfacente da un punto di vista sostanziale.

Nonostante la percezione del cliente sia influenzata da innumerevoli fattori, va sottolineato che una fetta estremamente importante sia anche gestibile dal fornitore. Ciò è possibile realizzando una condizione di fiducia interpersonale, (*Drei A. – 2004*). Il fornitore si deve attivare per creare una condizione di empatia⁷.

Esso deve impegnarsi per individuare lo stile e le percezioni del cliente in modo da adottare comportamenti specifici e idonei a quello stile. Questo permette al fornitore di accrescere la bontà della relazione instaurando nell'interlocutore un atteggiamento positivo di sicurezza e fiducia. Tutto ciò permette di realizzare uno spirito di cooperazione e di comunicazione efficace che accresce il valore stesso della relazione per entrambe le parti.

L'importanza di instaurare relazioni longeve viene ribadito ancora da *Nardin (2002)*, secondo il quale, il fornitore acquisisce maggiore conoscenza sulle caratteristiche del cliente e sulle sue modalità operative e competitive e migliora, pertanto, la possibilità di offrire prestazioni adeguate con minor costi di progettazione. Aumenta inoltre il potenziale di sviluppo, in quanto le risorse interne si integrano con quelle del cliente consentendo incrementi nei processi di miglioramento della qualità e riduzioni di costi attraverso l'allineamento di procedure.

⁶ Le aspettative del cliente possono basarsi su esperienze di acquisto passate, su opinioni di amici o colleghi, su informazioni e su promesse di un'impresa e dei suoi concorrenti. Pertanto è importante promettere ciò che si riesce effettivamente ad erogare come prodotto o servizio. Se l'azienda crea aspettative troppo elevate, difficilmente il cliente ne rimarrà del tutto soddisfatto; se invece l'impresa definisce le aspettative ad un livello troppo basso, questa non riuscirà ad attrarre un numero sufficiente di acquirenti, anche se risulteranno molto soddisfatti della scelta fatta. (*Kotler – 2004*).

⁷ L'empatia è la capacità di comprendere cosa un'altra persona/organizzazione sta provando.

Poiché i rapporti fornitore-cliente, per poter essere efficienti, implicano spesso processi di adattamento da entrambe le parti, la stabilità assicura un maggior sfruttamento degli investimenti di adattamento portati a termine.

La fonte di vantaggio competitivo sta nell'attivare un circolo virtuoso per cui più si conosce un cliente, più si è in grado di offrirgli un valore distintivo rispetto alla concorrenza. Il successo di un'impresa è fortemente correlato alla sua capacità di ottimizzare in modo significativo i rapporti che esistono tra profitto, fedeltà della clientela, soddisfazione della clientela, qualità e valore del servizio erogato da un lato, e competenze, soddisfazione, fedeltà e produttività del personale dall'altro. E' stato provato che (*Iasevoli – 2000*):

- Una riduzione della defezione dei clienti può generare ritorni più che proporzionali in termini di profitto;
- I costi necessari per mantenere un cliente sono sostanzialmente minori rispetto a quelli necessari per acquisirne uno nuovo;
- Fiducia e soddisfazione generano fedeltà.

E' dimostrato, che in mercati concorrenziali esiste una relazione diretta, anche se non proporzionale, tra soddisfazione e fedeltà. Inoltre il loro legame, varia molto da settore a settore. E' evidente che qualsiasi azienda deve comprendere che tipo di relazione intercorre tra soddisfazione e fedeltà.

In ogni caso, tralasciando le differenze tra settore e settore e semplificando il legame che intercorre tra soddisfazione e fedeltà arriviamo a definire la seguente formula:

FEDELTA' = SODDISFAZIONE + FIDUCIA

Ancora, per ottenere un'elevata fedeltà occorre offrire al cliente un elevato valore. La proposta del valore è costituita da un'insieme di vantaggi che l'impresa promette di offrire. *Kotler* la definisce come, l'esperienza che i clienti otterranno dall'offerta dell'impresa e dalla relazione con essa. Il fatto che la promessa sia mantenuta dipenderà dalla capacità dell'impresa di gestire al meglio tutte le esperienze che il cliente realizzerà sul modo in cui andrà ad ottenere e utilizzare l'offerta.

E' dimostrato che l'aumento del grado di fedeltà, influisce positivamente sul valore della relazione.

Inoltre, *Iasevoli* afferma, che il valore della clientela è funzione della qualità relazionale sviluppata dall'impresa stessa. I benefici derivanti da una relazione proficua col cliente generano:

- Abbattimento dei costi di vendita in virtù di una maggiore conoscenza del cliente da parte del fornitore;
- Crescente capacità del fornitore di differenziarsi agli occhi del cliente;
- Crescente fiducia del cliente, la quale migliora efficienza ed efficacia alla relazione;
- Creazione di valore aggiunto per il cliente, piena soddisfazione, pronta risoluzione di problemi, sfruttamento di opportunità, acquisizione di informazioni e conoscenze, consulenza e servizi di contorno;
- Creazione di valore aggiunto per il fornitore in termini di ritorno economico, acquisizione di conoscenza e *know-how*, di esperienza, referenza e immagine, passaparola positivo, innalzamento di barriere rispetto alla concorrenza;
- Acquisizione di informazioni da parte del fornitore relativamente al cliente e agli individui che ne fanno parte, per poterli ricondurre a categorie – *customer profile* – e quindi customizzare⁸ secondo le loro specifiche esigenze e aree di interesse, creando per loro valore;
- Trasmissione coerente e continua da parte del fornitore di messaggi relativamente a valori e *core competencies* della sua organizzazione e punti di forza delle sue offerte rispetto agli specifici criteri di attenzione del singolo cliente.

Il cliente dunque, diviene il focus di ogni sforzo aziendale; è per questo che il fornitore deve saper farsi scegliere dai clienti per quello che gli riesce meglio “*core business*” – lavorare con la clientela più attrattiva e, quindi, proporre crescente specializzazione a costi contenuti.

I clienti e la relazione con essi rappresentano un *asset* fondamentale per l’impresa e il relativo valore deve essere misurato sull’intero arco del ciclo di vita della relazione stessa. Obiettivo dell’impresa che punta sulla gestione della relazione, è di agire sulla fedeltà della clientela, generando e accumulando le risorse immateriali e perpetuando la relazione nel tempo.

Il valore generato nei processi relazionali è strettamente correlato alla *customer satisfaction* e all’effettivo orientamento alla clientela, da parte dell’impresa.

“To be competitive in today’s markets, a company must be sure it knows exactly what it takes to keep its customers satisfied and loyal.”⁹

La soddisfazione genera fiducia e la fiducia è madre della buona reputazione, della possibilità di relazioni cooperative e soprattutto di fedeltà.

⁸ Grazie alla customizzazione, l’azienda si avvicina alla soddisfazione del singolo cliente tenendo conto delle preferenze e dei comportamenti individuali effettivi, inoltre l’azienda può giungere ad un livello di personalizzazione sempre più elevato ed incisivo.

⁹ Measuring Customer Satisfaction – James H. Myers

Il successo del processo relazionale è funzione della capacità dell'impresa di generare soddisfazione in ciascuna fase di contatto col cliente, rispetto al valore atteso di quest'ultimo. Inoltre, se la soddisfazione del cliente si ripete nel tempo, sedimenta nella clientela la percezione di affidabilità dell'impresa, alimentando il processo generatore di fiducia, il quale porta inevitabilmente a relazioni durature di reciproco profitto¹⁰.

La soddisfazione quindi, rappresenta un potente collante dei rapporti relazionali e interattivi tra cliente e impresa, il cui consolidamento favorisce comportamenti di riacquisto, guidati da un elevato valore atteso e dalla convinzione di affidabilità dell'azienda. Incoraggia inoltre, la stabilità della relazione e comportamenti di natura cooperativa e leale.

La soddisfazione del cliente e la profittabilità dell'impresa sono strettamente legate alla qualità dei prodotti/servizi offerti. Una qualità elevata genera un elevato grado di soddisfazione e, allo stesso tempo, consente di applicare prezzi più elevati ed evitare costi di riparazione, sostituzione e lamentele della clientela. La logica a cui far riferimento è quella del TQM - *Total Quality Management*. Esso prevede un continuo miglioramento della qualità in tutti i processi, prodotti e servizi dell'impresa. L'impresa di qualità è quella che riesce a soddisfare la maggior parte delle esigenze della clientela nel lungo periodo.

Molte imprese utilizzano indici di *customer satisfaction* e *customer loyalty* tra gli obiettivi prioritari delle strategie di marketing e come efficaci strumenti per la misurazione della performance aziendale. E' dunque opportuno utilizzare oltre alla valutazione delle risorse tangibili ed economiche, anche una quantificazione delle risorse *customer based*. E' utile in questo senso correlare la capacità di gestire le relazioni con i clienti e la quantificazione del capitale economico, in quanto gli obiettivi di soddisfazione del cliente, rappresentano i *drivers* in grado di influenzare significativamente il valore aziendale, (*Iasevoli – 2000*). E' importante inoltre quantificare la perdita di valore.

Essa è funzione prevalentemente di tre fattori:

- Insoddisfazione e infedeltà
- Passaparola negativo
- Altre motivazioni diverse dall'insoddisfazione (ad esempio azioni della concorrenza, cause naturali, ecc)

¹⁰ La soddisfazione del cliente però, non è l'unico obiettivo dell'azienda. Migliorare la soddisfazione riducendo i prezzi o migliorando i servizi, può portare ad una diminuzione dei profitti. Inoltre l'impresa si relaziona con altri innumerevoli *stakeholders* (dipendenti, fornitori, distributori, azionisti), quindi concentrarsi troppo sui soli clienti, potrebbe voler dire trascurare gli altri "partner". Essenziale per l'azienda è quindi definire con chiarezza quali sono tutti gli *stakeholders* in relazione con essa, definire i loro bisogni, e cercare di esaudirli equamente, (*Kotler – 2004*).

Tralasciando l'ultima tipologia, le altre due, sono attribuibili alla gestione delle relazioni col cliente.

Un consumatore insoddisfatto procede in due direzioni, (*Grandinetti – 2002*):

- Uscita, nel caso in cui il consumatore cessa di acquistare i prodotti dell'impresa;
- Voce, nel caso in cui il consumatore manifesti la propria insoddisfazione al produttore, rivenditore o chiunque sia disposto ad ascoltarlo.

Le due possibilità non si escludono a vicenda: spesso infatti, il consumatore insoddisfatto di un prodotto comunica la sua insoddisfazione e al tempo stesso decide di non riacquistarlo. Il passaparola negativo può determinare ulteriori uscite ed inibire l'acquisizione di nuovi clienti. Oggi più che mai grazie al boom tecnologico e ad internet, la comunicazione è estremamente rapida e i consumatori possono diffondere la propria opinione (positiva o negativa) molto velocemente ed in qualsiasi parte del mondo.

Compito del management è anche quello di approfondire e interpretare gli eventuali effetti negativi che una non corretta gestione delle risorse immateriali, tra cui la soddisfazione della clientela, può avere sul valore aziendale. Per quantificare correttamente il danno imputabile ad una non corretta gestione delle relazioni è necessario disporre di dati sul comportamento dei clienti (livello di soddisfazione e di fedeltà) e sulla valutazione economico-finanziaria del portafoglio clienti.

Il primo può essere ottenuto attraverso indagini di mercato e di *customer satisfaction* mentre il secondo dedotto dal *customer database* attraverso il calcolo del valore del cliente.

E' indispensabile inoltre, che l'impresa si mostri realmente disponibile ad ascoltare le lamentele e le esigenze della clientela, raccogliendo indicazioni sulle cause del disservizio e successivamente utilizzandole nei processi di ottimizzazione e personalizzazione dell'offerta. Compito dell'impresa, tuttavia, non è soltanto quello di fornire una risposta a un eventuale reclamo, ma gestire in maniera efficace tutti gli aspetti che determinano un giudizio da parte del cliente: dalla gentilezza al grado di disponibilità in fase di ricezione del reclamo, dall'autonomia decisionale alla velocità di risposta in fase di gestione dello stesso.

E' dunque evidenziata l'importanza cruciale di un orientamento focalizzato al cliente e di un sistema di gestione della qualità in grado di ridurre al minimo possibili cadute qualitative e recuperare tempestivamente le situazioni sfuggite di mano.

Tuttavia, ancora oggi troppe imprese soffrono un elevato livello di defezione dei clienti. Queste, infatti, focalizzano gli sforzi su una continua ricerca di nuovi clienti, disinteressandosi della gestione di quelli già acquisiti. Purtroppo non è un'efficace strategia su cui puntare: è come aggiungere acqua ad un secchio bucato.

Innanzitutto, bisogna definire e quantificare il tasso di mantenimento della clientela, successivamente monitorare il tasso di perdita della stessa ed intervenire per ridurlo. L'impresa deve identificare le cause che hanno determinato il non riacquisto o la scelta di un altro fornitore e cercare dove possibile di ridurle o eliminarle. Molto è possibile fare se la perdita di clientela è dovuta all'offerta di prodotti scadenti, un servizio di modesta qualità o di prezzi eccessivamente alti, (Kotler – 2004). Inoltre, da uno studio dell' *U.S. Office of Consumer Affairs*, risulta che raramente i clienti danno voce alla propria insoddisfazione. Questo silenzio viene spesso interpretato erroneamente dai *managers*, come inesistenza di problemi. E' opportuno in ogni caso favorire la voce del cliente, eliminando tutti gli ostacoli che frenano il cliente nel manifestare la propria lamentela. Raccogliere queste informazioni consente inoltre, di evitare o ridurre l'eventuale flusso di passaparola negativo generato dal cliente insoddisfatto o infedele. Si può dire inoltre che la principale ragione di abbandono da parte della clientela sia dovuta ad una inadeguata attenzione che l'impresa ha nei confronti dei clienti. Infatti quest'ultimi sono generalmente disponibili ad accettare un disservizio, mentre accettano, più difficilmente, atteggiamenti di evidente scarso interesse nei loro confronti, (Iasevoli – 2000).

Nel perseguire l'obiettivo di recuperare profitto o ridurre il danno economico, l'impresa dispone di tre leve, sintetizzate in questo modo:

- Ridurre le cause di insoddisfazione migliorando la performance erogata. In tal modo si aumenta la propensione al riacquisto e si riduce l'eventuale passaparola negativo dei clienti insoddisfatti;
- Aumentare la propensione alla voce del consumatore. La voce infatti rappresenta un'opportunità che il cliente offre all'impresa per rimediare a un disservizio;
- Migliorare la soddisfazione sui reclami.

1.4 *Customer satisfaction*

La *customers satisfaction* è una scienza relativamente recente. I primi ad interessarsi a questo argomento furono, infatti, i *managers* della *General Electric* nel 1950, con l'introduzione del "*Marketing Concept*". Fulcro di questo studio era la credenza che il consumatore, fosse al centro delle attività di pianificazione, e che tutti gli sforzi dell'azienda, dovessero essere dispiegati per soddisfare i bisogni dei consumatori.

La *customer satisfaction* va considerata come metro di valutazione per l'efficienza dei prodotti/servizi e soprattutto come punto di partenza per tutte le azioni future che l'impresa progetterà per creare valore.

La CS non è solo condizione necessaria per ottenere vantaggi competitivi ma, in virtù della sequenza "soddisfazione – fedeltà – redditività", è anche una componente basilare del processo di accrescimento del valore aziendale. Qualora siano stati raggiunti elevati livelli di soddisfazione si può assumere che:

- Si riduce il rischio di perdere un cliente;
- Si rafforza la relazione tra fornitore e cliente;
- Si consolidano gli atteggiamenti di fiducia, e quindi, i comportamenti di fedeltà verso l'impresa stessa.

La misurazione della CS focalizza l'attenzione sui clienti attuali dell'impresa, misurando il gap tra le loro aspettative predittive e loro percezioni di performance. La soddisfazione non solo è un costrutto indipendente, infatti, per essere una misurazione valida e consistente, rende necessaria la comparazione competitiva dei livelli di soddisfazione che le aziende concorrenti offrono ai loro clienti - (*benchmarking*). Un'analisi, infatti, può generare buoni livelli di soddisfazione della clientela presi singolarmente, ma se poi confrontati con i livelli dei propri concorrenti, risultare di molto inferiori.

Per esprimere un giudizio completo nell'analisi di *customer satisfaction*, occorre ricorrere ad una serie di dati provenienti da fonti diverse che si possono ricondurre a due macrocategorie:

- *indagini desk*, effettuate utilizzando dati interni all'azienda contenenti informazioni secondarie, cioè input acquisiti per scopi interni, diversi da quelli della soddisfazione. Tra i vari indicatori possiamo ricordare, il fatturato di vendita, i dati sulla concorrenza e sui clienti. Possiamo poi ricorrere alla gestione dei reclami e di *problem solving*, inoltre utilizzare il *customer retention*, un indice che esprime il numero di clienti rimasti fedeli a fine anno rispetto al numero totale di clienti;

- indagini field, richiedono apposite indagini di mercato che coinvolgono la clientela.

Gli attributi e i benefici del prodotto/offerta, rappresentano le dimensioni appropriate per misurare l'eventuale scostamento tra le aspettative del consumatore e le percezioni generate dall'uso del prodotto. Non esiste un metodo univoco e corretto per la scelta degli attributi rilevanti per l'analisi di CS, ma ne esistono diversi, ognuno coi suoi pregi e difetti. Molto dipende dal tipo di prodotto/servizio che si sta analizzando, non è infatti possibile analizzare per esempio, un bene di largo consumo come un prodotto alimentare, con lo stesso metodo con cui si analizza un bene complesso come può essere un'automobile, o un bene problematico come un capo di abbigliamento firmato.

Si possono tuttavia suddividere i vari metodi in due grandi categorie:

- Metodi Diretti, ci si affida alla valutazione del rispondente. Viene infatti chiesto all'intervistato di dare una valutazione dell'importanza dei vari attributi del prodotto. Questo metodo al pregio di essere molto intuitivo e semplice, però si affida con troppa sicurezza alla valutazione del rispondente il quale spesso, per propria volontà o meno, non riesce a determinare correttamente la reale l'importanza degli attributi¹¹;
- Metodi Indiretti, non viene specificato nei quesiti di dare una valutazione della misura d'importanza degli attributi, ma essa viene derivata grazie ad alcune tecniche di analisi statistica. Questo metodo è decisamente meno intuitivo e necessita di conoscenze statistiche come il modello di regressione e correlazione multipla. Un classico metodo indiretto è la *conjoint analysis*.

I metodi diretti consentono risultati più credibili ma un appesantimento del questionario, mentre le seconde non offrono la certezza dell'attendibilità dei dati.

Le tecniche dirette o induttive sono anche definite tecniche di *gap analysis*. Esse si basano sulla contestuale valutazione delle aspettative e delle percezioni che i clienti hanno nei confronti degli elementi di un sistema complesso. Attraverso il confronto di queste analisi è possibile risalire agli eventuali scostamenti d'offerta e sulla base di questi, intervenire per aumentare la soddisfazione e la competitività aziendale. Per la progettazione del questionario facendo riferimento al metodo del *gap analysis* è necessaria la presenza di almeno due differenti batterie di domande: una rivolta alla determinazione dell'importanza attribuita a vari componenti dell'offerta e una finalizzata alla misurazione delle percezioni e delle prestazioni erogate.

¹¹ Questa distorsione può essere dovuta dalla non conoscenza specifica del prodotto in questione, dalla volontà di non rivelare con esattezza i fattori critici, oppure dalla sovra o sottostima di alcuni attributi rispetto ad altri.

Una possibile tecnica da utilizzare con i metodi indiretti è il modello di regressione: questa richiede la presenza di una domanda complessiva sulla soddisfazione (*overall satisfaction*) e di altrettante domande sulla soddisfazione dei singoli attributi o servizi elementari, al fine di facilitare l'applicazione della regressione.

A questo punto sorge spontaneo domandarsi: “Qual è il metodo migliore da utilizzare? Come fare a scegliere il metodo esatto per il nostro studio?”

Buona parte della scelta dipende dal tipo di prodotto, dal numero di attributi da analizzare e dal tipo di indagine che si sta progettando. In ogni caso la risposta non è mai semplice, anche perché la scelta tra metodo diretto o indiretto è critica, in quanto spesso i due metodi portano a risultati discordanti. E' quindi consigliato, effettuare sempre un'indagine utilizzando almeno un metodo indiretto a confronto con uno diretto. La *customer satisfaction* non è, infatti, una scienza esatta, perciò avere un metro di paragone tra due metodi distinti, aiuta a far capire la vera importanza e sensibilità degli attributi analizzati¹².

La progettazione di un sistema di misurazione richiede uno studio approfondito nel definire gli obiettivi e le modalità di utilizzo delle informazioni.

Data la complessità delle attuali prestazioni, costituite da una molteplicità di sub sistemi composti da pacchetti integrati di prodotti e servizi connessi, la misura della soddisfazione richiede un'analisi considerevole. Un possibile punto di partenza potrebbe essere quello di utilizzare diagrammi *flow chart*, per mezzo dei quali è possibile mettere in successione tutte le attività che il cliente svolge durante la fruizione dell'offerta.

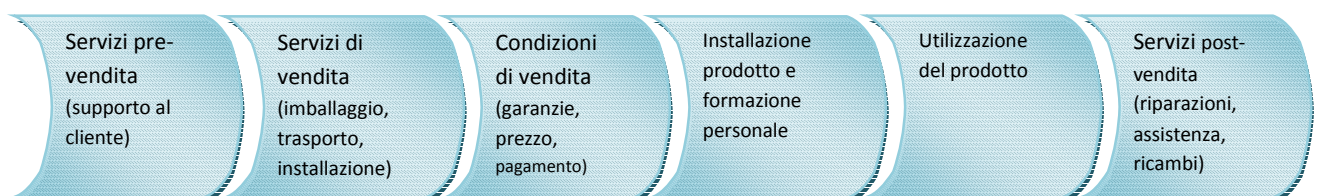


Figura 1. Flow chart della fornitura Sordina

Descritto il processo di erogazione/fruizione del “sistema integrato”, sorge la necessità di identificare gli attributi attraverso cui possono essere declinati i singoli servizi elementari identificati.

Prima di procedere con la costruzione dello strumento di rilevazione è indispensabile tener conto di alcuni principi che regolano la misurazione della CS, (Iasevoli – 2000):

- Sottoporre ad esame tutti gli attributi dell'offerta che compongono il prodotto/servizio elementare;

¹² Per dettagli sui vari metodi utilizzabili vedere *Measuring customers satisfaction* di James H.

- Rilevare l'importanza, induttivamente o deduttivamente, che il cliente attribuisce ad ogni singolo attributo;
- Rilevare i giudizi espressi sui singoli servizi elementari o sub sistemi e sul sistema complessivo (*overall satisfaction*).

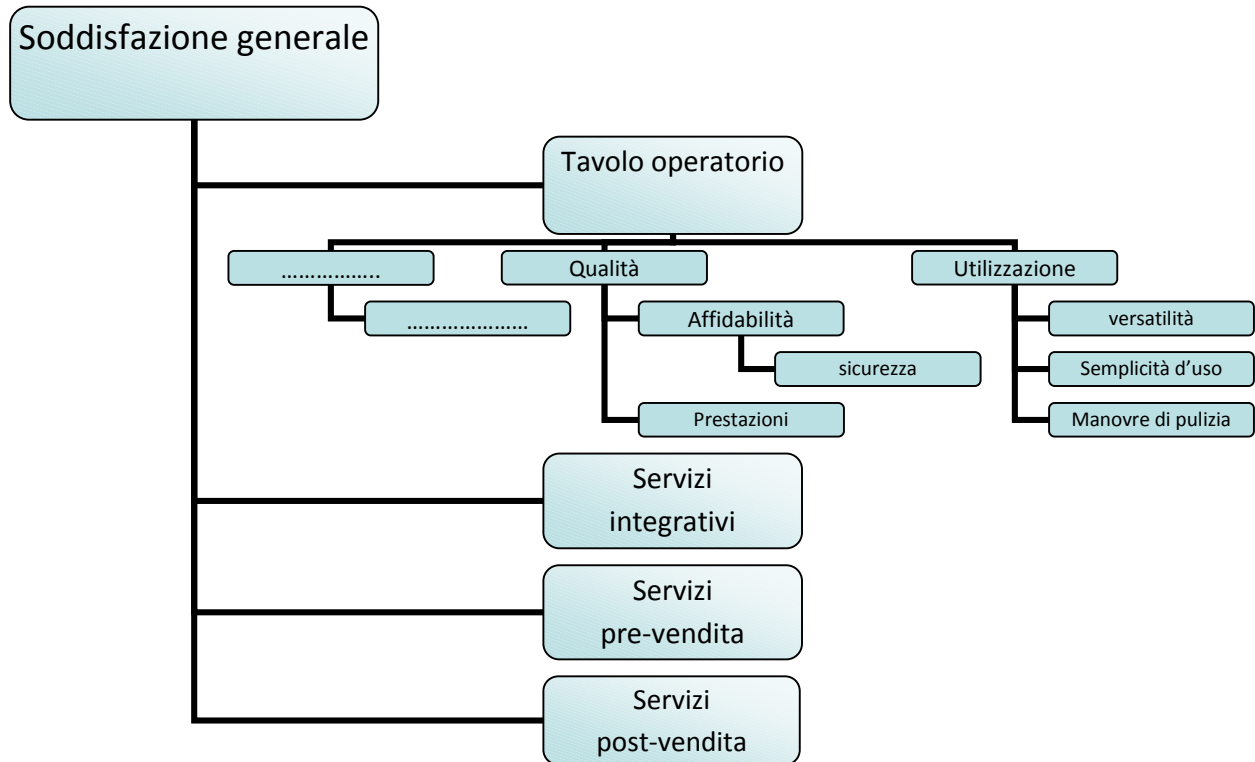


Figura 2. Drivers di soddisfazione della fornitura Sordina

E' importante, inoltre, identificare quei fattori critici che sono essenziali per la soddisfazione e o meno del consumatore, gli strategic breakpoints. Questi, sono punti critici che determinano un cambiamento di opinione netto nei confronti del consumatore, che può essere positivo, improvviso incremento della soddisfazione, o negativo, decisa insoddisfazione e perdita del cliente. A questi fattori critici si affiancano le zone di indifferenza, le quali segnalano, a parità di incremento, o decremento della performance del prodotto/servizio, una indifferenza nella soddisfazione del consumatore. Alcune categorie di attributi possono avere solo un *breakpoint*, positivo o negativo, altre ne possono avere diversi. (Esempio: Attesa al ristorante; i primi 5 minuti sono indifferenti, mentre gli intervalli di tempo successivi diventano estremamente critici per la soddisfazione dei clienti.)

Un'interessante analisi degli attributi ce la fornisce Gale (1994) in *Managing Customers Value*, il quale propone un ciclo di vita anche per gli attributi che compongono il prodotto. In questo *life cycle* si possono trovare idee o concetti non ancora sperimentati, attributi unici nel loro genere (non ancora realizzati dai concorrenti), attributi essenziali per la differenziazione

del prodotto, attributi che non sono più competitivi, quindi prossimi al declino e attributi ormai superati, decisamente più performanti nei prodotti delle aziende rivali.

Gli attributi da rilevare nell'indagine di CS sono, prima di tutto, i *keys attributes*, quei fattori che alimentano il potenziale di differenziazione, importanti per mantenere i clienti attuali ed attrarne altri.

E' importante non appesantire troppo il questionario, perciò è bene non superare i 20 - 25 attributi su cui indagare. E' anche possibile, con l'analisi fattoriale, determinare la ridondanza di alcune variabili (sovrapposizioni di più attributi che riferiscono allo stesso concetto) e ridurle in un numero minore, le quali, racchiudono l'essenza delle variabili analizzate.

Nell'indagine di CS è utile includere anche alcuni quesiti sulla *customer loyalty*, tra cui l'intenzione di riacquisto, la possibilità di cambiare fornitore, la volontà di raccomandare l'azienda ad altri, ecc.

Interessante a questo scopo è fare un confronto tra clienti persi e clienti attuali, determinare gli scostamenti tra le due categorie (ci si aspetta che gli attributi valutati inferiormente tra i clienti persi rispetto agli attuali, siano quelli che maggiormente influiscono sulla fedeltà). Fedeltà e soddisfazione sono fortemente correlate tra loro, nonostante ciò, la relazione può variare notevolmente tra mercato e mercato (ci può essere una elevata perdita di fedeltà dovuta ad una piccola diminuzione di soddisfazione, o viceversa, fedeltà anche dopo un brusco calo di soddisfazione)¹³.

L'indagine di CS, come tutte le indagini statistiche, deve soddisfare i criteri di **validità** e **affidabilità**¹⁴.

Non tutti i clienti si possono ritenere soddisfatti nello stesso modo: alcuni possono essere facilmente soddisfabili, mentre altri difficili da accontentare. Inoltre non tutti i clienti hanno la stessa importanza per il vantaggio competitivo dell'impresa.

Com'è facile immaginare, non tutti i clienti sono uguali, non tutti hanno lo stesso grado di relazione col fornitore. A seconda del valore della relazione instaurata col fornitore dunque, ogni cliente rivestirà un ruolo e un'importanza più o meno strategica per l'impresa in questione.

¹³ Come osservano *Jones e Sasser* (1995) in un loro studio, la relazione tra fedeltà e soddisfazione è influenzata anche dai costi di *switching*, dalla concorrenzialità del mercato, dalla differenziazione o meno dei prodotti del settore. E' quindi importante analizzare preventivamente la relazione che c'è tra fedeltà e soddisfazione.

¹⁴ **Affidabilità:** Coerenza e consistenza tra una misurazione e la successiva. Stessa indagine in tempi successivi deve portare allo stesso risultato. **Validità:** Rilevare quello che effettivamente si sta cercando di studiare.

Inoltre, nelle decisioni d'acquisto spesso sono coinvolti simultaneamente più attori che, in relazione alle loro posizioni all'interno dell'organizzazione, giocano un ruolo diverso. Compito del fornitore è quello di identificare quelle che sono non solo le esigenze dell'impresa cliente, ma anche quelle organizzative e personali dei suoi attori principali.

La *decision making unit* è composta da:

- Utilizzatori, i quali sono in grado di riconoscere le qualità e le caratteristiche fisico-prestazionali del prodotto;
- Influenzatori, i quali possono condizionare in una certa misura le scelte del cliente;
- Valutatori, i quali adottano criteri di analisi predefinite, confrontando diverse alternative di fornitura;
- Decisori, i quali, acquisite le informazioni dagli altri attori, sono chiamati ad effettuare una scelta;
- Approvatori, i quali controllano le scelte effettuate;
- Buyer, i quali hanno un rapporto di negoziazione e spesso sono incaricati di una prima selezione;
- Gatekeeper, i quali acquisiscono le informazioni più significative e fanno da filtro nei confronti dei fornitori.

E' necessaria un'attenta analisi della struttura organizzativa attraverso la quale decidere su quali persone puntare e quale valore proporre loro in relazione ai loro specifici obiettivi, personali e organizzativi. Compito dell'impresa fornitrice sarà dunque identificare gli attori principali della *decision making unit* e proporre per loro una specifica proposta di valore che generi soddisfazione.

1.5 *Customer Relationship Management*

Il marketing relazionale rappresenta il necessario completamento della *mass customization*, inoltre corrisponde inevitabilmente ad un approccio di tipo individualizzato (*one-to-one*) nei confronti del cliente. L'impresa deve adottare tecnologie, processi e strutture organizzative atte a mantenere ed incentivare relazioni interattive coi clienti secondo un approccio di *Customer Relationship Management* (CRM).

Per CRM si intende la gestione del processo continuo di mantenimento e sviluppo della relazione col cliente, attraverso la permanente creazione e condivisione di valore nel tempo. Scopo del CRM è porre il cliente al centro di ogni processo di creazione di valore aziendale, focalizzando così le risorse e le competenze a disposizione per una piena soddisfazione delle esigenze del cliente stesso e una sua completa fidelizzazione.

Motivazione primaria della creazione di un sistema di CRM in azienda è la necessità strategica per il fornitore di essere “*driver*” dello sviluppo della relazione con il cliente, per tutta la serie di benefici che questa relazione genera per le parti.

Creare una relazione con il cliente che porti quest'ultimo a vedere il fornitore come un “agente di fiducia” non può essere solo il risultato di una condizione di completa soddisfazione del cliente stesso. Certo è il presupposto iniziale, ma è necessario anche creare delle sinergie col cliente che producano efficienza ed efficacia insostituibili all'interno mercato.

Obiettivo primario è dunque lo sviluppo della fiducia, e quindi, della fedeltà da parte del cliente. Quanto più infatti la relazione si intensifica, tanto più l'azienda fornitrice consegue recuperi di profittabilità grazie a maggiori efficienze, una curva di esperienza più sviluppata, e quindi, la possibilità di una maggiore focalizzazione dei suoi investimenti sul cliente, l'assunzione di minori rischi e una maggiore prontezza d'intervento (*Drei A. – 2004*).

Un adeguato sistema di CRM consente all'azienda di fornire al cliente un servizio eccellente in tempo reale, sviluppando una relazione con i clienti migliori tramite un uso efficace delle informazioni acquisite su tale cliente. Sulla base di queste informazioni, l'impresa può personalizzare la propria offerta.

Secondo i principi del CRM, il fattore fondamentale della profittabilità dell'impresa è costituito dal valore aggregato dei suoi clienti e dalle relazioni con essi.

L'impresa migliora il valore derivante dai propri clienti seguendo le seguenti strategie, (*Kotler – 2004*):

1. Riducendo il tasso di defezione dei clienti;
2. Aumentando la durata della relazione coi clienti;

3. Migliorando la profittabilità dei clienti poco redditizi, o terminando il rapporto;
4. Dedicando particolare attenzione ai clienti migliori.

Il CRM comunque, non va identificato con una nuova tecnologia, ma va inteso come una nuova strategia di business: una strategia con la quale l'azienda ottimizza il proprio profitto attraverso la soddisfazione del proprio cliente coinvolgendo processi, tecnologie e persone sia all'interno, che all'esterno dell'organizzazione.

Non è dunque, soltanto compito dell'ufficio marketing interessarsi alle esigenze del cliente, infatti, per ottenere un risultato evidente, è necessario che tutti i dipartimenti dell'azienda collaborino per esaudire gli interessi del cliente. Il CRM infatti, è un orientamento che dev'essere seguito da tutta l'organizzazione.

Il cambiamento professionale è indubbiamente molto forte per qualsiasi azienda, e il dispendio di risorse è elevato. Risulta molto difficile riconsiderare le proprie attività quotidiane in una logica di valore aggiunto per il cliente finale. Sono quindi indispensabili per un cambiamento del genere doti di flessibilità, *knowledge sharing* e *team working*.

Per attivare efficacemente un processo di CRM bisogna riconsiderare la centralità dei comportamenti individuali rispetto ai processi organizzativi. La crescente incidenza della variabile servizio nel determinare il grado di soddisfazione e fidelizzazione del cliente, rende infatti fondamentale il contributo dell'individuo come aspetto tangibile di quel servizio per il cliente, come progettista nei modi di personalizzazione, come *problem solver* e come promotore di sicurezza.

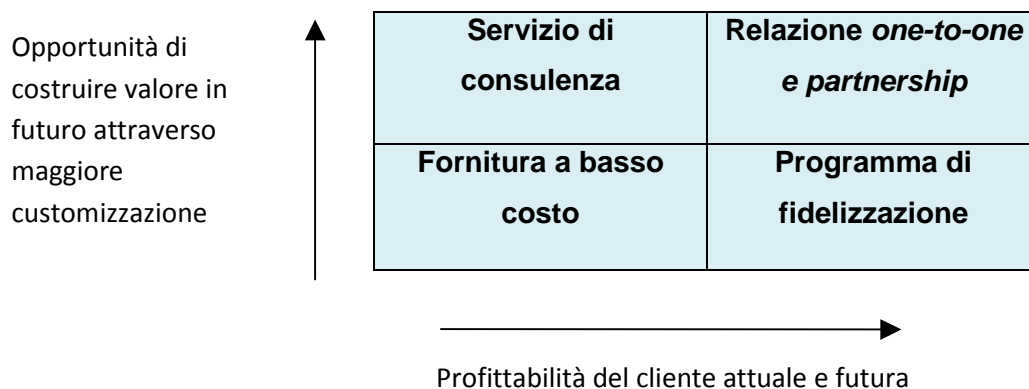
E' perciò l'individuo al centro di ogni strategia di CRM.

Il processo di gestione del cambiamento degli atteggiamenti dell'individuo prende il nome di *Change management*. Dal momento che questo processo comporta innumerevoli difficoltà, nonché una scarsa possibilità valutativa dell'operato, la strada più idonea da seguire è attraverso il lavoro integrato in team articolati, con obiettivi, competenze, autorità e responsabilità differenti, (*Drei A. – 2004*). Il processo può essere riconducibile a quattro fasi:

- Conoscere il cliente:
 - acquisire informazioni tramite l'utilizzo di tutti i canali e momenti di contatto possibili;
 - comprendere le caratteristiche, le richieste e i bisogni del cliente;
- Differenziare i clienti:
 - riconoscerli come diversi e trattarli coerentemente in relazione al grado di valore che ciascuno di essi rappresenta per l'azienda;
 - classificarli secondo il loro livello di attrattività per il fornitore;

- Interagire col cliente:
 - ottimizzare i successivi contatti prendendo spunto da quelli precedenti in un'ottica creazione di una relazione stabile;
- Customizzare il proprio comportamento nei confronti del cliente:
 - selezionare, e se necessario, acquisire risorse e competenze per costruire un *package* che possa soddisfare le specifiche esigenze del cliente.

Come punto di partenza è necessario identificare i clienti attuali e quelli futuri o potenziali. Distinguerli in funzione delle loro esigenze e del valore che hanno per l'impresa (ad esempio redditività clienti, referenza come fonte di giudizi, passaparola positivi sull'azienda/prodotto). Può risultare interessante determinare l'importanza del cliente rapportandolo sulla base della continuità del rapporto, con l'ausilio di qualche indicatore di redditività. Sebbene può non risultare molto semplice, quest'analisi ha tanto più spessore, quanto più si riesce considerarla in un'ottica futura. Maggiore e più precisa è la previsione del rapporto col cliente, più efficaci saranno le scelte strategiche del management. A seconda del tipo di profittabilità del cliente, e della valorizzazione della relazione con esso attuale e futura, si possono distinguere quattro differenti approcci da indirizzare allo specifico caso.

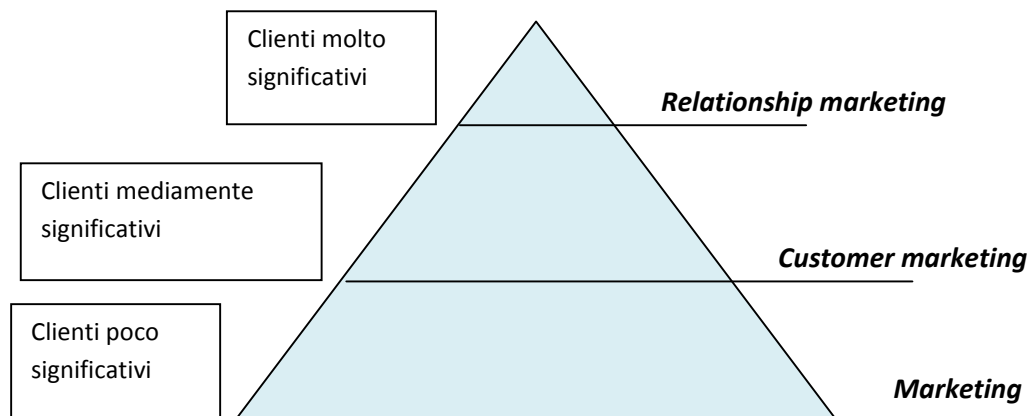


Com'è evidente dal grafico è essenziale identificare in quale quadrante è situato ogni cliente in modo da adottare la strategia più opportuna. Supponiamo per esempio che si accorga che un cliente non ci permetta un profitto interessante, né la possibilità di creare maggiore valore in futuro: in questo caso sarà opportuno rivolgere le proprie attenzioni altrove servendo tale cliente con canali a basso costo, limitando l'impiego di tempo e risorse, preferibilmente destinabili ad altri più vantaggiosi.

Opportunità futura e profittabilità del cliente sono indici riconducibili al valore della relazione e al grado di attrattività del cliente. A sua volta l'attrattività è condizionata da criteri decisionali e dal grado di relazione esistente, mentre il valore della relazione è condizionato dal coinvolgimento emotivo e cognitivo del cliente, nonché la sua fedeltà.

Vale la pena adottare, nel processo di pianificazione di marketing, approcci differenziati in funzione dell'importanza relativa del cliente. Ovvero, quanto più quest'ultimo è economicamente strategico per il fornitore, tanto più è necessario un approccio di completa customizzazione delle soluzioni. Al contrario, quando il cliente è di scarsa importanza è conveniente gestire il rapporto con canali a basso costo e con soluzioni standard. Da questa analisi è possibile identificare tre tipologie di clientela: i clienti poco significativi, quelli mediamente significativi e quelli molto significativi. Per ognuna delle tre categorie è importante adottare un approccio distinto.

La valutazione del rapporto con il cliente va fatta con una forte attenzione al futuro, e quindi anche a quanto e come quel cliente nel futuro sarà presente. E' perciò importante effettuare un'analisi sulla strategia futura della clientela in modo da investire maggiori risorse per quei clienti che avranno un atteggiamento più orientato all'innovazione e quindi più competitivi nel futuro, (*Drei A. – 2004*).



Per ciascuna delle tipologie di clientela identificate è bene adottare diverse variabili strategiche e operative su cui far leva, un diverso tipo di relazione da instaurare, un diverso approccio di comunicazione e di lavoro congiunto.

Si possono distinguere tre approcci al cliente, (*Drei A. – 2004*):

- *Product selling*: si adotta nei confronti di quei clienti che sono scarsamente profittevoli e con i quali la probabilità di sviluppare valore in futuro è ridotta. La strategia consiste nel focalizzarsi su obiettivi di breve periodo, di fatturato e cercare di massimizzare ogni singola transizione;
- *Consultative selling*: si adotta nei confronti sia di quei clienti che oggi sono scarsamente profittevoli, ma con cui si può sviluppare valore in futuro, sia per quei clienti che oggi sono molto profittevoli, ma con i quali non sussistono prospettive di sviluppo di valore in futuro. Con i primi gli obiettivi saranno di medio - lungo termine,

mentre per i secondi di breve-medio termine. In ogni caso si evidenzia la necessità di sviluppare la presenza relativa nel business del cliente – sia come copertura delle sue esigenze, sia come soddisfazione delle stesse. La strategia con la quale l'organizzazione deve porsi verso il cliente è tipicamente quella di consulente, il cui centro è la risoluzione di problemi che generano inefficienze o lo sviluppo di nuove opportunità. L'offerta va personalizzata al cliente secondo le sue specifiche esigenze. La strategia è quella di segmentare il portafoglio clienti secondo specifici criteri. La conoscenza dei clienti e la loro evoluzione nel tempo, attraverso la gestione del database diviene indispensabile e la comunicazione si sposta dalla massa al singolo cliente, dalla persuasione al consiglio;

- *Enterprise selling*: si adotta nei confronti di quei clienti che sono altamente profittevoli e con i quali è elevata la probabilità di sviluppare ulteriore valore in futuro. E' necessario focalizzarsi su obiettivi di lungo termine, concentrando l'attenzione nello sviluppo della relazione con il cliente. Il ruolo dell'organizzazione è quello di partner che ricerca continuamente aree di miglioramento di business, facendo leva sulle sinergie che derivano dall'integrazione delle rispettive abilità e risorse. Le due organizzazioni si pongono con un forte spirito cooperativo. Diventa indispensabile la costruzione di un *customer profiling*, che costituisce una base di *knowledge management* per i venditori. Inoltre è fondamentale una diffusione bidirezionale di dati e conoscenze, e un'ottimizzazione delle risorse di entrambi attraverso un'attenta gestione cooperativa.

Grazie ad un'analisi sulla bontà della relazione è possibile qualificare il cliente e conseguentemente identificare la strategia ottimale che consenta di ottimizzare i ritorni in termini economici, d'immagine, acquisizione di *know-how* e di nuove opportunità future.

E' essenziale per la gestione strategica della relazione con il cliente, essere capaci di diagnosticare in modo corretto in quale fase evolutiva del rapporto col cliente ci si trova e coerentemente adottare un comportamento strategico e operativo appropriato.

Ciò richiede un'attenta personalizzazione delle risorse di prodotto e servizio, di professionalità, di *know-how*, da investire nella continuità di business con il cliente.

E' importante considerare, a questo punto, che la relazione fornitore-cliente segue un suo ciclo di sviluppo che si articola in diverse fasi che richiedono al fornitore la capacità di gestire diverse leve per ottenere il coinvolgimento e l'interesse del cliente. E' dunque assolutamente necessario diagnosticare in modo corretto la fase della relazione in cui ci si trova, quindi le

variabili chiave per sviluppare col cliente vincoli di relazione e poi pianificare coerentemente gli obiettivi da conseguire¹⁵.

Customer profiling: acquisizione di informazioni strutturate sul cliente e classificazione di questo secondo una specifica categoria di comportamento organizzativo e di business, infine, identificazione di un coerente modello di approccio e costruzione di valore da parte del fornitore. Il processo è continuativo e richiede un notevole dispendio di tempo e risorse, tra cui un supporto tecnologico per lo stoccaggio, classificazione e scambio di *know-how*.

Il *customer profiling* è il processo centrale di pensiero e produzione di contenuto del CRM.

E' il perno centrale da cui trarre conoscenza profonda ed efficace relativamente a chi è il cliente e come gestirlo convenientemente. Se infatti, fine ultimo di ogni strategia di CRM è quello di ottenere in misura crescente la soddisfazione e la fiducia del cliente, una buona relazione con lo stesso e quindi un elevato grado di profittabilità e competitività, va sottolineato che la performance di un'azienda è tanto maggiore quanto sarà più efficace la sua azione di *customer profiling*.

Elementi chiave del *customer profiling* sono, (Drei A. – 2004):

- Conoscenza approfondita del cliente su opinioni e valutazioni sulle sue scelte strategiche, sui suoi modelli di comportamento ed esigenze;
- Conoscenza della storia della relazione con il cliente passate e proprie, per identificare le possibilità e le condizioni per un avanzamento del rapporto;
- Pianificazione dell'offerta e del modo di proporla al cliente, nell'ottica di soddisfarlo completamente, ma anche di ottenere un coinvolgimento e impegno pieno;
- Continuo monitoraggio del percorso di analisi, valutazione e scelta nel caso di cambiamenti, sia che siano interni, esterni, di cliente o di mercato.

Lo sfruttamento e l'aggiornamento continuo del database, sono essenziali per ottenere una profonda conoscenza di ogni singolo cliente. Attraverso il database è possibile gestire le relazioni con la clientela e tale sistema, diventa un fondamentale elemento per l'intera strategia d'impresa.

Il **database di marketing** aiuta l'azienda in quanto aumenta la precisione del marketing e migliora i rapporti con i clienti più importanti.

Le informazioni possono provenire da una molteplicità di fonti interne o esterne (transizioni coi clienti, registrazioni, informazioni ricavate da ogni contatto avuto col cliente, informazioni ricavate dai *cookies*, ultimi acquisti effettuati, reclami, ecc). Queste devono essere

¹⁵ Per approfondimenti sulla fase del rapporto fornitore-cliente, vedere Oltre il CRM – Alberto Drei

costantemente aggiornate, ampliate e dettagliate al fine di fornire un quadro preciso e aggiornato dei mercati e dei singoli clienti.

Alcune interessanti applicazioni ottenibili grazie alla consultazione del database possono essere: l'identificare di potenziali clienti, la personalizzazione di offerte per ogni cliente, la decisione su quali clienti focalizzare quella determinata offerta, il miglioramento della fedeltà, ecc.

Ricapitolando, i fattori critici di successo per un'azienda orientata ad un processo di CRM sono:

- Customer focus, nel senso che ogni sforzo aziendale deve generare direttamente o indirettamente, valore per il cliente;
- Partnership con il cliente, attraverso una relazione basata sulla interdipendenza e la cooperazione;
- Visione comune e condivisa, con il cliente e con il team di colleghi che si interfaccia coi clienti, cercando integrazioni e sinergie per il futuro;
- Consenso e fiducia, apertura nelle comunicazioni e fornitura costante di informazioni e feedback;
- Ricerca continua di risultati di creazione di valore, perseguire continui miglioramenti e superare ostacoli attraverso abilità di *problem solving*;
- Sviluppo continuo di conoscenza e know-how, l'individuo deve saper apprendere dalle esperienze e capitalizzarle condividendole con gli altri membri dell'organizzazione. Evitare di far stagnare le conoscenze all'interno delle singole persone ma cercare di condividerle attraverso la comunicazione.

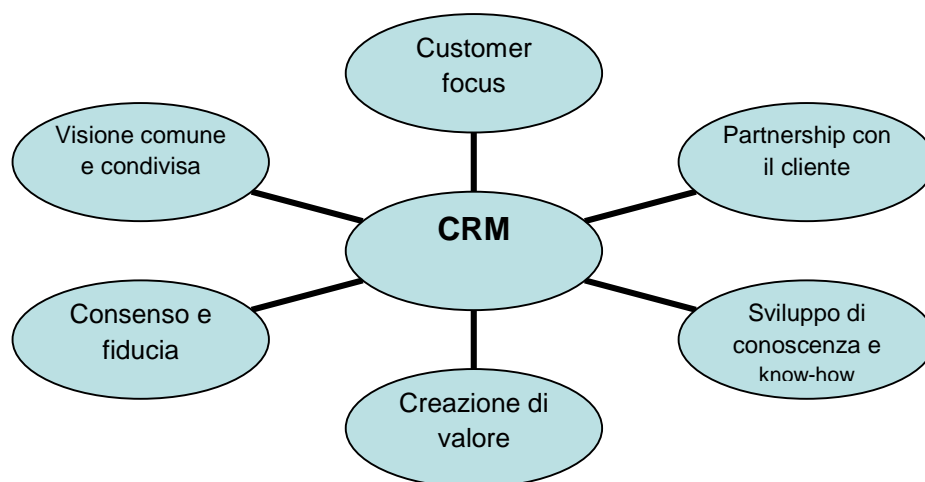


Figura 3. Modello di approccio per un sistema di CRM

1.5.1 Considerazioni sull'utilizzo di un sistema di CRM

Il problema più grosso nell'adozione di un sistema efficace di CRM è che spesso si pensa di risolvere tutto con l'acquisto di un software (o di un insieme di tecnologie) e che sia sufficiente la configurazione di alcuni parametri per ritenere risolto il problema della gestione delle relazioni con il cliente. Purtroppo non è così.

Un sistema CRM è principalmente un approccio strategico - culturale che ha un forte impatto sull'intera catena del valore. Il cambiamento non è semplice e indolore, ma necessita di una notevole mole di risorse ed impegno. Infatti gli investimenti in termini di hardware, software, personale e reti di comunicazione sono ingenti. Inoltre il processo di raccolta e aggiornamento continuo dei dati è difficoltoso e richiede molto lavoro.

La comunicazione ed il coinvolgimento del personale aziendale devono essere forti ed improntati sul valore del cliente e sulla relazione con esso.

Inoltre è indispensabile saper intrattenere rapporti coi clienti con un atteggiamento non invasivo, in quanto certi clienti potrebbero non essere propensi a divulgare informazioni personali all'azienda vedendo in maniera negativa la raccolta delle stesse.

Un approccio di CRM va evitato nei casi in cui l'acquisto del prodotto venga effettuato una sola volta nella vita, quando non c'è particolare fedeltà alla marca, quando il prodotto è di scarso valore (ad esempio per generi alimentari), infine quando il costo di acquisizione delle informazioni risulta troppo elevato.

In conclusione, una strategia di CRM opportunamente pianificata, tende a massimizzare il valore potenziale dei clienti attraverso la gestione di una relazione di lungo periodo che sia stabile e profittevole per entrambe le parti.

1.6 Conclusioni

Come si è visto, al giorno d'oggi, una strategia è di successo se si concentrano tutti gli sforzi alla valorizzazione della relazione con i propri clienti. La capacità di sviluppare e mantenere le relazioni con i clienti diventa determinante nella competitività aziendale.

Cerchiamo ora di analizzare l'approccio attuato da una piccola azienda padovana nei confronti della propria clientela.

Il seguente capitolo verterà sull'analisi strategico - organizzativa dell'impresa Sordina S.p.A., fornitrice di apparecchiature elettromedicali per strutture ospedaliere. Verranno approfondite le caratteristiche del mercato, la struttura della clientela ed il modo con cui l'impresa si avvicina ad essi. Importante è identificare in che modo l'orientamento di Sordina è rivolto a valorizzare la fornitura ed il rapporto con la propria clientela.

Passando in esame i canali di marketing di Sordina, lo studio proseguirà con un'analisi strategica dell'impresa, cercando di identificare limiti e spunti per il miglioramento. Ciò ci permetterà, inoltre, di applicare un modello largamente utilizzato: la SWOT analysis.

A conclusione del secondo capitolo verrà considerata l'importanza della clientela Sordina come fonte di vantaggio competitivo, nonché le conseguenze dannose di un errato approccio della stessa.

2.1 Profilo Aziendale

Sordina S.p.A. è un'azienda specializzata nella progettazione, realizzazione e vendita di apparecchiature ad alta tecnologia per ospedali e altre strutture sanitarie, con particolare riferimento alla produzione di tavoli operatori e sterilizzatori. Sordina è inoltre specializzata nella consulenza e progettazione completa di sale operatorie e centrali di sterilizzazione, nonché nell'attività di assistenza e formazione del personale sull'utilizzo delle apparecchiature. L'azienda ha una chiara vocazione all'innovazione tecnologica e gode di una importante rete di relazione con i fornitori. Grazie alla forza del marchio, determinato da oltre cent'anni di esperienza nel settore, Sordina è molto conosciuta e gode di buona reputazione nel settore sanitario ed elettromedicale. L'azienda infatti, è presente nel settore dei tavoli operatori da ben il 1880 e nel settore delle sterilizzatrici da qualche decennio successivo. I grossi stabilimenti industriali fronteggiavano la domanda sempre crescente e l'assenza di concorrenti. L'azienda era molto conosciuta e stimata e la forza del marchio, nonostante il fallimento del 1997 e la successiva riapertura con cambio di proprietà del 1999, non ha perso completamente il suo potere.

Il nuovo management alla guida dell'azienda, ridimensionata per numero di personale, attualmente intorno ai 50 dipendenti, dimensioni e fatturato di vendita, può contare su un *brand* ancora forte ed un ricco patrimonio di tecnologie e conoscenze, elementi essenziali di vantaggio competitivo.

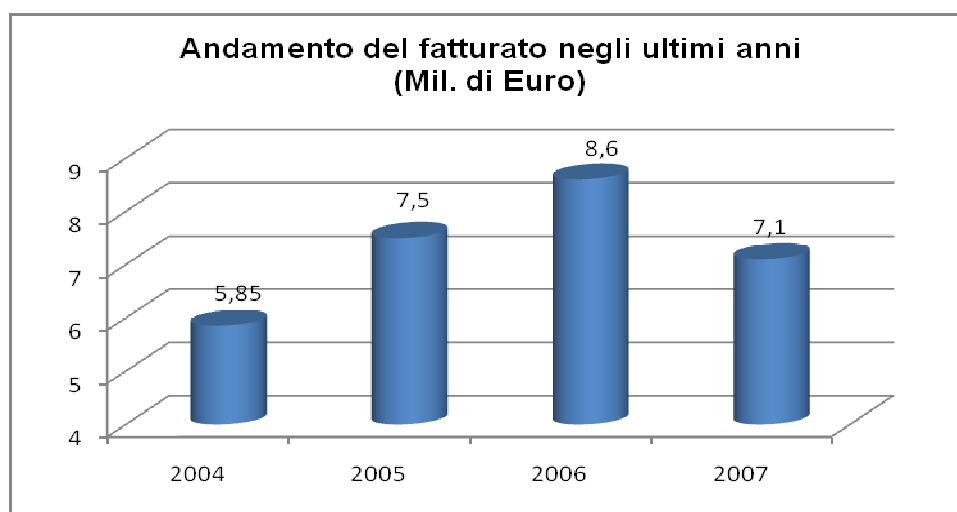
Con la riapertura di Sordina si è passati da un orientamento alla produzione industriale ad ampio spettro, ad un orientamento alla vendita, eliminando completamente le scorte a magazzino e producendo quasi esclusivamente su commessa. L'azienda si è focalizzata sempre più sui propri *businesses*, concentrando tempo e risorse alla progettazione continua. Il reparto *R&D*, infatti, è un altro importante fattore di successo: esso sviluppa costantemente piccole innovazioni o semplicemente personalizza il prodotto adattandolo alle specifiche esigenze del cliente: grazie ad uno stretto rapporto collaborativo con alcuni fornitori, Sordina è in grado di realizzare questi prototipi in breve tempo.

La produzione e vendita Sordina, si possono dividere in due grandi categorie: i tavoli operatori e le sterilizzatrici a vapore per ospedale.

Inoltre da pochi anni, Sordina ha ampliato il proprio business grazie all'instaurarsi di rapporti collaborativi con altre aziende del settore: ciò permette all'azienda di ampliare la propria copertura grazie a partnership che le consentono di essere distributrice esclusiva in Italia di

sterilizzatrici al plasma – HMTS – d'importazione coreana e del *Synchrotherm*, apparecchiatura per l'ipertermia localizzata prodotta da un'azienda del nord Italia. Ancora, Sordina ha da pochi mesi acquisito un'azienda italiana produttrice dell'acceleratore di elettroni LIAC (*Light Intraoperative Accelerator*) per la cura non invasiva di tumori. Attualmente l'azienda, è l'unica produttrice e distributrice in Italia di un prodotto del genere, venduto a marchio Sordina.

Sordina ha un fatturato abbastanza oscillante caratterizzato da un trend positivo fino all'anno 2006, con una leggera diminuzione per l'anno 2007.



Questo calo del 2007 è prevalentemente dovuto alla diminuzione di vendite di sterilizzatrici e prodotti di terzi, infatti la vendita di tavoli operatori è stata importante e quest'anno ha quasi raggiunto il 50% del fatturato totale aziendale. Il business tavoli ha generato un ricavo di circa 3,3 milioni di euro rispetto ad un totale di 7,1 milioni.

Dunque, nonostante un decremento di ricavi, l'anno 2007 è stato caratterizzato dalla vendita di numerosi tavoli operatori, grazie alle nuove collaborazioni con distributori esteri. Nonostante il fatturato oscilli, il trend di tavoli venduti nel triennio 2005-2007 è positivo, a discapito della vendita di sterilizzatrici che è calata notevolmente negli ultimi anni. Con riferimento ai tavoli operatori, c'è da dire che il trend positivo è determinato essenzialmente dalle vendite all'estero, infatti se si considerano i tavoli venduti in Italia, la quantità rimane pressoché stabile negli ultimi 3 anni, a differenza delle vendite all'estero, in netto aumento.

2.2 *Businesses* di nicchia per Sordina

Sordina opera certamente in un settore di nicchia. In genere le piccole imprese evitano di competere con quelle più grandi e si rivolgono a mercati più piccoli, che non sono di

particolare interesse per le grandi imprese. C'è anche da dire che la specificità del settore in cui opera Sordina garantisce un'elevata barriera all'ingresso contro possibili nuovi entranti. Infatti, oltre agli investimenti specifici da effettuare, sono di rilevante importanza la reputazione ed il *know-how* acquisito dall'esperienza accumulata nel settore. Focalizzando l'attenzione, dunque, su un segmento di mercato, Sordina può raggiungere un'elevata redditività attraverso la realizzazione di strategie di nicchia.

In uno studio riguardante centinaia di unità operative, lo *Strategic Planning Institute* ha trovato che il ritorno sugli investimenti medio è del 27% nei mercati più piccoli e solo dell'11% nei mercati più grandi. *Perché una nicchia presenta questi elevati profitti?*

La strategia di nicchia è redditizia perché l'impresa che opera in essa conosce le caratteristiche dei clienti in maniera così approfondita da riuscire a soddisfare le loro esigenze meglio di altre aziende che, occasionalmente, vendono allo stesso segmento ma con un'offerta pressoché standardizzata. Di conseguenza l'impresa di nicchia può realizzare un consistente margine di profitto sui costi, per via del valore aggiunto che caratterizza la propria offerta. Pertanto l'impresa di nicchia consegue elevati margini, mentre l'azienda che opera nel mercato di massa consegue elevati volumi di vendita. Inoltre, mentre i segmenti sono vasti e attraggono diversi concorrenti, le nicchie di mercato sono più piccole e di solito attraggono solo pochi concorrenti ¹⁶.

Nel caso specifico di Sordina, le aziende concorrenti nella vendita di tavoli operatori sono soltanto quattro. C'è da dire d'altro canto che queste imprese rivali sono ben più grandi in termini di produzione, vendite e fatturato, ciò sicuramente consente loro una riduzione di costi generata dalle economie di scala.

Le imprese che attuano una strategia di nicchia, sviluppano principalmente tre attività: creare, espandere e proteggere la nicchia. (*Kotler – 2004*)

Anche per Sordina si possono identificare queste attività, infatti sta attuando:

- Un piano di espansione della nicchia, sviluppando continuamente piccole migliorie e prototipando nuovi tavoli operatori seguendo le esigenze dei clienti. Inoltre, da non molto, Sordina ha dato corso ad un'attività di fornitura integrata per sale operatorie. Ampliando il concetto di "partner fornitore", Sordina è in grado di proporre, installare e finanziare sale operatorie complete di ogni tipo di apparecchiatura medica, comprendendo anche strutture, opere civili ed impiantistiche per sale operatorie con committenza privata.

¹⁶ Marketing Management - Philip Kotler

- Un piano di creazione di nicchia, tramite l'acquisizione di un'azienda produttrice dell'acceleratore di elettroni LIAC (*Light Intraoperative Accelerator*) per la cura non invasiva di tumori. Attualmente è l'unico produttore e distributore in Italia di un prodotto del genere, venduto a marchio Sordina.
- Un piano di strategia di nicchia multipla: poiché le nicchie possono indebolirsi, l'impresa deve continuamente creare nuove nicchie, evitando di focalizzarsi solo ed esclusivamente sulla propria nicchia. Sviluppando dei punti di forza in due o più nicchie, l'impresa aumenta la sua probabilità di sopravvivenza. Nel caso di Sordina, si è deciso di concentrarsi sui due prodotti principali, sterilizzatrici e tavoli operatori, ora affiancati dall'acceleratore di elettroni e dal *Synchrotherm*, per l'ipertermia localizzata. Riguardo quest'ultima apparecchiatura, Sordina non è produttore, ma distributore esclusivo sul territorio italiano.

Com'è ben noto la diversificazione crea vantaggio competitivo attraverso la condivisione di risorse e competenze tra diverse attività. La presenza di economie di scopo permette vantaggi dall'utilizzare una risorsa in molteplici attività condotte congiuntamente anziché indipendentemente, (*Grant – 2006*). Le economie di scopo in Sordina per questi business non sono da cercarsi nella tecnologia produttiva o di R&D, quanto nella rete di distribuzione e nella forza di vendita.

2.3 Analisi del mercato

Tutta la clientela Sordina opera nel settore della sanità. Il mercato ospedaliero si può suddividere tra strutture pubbliche e private. Da una rapida analisi delle vendite di

quest'anno si vede chiaramente che la maggior parte del fatturato aziendale deriva dalla fornitura alle istituzioni pubbliche.

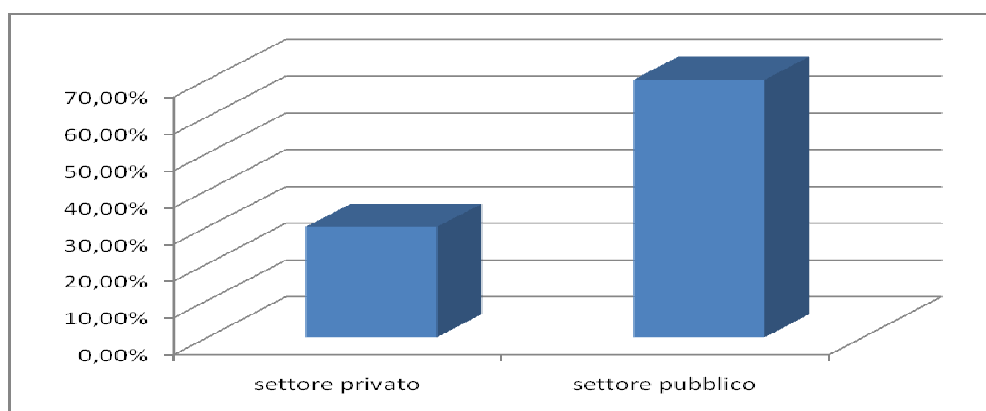


Figura 4. Percentuale clienti Sordina distinti tra settore pubblico e privato

La sanità pubblica viene alimentata da finanziamenti pubblici, mentre gli istituti privati acquisiscono le risorse necessarie fornendo assistenza sanitaria a quanti sono in grado di pagare il servizio ricevuto. Le istituzioni, tuttavia non dispongono, in genere, di finanziamenti adeguati. I servizi da loro erogati sono quindi orientati al massimo contenimento dei costi. D'altra parte, non possono ridurre i livelli di qualità al di sotto di una certa soglia, che poi è quello della percezione media dei pazienti e di tutte le persone che usufruiscono del servizio sanitario pubblico. E' ovvio, che anche in fase di approvvigionamento punteranno principalmente al miglior compromesso qualità prezzo.

Sordina, dunque, dovrà mantenere sempre un occhio di riguardo al contenimento dei costi, in quanto un prodotto dalla performance eccellente ma con prezzi troppo elevati non risulterà competitivo e appetibile a tutta la fetta di clientela pubblica. Ne consegue che Sordina dovrà puntare al massimo su una fornitura che sia in grado di combinare le esigenze discordanti della pubblica sanità, e cioè un prodotto di discreta qualità ad un basso prezzo. Altro fattore caratteristico del mercato delle amministrazioni pubbliche è costituito dal fatto che il loro operato viene valutato con estrema attenzione da pubblici esterni – da uomini politici, ad un diversificato insieme di gruppi d'interesse e di opinione che controllano in che modo viene speso il denaro pubblico. Poiché le decisioni di spesa sono oggetto di esame da parte di diversi persone di una certa influenza, ogni tipo di transazione porta con se una mole notevole di documentazione formale. L'attività di acquisto nel settore pubblico è quindi caratterizzata da un'eccessiva burocratizzazione oltre che da influenze politiche, ostacoli che in alcuni casi generano inefficienze.

La sanità pubblica richiede di preparare un'offerta nell'ambito di una gara d'appalto, e i contratti vengono di solito stipulati col miglior offerente, altre volte viene favorita l'impresa

che gode di una buona reputazione per essere in grado di rispettare la fornitura nei termini stabiliti.

Quando si ha a che fare con forniture complesse oltre che qualitativamente importanti, ci si interfaccia con tutta una serie di persone (ingegneri, personale tecnico, utilizzatori, decisori, *managers*) ognuno dei quali ha una certa influenza sulla decisione d'acquisto. Compito di Sordina, è quello di identificare e persuadere tutti i membri dell'organizzazione con un'influente peso nella decisione finale di acquisto.

Vi è inoltre una tendenza a privilegiare fornitori nazionali rispetto a quelli esteri, tendenza che certamente limita lo spazio di manovra delle imprese multinazionali. In genere, tutti i paesi favoriscono le imprese nazionali, anche in presenza di imprese estere che presentano migliori offerte. E' questo uno dei motivi per i quali Sordina riesce ad essere ancora oggi competitiva nel mercato domestico nonostante le sue piccole dimensioni e la globalizzazione in atto. Inoltre, per quanto riguarda la vendita di Sordina all'estero, la preferenza delle aziende locali rispetto alle estere, spiega la sua strategia di vendere soltanto a distributori selezionati, i quali partecipano alle gare d'appalto, come fornitori locali. Sordina infatti, avrebbe notevoli difficoltà a penetrare mercati esteri anche a causa delle innumerevoli differenze di negoziazione da paese a paese nella pubblica amministrazione. Altre questioni che sorgono in materia di vendita all'estero possono essere le possibili differenze in merito a politiche di prezzo, comunicazione, sistemi legali, stili di negoziazione, fluttuazioni delle valute, lingue differenti, gestione e scelta della forza di vendita. Tutti questi fattori richiedono un'attenta analisi prima di prendere qualsiasi decisione.

2.3.1 Considerazione sulla vendita al settore pubblico

La spesa globale dell'amministrazione pubblica è determinata da politiche pubbliche, piuttosto che da iniziative di marketing finalizzate allo sviluppo di quel mercato. Le politiche di approvvigionamento, inoltre, hanno sempre posto in primo piano il fattore prezzo, orientando i fornitori a concentrare ogni sforzo nella ricerca di tecnologie in grado di contenere i costi riducendoli al minimo. Dato poi che le caratteristiche del prodotto sono specificate in ogni dettaglio, la differenziazione del prodotto non è un fattore di marketing, (*Kotler – 2004*). Neppure pubblicità e vendita personale hanno molto peso quando si cerca di vincere un appalto. Tutte queste considerazioni portano a pensare che le aziende, come Sordina, che operano nel mercato delle amministrazioni pubbliche, possano tranquillamente fare a meno di un orientamento al marketing.

Tuttavia recentemente molte aziende stanno lavorando proprio in questa direzione, riconsiderando la cruciale importanza di questa funzione. Infatti non basta di certo aggiudicarsi una gara d'appalto per competere nel mercato: se infatti la fornitura è di scarso livello qualitativo o non rispecchia le esigenze richieste, può incidere negativamente sulla soddisfazione del cliente, che presumibilmente opererà per cambiare fornitore e/o comunicare negativamente l'azienda. Le conseguenze di una scarsa attenzione alla propria clientela sono devastanti, come spiegato nel capitolo 1, specialmente se si considera il settore in cui opera Sordina nel quale l'importanza di ogni cliente è essenziale per l'azienda. Il numero di ospedali pubblici e cliniche private in Italia non è elevato, inoltre il ciclo di vita del prodotto, che supera abbondantemente i 15 anni, ne limita la vendita per sostituzione. Dunque il numero di potenziali clienti non è elevato, e l'azienda è quasi "obbligata" a creare un rapporto duraturo con i clienti. Pertanto è importante un orientamento al cliente forte e continuativo. E' necessario ottenere una piena soddisfazione per non rischiare di perdere il cliente, e per far ciò, c'è necessariamente bisogno di un orientamento al marketing.

2.3.2 Caratteristiche del mercato

Il mercato dei produttori, in particolare il processo di vendita *business-to-business* in cui opera Sordina si caratterizza nel seguente modo:

- Pochi acquirenti: il mercato è composto da un numero limitato di acquirenti. Il futuro di Sordina è nelle mani di un centinaio di clienti in Italia. La decisione di estendere la vendita anche all'estero è stata intrapresa soltanto qualche anno fa, quindi è ancora un mercato in fase di esplorazione. Sordina si appoggia solo a una decina di intermediari esteri, ognuno situato in una nazione diversa. E' evidente quindi, l'importanza che ricopre ogni cliente.
- Acquirenti di grandi dimensioni: la maggior parte degli acquisti viene effettuata, in genere, da poche imprese di grandi dimensioni. Questi clienti godono di un elevato potere contrattuale nei confronti di Sordina, d'altro canto sono anche di estrema importanza per l'entità degli acquisti che effettuano. L'azienda deve quindi saperli gestire e soddisfare al meglio.
- Strette relazioni tra fornitore e cliente: considerando il numero ridotto di clienti, l'importanza ed il potere che hanno, Sordina deve essere in grado di curare al meglio le relazioni con i clienti, conoscendo le loro esigenze, e su queste personalizzare la propria offerta.

- Domanda stabile: considerando il bisogno che il tavolo operatorio va a soddisfare, e cioè una struttura idonea e funzionale su cui operare un paziente, e considerando il suo ciclo di vita, non soggetto a grossi mutamenti, si può facilmente ipotizzare una domanda costante nel tempo. Questa può derivare dall'apertura di nuovi impianti ospedalieri, o dalla sostituzione di vecchi prodotti.
- Processo di acquisto professionale: tutti i prodotti Sordina sono acquistati da professionisti che ne valutano nel dettaglio il rapporto qualità-prezzo. Inoltre vengono formate delle commissioni valutative composte da esperti nel settore e *managers* di alto livello. Di conseguenza la forza di vendita Sordina dev'essere ben preparata a trattare con acquirenti competenti. Questo significa che il management deve necessariamente fornire dettagli tecnici sul prodotto e relativi vantaggi rispetto a quelli della concorrenza. E' dunque di estrema importanza conoscere approfonditamente le aziende concorrenti.
- Numerose influenze nell'acquisto: le decisioni di acquisto dei clienti Sordina sono di norma influenzati da innumerevoli persone. Essendo acquisti molto complessi, un elevato numero di persone prendono parte al progetto d'acquisto. Quindi la forza di vendita deve essere ben preparata nell'affrontare gli esperti. Inoltre, sono molto importanti anche le relazioni che i potenziali clienti hanno con la forza di vendita Sordina. Tenere costantemente informati i possibili nuovi clienti sulle potenzialità e novità dei prodotti Sordina, è sicuramente un buon metodo per indirizzarli durante la successiva fase di selezione delle alternative.
- Acquisto diretto: spesso gli enti pubblici e privati si fidano di Sordina e ne riconoscono la qualità e la sicurezza del *brand*, perciò acquistano direttamente dal produttore bypassando l'intermediario.
- Acquisto indiretto: gli intermediari Sordina sono ben radicati nel territorio italiano. Questo permette loro un rapporto molto stretto con clienti attuali e potenziali, i quali tendono a fidarsi maggiormente e richiedono la fornitura a queste società di intermediazione. In questo caso Sordina vende i prodotti all'intermediario, il quale li rivende all'utilizzatore.

2.3.3 Vendita di sistemi integrati

Sordina non vende soltanto il prodotto, ma offre un programma personalizzato che comprende il prodotto in questione e tutta una serie di servizi integrativi tra cui garanzia,

installazione, formazione del personale, manutenzione, assistenza post-vendita. A volte procede alla vendita del “chiavi in mano”, strategia sperimentata da non molto tempo, ma che ha permesso di acquisire maggior competitività ed incrementare il fatturato. Col concetto di “partner fornitore” il cliente non si deve più preoccupare di contattare ed accordarsi con tutta una serie di fornitori distinti per la realizzazione della sala operatoria, infatti Sordina garantisce una fornitura integrata e completa grazie a tutta una serie di relazioni e rapporti di collaborazione con aziende operanti nel settore sanitario.

2.4 I Clienti Sordina

E' importante soffermare l'attenzione su questo argomento in quanto tornerà utile in fase di ideazione del disegno di indagine di *customer satisfaction*. La clientela Sordina non è affatto omogenea, si può suddividere in varie categorie a seconda dell'attributo considerato.

Innanzitutto la prima distinzione da fare è tra vendita in Italia e vendita all'estero. All'estero Sordina vende esclusivamente a distributori plurimandatari. In Italia invece la questione è un po' più complessa. Sordina infatti, ha essenzialmente due possibilità: da un lato la vendita diretta all'utilizzatore, il quale si può dividere tra struttura pubblica (in questo caso si passa sempre tramite gara d'appalto) e istituto privato. Dall'altro invece l'azienda si affida ad intermediari esclusivi, ai quali vende la propria fornitura e lascia che siano loro a rivendere ad utilizzatori, pubblici o privati.

Clienti Italia

- Strutture pubbliche: per vendere al pubblico si deve passare necessariamente tramite una gara d'appalto. Essa può essere pubblica e chiunque può partecipare entro i termini di scadenza prestabiliti, oppure privata, in questo caso per poter partecipare è necessario una richiesta di invito.

Procedimento: Si apre un capitolato di gara. Una commissione composta da dottori, ingegneri e commerciali del provveditorato stabilisce le caratteristiche tecniche del prodotto e il budget. Il prodotto viene rappresentato da una serie di attributi, quali possono essere, qualità, prezzo, assistenza, garanzia, modularità, ecc. Per ogni voce viene attribuito un peso. Le aziende partecipanti compongono la loro offerta (gara), e la commissione valuta il fornitore che risponde maggiormente alle esigenze dell'ente pubblico. L'azienda vincitrice della gara diventa di diritto fornitore ufficiale dell'ente pubblico. Possono partecipare alle gare oggetto di interesse, sia Sordina con il suo reparto commerciale interno, sia gli intermediari, dopo essersi accordati con Sordina.

- Strutture private: ad esempio cliniche private o case di cura, in questo caso c'è una normale contrattazione. Il cliente sceglie il prodotto che più si avvicina alle sue esigenze. Con questa clientela, ancor più che nel settore pubblico è importante un orientamento al cliente e al marketing.
- Intermediari: in questo caso la transizione è ben collaudata, il rapporto è collaborativo di reciproco profitto. L'intermediario vende in esclusiva i prodotti Sordina e l'azienda, da parte sua, garantisce una fornitura ad un prezzo decisamente inferiore rispetto alla vendita diretta all'utilizzatore.

Clienti Estero

In questo caso Sordina si appoggia a soli distributori, ai quali vende direttamente il proprio prodotto. Con alcuni, Sordina ha un contratto di esclusiva, per cui non è soggetto alla concorrenza degli altri *competitors*, mentre con altri il distributore può scegliere liberamente tra i fornitori presenti nel mercato.

Nota: La rintracciabilità nella vendita all'estero si ferma a livello di distributore in quanto essi non sono tenuti a riferire a Sordina a chi andranno a rivendere i prodotti acquistati.

2.5 La forza di vendita Sordina

La forza di vendita Sordina si suddivide principalmente in due blocchi:

- Da un lato c'è la cosiddetta forza di vendita interna costituita dall'ufficio commerciale; in questo caso i rapporti coi clienti vengono approfonditi direttamente dall'azienda.
- Dall'altro c'è la forza di vendita esterna costituita dagli agenti di vendita in Italia, e dai distributori all'estero.
 - Agenti di vendita: questi sono plurimandatari nel senso che promuovono anche prodotti di altre marche sempre in campo medicale, tuttavia mai prodotti in concorrenza con quelli Sordina. L'azienda, infatti, ha un contratto di esclusiva con tutti gli agenti. E' da tener presente una precisazione: la società che offre il contratto di agenzia oltre pubblicizzare e raccomandare l'azienda, spesso diventa essa stessa un cliente Sordina. In questi casi infatti, la società acquista la fornitura Sordina, acquisendone il titolo di proprietà e successivamente rivende il prodotto all'utilizzatore, mantenendo comunque il marchio Sordina. Nei casi in cui si bypassi l'intermediario (e cioè la società d'agenzia) vendendo direttamente all'utilizzatore, l'agente di competenza di quel dipartimento/regione, riceve comunque una provvigione sul fatturato di vendita, in modo da essere costantemente incentivato a cercare nuova clientela, mantenere buoni rapporti con quella attuale e pubblicizzare positivamente l'azienda.
 - Distributori: all'estero Sordina si affida a distributori plurimandatari. Questa soluzione minimizza il rischio connesso all'investimento, ma anche il grado di controllo del canale distributivo. Nel caso di importatori plurimandatari, possono venire privilegiati gli interessi di fornitori concorrenti, nella misura in cui essi offrano condizioni che l'intermediario considera più vantaggiose.
Sono comunque in maggioranza i distributori con i quali Sordina ha sviluppato un rapporto esclusivo, e dunque, un rapporto più stretto e collaborativo.

Dunque i canali distributivi utilizzati da Sordina sono principalmente due:

- Canale semi-diretto: forza di vendita Sordina, non esiste alcun intermediario commerciale tra l'azienda e l'utilizzatore. Il contratto tra Sordina ed i suoi agenti vincola in ogni caso l'azienda a garantire una provvigione sul fatturato di vendita all'agente di competenza di quella regione, anche nel caso in cui quest'ultimo non si sia occupato della transizione.

- **Canale breve:** opera un solo intermediario commerciale, costituito dagli intermediari per l'Italia (altro non sono che le società d'agenzia quando Sordina vende loro la fornitura) e i distributori-importatori per l'estero.

2.5.1 Strategia di vendita

Sordina attua una strategia d'impulso (*push*) che prevede che siano la forza di vendita e la promozione verso gli intermediari commerciali a "spingere" il prodotto nei canali. Sordina, essendo un'azienda di piccole dimensioni, non avrebbe risorse sufficienti da destinare agli investimenti pubblicitari per stimolare la domanda – strategia di attrazione (*pull*).

La brevità dei canali distributivi consente a Sordina di attuare efficacemente una strategia d'impulso, riponendo nella propria forza di vendita una rilevante importanza nel comunicare il prodotto-azienda.

La politica distributiva è di tipo esclusivo, nel senso che l'azienda seleziona un solo agente/distributore per zona di vendita. Sordina non vende ad altri dettaglianti e gli agenti non acquistano prodotti in concorrenza con l'azienda.

La filosofia di gestione del canale è orientata al coordinamento e alla collaborazione tra impresa da un lato ed agenti e distributori dall'altro, in modo da attenuare la conflittualità verticale. Gli sforzi di vendita vengono coordinati tra Sordina e forza di vendita, in una logica di *sell-out* (vendita al cliente finale), in quanto la richiesta di fornitura da parte dell'intermediario è sempre subordinata dall'ordine dell'utilizzatore. La convergenza strategica è netta e favorisce il potenziale di differenziazione, di *just-in-time* e qualità totale. (Grandinetti – 2002).

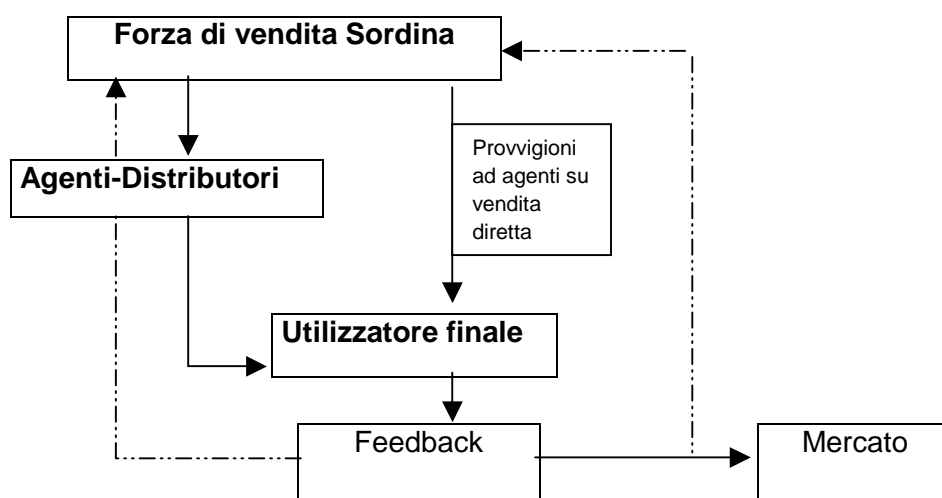


Figura 5. Circuito di vendita Sordina

2.6 La comunicazione d'impresa - l'importanza della forza di vendita

Luoghi elettivi di comunicazione per Sordina sono: la sede produttiva nella quale è presente una sala esposizione, il sito internet e lo stand nelle manifestazioni fieristiche, anche se attualmente quest'ultimo è stato limitatamente utilizzato per motivi di mancanza di risorse.

Gli intermediari commerciali che compongono il canale distributivo di Sordina rappresentano al contempo un mezzo di comunicazione tra l'impresa e i propri clienti, e una sorgente autonoma di comunicazione.

Sordina non ha risorse finanziarie e organizzative sufficienti per riuscire a pubblicizzare l'azienda tramite eventi, manifestazioni o sponsorizzazioni. Il perno centrale su cui focalizza l'attenzione sono gli agenti di vendita. Sordina adotta un criterio di selezione per ambito geografico: ad ogni agente è assegnata una zona di vendita esclusiva che varia dalle 2 alle 3 regioni, in modo da coprire per intero tutto il territorio italiano. Essi sono molto radicati nel territorio, ciò consente loro lo sviluppo di strette relazioni con i dipartimenti e i provveditorati locali, nonché il controllo dell'attività di vendita. Inoltre sono una grossa forza promotrice per far conoscere l'azienda e mantenere costantemente contatti con potenziali clienti.

Altro strumento per essere sempre in contatto con la clientela è quello di iscriversi all'albo dei fornitori di fiducia di tutti i possibili e potenziali clienti. In questo modo quando essi avranno necessità di acquisire informazioni per un possibile acquisto, si informeranno tra le varie aziende iscritte all'albo. Sordina dopo aver ricevuto l'input, provvederà a fare una proposta specifica e personalizzata alle richieste di ogni singolo cliente inviando le pubblicazioni aziendali (cataloghi e *brochure*) ad hoc per le singole esigenze del cliente. Il concetto si avvicina particolarmente a quello del *direct marketing*, in quanto l'azienda personalizza il messaggio per ogni singolo cliente che si mette in contatto con l'azienda. Facendo ciò Sordina aumenta l'efficacia comunicativa e riduce il dispendio di risorse da indirizzare alla comunicazione.

Non per ultimo, la fornitura in se è un'importante strumento di comunicazione, forse il principale. Attraverso la visione¹⁷ e la prova del prodotto/servizio, in fase di pre-vendita, il potenziale acquirente ha la possibilità di toccare con mano il prodotto, valutando personalmente ogni singolo attributo rilevante per lui stesso. La visione (o servizio pre-vendita) che offre Sordina integra dunque la forza promotrice degli agenti, con la comunicazione implicita del prodotto.

2.6.1 Il marketing nelle piccole e medie imprese

¹⁷ La visione consiste in opportunità d'incontro tra domanda ed offerta precedente all'avvio del bando di gara o alle normali trattative nel caso di istituto privato. In questo modo, il cliente ha la possibilità di provare il prodotto e Sordina di ottenere feedback su esigenze ed importanza che i clienti attribuiscono alle componenti dell'offerta.

Sordina, come molte altre piccole e medie imprese presenti nel territorio italiano, non hanno un ufficio marketing strutturato in grado di fare ricerche di mercato e studi approfonditi su consumatori, aziende concorrenti e analisi di mercato.

Il vertice aziendale esprime la sua leadership con un forte orientamento al prodotto. Le competenze distintive dell'impresa si esprime sul prodotto, sul processo produttivo e sulla conoscenza dei mercati di approvvigionamento e di sbocco. Le strategie competitive si basano sulla capacità di adattamento ai bisogni del singolo cliente, verso il quale si rapporta in un'ottica di *problem solving*, valorizzando le componenti di servizio della propria offerta. Nelle piccole e medie imprese il ruolo del marketing è semplificato: le relazioni con i clienti sono gestibili tramite forme di comunicazione molto semplici che prendono il nome di "comunicazione d'impresa". Come si verifica anche in Sordina, l'attività di comunicazione viene esternalizzata a studi di grafica e comunicazione, a fotografi professionisti, a strutture per organizzare fiere di settore, ad agenzie e a consulenti pubblicitari, (Amedeo de Luca - 2007).

Molte aziende decidono di avvalersi di consulenti esterni o istituti specializzati ai quali affidare l'incarico di progettare e portare a termine un ricerca su un tema d'interesse. A volte ci si avvale dell'aiuto di docenti o studenti universitari; le fresche conoscenze e le nuove idee di neolaureati chiamati a sviluppare un progetto di ricerca è di elevata utilità per l'azienda.

Un altro possibile strumento conoscitivo per Sordina è sicuramente l'utilizzo di internet: esso infatti è sempre una fonte molto economica e di sempre maggiore utilità. Con internet è possibile reperire un'enorme quantità di informazioni analizzando i siti web della concorrenza, monitorando le chat room e accedendo ai dati pubblicati¹⁸.

2.7 Strategia di Sordina - Limiti e opportunità

¹⁸ La forza di un contatto on-line e in tempo reale, quale internet consente, a costi particolarmente bassi, è quella di poter usufruire nell'arco di una unità di tempo di una frequenza di interazione e feedback tra fornitore e cliente di gran lunga superiore a quanto realizzabile con qualunque altro canale. Il potenziale di apprendimento e miglioramento da questo canale dunque sono enormi. La difficoltà principale è saper sfruttare appieno questa opportunità di informazioni, nonché capacità di miglioramento in tempo reale.

Lo scopo del canale è quello di garantire un beneficio agli attori delle transizioni che sia di maggiore efficienza ed efficacia nelle relazioni. In un'ottica di CRM, inoltre, internet è un valido supporto per lo scambio di informazioni e conoscenze, formazione e apprendimento attraverso autodiagnosi o videoconferenze, assistenza e *problem solving* con risposte in *real time*, trasmissione ed installazione di software gestionali a distanza per un più efficace gestione della catena del valore, rivelazione di informazioni sul cliente attraverso feedback, ecc. (*Oltre il CRM – Alberto Drei*)

Sordina non è dotata di un sistema informativo di marketing, a causa delle scarse risorse disponibili. Alcuni responsabili di reparto sono infatti consapevoli dell'insufficienza di conoscenze sul mercato, sui clienti e sulla concorrenza. Se purtroppo non è possibile analizzare approfonditamente l'ambiente esterno, l'unico sistema su cui possono fare affidamento i *managers* Sordina per recuperare informazioni è quello di utilizzare le rilevazioni Interne. Il cuore delle rilevazioni sta nel ciclo dell'ordine – spedizione – fatturazione. Agenti, distributori ed utilizzatori inviano l'ordine all'azienda. L'ufficio commerciale prepara le conferme d'ordine, dopo una consultazione col responsabile di produzione per verificare la possibilità di effettuare la consegna nei tempi desiderati. Vengono inviate delle copie ai vari reparti dell'azienda; i prodotti non disponibili in azienda vengono ordinati, i prodotti oggetto di particolari personalizzazioni vengono prototipati e successivamente realizzati nel minor tempo possibile. Una grossa sfida per Sordina, è infatti, quella di rispettare i tempi di consegna definiti nell'accettazione d'ordine. L'azienda, infatti, per far fronte alle fluttuazioni del mercato ed essere più flessibile, ha deciso di eliminare quasi completamente le scorte a magazzino, producendo quasi esclusivamente su commessa. Questo inoltre, le permetta una riduzione dei costi di magazzino e stoccaggio, nonché elimina il problema della rapida obsolescenza di alcune componenti del prodotto, in rapida evoluzione, come ad esempio le versioni software dei sistemi di controllo di tavoli operatori e autoclavi.

D'altro canto, se si presenta una grossa commessa con tempi di consegna relativamente brevi, Sordina si trova in difficoltà nel rispettarli. Per far fronte a ciò, si cerca di velocizzare notevolmente le procedure, commettendo a volte errori banali e piccole distrazioni, non curando nei dettagli le specifiche richieste del cliente. Da ciò scaturiscono inevitabilmente insoddisfazioni e feedback negativi, facilmente evitabili.

Questo approccio si avvicina molto alla logica del Just-in-Time. Questo sistema consente una produzione snella e flessibile, unita da un controllo più rigido della qualità, una localizzazione dei fornitori più vicina che permette consegne più veloci e affidabili, l'impiego di sistemi di acquisto computerizzati ed impegno anticipato delle forniture. JIT richiede che tutti i materiali e le parti necessarie in ciascuna fase della produzione siano disponibili esattamente al momento in cui vengono richiesti.

La logica del *Just in Time* è a stretto contatto con un altro importante concetto: il Total Quality Management. Il TQM estende una visione di qualità a 360 gradi, che riguarda tutte le parti dell'organizzazione. La qualità del prodotto/servizio fornito è oggi ormai un valore essenziale per il cliente. La maggior parte dei clienti non accettano più un livello di qualità modesta. Perciò, per restare competitive, le imprese devono adottare un approccio di qualità

totale. Esso prevede un continuo miglioramento della qualità in tutti i processi, prodotti e servizi dell'impresa. In quest'ottica è stata fondata la certificazione ISO-9000, che è diventata un insieme di principi comuni per la documentazione della qualità.

L'American Society for Quality Control definisce la qualità come l'insieme degli attributi e delle caratteristiche di un prodotto o di un servizio che riflettono la sua capacità di soddisfare bisogni espliciti o impliciti. Definizione caratterizzata da un forte orientamento al cliente. Dunque, l'impresa di qualità è quella che riesce a soddisfare la maggior parte delle esigenze della clientela nel lungo periodo.

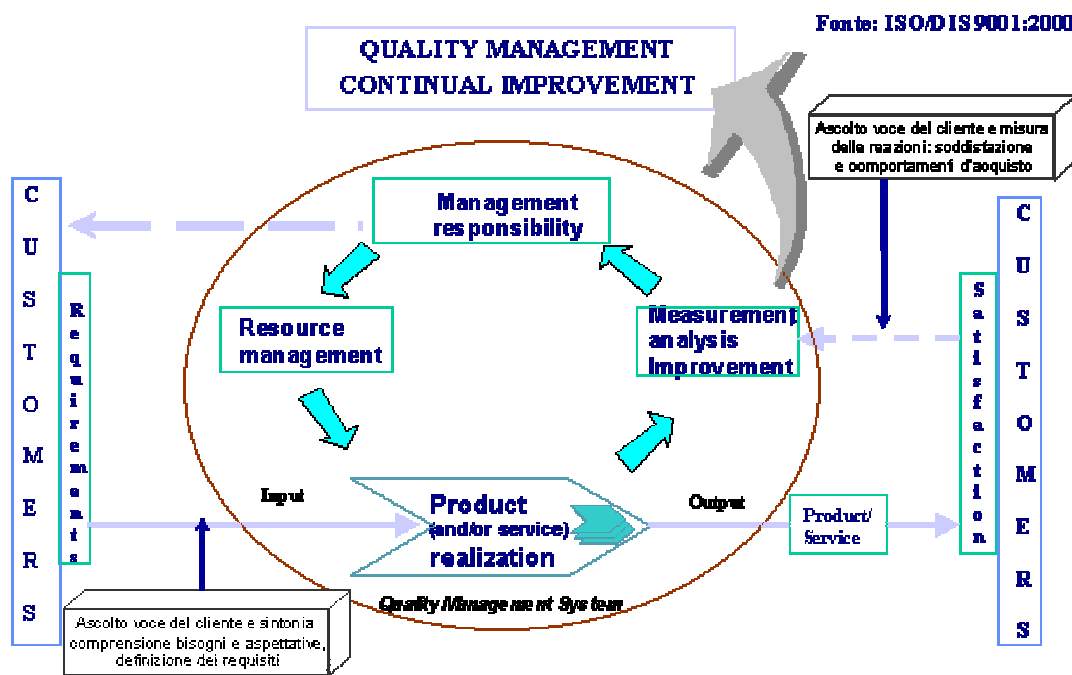


Figura 6. Il circuito della qualità

Per procedere efficacemente con questi due approcci, è importante valorizzare le relazioni interfunzionali dell'organizzazione. Ciò significa che il vantaggio competitivo non deriva solo da come vengono svolte le singole attività, ma anche da come vengono gestiti i collegamenti tra di esse. Questo concetto di sistema di attività interdipendenti prende il nome di Catena del Valore, se si considera la struttura interna dell'impresa. Estendendo lo schema a comprendere una più ampia sequenza esterna, considerando il flusso di generazione del valore che collega le catene dei fornitori, dell'impresa focale, dei distributori e degli utilizzatori, si parla di Sistema del Valore.

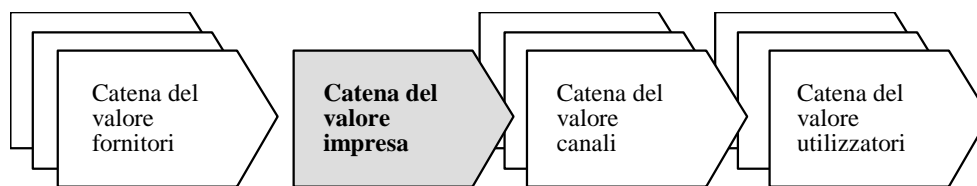


Figura 7. Sistema del valore, (Grandinetti - 2007)

In questo modo è facile intuire che il fattore chiave per la generazione del valore è costituito da un'efficace gestione dei collegamenti. Le logiche del JIT e TQM vengono influenzate dalle modalità con cui si gestiscono i rapporti con fornitori a monte, distributori e utilizzatori a valle. Efficienze ed inefficienze vengono distribuite su tutta la catena del valore. Risulta dunque essenziale la collaborazione, in quanto genera collegamenti più efficienti.

Ritengo che Sordina possa vantare un buon grado di collaborazione sia con i principali fornitori con i quali è costantemente in atto un processo di sviluppo nuovi prodotti, sia con la distribuzione, con specifici contratti di esclusiva i quali limitano la concorrenza a valle e ne favoriscono la collaborazione.

Sordina è un'azienda certificata ISO-9001 e ISO-13485, inoltre per alcuni modelli di tavolo operatorio vantano anche la certificazione IMQ. Questo è decisamente un segnale di sicurezza e fiducia per la clientela, a volte paragonabile allo stesso potere del *brand*.

Puntare su una prodotto altamente qualitativo è sicuramente la strada giusta da seguire.

Spesso purtroppo, sono ancora presenti inefficienze, imputabili ad un'ottica non ancora pienamente indirizzata alle logiche di TQM e JIT. Infatti, non di rado Sordina si trova in difficoltà nel rispettare i tempi di consegna promessi al cliente, soprattutto nel caso in cui le commesse siano consistenti come quantità di prodotti, o i tempi di consegna siano brevi.

Inoltre il numero limitato di personale presente in azienda, doveroso per questioni di budget e per il ridimensionamento dovuto al taglio dei costi di qualche anno fa, determina gravi insufficienze. Prime tra tutti, un'analisi interna e una dell'ambiente competitivo esterno.

Manca perciò un'analisi del fatturato per prodotto, area geografica e cliente. Inoltre manca un'analisi del mercato/settore, indispensabile per identificare la propria quota di mercato, e un'analisi dell'attrattività del settore. Non vengono neppure monitorate le possibili evoluzioni nel tempo di mercato, clienti e concorrenti. Infine manca una vera e propria analisi di *benchmarking*, assolutamente necessaria per identificare limiti e spunti per il miglioramento; Soffermandomi in quest'ultima analisi, ho notato che sebbene manchino dati quantitativi sulla concorrenza, non si può dire che Sordina non si dia da fare per monitorare i *competitors*. Lo dimostra l'annuale partecipazione alla più importante fiera elettromedicale di Dusseldorf.

Sordina per motivi di budget quest'anno non ha potuto esporre i propri prodotti, nonostante ciò, il management non ha rinunciato ad andarci per raccogliere tutta una serie di informazioni sui nuovi concorrenti, le strategie di quelli affermati, le nuove tendenze di mercato e prendere spunto da esse.

2.7.1 Spunti di miglioramento

Le gare pubbliche sono fonti preziose di informazioni sulla concorrenza (le aziende che competono in queste nicchie non superano la dozzina). Ogni capitolato di gara contiene l'elenco e l'importanza degli attributi che deve avere la fornitura per l'organizzazione (a questo punto si possono trarre informazioni sintetiche sui bisogni dei clienti). Successivamente, la commissione determina l'azienda che si aggiudica la gara, in base alla somma dei punteggi raggiunti per ogni attributo considerato. Facendo una semplice analisi di relazione tra vincitori e importanza degli attributi sarebbe presto identificabile un quadro generale sul posizionamento dei *competitors*, sui loro punti di forza e debolezza. Inoltre procedendo costantemente con questa o simili analisi si potrebbero determinare i cambiamenti, i riposizionamenti e identificare a grandi linee le strategie della concorrenza.

Balza subito all'occhio l'importanza di monitorare e analizzare costantemente tutti i capitolati di gara, sia che si partecipi, sia che non si partecipi. In questo secondo caso bisogna identificare le cause/debolezze che determinano l'impossibilità di competere in quella gara, e prendere provvedimenti se necessario, per risanare il gap. Ancora, si può considerare la somma di tutte le gare presenti nel territorio, come *proxy* dell'ampiezza del mercato italiano nel settore di clientela pubblica. Rapportando il fatturato aziendale della clientela pubblica con l'area strategica d'affari, si va a ricavare la quota di mercato relativa. Procedendo in questo senso, è anche possibile risalire alla quota di mercato della concorrenza per identificare i *best competitors*. Si può a piacimento restringere il campo d'azione per prodotto/segmento, area geografica o arco di tempo considerato.

Un'altra interessante analisi non ancora presa in considerazione potrebbe essere indirizzata nel quantificare il numero di commesse vinte sul totale di gare partecipate, inoltre cercare di identificare le cause della mancata vincita. Ciò potrebbe venire in aiuto nell'identificare i punti di forza e di debolezza dell'azienda.

C'è da dire inoltre che Sordina, ha un'altra importante fonte di informazione disponibile e non ancora appieno sfruttata. Infatti l'azienda si appoggia ad una buona forza di vendita esterna composta da agenti molto radicati in tutto il territorio italiano, ognuno con specifiche zone di competenza. Questi agenti hanno stretti rapporti con i dipartimenti, provveditorati locali e

aziende ospedaliere (tutti clienti o possibili clienti futuri) perciò hanno una conoscenza estremamente approfondita sulle loro necessità opinioni e desideri. Potrebbero essere dunque fonti di informazioni importantissime per Sordina ad un costo praticamente nullo. Come invece spesso accade, non si riesce a sfruttare questo potenziale informativo. L'azienda dovrebbe riconoscere l'importanza di conoscere più approfonditamente il cliente e puntare maggiormente sulla sua forza di vendita, anche per questa attività ancora poco valorizzata. Un semplice passo in questa direzione potrebbe essere quello di motivare gli agenti e far capire anche a loro l'importanza che essi rivestono per la raccolta di informazioni, a prescindere da una semplice motivazione economica indirizzata a vendere e pubblicizzare i prodotti Sordina. Si potrebbero semplicemente consegnare dei rapporti da compilare agli agenti in fase di vendita o in qualsiasi occasione di relazione col cliente, da far successivamente pervenire al management aziendale.

Consideriamo ora il business dei tavoli operatori: da un'intervista col responsabile commerciale, si è evidenziato un limite dell'azienda. La difficoltà di competere con tre delle quattro imprese concorrenti nel settore: *OPT*, *Trumpf*, *Maque*. A parte *OPT*, azienda del trentino, le altre due sono multinazionali tedesche che hanno un fatturato molto più elevato e possono contare su una superiore varietà di prodotti. L'importante numero di vendite annuo permette loro notevoli economie di scala e dunque una riduzione dei costi totali. Le due sfide più difficili per Sordina sono: riuscire a competere con la grossa varietà di prodotti concorrenti e limitare i costi di produzione. In molte gare d'appalto dunque l'azienda si trova a non poter competere con la concorrenza. Nonostante manchino dati ufficiali, il responsabile commerciale mi ha confidato la scarsa percentuale di vincita sulle gare, rispetto al numero totale in cui Sordina partecipa.

Il processo di sviluppo in atto per sopperire a questa scarsa competitività procede in due direzioni: da un lato è in atto un lento processo di ampliamento della gamma. Nei due anni passati si sono sviluppati due modelli di tavolo operatorio indirizzati ad un segmento prestazioni-prezzo inferiore, inoltre attualmente si sta lavorando ad un altro prototipo di tavolo che andrà a sostituire l'attuale top di gamma. D'altro canto, il management ha un forte orientamento sul contenimento dei costi. Nonostante i costi siano un fattore critico da tenere costantemente sotto controllo, non credo che sia la strada giusta che l'azienda dovrebbe seguire.

2.7.2 Strategia di costo? Analisi delle risorse e competenze aziendali

Iniziamo la nostra analisi partendo dalle caratteristiche distintive dell'azienda. Sordina è un'azienda artigianale che conta una cinquantina di dipendenti, un fatturato che varia tra i 5 ed i 9 milioni di euro l'anno, e una vendita per quanto riguarda il business dei tavoli operatori che varia dai 60 ai cento pezzi l'anno. Quest'anno ad esempio si sono raggiunte le 96 vendite e l'ammontare complessivo derivante da questo business è stato di circa 3,3 milioni di euro.

L'azienda ha una buona rete di relazioni esterne e un buon reparto R&D. Opera in un settore di nicchia e la sua caratteristica distintiva è la flessibilità determinata dalle piccole dimensioni. Altro vantaggio competitivo è la forza del marchio Sordina. La produzione è artigianale, interamente assemblata in Italia da operai altamente specializzati, senza l'utilizzo di macchinari o particolari tecnologie di produzione.

Com'è possibile trarre profitto in una tale azienda orientandosi al contenimento dei costi?

Come *Grant* ci insegna, per ottenere benefici dal vantaggio di costo, sono necessarie diverse fonti: prodotto standardizzato, economie di scala, economie di apprendimento, innovazioni nella tecnologia del processo produttivo, specializzazione e divisione delle mansioni.

E' evidente che Sordina non possiede queste caratteristiche. Inoltre il vantaggio di costo è rischioso oggi più che mai in quanto non offre barriere alla concorrenza dell'Asia, dell'India e di tutte quelle imprese che godono di vantaggi in termini di minori costi manifatturieri, energetici e di personale. E' ovvio che una produzione come quella di Sordina avrà necessariamente costi assolutamente maggiori rispetto ad una produzione industriale con stabilimenti decentrati in paesi in via di sviluppo.

La strategia infatti, si è presto rivelata inopportuna in quanto sta portando più complicazioni che benefici. La ricerca al continuo contenimento dei costi ha portato a scelte poco ragionate, tra cui la semplificazione dei processi di controllo qualità sulle materie prime in entrata e sui prodotti finiti in uscita. Presto le conseguenze si sono fatte sentire, con un abbassamento qualitativo del prodotto. Anche l'affidabilità ne ha risentito e con lei, la fiducia di alcuni clienti, che in pochi mesi di utilizzo sono stati costretti a rivolgersi all'assistenza più volte. Sempre per questioni di costi, anche la formazione del personale addetto alle presentazioni/visioni del prodotto e dell'assistenza è carente. Sordina, non avendo abbastanza personale, si appoggia ai CAAT - centri di assistenza autorizzata per gli interventi di assistenza tecnica. La scarsa esperienza nel settore e l'insufficienza di corsi di formazione, determina poca competenza del personale che spesso non è in grado di riparare i guasti. Ci si trova costretti a ritirare il tavolo in sede e fornirne un altro in sostituzione.

Altra perdita di valore incalcolabile è l'indebolimento del marchio Sordina.

In generale dunque la scarsa qualità del prodotto/servizio causa costi additivi all'azienda ed insoddisfazione e perdita di fiducia nei clienti utilizzatori.

E' evidente la carenza primaria dell'azienda: la mancanza di una Strategia concreta.

L'insufficienza di risorse inoltre, accentua ancora di più il problema e devia le decisioni manageriali a scelte non sempre corrette.

Quello a cui Sordina deve puntare è sulla continua innovazione e sullo sviluppo di nuovi prodotti, magari in collaborazione coi clienti più importanti, concentrando gli sforzi per rafforzare le relazioni con essi. Deve continuare ad investire sulla qualità e sul controllo dettagliato di ogni processo produttivo garantito da personale di elevata competenza. Inoltre dovrebbe puntare sulla flessibilità e sulla capacità di personalizzazione. Orientarsi maggiormente al cliente, e collaborare con lui per lo sviluppo individuale di sistemi di fornitura specifici per le singole esigenze.

2.8 SWOT Analysis

Adesso che si ha un quadro generale sull'azienda è possibile indagare più nel dettaglio concentrando l'attenzione sull'attrattività dei *businesses* e sulla posizione competitiva dell'impresa. Per far ciò si applica un modello largamente utilizzato, che fa riferimento a quattro dimensioni valutative, la SWOT analysis. Essa prende in considerazione variabili relative all'ambiente esterno (opportunità e minacce dell'ambiente competitivo) e variabili relative all'ambiente interno (punti di forza e debolezza dell'impresa). Se propriamente utilizzata, questa analisi consente di disegnare un'appropriata strategia di business, che consiste nel trovare un *matching* appropriato tra le opportunità dell'ambiente competitivo e i punti di forza dell'impresa, proteggendo nello stesso tempo i punti di debolezza dalle minacce dell'ambiente stesso, (Grandinetti – 2002).

Purtroppo le limitate informazioni presenti in azienda non mi consentono un'analisi esaustiva del problema. Il confronto con i concorrenti e la valutazione delle variabili esterne non sono state ancora sufficientemente analizzate e dunque non è neppure possibile adottare un approccio quantitativo per tutte le variabili oggetto di studio. Proverò comunque ad identificare i fattori chiave per una corretta scelta strategica nel business dei tavoli operatori.

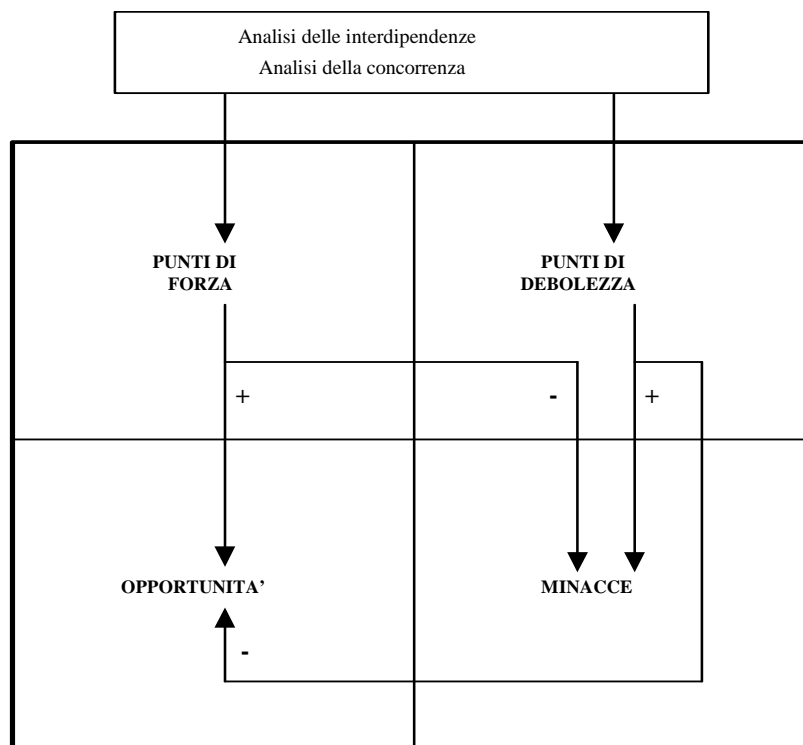


Fig.8 - La griglia SWOT, (Grandinetti – 2007)

Punti di forza

1. **Network di relazioni Sordina**: Sordina può vantare un'importante rete di relazioni con tutti quegli *stakeholders* essenziali per il vantaggio competitivo dell'azienda. A partire dai fornitori, con i quali Sordina sviluppa e prototipa in continuazione piccole migliorie meccaniche o sviluppo di software, ma anche parte ed intere apparecchiature su specifica richiesta del cliente. Data la specificità dei prodotti richiesti, Sordina gestisce rapporti di stretta collaborazione con i fornitori di importanza strategica, spesso collaborando insieme per processi di sviluppo e prototipazione. Va sicuramente citato lo stretto rapporto di collaborazione con il fornitore Oleodinamica, attraverso il quale Sordina si appoggia per l'assemblaggio della parte idraulica dei tavoli. Si passa poi ad agenzie di marketing e pubblicità, attraverso i quali Sordina gestisce il proprio sito internet nonché cataloghi ed eventi fieristici. Inoltre sono di estrema importanza tutta quella serie di agenzie di consulenza che vanno dai collaboratori per la prototipazione e lo sviluppo di nuovi prodotti, a società per la realizzazione ed aggiornamento di sistemi gestionali aziendali.
Infine si arriva alla forza di vendita - gli agenti, identificati, come descritto in precedenza, fonte di vantaggio competitivo aziendale.
2. **Reparto R&D**: il processo che va dallo sviluppo nuovi prodotti, creazione di piccole innovazioni meccaniche, personalizzazione di prodotto e prototipazione, necessita di un notevole dispendio di tempo e risorse per l'azienda, la quale ne trae vantaggio dall'essere costantemente al passo con la rapida innovazione tecnologica e dalla capacità di creare una fornitura specifica per le esigenze dei clienti principali.
3. **Brand**: Sordina può vantare un marchio di elevato potere informativo, generatore di fiducia e garanzia di qualità. Fattore cruciale è evitare di intaccare questa preziosa risorsa intangibile come purtroppo è accaduto con certi abbassamenti qualitativi che hanno determinato insoddisfazioni per alcuni clienti.
4. **Esperienza e Know-how**: Sordina vanta una competenza nel settore che nessun altro concorrente può avere. Infatti, l'azienda opera in questi *businesses* da oltre cento anni.
5. **Flessibilità**: Grazie alle ridotte dimensioni, l'azienda può rispondere ai cambiamenti con maggiore rapidità. In un ambiente dinamico come quello attuale, le piccole aziende hanno minori difficoltà ad adeguarsi alle fluttuazioni della domanda, dei prezzi e delle preferenze dei consumatori.

6. Assenza di costi di magazzino: adozione di modelli JIT e TQM.
7. Prodotti dalle elevate prestazioni: nonostante un abbassamento qualitativo per alcune componenti, i prodotti Sordina garantiscono buone prestazioni.
8. Azienda multi - business: Sordina opera in più nicchie, tutte racchiuse nel settore elettromedicale, grazie ad importanti economie di scopo derivanti dall'utilizzo della stessa forza di vendita.

Punti di debolezza:

1. Assenza di un'analisi della domanda e del cliente: Non è ancora stata fatta un'indagine sulla soddisfazione del cliente. A volte si cerca di vendere il prodotto, trascurando la sua vera capacità di creare valore per il cliente. Si sottovaluta l'importanza del cliente per l'azienda e anche per questo non si hanno informazioni sufficienti sui loro obiettivi ed esigenze.
2. Orientamento troppo focalizzato sulla riduzione dei costi: per ottenere benefici dal vantaggio di costo, sono necessarie diverse fonti: prodotto standardizzato, economie di scala, economie di apprendimento, innovazioni nella tecnologia del processo produttivo, specializzazione e divisione delle mansioni. E' evidente che una produzione come quella di Sordina avrà necessariamente costi assolutamente maggiori rispetto ad una produzione industriale con stabilimenti decentrati in paesi in via di sviluppo.
3. Incapacità di utilizzare gli agenti di vendita come fonte informativa: essi potrebbero essere fonti di informazioni importantissime per Sordina ad un costo quasi nullo. Come invece spesso accade, non si riesce a fruttare questo potenziale informativo.
4. Mancanza di un approccio di marketing: mancano le analisi basilari sull'ambiente esterno (analisi dell'attrattività dell'area strategica d'affari e della concorrenza) e sull'ambiente interno (risorse e competenze, analisi di trend di vendita e fatturato, ecc.)
5. Budget limitato: carenza di personale, carenza di adeguati investimenti.
6. Piano strategico attuale e futuro offuscato: l'azienda non sa bene a cosa andrà in contro nel prossimo futuro. Manca una strategia, una linea guida che indirizzi il management nelle scelte, che motivi il personale e lo faccia sentire parte integrante di un gruppo.

7. Inaffidabilità dei tavoli operatori: nonostante le prestazioni dei tavoli siano decisamente competitive si è riscontrata una diminuzione di affidabilità principalmente dovuta al mantenimento dei costi che ha portato a cambi di fornitura e velocizzazione dei processi di controllo e collaudo. E' crescente il numero di reclami ed interventi fuori garanzia per guasti ai tavoli, al quale si somma un'assistenza poco preparata e un orientamento spesso poco indirizzato alla soddisfazione dei clienti.

Opportunità:

1. Estendere il portafoglio prodotti: oggi la limitata lunghezza della gamma di tavoli operatori (numero di distinti prodotti per ogni linea o area strategica d'affari) non consente a Sordina di presidiare in modo completo il mercato di riferimento. Un'estensione della gamma intesa come incremento di modelli di tavoli operatori consentirebbe di presidiare più efficacemente il mercato e rafforzare la competitività rispetto alla concorrenza, attualmente con un'offerta più varia.
2. Indirizzarsi sempre di più sulla vendita di forniture integrate e complete su specifiche del cliente: estendere il concetto di partner fornitore.
3. Orientarsi al cliente: indirizzarsi verso un marketing relazionale, un approccio di CRM, creare un database clienti per determinare le loro specifiche esigenze. Puntare sul soddisfare il cliente e non più soltanto vendere il prodotto. Collaborare col cliente per sviluppare innovazioni e migliorie. Monitorare il mercato e i clienti per essere pronti a possibili cambiamenti di esigenze e tecnologie.
4. Puntare sulla qualità e flessibilità per realizzare forniture personalizzate tramite collaborazione col cliente: per poter sopravvivere alla competizione di aziende di grosse dimensioni con un portafoglio prodotti più esteso, è necessario focalizzarsi sulle proprie capacità distintive (*core competencies*) e non alla ricerca di una riduzione dei costi.
5. Costante processo di ricerca e sviluppo: Il settore, soprattutto quello dei tavoli operatori è in costante evoluzione. Cercare di migliorare costantemente le performance del prodotto/servizio con la collaborazione di partner esperti. Innovare e cercare nuove tecnologie, puntare sull'alta qualità e sviluppare un concetto di tavolo modulare, versatile, utilizzabile per ogni tipo di operazione. Oggi la richiesta di versatilità e modularità per un tavolo sono di estrema importanza.

6. Ampliare la rete distributiva all'estero: cercare nuovi partner distributori e puntare ad aumentare le vendite all'estero.
7. Investire sul personale: aumento del personale per gestire con più attenzione ogni processo aziendale, formazione specifica per i centri assistenza ed il personale a stretto contatto con la clientela.

Minacce:

1. Possibile incremento della concorrenza: sono numerosi i passi avanti fatti dalle aziende orientali (India, Cina, Corea) come dimostrato nelle annuali fiere elettromedicali di Düsseldorf e Dubai. E' probabile un'imminente ingresso nel mercato europeo e italiano.
2. Diminuzione qualitativa della fornitura: l'insoddisfazione e la parziale soddisfazione della clientela Sordina è dovuta ad una ricerca incessante verso il contenimento dei costi. Ciò determina approvvigionamenti qualitativamente più scarsi che causano diminuzione qualitativa anche nella fornitura Sordina.
3. Chiusura dei rapporti di fornitura e passaparola negativo dei clienti insoddisfatti: questa è decisamente la minaccia che dovrebbe temere di più l'azienda. L'incremento del tasso di defezione dei clienti mette a rischio la competitività attuale e futura dell'azienda. Questo malcontento può facilmente indirizzare i clienti verso un cambio di fornitore con conseguenze gravi per l'azienda che si vedrebbe costretta a continui costi di ricerca di nuovi clienti.
4. Trend negativo della domanda pubblica italiana: sta progressivamente diminuendo il numero di bandi per le gare d'appalto pubbliche.
5. Vulnerabilità alle mosse della concorrenza: l'assenza di risorse economico-finanziarie rendono l'equilibrio di Sordina precario.

2.8.1 Considerazioni

Il problema principale emerso da questa analisi è una mentalità del management troppo orientata al contenimento dei costi. In questo modo, l'obiettivo primario dell'organizzazione diventa incrementare il fatturato, quasi tralasciando l'importanza cruciale che hanno i clienti per Sordina. I dipendenti non si sentono parte di un gruppo forte, capace di competere e creare un valore per i clienti. La costante riduzione all'osso dei costi e la pressione alla ricerca di "fatturato" offuscano la visuale al management che inconsapevolmente indebolisce lo spirito del gruppo, senza considerare le conseguenze di un abbassamento qualitativo e di un approccio poco orientato al cliente.

E' paradossale come la clientela Sordina, così preziosa per l'azienda, venga trascurata.

Il contenimento dei costi e il conseguente abbassamento di qualità sta lentamente erodendo il buon vantaggio competitivo che aveva l'azienda: il *brand* Sordina. Esso infatti, aveva un elevato potere evocativo, ispirava fiducia e sicurezza, era un marchio di qualità e innovazione. Il tutto derivava da oltre cento anni di leadership nel settore.

E' evidente che c'è una carenza di personale in azienda. Impiegati, operai e dirigenti sono costantemente impegnati in attività indispensabili a cui non si possono sottrarre. In questo modo manca il tempo necessario per effettuare tutte quelle analisi indispensabili per una corretta gestione aziendale che, erroneamente, vengono considerate secondarie e quindi trascurate. La realtà invece, è che avere una visione offuscata sul mercato/segmento in cui si opera, sulla concorrenza, sui bisogni dei consumatori, sulla conoscenza dei clienti, sulla strategia aziendale e su una previsione dei possibili mutamenti del mercato, indebolisce fortemente l'azienda.

Sordina può ancora dire la sua, ma è necessario un atteggiamento più orientato al cliente.

2.9 Importanza dei clienti Sordina

Focalizzando l'attenzione sul vero obiettivo di questa tesi, non si può fare a meno di considerare l'importanza dei clienti Sordina. Una visione ancora sfuocata sulla clientela non permette al management di centrare in pieno le esigenze di quest'ultimi, causando a volte incomprensioni e discordanze facilmente superabili.

E' vero che esiste in Sordina un database contenente tutte le informazioni anagrafiche e le varie transizioni effettuate nel corso della relazione con i vari fornitori, clienti e venditori. L'azienda, dunque, può valutare ciascun cliente in funzione degli ultimi acquisti, della sua frequenza, del valore economico e del numero di interventi effettuati. Questo permette di indirizzare offerte personalizzate e concentrare l'attenzione ai clienti più profittevoli. D'altro canto, questo database non scende troppo nel dettaglio di ogni singolo cliente; si è quindi ben lontani da un approccio di *Customer Relationship Management*¹⁹.

Moltissime informazioni derivanti dall'interfacciamento con la clientela, relative a quesiti, risoluzioni problematiche, motivazioni ed opinioni vengono erroneamente trascurate, senza tener presente quali importanti fonti di informazioni vanno perdute. Inoltre, nel caso specifico di Sordina, la quale ha a che fare con un numero decisamente ridotto di clienti, ognuno di notevole valore economico, non risulterebbe di certo impossibile indagare più profondamente su ogni singolo cliente. Dall'analisi sul business dei tavoli operatori, è emerso che, nonostante le vendite nell'arco dell'anno si aggirassero intorno ai 100 pezzi, in realtà il numero di clienti riforniti, è circa una trentina. Ciò significa che, nell'arco di un anno, Sordina dovrebbe monitorare non più di 30 clienti per questo business, ed altrettanti dalla somma dei restanti *businesses*. In definitiva la clientela annuale Sordina, si aggira intorno alle 60 unità. Non è affatto un'opera titanica monitorare accuratamente 60 clienti, considerando che i vantaggi derivanti da un'analisi più accurata sulle esigenze della clientela può generare per l'azienda notevoli benefici.

Sordina, come tutte le aziende che operano in più *businesses*, deve fare molta attenzione a distinguere le esigenze dei vari gruppi di clienti. Deve perciò gestire separatamente le analisi per tipologia di clientela.

Considerando l'estrema importanza che ogni singolo cliente ha per Sordina, ritengo che sia essenziale un'accurata analisi per ognuno di loro. Comprendere motivazioni, opinioni sul prodotto e sull'azienda, interessi, grado di soddisfazione, *retention*, fiducia e fedeltà sono informazioni di estrema importanza per l'azienda. Conoscendo meglio il cliente si può identificare al meglio le sue esigenze e rifornirlo con più sicurezza e semplicità.

¹⁹ Vedere capitolo 1, paragrafo 1.4

2.9.1 Perché è così importante soddisfare i clienti?

Le vendite di un'azienda provengono sempre da due gruppi: i nuovi clienti e i clienti acquisiti. Si stima che il costo per attrarre e soddisfare nuovi clienti sia 5 volte superiore che per esaudire le richieste dei clienti esistenti. Inoltre può costare fino a 16 volte tanto portare il nuovo cliente allo stesso livello di redditività di un cliente perso. La conservazione del cliente è pertanto prioritaria rispetto all'individuazione di nuovi clienti, (Kotler – 2004).

Inoltre la clientela Sordina non è molta: soltanto una trentina di clienti generano l'80% del fatturato annuale. Il numero di ospedali pubblici e cliniche private in Italia è basso, in più il ciclo di vita del prodotto, abbastanza elevato, ne limita la vendita per sostituzione. Dunque il numero di potenziali clienti è ridotto e l'azienda, è quasi "obbligata" a creare un rapporto duraturo con gli attuali clienti. È importante un orientamento al cliente forte e continuativo. È necessario ottenere una piena soddisfazione per non rischiare di perdere il cliente, che per altro potrebbe influenzare negativamente parte dei potenziali clienti. Un'altra considerazione da fare a questo punto riguarda il servizio di assistenza e manutenzione periodica, fonte di notevoli entrate economiche per l'azienda. Infatti il rapporto col cliente per Sordina, non si esaurisce al momento della consegna della fornitura, ma prosegue con tutta una serie di visite programmate, assistenza, aggiornamento, ricambio, sostituzione accessori e materiali di consumo. Un cliente poco soddisfatto dal rapporto con Sordina, sostituirà il servizio post-vendita con un altro concorrente determinando la perdita dei profitti derivanti da questo business. Contratti prolungati determinano che se il prodotto è qualitativamente scarso, ci sarà un costo notevole per l'azienda per la gestione dei ricambi, la sostituzione dei pezzi difettosi, le uscite e gli interventi non programmati dei tecnici. Tutte queste spese gravano in maniera non trascurabile per l'azienda, più di quanto non sia il risparmio iniziale per l'assenza di qualità.

Inoltre, come Sordina dovrebbe procedere ad un'accurata valutazione sulla soddisfazione del cliente, anche il cliente stesso può procedere all'analisi e alla verifica periodica dei risultati conseguiti in un determinato rapporto di fornitura. L'acquirente può valutare il fornitore sulla base di più criteri, utilizzando un metodo di valutazione costituito in base a diversi pesi. Queste operazioni di controllo possono portare l'acquirente a continuare, modificare o chiudere il rapporto con un certo fornitore. Nel caso di prestazioni poco gradite, è logico che l'acquirente probabilmente deciderà di chiudere il rapporto di fornitura con Sordina.

2.10 Conclusioni

Ora che si ha un quadro abbastanza dettagliato sulla strategia aziendale Sordina e sulle caratteristiche della clientela, possiamo addentrarci in uno studio più approfondito sulla soddisfazione dei clienti.

L'analisi del capitolo successivo verterà nello sviluppo di un intero programma di customer satisfaction rivolto ai clienti che hanno acquistato almeno un tavolo operatorio nell'arco del 2007, tramite questionario strutturato.

Si partirà dalla distinzione delle varie tipologie di clientela che si interfacciano con Sordina, alla definizione dell'importanza di ogni singolo cliente, utilizzando indici di fatturato dell'acquisto effettuato. Si passerà all'analisi del rapporto tra quantità di prodotti acquistati per numero di richieste d'intervento e reclami rivolti all'assistenza. Si proseguirà nella definizione degli obiettivi primari d'indagine, andando ad analizzare gli attributi che incidono maggiormente sulla soddisfazione/insoddisfazione del cliente. Si arriverà alla definizione degli *items* essenziali da inserire nel questionario, si sceglierà la scala di misura più idonea per la rilevazione e si identificherà la tecnica di rilevazione più appropriata per l'indagine.

Infine si somministrerà il questionario con tecnica di indagine censuaria/esaustiva (dato il numero ridotto della popolazione obiettivo) e si analizzeranno i dati raccolti con l'obiettivo di riuscire ad ottenere informazioni rilevanti al fine di attuare un processo di miglioramento per quegli attributi che incidono sulla carenza di soddisfazione della clientela Sordina.

CAPITOLO 3 Indagine di *Customer Satisfaction*

3.1 Considerazioni preliminari

Nota: Per la realizzazione del piano di *customer satisfaction* in Sordina, ho collaborato col responsabile dell'ufficio tecnico nonché responsabile qualità e col responsabile commerciale.

E' bene tener in mente le differenze tra i vari clienti Sordina, per la fase di ideazione e somministrazione del questionario. Come esposto in precedenza, spesso il cliente non corrisponde all'utilizzatore, nei casi in cui si venda ad intermediari italiani o esteri. Queste società, si occupano della rivendita all'utilizzatore in un secondo momento, senza dover necessariamente specificare a Sordina chi sia il destinatario. E' dunque necessario, per una corretta analisi di *customer satisfaction* cercare di risalire in ogni caso al cliente finale (cioè l'utilizzatore), in modo da poter analizzare il grado di soddisfazione per attributi fisico-funzionali e di performance che non potrebbero essere rilevati, intervistando soltanto l'intermediario. Il presupposto di partenza, largamente confermato dai *managers* Sordina, sta nel fatto che c'è una relazione univoca tra soddisfazione dell'utilizzatore e quella dell'intermediario; in altre parole, buona parte della soddisfazione dell'intermediario Sordina è strettamente influenzata dall'opinione dell'utilizzatore, in merito all'utilizzazione del prodotto. Consideriamo di estrema importanza rilevare e conoscere il grado di soddisfazione degli utilizzatori finali, perché esso, in buona parte, va ad influenzare il livello di soddisfazione del cliente-intermediario. Inoltre, la richiesta di una fornitura da parte dell'intermediario, parte sempre dall'input iniziale dell'utilizzatore, che è punto focale d'importanza per l'azienda, e quindi si deve cercare di conoscere e soddisfare.

Ovviamente questa distinzione si annulla nel caso in cui il cliente Sordina sia l'utilizzatore finale: in questo caso, l'organizzazione risulta essere sia cliente Sordina, sia utilizzatore finale.

Da questa rapida analisi risulta evidente che per una più attenta ed accurata analisi di *customer satisfaction* sarà necessario distinguere l'indagine in due blocchi: da un lato indagare sugli intermediari Sordina, in termini di qualità del rapporto di transizione/relazione, affidabilità dell'azienda e valutazione del personale in contatto col cliente. Dall'altro è indispensabile risalire all'utilizzatore finale, per indagare su attributi specifici del prodotto tra cui l'affidabilità, la semplicità d'uso, la modularità, la sicurezza, ecc.

Si è pensato dunque di procedere in due direzioni parallele, in modo da cogliere gli attributi di maggior rilevanza che influiscono sulla soddisfazione del cliente, chiunque esso sia.

Risulta evidente che il questionario dovrà per forza di cose essere diviso in due parti: una parte verrà progettata e somministrata per gli intermediari e l'altra andrà a rilevare il livello di soddisfazione degli utilizzatori.

Gli utilizzatori vengono intesi sia come clienti utilizzatori, sia come utilizzatori finali. Questo raggruppamento deriva da una considerazione emersa in azienda: sebbene teoricamente le due organizzazioni risultano avere caratteristiche diverse, nella realtà non è così. Nonostante l'utilizzatore finale acquisti dall'intermediario e il cliente utilizzatore acquisti da Sordina, quest'ultimo ha in ogni caso numerosi rapporti con l'agente di competenza, (che altro non è che l'intermediario, quando si tratta di utilizzatore finale). Semplificando, dunque, le due organizzazioni, ai fini dell'analisi di *customer satisfaction*, risultano avere le stesse caratteristiche.

Un vincolo preliminare riguarda la rintracciabilità estera: i distributori all'estero infatti, non sono tenuti ad indicarci dove rivendono la fornitura Sordina, dunque, l'indagine si limiterà ad analizzare la soddisfazione a livello di cliente-distributore.

L'analisi sull'utilizzatore verterà soltanto sugli utilizzatori in Italia.

3.2 I confini dell'indagine: arco temporale e popolazione obiettivo

Com'è ben noto, la soddisfazione del cliente dev'essere costantemente monitorata nel tempo. Si è pensato di scegliere un arco temporale confrontabile con qualche indice di redditività aziendale. In questo modo diventa più semplice analizzare la dipendenza che intercorre tra soddisfazione del cliente e creazione di valore per l'azienda. Abbiamo quindi considerato i clienti che hanno acquistato almeno un prodotto da Sordina nell'anno solare, in modo da poter efficacemente confrontare il loro indicatore di soddisfazione col fatturato annuale.

Nel caso specifico, la popolazione obiettivo sono i clienti che hanno acquistato almeno un tavolo operatorio nel corso dell'anno 2007.

Si è scelto di analizzare la clientela dei tavoli operatori, in quanto essi sono i clienti più importanti per l'azienda. I tavoli operatori sono per Sordina il business più profittevole, e negli ultimi anni, sta decisamente aumentando la percentuale sul fatturato totale.

Non è mia intenzione focalizzare l'attenzione solo su questa clientela, trascurando i restanti *businesses*, perché meno importanti. Penso invece, che sia giusto iniziare quest'analisi dai clienti del segmento di profittevole, per poi estendere l'indagine a tutti clienti Sordina, senza trascurare nessuno, dal momento che è stata provata l'estrema criticità che ognuno di essi possiede nei confronti dell'azienda.

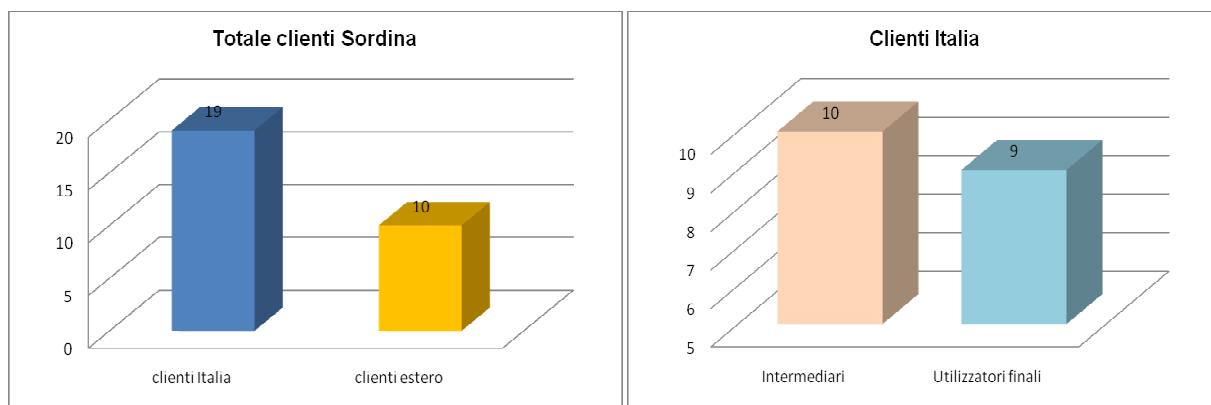
3.3 Analisi quantitativa dei clienti Sordina

Il primo passo è stato quello di identificare i clienti riforniti nel 2007. Catalogare le organizzazioni secondo le modalità: nazionalità italiana/estera, intermediario/utilizzatore finale, istituto pubblico/istituto privato, è il primo passo per stratificare efficacemente la popolazione.

Da un'analisi sulla rintracciabilità del prodotto è possibile risalire al cliente destinatario, al quale, nel caso non fosse esso stesso l'utilizzatore finale, gli si è chiesto di fornire informazioni circa la società pubblica o privata a cui avesse rivenduto il prodotto.

Come prima analisi, si può identificare il numero di clienti italiani ed esteri a cui è stato venduto almeno un tavolo operatorio nell'anno 2007.

Considerando la clientela italiana c'è da considerare che fanno riferimento alla categoria "clienti Italia" sia gli utilizzatori, sia gli intermediari (distributori esclusivi Sordina). Passo successivo è dunque differenziare vendita ad intermediario, rispetto a vendita ad utilizzatore. La distinzione comprende solo le vendite in Italia in quanto, come già stato spiegato in precedenza, la vendita all'estero si effettua solo ad intermediari mono o plurimandatari. Questo può essere un'interessante indice per mettere a confronto la forza vendita interna con quella esterna. C'è comunque da precisare l'aiuto importante che danno gli agenti anche nella vendita diretta di Sordina, nel promuovere ed indirizzare gli enti utilizzatori verso l'azienda. Essi sono infatti incentivati dalle provvigioni sulle vendite dirette.



A questo punto è bene entrare in profondità nell'analisi cercando di identificare l'importanza di ciascun cliente Sordina. Infatti non tutti i clienti generano lo stesso valore per l'azienda, in termini di valore economico dell'acquisto, del passaparola positivo, ecc.

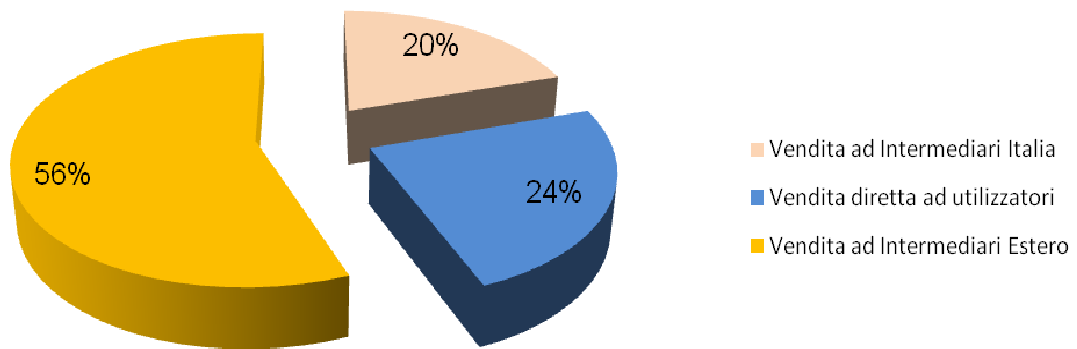
Un possibile metodo per determinare l'importanza di ogni singolo cliente per l'azienda è identificare l'importo degli acquisti nell'arco dell'anno 2007. Il riferimento è ovviamente al settore dei tavoli operatori, allargato alla vendita degli accessori, alla manutenzione periodica e a tutte le possibili entrate derivanti da questo business. Il fatturato per cliente viene per

semplicità di lettura convertito in un indice percentuale: la sommatoria degli indici di tutti i clienti somma a 100. Vengono considerati tutti i clienti Sordina: intermediari e utilizzatori italiani, distributori esteri. Da questa analisi è inoltre possibile mettere a confronto, per quanto riguarda le vendite in Italia, l'efficacia della forza di vendita interna di Sordina con quella esterna degli intermediari.

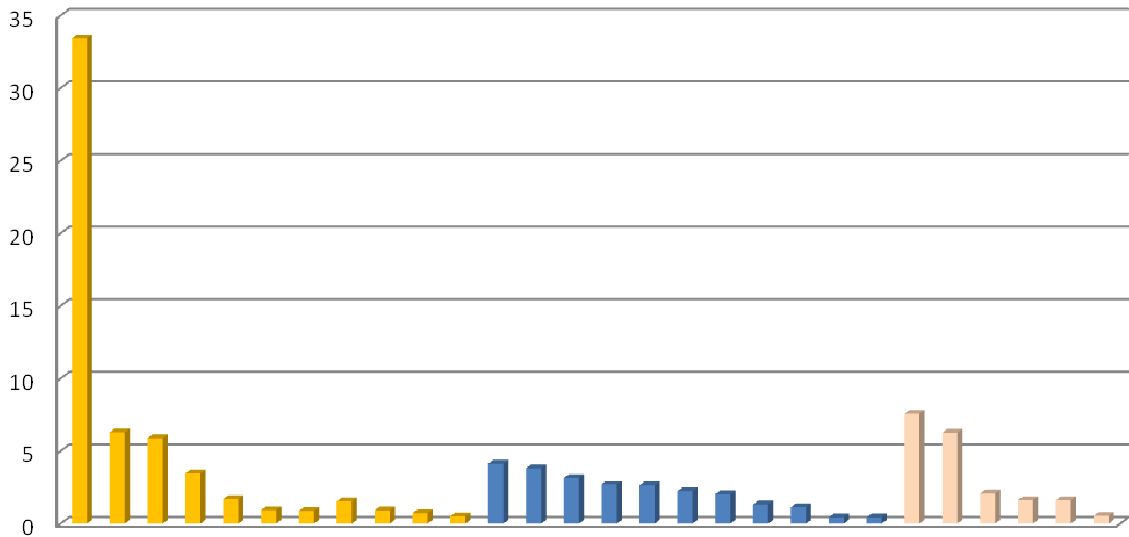
Clienti Sordina	Importanza	
SOCA-OPREMA D.O.O.	33,4%	
KONKRET DAGMARA FIK	6,3%	
BERCLAN S.A. DE C.V.	5,9%	
ENDOMED	3,5%	Vendita ad Intermediari Estero Totale Estero: 56%
VERSA SAGLI	1,7%	
AGMIN ITALY SRL	0,9%	
I.S.I.COOP.PER L'INTERV.SANIT.ITALIANO	0,9%	
SCHAERERMAYFIELD	1,5%	
EUROMED S.A.S.	0,9%	
PRODUCTOS ODAN S.A.	0,7%	
AL.WAFI GROUP	0,5%	
AZIENDA USL 8 AREZZO	4,1%	
OSPEDALE REGINA APOSTOLORUM	3,8%	
A.S.L. LE 2	3,1%	
AZIENDA U.S.L. N. 5 SPEZZINO	2,7%	
A.O. BIANCHI MELACRINO MORELLI	2,6%	Vendita diretta ad utilizzatori Totale utilizzatori Italia: 24%
P.O. BATTIPAGLIA	2,2%	
UNIVERSITA' CAMPUS BIO-MEDICO	2,0%	
SALUTE SRL	1,3%	
CASA DI CURA LIOTTI	1,1%	
CENTRO MEDICO PALLADIO SRL	0,4%	
CITTADELLA SOCIO SANITARIA	0,4%	
ERO S.N.C.	7,6%	
ALPHA TEK S.R.L.	6,3%	
TECNOMEDICA S.R.L.	2,1%	
FARMACASTELLI SRL	1,6%	Vendita ad Intermediari Italia Totale Intermediari Italia: 20%
HI-TECH SERVICE SNC	1,6%	
SYMED S.R.L.	0,5%	
TOTALE:	100%	

Analizziamo ora i grafici:

Distribuzione del fatturato per tipologia di cliente



Percentuale dell'importanza dei clienti Sordina nel 2007



E' evidente in questi grafici, come sia rilevante la vendita all'estero, strategia intrapresa da non molti anni, ma subito divenuta una fetta decisamente rilevante nel 2007 ancor più degli altri anni, in quanto l'azienda è riuscita a vincere una commessa estremamente importante in Slovenia per la fornitura, tramite l'intermediario *Soca Oprema*, dei cinque principali ospedali sloveni. Il valore economico di tale ordine supera l'1/3 del fatturato totale dei tavoli operatori. Un ordine decisamente cospicuo, che come vedremo, ha comportato per l'azienda non poche difficoltà. E' interessante notare che, in media, i clienti esteri sono molto più importanti rispetto a quelli italiani: infatti se rapportiamo il 56% del fatturato sugli 11 clienti quali sono quelli esteri, otteniamo un coefficiente d'importanza medio di 5,1 che è quasi il doppio rispetto al coefficiente che si ottiene dai clienti italiani $(24\%+12\%)/16 = 2,6$.

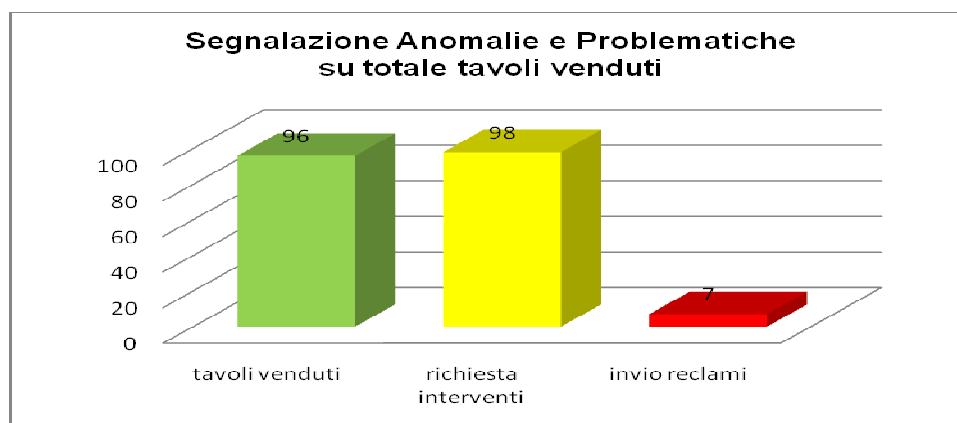
Da questi grafici è interessante, inoltre notare, come in Italia, la forza di vendita interna produca più entrate rispetto alla vendita tramite intermediari. Ciò significa che questi ultimi svolgono principalmente il ruolo di società d'agenzia e solo in alcuni casi, divengono essi stessi clienti di Sordina. L'azienda col suo reparto commerciale interno, ha dunque, un'importante presenza nella partecipazione delle gare d'appalto pubbliche.

A questo punto si ha un quadro abbastanza dettagliato sulla clientela Sordina. Come si può notare dai grafici precedenti, c'è una notevole differenza d'importanza tra cliente e cliente. Sordina, dunque, deve necessariamente focalizzare l'attenzione sui clienti più importanti, cioè quelli critici per il vantaggio competitivo aziendale.

Questa analisi ci verrà poi utile per definire l'importanza del cliente nell'analisi di *customer satisfaction*. Ogni questionario rilevato potrà infatti essere pesato opportunamente in base all'importanza del cliente stesso.

Un altro punto su cui indagare è il numero di segnalazioni su anomalie e problematiche riscontrate da ogni cliente. Analizzando il numero di interventi fuori garanzia ed i reclami cliente è possibile stabilire le evidenti carenze di soddisfazione di certi clienti. Queste segnalazioni sono causate principalmente ad anomalie tecniche del prodotto. E' presumibile che i clienti, che hanno effettuato una o più segnalazioni, siano anche quelli meno soddisfatti. Nell'analisi di *customer satisfaction* è utile fare una precisazione tra intervento fuori garanzia e reclamo. Quest'ultimo ha sicuramente un peso maggiore rispetto alla semplice richiesta d'intervento. Solitamente un reclamo scaturisce dopo innumerevoli richieste d'intervento, o in quei casi in cui i tempi o le modalità di risoluzione dell'anomalia di funzionamento non soddisfino o rispettino le esigenze del cliente.

Considerazione: la richiesta d'intervento in Italia scaturisce sempre dall'utilizzatore mentre all'estero è sempre il distributore che in seguito alla ricezione della segnalazione, contatta l'azienda. In prima analisi verranno considerati i dati presi globalmente e successivamente distinti per ogni cliente italiano ed estero. In questa fase è utile confrontare il numero di segnalazioni rispetto alla quantità di prodotti acquistati.



	Italia	estero	Totale
N° tavoli acquistati	34	62	96
N° interventi	37	61	98
N° reclami	2	5	7
Interventi / tavoli	1,09	0,98	1,02

Raggruppando i dati tra Italia ed estero si può osservare che, mediamente, le richieste d'intervento rapportate sul totale di tavoli acquistati si distribuisce uniformemente tra prodotti venduti in Italia e all'estero. In media risulta circa un intervento non programmato per tavolo venduto.

Da un'analisi generale si nota la problematicità del prodotto Sordina: il numero di interventi non programmati supera il numero totale di tavoli venduti. Il costo dell'assistenza, dunque, incide notevolmente sul bilancio aziendale, inoltre, viene intaccato negativamente il giudizio della clientela.

Questa carenza qualitativa, già stata spiegata nel capitolo precedente, ha due fondamentali conseguenze. Da un lato, genera insoddisfazione nel cliente, con conseguente perdita di fiducia, possibilità di chiudere i rapporti con l'azienda e una comunicazione negativa.

Dall'altro è anche un notevole costo che grava per l'azienda. E' un classico esempio di costo per assenza di qualità, il quale comprende le lunghe trasferte dell'assistenza, gli interventi, le sostituzioni dei pezzi difettosi, la gestione resi e reclami.

Nonostante i costi per gli interventi siano molto variabili, in media si può ipotizzare un costo di 700 € per intervento, che moltiplicato per 98, genera un costo totale di 68600 € per assenza di qualità²⁰.

Considerando che la risoluzione delle anomalie incide negativamente sul bilancio aziendale e sulla soddisfazione del cliente, basterebbe trasferire questo denaro a monte per il miglioramento della qualità aziendale, per recuperare parte della soddisfazione persa. Questi costi potrebbero essere utilizzati per aumentare la qualità del prodotto e del processo produttivo, e senza intaccare il bilancio aziendale, si avrebbe un importante recupero di immagine, nonché un aumento della soddisfazione dei clienti, i quali attualmente, si lamentano principalmente per la scarsa affidabilità dei tavoli operatori (quindi sostanzialmente un carenza qualitativa).

Per Sordina è drammaticamente più elevato il costo per assenza di qualità rispetto al costo per avere qualità. Alcune domande sorgono spontanee:

1. *“Perché non si procede con un'analisi per quantificare i costi di assenza di qualità?”*
2. *“Perché non si investe inizialmente per un miglioramento qualitativo, dal momento che successivamente i benefici che se ne traggono sono molteplici?”*

²⁰ Il valore è puramente indicativo e non tiene conto dei costi per i reclami.

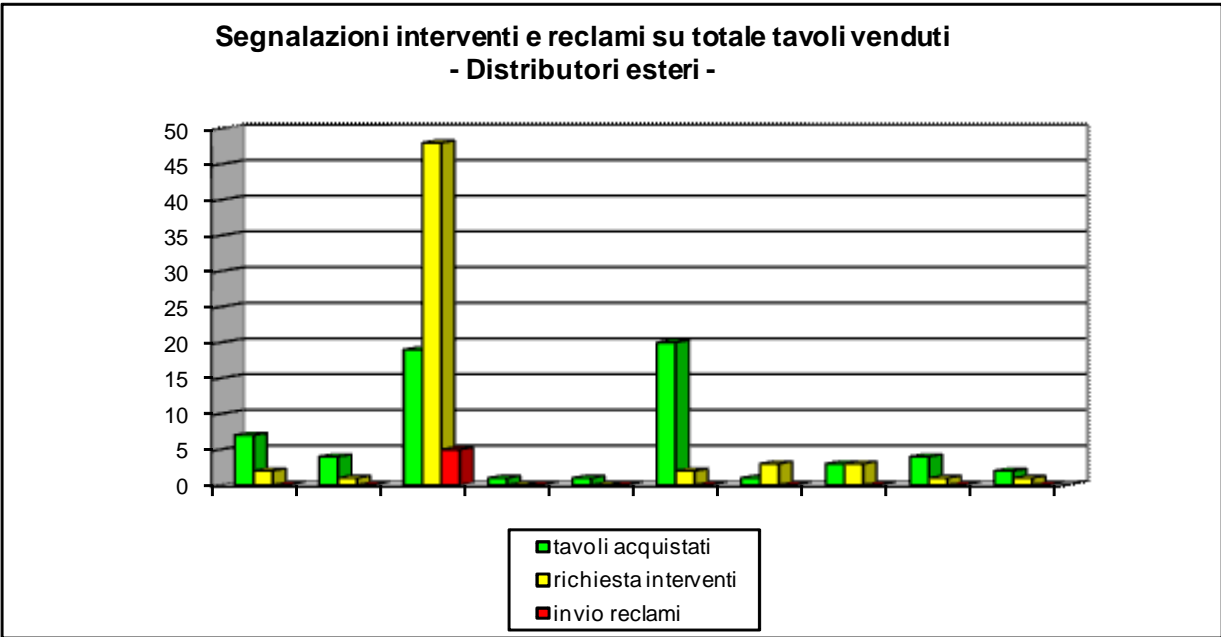
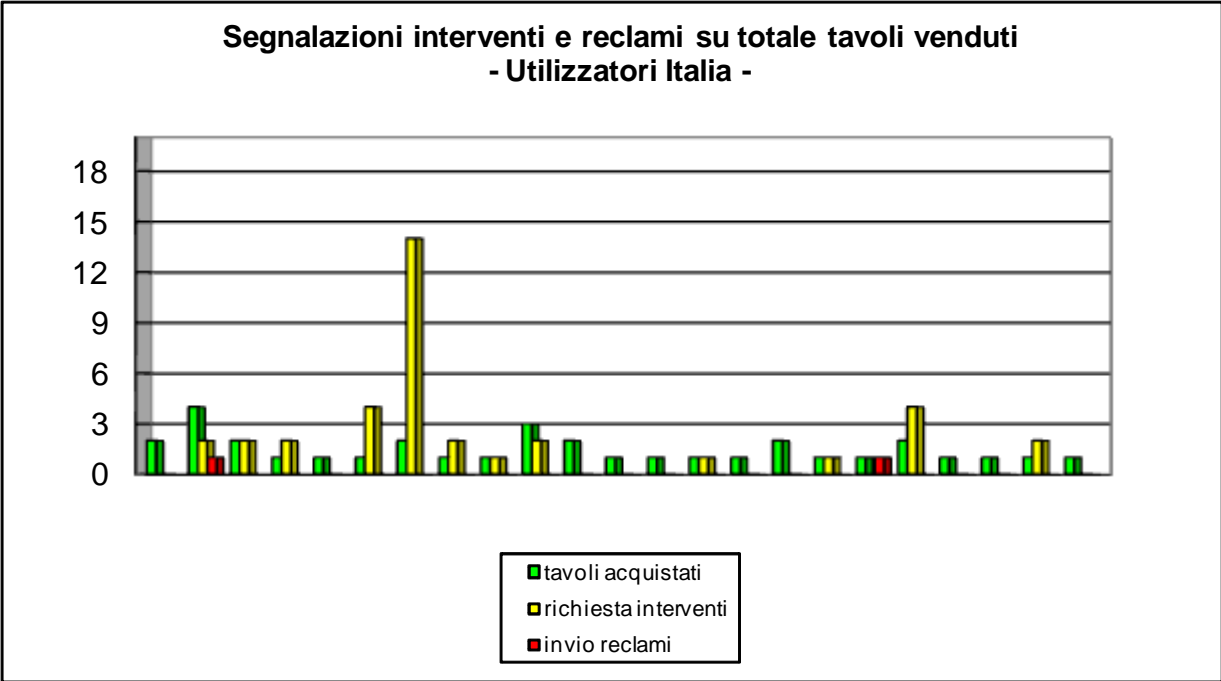
Entriamo ora nel dettaglio: da un lato verranno esaminate le richieste d'intervento segnalate dagli utilizzatori finali italiani (si ribadisce che in Italia le richieste d'intervento scaturiscono sempre dagli utilizzatori), dall'altro le richieste d'intervento dei distributori esteri. In entrambi i casi verranno confrontati con la quantità di prodotti acquistati.

Ordinamento per data di spedizione della fornitura (dalla più lontana alla più recente):

N°	Clients Estero	Clients Italia	N° tavoli acquistati	N° Interventi	N° Reclami
1	KONKRET DAGMARA FIK	\	7	2	0
2	\	A.O. BIANCHI MELAGRINO MORELLI	2	0	0
3	ENDOMED	\	4	1	0
4	\	A.O. VILLA SCASSI	4	2	1
5	SOCA-OPREMA D.O.O.	\	19	48	5
6	\	CASA DI CURA VILLA AURORA	2	2	0
7	\	AZIENDA U.S.L. N. 5	1	2	0
8	\	CASA DI CURA LIOTTI spa	1	0	0
9	\	P.O. di BATTIPAGLIA	1	4	0
10	\	P.O. DI BIBBIENA	2	14	0
11	\	P.O. DI CASARANO	1	2	0
12	\	P.O. DI SCORRANO	1	1	0
13	\	TECNOMEDICA S.R.L.	3	2	0
14	AGMIN ITALY SRL	\	1	0	0
15	I.S.I.COOP.PER L'INTERV. SANIT	\	1	0	0
16	\	UNIVERSITA' BIO-MEDICO	2	0	0
17	BERCLAN S.A. DE C.V.	\	20	2	0
18	\	A.O. SAN SEBASTIANO MARTIRE	1	0	0
19	\	ASS. PROF. STERILITA' E FERTILITA'	1	0	0
20	\	P.O. SAN CAMILLO DE LELLIS	1	1	0
21	\	CLINICA VALLE GIULIA SPA	1	0	0
22	\	OSPEDALE SAN GENNARO	2	0	0
23	\	MULTIMEDICA L.O.G.O.	1	1	0
24	\	OSPEDALE SAN SEVERINO	1	0	1
25	PRODUCTOS ODAN S.A.	\	1	3	0
26	\	OSPEDALE REGINA APOSTOLORUM	2	4	0
27	SCHAERERMAYFIELD	\	3	3	0
28	\	CENTRO MEDICO PALLADIO SRL	1	0	0
29	VERSA SAGLI	\	4	1	0
30	\	CASA DI CURA MELUCCIO SRL	1	0	0
31	\	SALUTE SRL	1	2	0
32	AL.WAFI GROUP	\	2	1	0
33	\	CITTADELLA SOCIO SANITARIA	1	0	0
		TOTALE:	96	98	7

Evidenziate in rosso nella tabella si vedono i casi critici che Sordina si è trovata ad affrontare nel 2007. Per quanto riguarda il distributore sloveno, il problema principale è stata la fornitura

difettosa del lotto di motori presenti su quei tavoli. Ciò ha comportato un numero di interventi non programmati per tavolo molto elevato, il malcontento del distributore e la successiva sostituzione della fornitura di tavoli ad un costo per l'azienda estremamente oneroso. Invece, nel *Presidio Ospedaliero di Bibbiena*, il problema principale ha riguardato la scarsa competenza dei tecnici addetti all'assistenza di tale presidio ospedaliero. I tavoli venduti a *Bibbiena* hanno presentato effettivamente delle anomalie, ma la risoluzione delle stesse poteva essere molto più rapida, comportare un minor numero di interventi e quindi minori costi per l'azienda.



La prima cosa che salta all'occhio, contrariamente a quanto si potrebbe immaginare, è che né per l'Italia, né per l'estero, esiste dipendenza tra la quantità di tavoli venduti per cliente e le segnalazioni di anomalie ed interventi. Questo può dipendere non tanto dall'inaffidabilità del prodotto in se, quanto dalle differenti modalità di fornitura rispetto agli accordi stipulati, dall'erogazione del servizio non soddisfacente, da una scarsa competenza dei tecnici addetti all'assistenza, o da altre incomprensioni di vario tipo. In altri casi invece, le problematiche si concentrano su un unico prodotto e l'assistenza Sordina è costretta ad intervenire più volte per la riparazione.

Questi dati sono utilmente confrontabili in fase di analisi sulla *customer satisfaction*: è prevedibile che per i casi in cui il numero di interventi sia maggiore della quantità di tavoli acquistati, il giudizio di soddisfazione del cliente risulti decisamente basso.

3.4 Ideazione del questionario

Dopo aver identificato ed analizzato la popolazione oggetto d'indagine si può passare alla costruzione del questionario. Questo è un passaggio critico nello studio della soddisfazione del cliente. E' essenziale procedere con cautela ed è bene porsi preventivamente dei quesiti: Quali sono gli obiettivi dell'analisi di *Customer Satisfaction*? Chi dev'essere intervistato? Quali strumenti sono idonei per la misurazione? Quali sono gli attributi/atteggiamenti da rilevare? Chi dev'essere coinvolto nello sviluppo del programma? L'analisi è da effettuarsi interamente o è bene commissionarla a società esterne? Quali analisi effettuare coi dati rilevati?

Inoltre nel caso di aziende *business-to-business* con pochi clienti come Sordina, sorgono alcuni problemi sul campione:

1. Ogni quanto tempo fare l'indagine senza irritare i soggetti?
2. La popolazione è abbastanza numerosa per suddividere l'analisi per regione, forza di vendita, tipologia di clientela, clienti persi, ecc? O l'unica possibilità è un'analisi aggregata?
3. Qual è la persona giusta da intervistare? Esiste un unico soggetto capace di rispondere a tutti i quesiti o è necessario intervistare più persone?

Tutti questi quesiti fanno comprendere la criticità insita nell'ideazione dell'indagine.

Possibili errori o dimenticanze nello strumento di rilevazione possono compromettere la bontà dei dati rilevati. Inoltre l'indagine di CS è per definizione uno strumento di rilevazione periodico, cioè volto a rilevare non solo la soddisfazione/insoddisfazione in un istante, bensì l'analisi del trend sui cambiamenti delle opinioni dei consumatori sul prodotto/servizio.

E' facile osservare che il questionario dev'essere costruito ad hoc fin dal principio, in quanto l'azienda, si ritroverebbe a dover affrontare un sostanziale problema: mantenere il questionario così com'è per non interrompere il trend ed effettuare analisi comparative con le precedenti rilevazioni, oppure, migliorarlo nei suoi aspetti critici con conseguente interruzione della serie storica di rilevazioni.

*"Anything that is not included in the questionnaire from the beginning cannot be recovered later during the analysis"*²¹.

Ecco il motivo di un'attenzione particolare ed uno studio approfondito prima di avventurarsi in un'indagine imprecisa di ben poca utilità ai fini decisionali.

Cerchiamo dunque di dare risposta ai quesiti sopra citati:

²¹ MYERS H. JAMES (1999), *Measuring Customer Satisfaction*

- L'obiettivo per Sordina è sicuramente identificare i fattori critici che determinano la soddisfazione/insoddisfazione della clientela per il prodotto/servizio esteso a più livelli: tavolo operatorio, accessori, servizi integrativi e in generale la bontà del rapporto di transizione/relazione tra i due interlocutori. Per quanto riguarda l'indagine sugli utilizzatori è importante rilevare soprattutto gli attributi fisico-funzionali, nonché rilevare l'importanza che l'utilizzatore assegna ad ogni attributo che compone il prodotto. L'ottica è quella di cercare di intuire qual è lo scostamento tra qualità attesa e qualità percepita, nonché le principali motivazioni per le quali gli utilizzatori apprezzano o si lamentano del tavolo operatorio. Per quanto riguarda il questionario da somministrare agli intermediari, oltre alle prestazioni del prodotto, meglio identificabili dagli utilizzatori, si vuole cercare di rilevare l'affidabilità dell'azienda e la valutazione dei reparti con cui si interfacciano i clienti.

L'indagine procederà parallelamente: gli intervistati saranno da un lato i caposala, o chi utilizza maggiormente il tavolo operatorio, mentre dall'altro il responsabile della società intermediaria o comunque la persona che si è interfacciata maggiormente con l'azienda durante la fase di transizione. Nell'analisi sugli intermediari potranno essere utilmente confrontati i risultati sulle società italiane con quelli sui distributori esteri.

- La scelta dello strumento di rilevazione ricade sicuramente su un questionario strutturato standardizzato con quesiti a risposta chiusa, in modo da ottenere dati quantitativi facilmente analizzabili. L'intervista verrà svolta con due metodologie differenti: da un lato, la rilevazione sarà telefonica per l'intervista agli utilizzatori finali e ai clienti-utilizzatori, mentre dall'altro, si invierà il questionario via e-mail per l'intervista agli intermediari, previa telefonata di preavviso. Si è pensata questa distinzione in quanto, mentre gli intermediari sono più propensi a collaborare, dal momento che hanno una relazione più o meno stabile con l'azienda, non è pensabile per gli utilizzatori un tale coinvolgimento nell'indagine da garantire la compilazione ed il ritorno della totalità delle risposte. Inoltre, nella maggior parte dei casi non si è a conoscenza dell'indirizzo e-mail del medico o caposala di riferimento, a differenza del contatto telefonico, facilmente reperibile. Ricordando che l'indagine è censuaria, sarà necessario risalire all'opinione della totalità della popolazione oggetto d'indagine.
- In fase di analisi dei dati si procederà utilizzando degli indicatori sintetici: la presentazione dei dati è un aspetto rilevante. L'utilità dei dati raccolti tramite i

questionari dipende anche dal modo col quale i dati stessi sono sintetizzati e presentati. La costruzione dell'indice è utile come indicatore che riassume la performance per attributi, per tracciare *trends* sulla performance complessiva dell'azienda, per confrontare la CS per area geografica, per prodotto, per tipologia di intermediario, ecc.

Si cercherà di raggruppare l'opinione aggregata della popolazione, cercando successivamente di operare una distinzione per modello di prodotto. Sarà interessante procedere anche ad una distinzione tra utilizzatori ed intermediari, inoltre all'interno di quest'ultimo strato, sarà utile mettere a confronto le opinioni degli intermediari italiani rispetto a quelli esteri. E' utile ribadire che i livelli di soddisfazione verranno successivamente confrontati con l'importanza relativa di ogni cliente, inoltre con il livello d'importanza aggregato di ogni attributo rilevato.

3.4.1 Costruzione del questionario

Seguendo il criterio proposto da *James H. Myers* (1999), le operazioni per la costruzione di uno strumento di rilevazione si suddividono in:

1. Chiarificazione degli obiettivi ed individuazione degli intervistati
2. 5 o più *focus group* per definire gli attributi da rilevare
3. Pre-test su un numero ridotto di consumatori
4. Analisi dei dati ottenuti e selezione degli *items* idonei
5. Costruzione di un indice di soddisfazione del consumatore
6. Costruzione del questionario e definizione delle modalità di somministrazione

E' evidente che per un'indagine come quella che interessa Sordina è impensabile procedere con un'analisi pre-test su una parte dei clienti in quanto sono talmente un numero ridotto che non avrebbe senso. Inoltre gli stretti rapporti di fornitura, consulenza pre-vendita ed assistenza post-vendita garantiscono all'azienda una conoscenza abbastanza approfondita sugli attributi più rilevanti per i clienti. In ogni modo, per non peccare di presunzione, è stato pensato di chiedere direttamente alle persone interessate di esprimere per ogni quesito/attributo, oltre al grado di soddisfazione, anche il livello di importanza dell'attributo stesso.

Nelle riunioni effettuate coi responsabili Sordina, l'obiettivo primario è stato quello di selezionare gli attributi del prodotto/servizio che si ritenevano più importanti per il cliente, selezionare un'appropriata scala di misura, ed identificare la tecnica con cui effettuare l'indagine.

Dopo uno studio approfondito sui possibili fattori che influenzano la soddisfazione dei clienti sono emersi una cinquantina di attributi riconducibili a 8 argomenti principali. Nel caso Sordina, molto spesso ad incidere sulla soddisfazione e sulle aspettative del cliente non influiscono soltanto attributi fisico-funzionali e prestazionali del prodotto, bensì la qualità del servizio, i modi con cui ci si approccia al cliente, l'assistenza post-vendita, ecc.

Gli 8 argomenti considerati sono:

1. qualità del tavolo,
 2. utilizzo del tavolo,
 3. qualità accessori,
 4. servizi integrativi,
 5. affidabilità dell'azienda,
 6. valutazione servizi commerciali,
 7. valutazione servizi assistenza,
 8. valutazione servizi amministrativi,
- più una sezione conclusiva di *customer loyalty e overall satisfaction*.

Struttura delle domande: i quesiti devono essere rilevanti, concisi, non ambigui, contenere un solo concetto e non contenere doppie negazioni. Le voci che hanno queste caratteristiche pongono all'intervistato domande chiare e semplici alle quali rispondere; questo porta a questionari che sono facili da comprendere e da compilare.

Requisiti per le alternative di risposta:

- Essere esclusive, cioè riferite a domande indirizzate ad un solo elemento dell'offerta;
- Essere esaustive, cioè in grado di fornire all'intervistato tutte le alternative possibili;
- Essere chiare, cioè univocamente interpretabili dai vari clienti coinvolti nella ricerca.

Scala di misura: la scelta della scala di misura è ricaduta nel modello ideato da *Likert (1932)*, una scala di misura bipolare a 7 modalità:

assolutamente insoddisfacente	1	2	3	4	5	6	7	completa soddisfazione
--	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------------------

La scala di *Likert* è molto utilizzata nelle ricerche di mercato per studiare l'atteggiamento/opinione dell'intervistato nei confronti di un certo fenomeno. Questa scala comporta dei coefficienti più attendibili di altre scale di misura. Inoltre c'è la possibilità di accorpare le modalità in modo da ottenere una valutazione dicotomica: positiva raggruppando le modalità 7-6-5 e negativa raggruppando le modalità 3-2-1. C'è da considerare che, come tutte le scale dispari, anche quella di *Likert* presenta una modalità neutra, di indifferenza (4).

Indicazioni interessanti sulle possibili scale di misura utilizzabili per indagini di CS sono spiegate dettagliatamente in numerosi testi tra cui: *Handbook of marketing scales* di WILLIAM O. BEARDEN, RICHARD G. NOTEMAYER, MARY F. MOBLEY (1993), *Measuring customer satisfaction* di MYERS H. JAMES (1999), *Marketing research* di CHISNALL P. (2004).

Alcune considerazioni sulla scelta degli intervalli:

- Scale verbali hanno in genere meno intervalli di quelle numeriche. Nel caso di scala verbale è essenziale mantenere l'equidistanza tra gli intervalli: in alcuni casi, certe parole possono avere significati diversi per persone diverse. Fondamentale è la scelta delle modalità della scala quando essa è verbale.
- In genere, più elevato è il numero degli intervalli, maggiore è il grado di dispersione delle risposte; solitamente si utilizzano scale contenenti 7 – 11 modalità per intervalli numerici e 4 – 6 modalità per intervalli verbali.
- E' più importante la dispersione delle risposte sugli intervalli che la numerosità degli stessi. Maggiore è la dispersione su tutti gli intervalli possibili, maggiore è la sensibilità e migliore è la scala.

Nota: Importante da tenere in mente, è che nelle scale di misura utilizzate per indagini di CS, non può essere utilizzata una scala di misura quantitativa (a rapporto) in quanto non è determinabile uno zero fisso. Nonostante la scala sia numerica, bisogna ricordare che è pur sempre una scala qualitativa ordinale, perciò quando si analizzano i dati bisogna stare attenti a non considerare un punteggio doppio di un altro, come la valutazione del primo attributo, doppia del secondo.

3.5 Questionario

Indagine sulla soddisfazione dei clienti Sordina S.p.A.



Università degli Studi di
Padova



Sordina S.p.A.
Tecnologie per la vita

L'indagine rientra nell'ambito dell'attività di certificazione, secondo le normative ISO 9001:2000 e ISO 13485:2003, in un'ottica di miglioramento continuo ed è stato realizzato grazie alla collaborazione di un laureando della Facoltà di Scienze Statistiche dell'Università di Padova.

Il seguente questionario è volto ad identificare gli aspetti critici che incidono sulla soddisfazione dei clienti Sordina S.p.A. riguardo la fornitura di tavoli operatori nell'anno solare 2007.

Il questionario è suddiviso in 7 Sezioni, ognuna delle quali ha un numero di quesiti variabile. Le modalità di risposta si dividono in:

- Livello d'importanza: si riferisce all'importanza che il rispondente attribuisce per ogni singolo argomento. La scala di misura utilizzata è una scala di *Likert* a 7 modalità, che va da 1 (attributo di scarsa importanza) a 7 (attributo di estrema importanza);
- Grado di soddisfazione: si riferisce al giudizio che il rispondente attribuisce dell'operato Sordina per ogni singolo argomento. La scala di misura utilizzata è una scala di *Likert* a 7 modalità, che va da 1 (insoddisfazione del prodotto/servizio Sordina) a 7 (completa soddisfazione del prodotto/servizio Sordina);

Ogni Sezione termina con un quesito volto a rilevare la valutazione complessiva dell'intera sezione di riferimento.

La preghiamo di rispondere alle domande di seguito indicate e di fornirci ogni suggerimento che riterrà utile per il miglioramento della fornitura; La informiamo inoltre che i dati da Lei forniti verranno trattati in forma aggregata e rigorosamente anonima.

La ringraziamo per la preziosa collaborazione.

Il responsabile dell'Indagine

Matteo Schiavo

Padova, 23/01/2008

Sezione A: Qualità Tavolo operatorio

	Livello d'importanza	Grado di soddisfazione
1. Prestazioni del tavolo	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
2. Modularità del tavolo	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3. Sicurezza del tavolo	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
4. Affidabilità del tavolo	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
5. Finitura del tavolo	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
6. Funzionalità sistema aggancio sezioni	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
7. Autonomia delle batterie	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
8. Qualità cuscini	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
9. Qualità carrello	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Qualità complessiva tavolo operatorio		1 2 3 4 5 6 7

Sezione B: Utilizzo tavolo operatorio

	Livello d'importanza	Grado di soddisfazione
1. Versatilità del tavolo per le utilizzazioni richieste	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
2. Semplicità d'uso del tavolo operatorio	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3. Semplicità manovra di trasferimento piani su carrello	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
4. Semplicità d'uso console	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
5. Semplicità d'uso telecomando	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
6. Efficacia utilizzo telecomando tramite infrarossi	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
7. Velocità movimentazioni	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
8. Facilità nelle manovre di pulizia e disinfezione	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Livello di soddisfazione nell'utilizzazione del tavolo		1 2 3 4 5 6 7

Sezione C: Accessori tavolo

	Livello d'importanza	Grado di soddisfazione
1. Gamma accessori disponibili	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
2. Funzionalità accessori	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3. Finitura accessori	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Soddisfazione complessiva accessori		1 2 3 4 5 6 7

Argomento D: Servizi integrativi

	Livello d'importanza	Grado di soddisfazione
1. Completezza documentazione allegata	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
2. Chiarezza documentazione allegata	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3. Collaudo/installazione tavolo	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
4. Istruzione personale	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
5. Capacità di risoluzione anomalie e problematiche	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
6. Velocità nella risoluzione anomalie e problematiche	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
7. Competenza tecnici addetti all'assistenza tecnica	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
8. Cortesia tecnici addetti all'assistenza tecnica	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Livello di soddisfazione dei servizi integrativi forniti		1 2 3 4 5 6 7

Sezione E: Affidabilità dell'azienda

	Livello d'importanza	Grado di soddisfazione
1. Conformità agli accordi stipulati	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
2. Capacità di erogare la fornitura richiesta	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3. Capacità di personalizzare il prodotto/servizio come da vostre richieste	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
4. Rispetto dei tempi di consegna	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
5. Evasione dell'ordine in un'unica soluzione	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
6. Gestione trasporto e consegna	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Affidabilità dell'azienda		1 2 3 4 5 6 7

Sezione F: Valutazione servizi commerciali

	Livello d'importanza	Grado di soddisfazione
1. Completezza documentazione	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
2. Cortesia personale	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3. Competenza personale	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
4. Tempi di risposta	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
5. Iniziative commerciali	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
6. Capacità di risoluzione problematiche	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
7. Supporto tecnico per offerte	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Valutazione servizi commerciali		1 2 3 4 5 6 7

Sezione G: Valutazione servizi assistenza tecnica

	Livello d'importanza	Grado di soddisfazione
1. Completezza documentazione	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
2. Cortesia del personale	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3. Competenza del personale	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
4. Formazione personale	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
5. Capacità di risoluzione problematiche	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
6. Tempi di risposta	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Valutazione servizi assistenza tecnica		1 2 3 4 5 6 7

Sezione H: Valutazione ufficio amministrazione

	Livello d'importanza	Grado di soddisfazione
1. Cortesia del personale	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
2. Tempi di risposta	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3. Capacità di risoluzione problematiche	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Valutazione ufficio amministrazione		1 2 3 4 5 6 7

Valutazione Complessiva

	Grado di accordo
1. Fiducia nell'azienda Sordina	1 2 3 4 5 6 7
2. Volontà di raccomandare l'azienda ad altri	1 2 3 4 5 6 7
3. Possibilità di effettuare nuovi acquisti	1 2 3 4 5 6 7
Grado di soddisfazione complessivo nel rapporto con Sordina	1 2 3 4 5 6 7

Suggerimenti: _____

Note: La lettera di presentazione è riferita al questionario indirizzato agli intermediari, ai quali viene spedito per e-mail e necessita di una lettera introduttiva.

Le sezioni sono così ripartite:

- Intermediari Sordina: Sezioni A – B – C – E – F – G – H più la parte sulla valutazione complessiva, per un totale di 46 attributi da rilevare;
- Utilizzatori: Sezioni A – B – C – D – E più la parte sulla valutazione complessiva, per un totale di 39 attributi da rilevare.

Il valore rilevato nella colonna “*livello d’importanza*” di ogni singolo attributo verrà rapportato sulla sommatoria dello stesso nel questionario, per confronti a livello generale, mentre per confronti a livello di sezione verrà rapportato sul totale di sezione. In entrambi i casi la sommatoria dei vari livelli d’importanza somma a 1. E’ dunque possibile ottenere un valore di soddisfazione ponderato secondo il suo livello d’importanza. Il modello applicabile è quello di *Fishbein* (1963 e 1967):

$$A_j = \sum v_{ij} = \sum_n x_{ij} w_{ij} \quad \sum_n w_i = 1$$

Dove A_j è la valutazione del cliente j-esimo, v_{ij} è la valutazione dell’attributo i-esimo, x_{ij} è il livello di soddisfazione dell’attributo i-esimo per il cliente j-esimo, w_{ij} è l’importanza assegnata all’attributo i-esimo.

3.6 Presentazione dei Dati

La presentazione dei dati seguirà il seguente ordine:

A. Analisi utilizzatori:

- Analisi delle valutazioni all'interno delle varie sezioni.
- Confronto tra l'importanza attribuita al singolo fattore con il livello di soddisfazione manifestato.
- Confronto degli indicatori di sezione tra la valutazione percepita degli utilizzatori e quella ricavata utilizzando i pesi d'importanza col modello di *Fishbein*.
- Confronto degli indicatori di sezione con la soddisfazione complessiva.
- Dipendenza tra soddisfazione dell'utilizzatore e modello di tavolo operatorio per le sezioni A e B²².

B. Confronto tra Gruppi:

- Confronto dei dati tra utilizzatori ed intermediari italiani per le sezioni A – B – C – E.
- Confronto dei dati tra intermediari italiani ed esteri.
- Confronto degli indicatori di sezione tra la valutazione percepita degli intermediari e quella ricavata utilizzando i pesi d'importanza col modello di *Fishbein*.

C. Analisi generale:

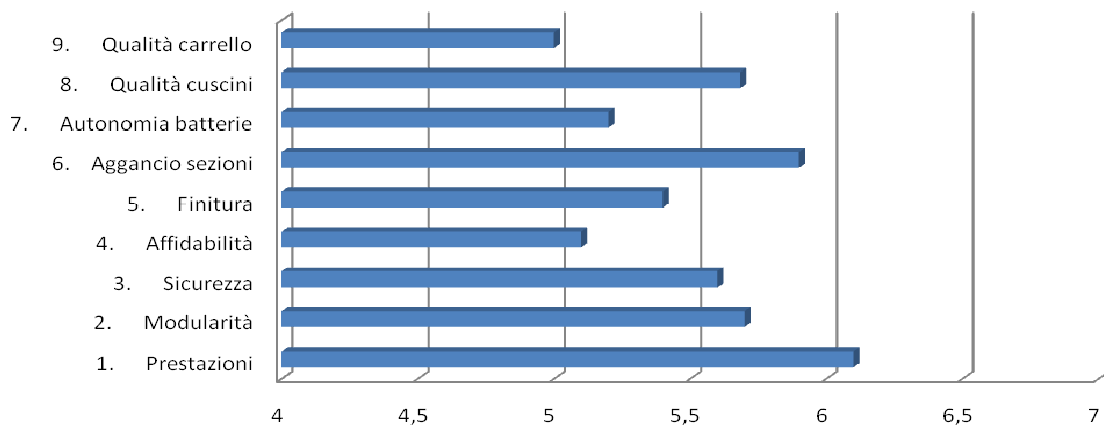
²² I **tavoli operatori** comprendono tre modelli: *ST3E* (fascia bassa), *ST8* (fascia media), *MT-System* (per la fascia alta di prezzo-performance). Ritengo che sia interessante indagare sulle differenze di opinione tra i diversi modelli di prodotto offerti da Sordina. Se esiste dipendenza tra livello di soddisfazione e tipologia di prodotto, tutte le possibili azione correttive e di miglioramento potranno essere più mirate.

- Aggregazione delle valutazioni di intermediari ed utilizzatori: analisi dipendenza tra soddisfazione del cliente e sua importanza relativa.
- Confronto tra il livello di soddisfazione complessiva con l'analisi di interventi e reclami.
- Distribuzione *Overall Satisfaction*.

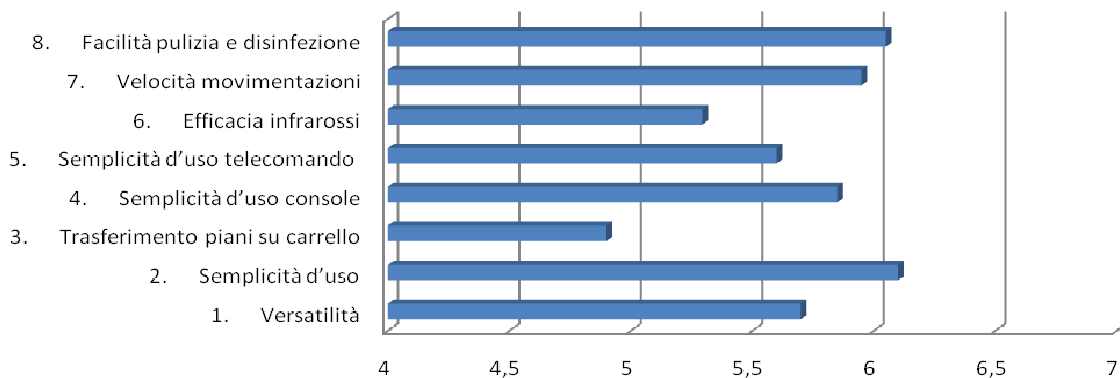
3.7 Risultati Utilizzatori

A.1 *Confronto tra le valutazioni degli utilizzatori all'interno delle varie sezioni*

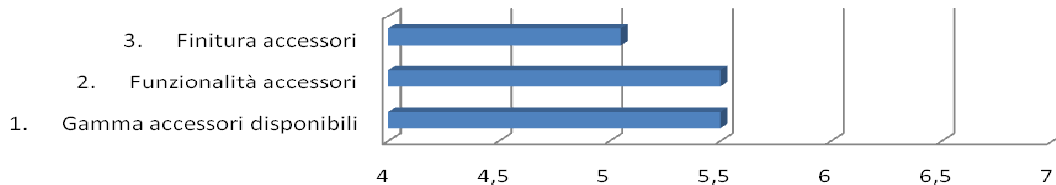
Valutazione attributi della sezione: Qualità del tavolo



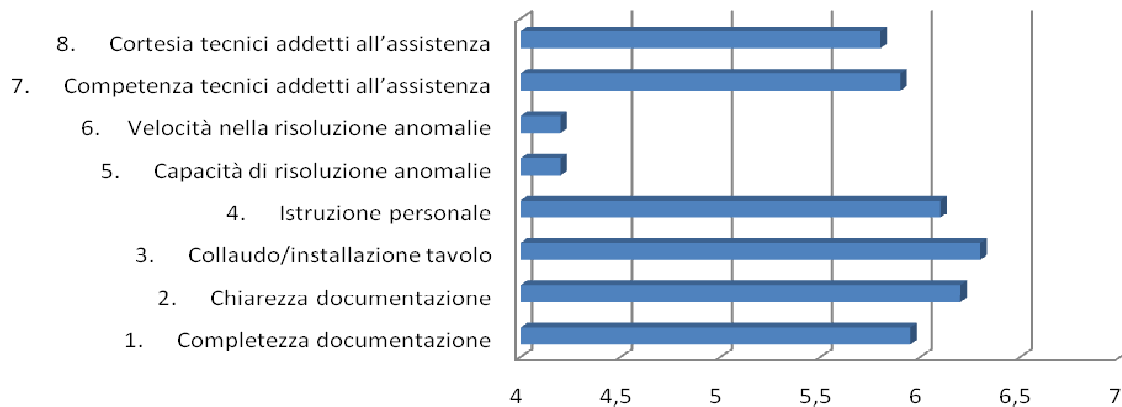
Valutazione attributi della sezione: Utilizzo del tavolo



Valutazione attributi della sezione: Accessori del tavolo



Valutazione attributi della sezione: Servizi integrativi





Commenti:

Considerando da 5 a 6 una valutazione accettabile, è interessante suddividere gli *items* in:

- Items che hanno ottenuto un punteggio superiore a 6: *Prestazioni del tavolo, facilità di manovre pulizia e disinfezione, semplicità d'uso, istruzione personale, collaudo/installazione tavolo e chiarezza documentazione.*
- Items che hanno ottenuto un punteggio inferiore a 5: *Qualità carrello, trasferimento piani su carrello, velocità e capacità di risoluzione anomalie e problematiche, evasione dell'ordine in un'unica soluzione, capacità di personalizzare la fornitura richiesta, conformità agli accordi stipulati.*

Ovviamente non tutti questi attributi incidono nella stessa maniera sulla valutazione complessiva. Per una più accurata analisi, queste valutazioni dunque, devo tener conto anche del grado d'importanza dell'attributo considerato.

A.2 Confronto tra l'importanza attribuita al singolo fattore con il livello di soddisfazione manifestato.



- Area delle illusioni: la clientela ha espresso giudizi soddisfacenti su dimensioni a cui viene attribuita scarsa importanza (si stanno investendo troppe risorse per aspetti che non hanno grande importanza per la clientela). In questo quadrante si possono collocare: **qualità cuscini, facilità manovre pulizia e disinfezione, velocità movimentazioni, gestione trasporto e consegna;**
- Area delle competitività: la clientela ha espresso giudizi elevati su dimensioni a cui viene attribuita elevata importanza. (Gli investimenti sulle caratteristiche di elevata importanza sono giustificati dall'elevata importanza attribuita a queste dai clienti. La presenza di punti in questo quadrante è indice di buona qualità di erogazione del prodotto/servizio). In questo quadrante si possono collocare: **prestazioni, installazione, collaudo, documentazione, semplicità d'uso tavolo operatorio, semplicità d'uso console;**
- Area delle irrilevanze: la clientela ha espresso giudizi scarsi su dimensioni a cui viene attribuita scarsa importanza. In questo quadrante si possono collocare: **finitura accessori ed evasione dell'ordine in un'unica soluzione;**
- Area delle criticità: la clientela ha espresso giudizi scarsi su dimensioni a cui viene attribuita elevata importanza. La presenza di punti all'interno di questo quadrante è indice di un'insoddisfacciente qualità di erogazione del prodotto/servizio. In questo quadrante si possono collocare: **modularità, sicurezza, affidabilità, autonomia batterie, manovre di trasferimento piano su carrello, efficacia infrarossi del telecomando, funzionalità accessori, capacità e velocità nella risoluzione di anomalie, rispetto dei tempi di consegna, capacità di erogare la fornitura richiesta e conformità agli accordi stipulati.**

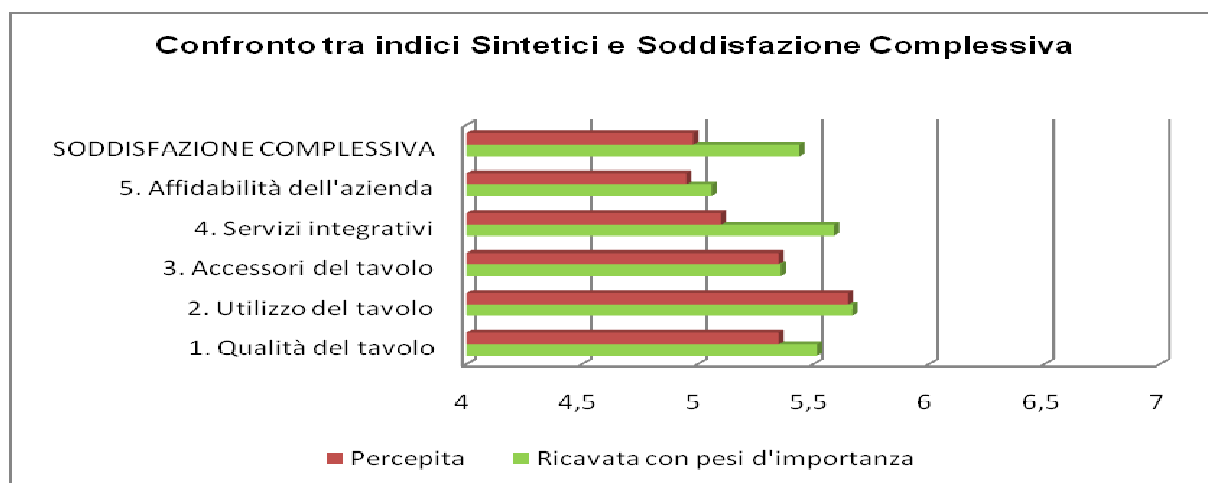
Le seguenti valutazioni sono state effettuate in fase di elaborazione dati, confrontando il livello d'importanza assegnato ad ogni attributo con il grado di soddisfazione dello stesso. Considerando che il livello d'importanza aggregato non è mai sceso al di sotto di 4, è stato considerato di elevata importanza, l'attributo a cui è stato assegnato un punteggio maggiore di 5,5 mentre di scarsa importanza, quello con valutazione d'importanza inferiore. E' necessario dunque, non sottovalutare l'importanza degli attributi nei quadranti inferiori della matrice (*aree delle irrilevanze ed illusioni*), in quanto presentano anch'essi uno discreto peso, essendo comunque stati valutati con un punteggio superiore a 4.

L'assegnazione dell'attributo all'interno dei quadranti è stato determinato facendo la differenza tra il punteggio di soddisfazione e quello d'importanza. Ad esempio se l'importanza è di 5,3 e il grado di soddisfazione è 5,5 allora l'attributo rientra nell'**area delle illusioni**. Mentre se l'attributo ha importanza 6,2 e la soddisfazione è 5,1 l'attributo rientra nell'**area delle criticità**, e così via.

Per quanto riguarda i rimanenti attributi, non sono stati inseriti nella matrice in quanto non hanno una collocazione idonea. Infatti lo scostamento tra importanza e soddisfazione è minimo e non sarebbe corretto indirizzare l'attributo in nessuno dei quadranti della matrice.

In sintesi, tali attributi non incidono in maniera considerevole nella soddisfazione generale, in quanto presentano un discreto livello di soddisfazione ed un altrettanto medio livello d'importanza. E' essenziale dunque, che gli sforzi principali dell'azienda si debbano concentrare in primo luogo, sugli attributi che si collocano nell'Area delle criticità, in quanto il gap presente tra l'elevato indice d'importanza e lo scarso livello di soddisfazione, incide in maniera accentuata sul gradimento generale del cliente.

A.3 Confronto degli indicatori di sezione con la soddisfazione complessiva



Commenti:

Questo grafico presenta due tipi di confronto:

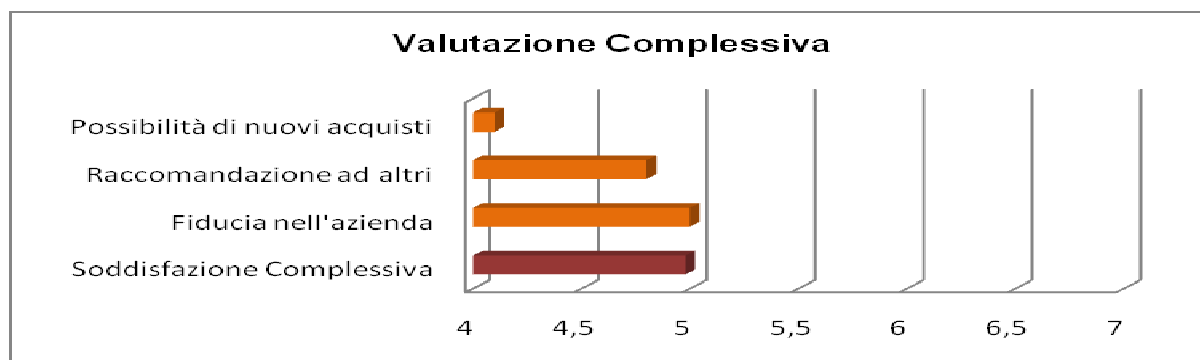
- Da un lato, mette in evidenza lo scostamento presente tra il livello di soddisfazione indicato dai clienti durante l'intervista (barre rosse), rispetto al valore ricavato in fase di analisi utilizzando i pesi d'importanza col modello di *Fishbein* (barre verdi).

- Dall'altro, confronta i 5 indici sintetici di sezione, col livello di *Soddisfazione complessiva* del rapporto con Sordina.

E' interessante notare la distorsione percettiva presente in maniera marcata nell'indice ***Servizi Integrativi*** che influenza allo stesso modo anche la ***Soddisfazione Complessiva***.

E' probabile che all'interno della Sezione "*Servizi Integrativi*", i clienti abbiamo in qualche modo sottovalutato l'importanza dei due attributi critici, "*Capacità e velocità di risoluzione anomalie e problematiche*". Questi attributi infatti, hanno ottenuto una valutazione molto scarsa e, da quanto si può osservare, hanno influito in misura considerevole nel giudizio complessivo, più di quanto risulti dal calcolo di ponderazione degli attributi moltiplicati per la loro importanza.

Altra distorsione che si può notare osservando le *barre rosse* del grafico (valutazione indicata dai clienti), è come la "*Soddisfazione complessiva*" risulti inferiore alla media ponderata degli indici di sezione. Questo può essere spiegato, come in precedenza per l'indice "*Servizi Integrativi*", da una possibile sottovalutazione d'importanza degli attributi ritenuti più problematici, o viceversa da una sovra valutazione d'importanza degli attributi ritenuti più soddisfacenti.

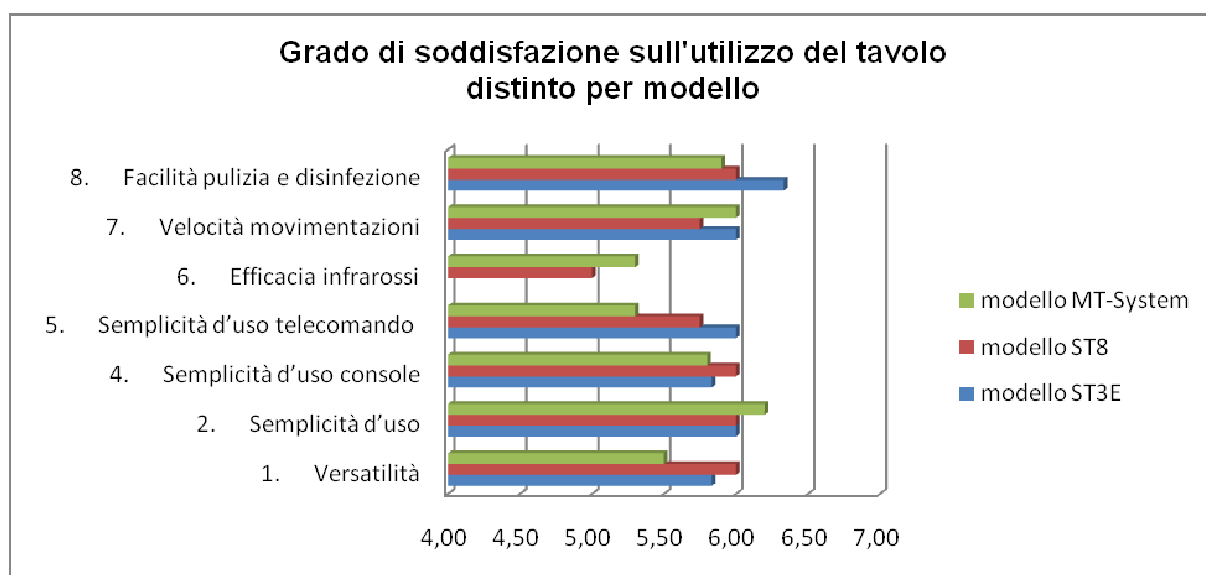
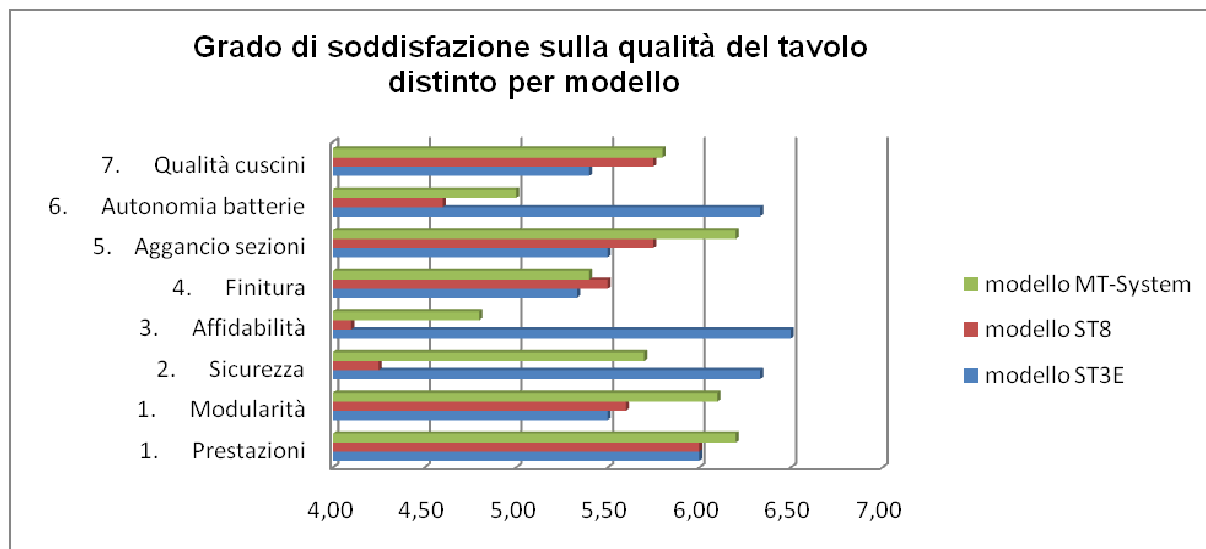


Commenti:

I valori sono quelli espressi dai clienti in fase di rilevazione.

Come si può osservare dal grafico conclusivo una valutazione non pienamente soddisfacente determina gravi conseguenze in termini di passaroia positivo - "*Raccomandazione ad altri*" - e soprattutto nella possibilità di ripetere nuovamente acquisti a Sordina. E' evidente dunque, che l'azienda non può ritenersi soddisfatta di una valutazione generale appena soddisfacente, in quanto compromette nei clienti fiducia e fedeltà.

A.4 Dipendenza tra soddisfazione dell'utente e modello di tavolo operatorio per le sezioni A e B del questionario.



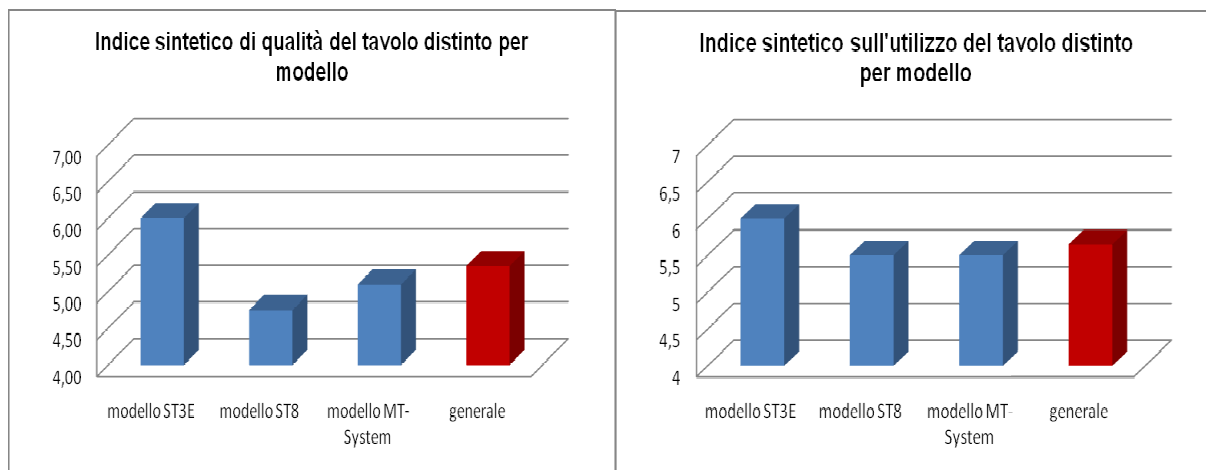
Attenzione: La numerosità cui fanno riferimento i grafici è limitata (si aggira intorno alle 10 rilevazioni per modello), dunque la valutazione media è facilmente alterabile da giudizi estremi.

Commenti:

E' evidente una netta differenza di soddisfazione tra i vari modelli di tavolo operatorio, specialmente nella sezione sulla "Qualità del tavolo". Qui lo scostamento maggiore si ha negli attributi di: *sicurezza, affidabilità ed autonomia delle batterie*. Queste valutazioni, mettono in risalto il gradimento della clientela per il modello *ST3E* a discapito degli altri due, i quali presentano notevoli attributi scarsamente soddisfacenti, primi fra tutti l'affidabilità.

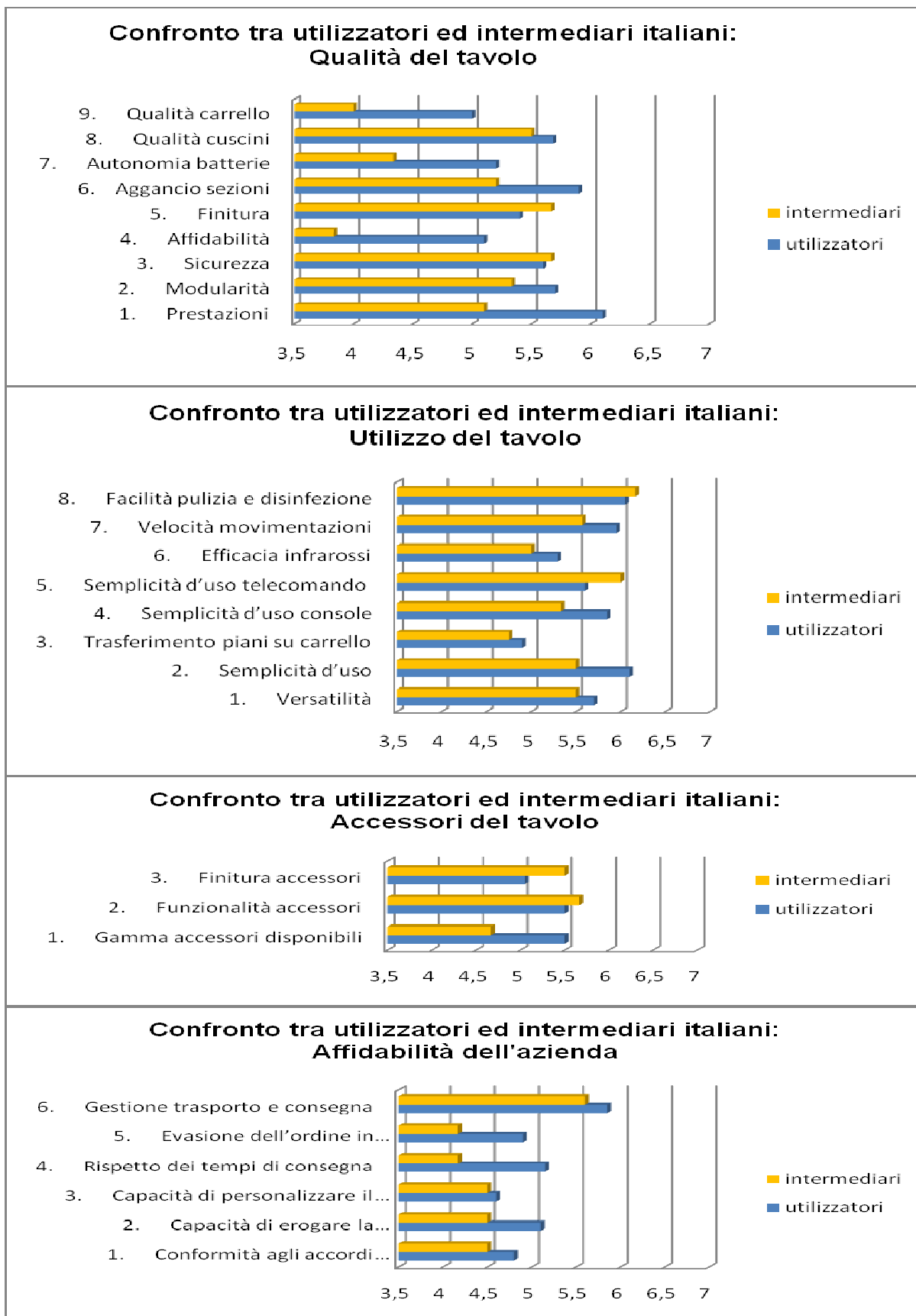
Affidabilità e sicurezza sono anche gli attributi considerati più importanti per i clienti, dunque una loro valutazione negativa, fa crollare la soddisfazione generale, nonostante buona parte delle altre caratteristiche dei tavoli trovino apprezzamenti.

E' possibile confrontare anche le valutazioni sintetiche delle due sezioni. Anche qui si osserva come la valutazione generale venga mediata dalle valutazioni positive del modello *ST3E* con quelle negative dei restanti due.



3.8 Confronto tra Gruppi

B.1 Confronto dei dati tra utilizzatori ed intermediari italiani

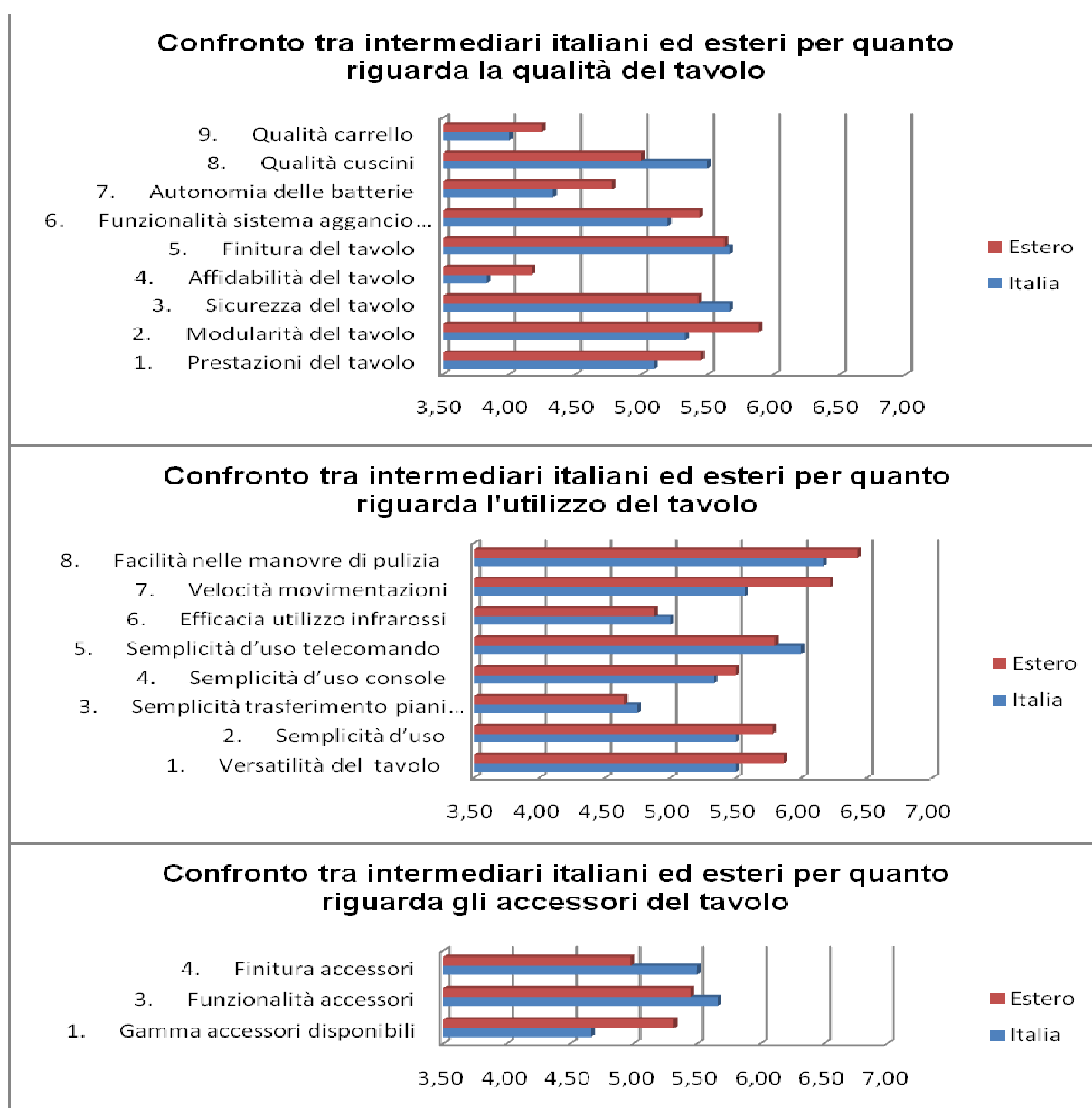


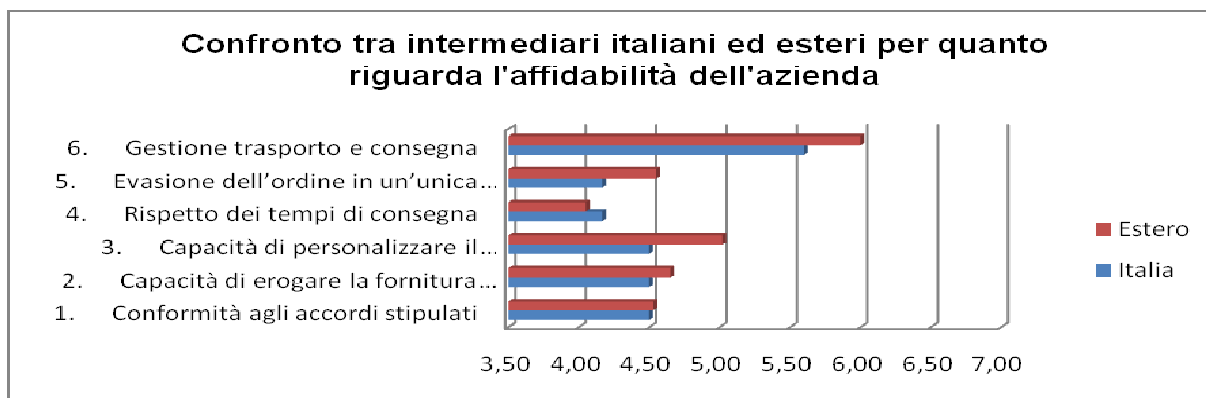
Commenti:

E' evidente una differente valutazione tra intermediari ed utilizzatori. Gli intermediari, specialmente nelle Sezioni "Qualità del tavolo" e "Affidabilità dell'azienda" si schierano in maniera netta, negativamente rispetto agli utilizzatori. Questo, a mio avviso, è un dato tanto interessante, quanto imprevisto. Credo che sia necessario indagare più approfonditamente sulle motivazioni che spingono gli intermediari ad essere così poco soddisfatti rispetto agli utilizzatori.

Per capire se il problema colpisce soltanto gli intermediari italiani o tutte le società con cui si interfaccia Sordina, può essere interessante confrontarli con gli intermediari esteri.

B.2 Confronto Intermediari italiani ed esteri



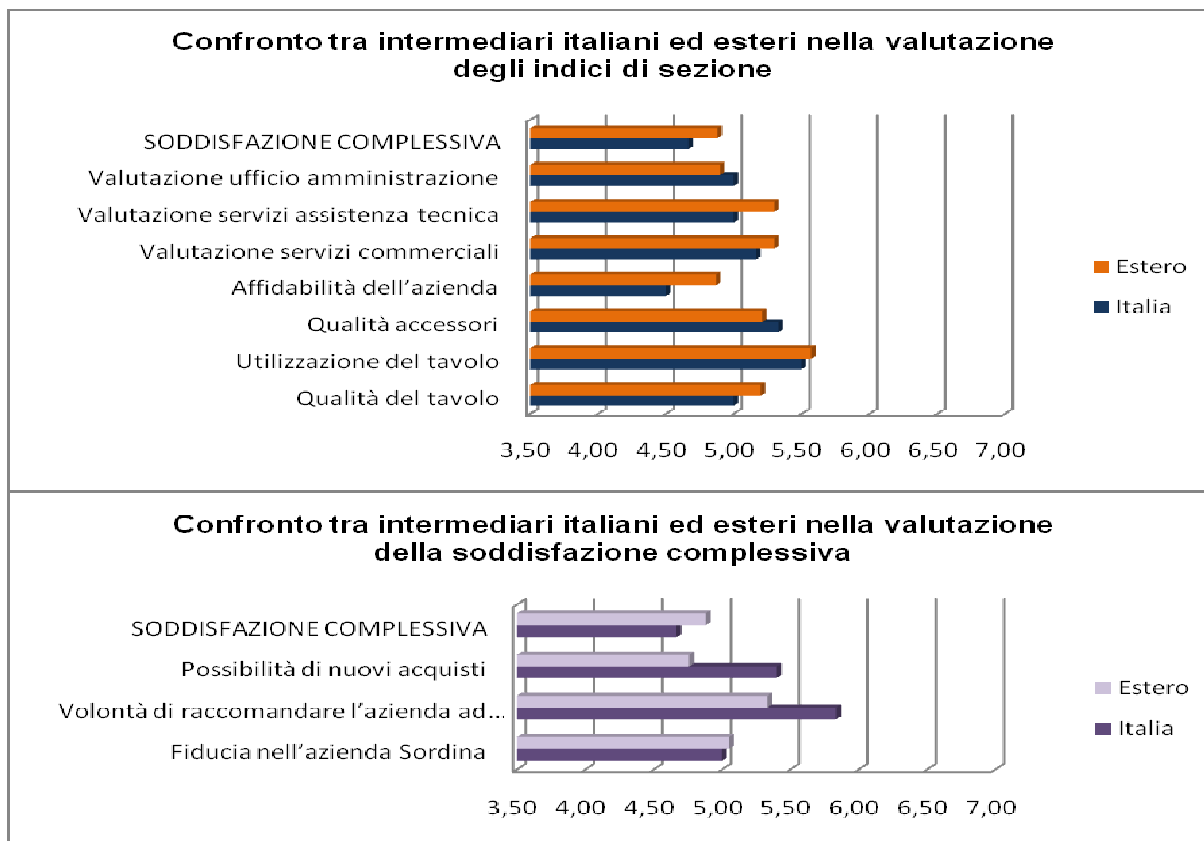


Commenti:

Il confronto tra Italia ed estero non porta come si può osservare a risultati molto discordanti. Tendenzialmente si può notare un gradimento maggiore per gli intermediari esteri, ma in ogni caso rispecchia la tendenza di quelli italiani a ritenere meno soddisfacenti gli attributi nelle Sezioni “Qualità del tavolo” e “Affidabilità dell'azienda”, rispetto agli utilizzatori. Dunque, la visione negativa rispetto agli utilizzatori la si può estendere a tutta la fascia degli intermediari.

Quali cause portano a questa scarsa valutazione rispetto agli utilizzatori?

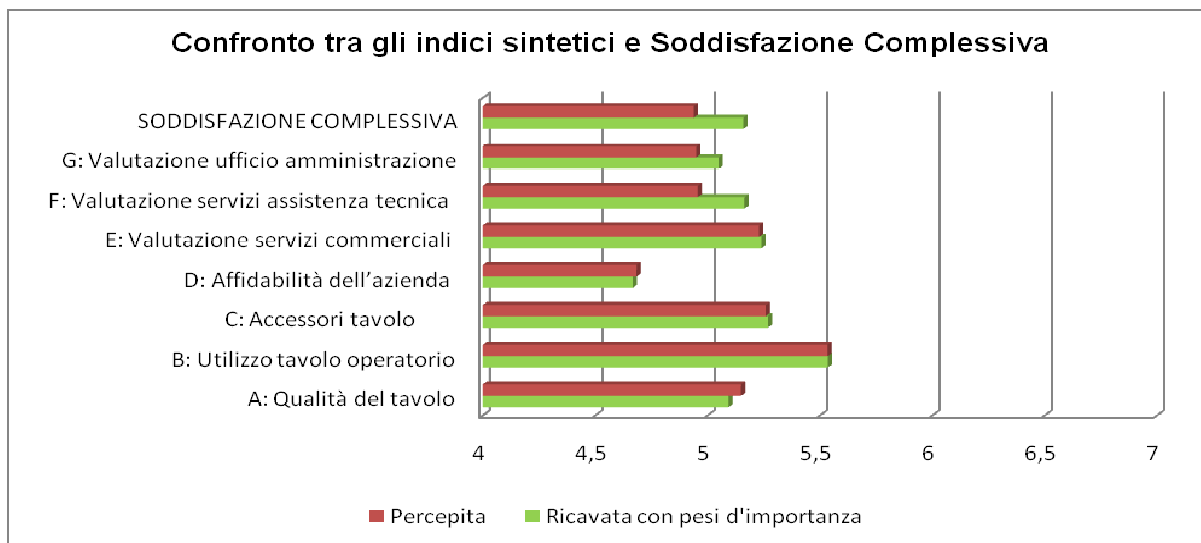
Per quanto riguarda le valutazioni dei reparti aziendali verranno considerati soltanto gli indicatori sintetici, in quanto, in fase di elaborazione dati si è osservata la non incidenza degli attributi all'interno delle varie sezioni di riferimento.



Commenti:

La somiglianza tra intermediari italiani ed esteri è ancora più evidente se si osservano gli indici sintetici di Sezione. Per quanto riguarda l'ultimo grafico sulla Soddisfazione complessiva, c'è una valutazione leggermente più elevata tra gli intermediari italiani per gli *items*: "*Volontà di raccomandare ad altri*" e "*Possibilità di nuovi acquisti*". Questo può essere spiegato semplicemente da un più stretto rapporto collaborativo tra le due parti, che vincola le società d'intermediazione, ad effettuare scambi ripetuti e a raccomandare l'azienda, indipendentemente dalla loro soddisfazione per la fornitura.

Il passo successivo è quello di accorpate i dati relativi agli intermediari italiani ed esteri, in un unico blocco e mettere a confronto le valutazioni degli indici di Sezione con i valori ricavati dal modello di *Fishbein*. (Stesso procedimento adottato per gli utilizzatori).



Commenti:

A differenza dell'analisi degli utilizzatori, per gli intermediari c'è più concordanza tra le valutazioni sintetiche espresse dagli intervistati ed i valori derivati dal modello di *Fishbein*, (sommatoria delle valutazioni degli attributi ponderate per la loro importanza relativa). Un piccolo scostamento lo si nota nella "Valutazione servizi assistenza tecnica" che inevitabilmente va ad intaccare anche la "Soddisfazione complessiva", ma in minima parte.

Altra considerazione da fare: la *Soddisfazione Complessiva* rispecchia perfettamente la media ponderata delle valutazioni degli indici sintetici. Ciò significa che l'analisi non risente di particolari distorsioni percettive da parte degli intermediari, come invece ne risentiva l'analisi degli utilizzatori.

Come ultima analisi non ci resta che analizzare se esiste qualche forma di dipendenza tra entità dell'acquisto/importanza del cliente, col suo livello di Soddisfazione complessiva. Per far ciò aggregiamo le valutazioni di soddisfazione di intermediari ed utilizzatori.

Infine, confrontando il numero di interventi per cliente con la soddisfazione generale dello stesso, si può capire come l'inaffidabilità dei tavoli incide sull'opinione globale del cliente.

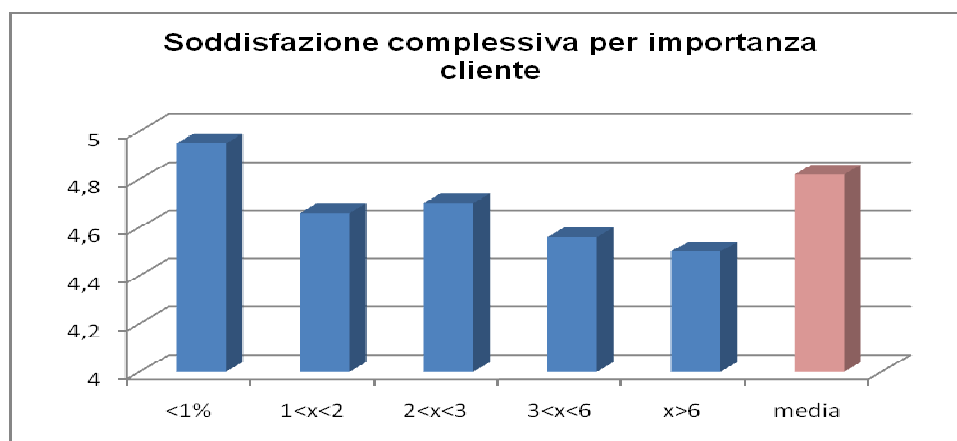
3.9 Risultati generali

La prossima analisi verrà effettuata aggregando gli indici sintetici e confrontandoli con l'importanza relativa dei clienti. Questo servirà a verificare se esiste una qualche forma di dipendenza tra importanza del cliente e la sua soddisfazione nei confronti della fornitura Sordina. Per semplificare l'analisi, verranno create 5 classi ordinali per l'importanza relativa, all'interno delle quali troveranno una disposizione tutti i clienti Sordina:

- Meno di 1% di importanza relativa;
- Da 1 a 2%;
- Da 2 a 3%;
- Da 3 a 6%;
- Maggiore di 6%.

Dipendenza tra soddisfazione del cliente e sua importanza relativa

	$x < 1\%$	$1\% < x < 2\%$	$2\% < x < 3\%$	$3\% < x < 6\%$	$x > 6\%$
Qualità del tavolo	5,5	5,4	5	4,75	4,5
Utilizzazione del tavolo	5,65	5,54	5,8	5,375	5,75
Accessori del tavolo	5,625	5,32	6,2	5,125	5,25
Affidabilità dell'azienda	4,875	5,26	5,4	4,5	4,6
Soddisfazione Complessiva	4,95	4,66	4,7	4,56	4,5



Commenti:

Si nota una leggera dipendenza inversamente proporzionale tra livello di soddisfazione e importanza del cliente. A questo proposito c'è da dire che *Soca Oprema*, l'intermediario che detiene l'1/3 dell'importanza complessiva, si è espressa negativamente nei confronti dell'azienda. Dunque Sordina ha una discreta difficoltà nel soddisfare i clienti più importanti, in altre parole, ad evadere efficacemente le commesse più sostanziose.

Questo risultato dovrebbe preoccupare il management aziendale, in quanto i clienti più insoddisfatti, sono proprio quelli più importanti, sui quali l'azienda dovrebbe investire

maggiormente tempo e risorse. La difficoltà ad esaudire le loro richieste, fa aumentare la loro possibilità di chiudere i rapporti con Sordina, con conseguenze gravi per l'azienda.

Cosa incide negativamente sulla soddisfazione dei clienti più importanti? Come fare per invertire la preoccupante tendenza dell'anno 2007?

Confronto tra livello soddisfazione complessivo con analisi interventi e reclami

Anche in questo caso è interessante accorpare i clienti secondo il numero di segnalazioni di interventi. Per rendere più confrontabili i risultati è utile considerare il coefficiente dato dal rapporto tra il numero di segnalazioni d'interventi sul numero di tavoli acquistati:

$$x = n^{\circ} \text{interventi} / n^{\circ} \text{tavoli}$$

Le modalità si dividono in:

- Nessun intervento: $x=0$
- Meno di un intervento per tavolo: $x<0$
- Un intervento per tavolo: $x=1$
- Più di un intervento per tavolo: $x>1$



Commenti:

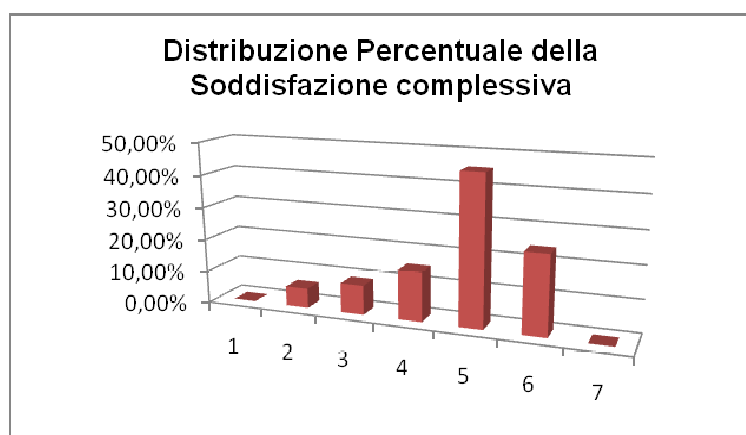
E' evidente la dipendenza tra numero di interventi e la soddisfazione complessiva della clientela. Tutta l'analisi porta ad identificare, come uno dei principali punti di debolezza della fornitura Sordina, l'inaffidabilità dei prodotti, specialmente per i modelli *ST8* e *MT-System*. L'inaffidabilità genera richieste d'intervento che incidono negativamente sulla soddisfazione del cliente, nonostante spesso si apprezzino gli altri attributi che compongono l'offerta.

Inoltre come si è detto in precedenza è anche un costo notevole che grava sull'azienda.

La relazione che si può notare nel grafico ci segnala che, soltanto la richiesta d'interventi, riconducibile alla scarsa affidabilità dei tavoli, incide in maniera pesante sulla soddisfazione

generale. Infatti, in media, se un cliente acquista un tavolo che non ha problemi la sua soddisfazione complessiva è circa 5,3. Se viceversa, il tavolo ha qualche anomalia che necessita di un intervento, la soddisfazione generale scende a 4,1. La diminuzione è dunque rilevante, a parità degli altri attributi considerati.

Come ultima analisi è interessante osservare come si distribuisce la soddisfazione complessiva :



Media	Mediana ²³
4,82	5

Valutazione	Percentuale
Positiva	69,70%
Né positiva né negativa	15,15%
Negativa	15,15%
Totale	100,00%

Accorpendo le modalità 1 – 2 – 3 in “Valutazione Positiva” e 5 – 6 – 7 in “Valutazione Negativa” è possibile notare come quasi il 70% dei clienti si possa ritenere soddisfatto della fornitura Sordina. D’altro canto si nota che media e mediana si posizionano intorno al valore 5 (*Abbastanza soddisfacente*), valutazione da non considerarsi del tutto positiva e sicuramente migliorabile con qualche accorgimento. Come visto in precedenza infatti, la volontà di riacquisto degli utilizzatori è decisamente scarsa, sintomo che la fornitura non ha rispettato appieno le aspettative/esigenze del cliente.

3.10 Sintesi riassuntiva

A conclusione dell’analisi è possibile fare il punto della situazione di Sordina²⁴.

²³ La **mediana** è intesa come il valore/modalità assunto dalle unità statistiche che si trovano nel mezzo della distribuzione. Tecnicamente è il valore/modalità per il quale la frequenza cumulata vale 0,5.

²⁴ L’analisi effettuata non si può considerare del tutto esaustiva. Come spiegato in precedenza, infatti, per avere un metro di paragone più significativo è opportuno confrontare i dati rilevati, con quelli dei principali concorrenti, per mettere in risalto pregi e difetti della fornitura. Inoltre sarebbe di grande interesse confrontare i dati rilevati con la serie storica di rilevazioni annuali. Queste considerazioni accrescerebbero la qualità dell’analisi, indirizzando con più precisione le scelte manageriali. Ovviamente, non avendo alcun dato sulla concorrenza ed essendo il primo anno che si intraprende questa analisi i dati non possono essere confrontati con le rilevazioni precedenti e concorrenti.

Dall'indagine di CS sono emerse alcune informazioni interessanti su cui riflettere per cercare di migliorare la situazione attuale.

E' utile in questa sintesi, distinguere tra punti di forza e punti di debolezza della fornitura Sordina.

Partendo dai punti di forza, l'azienda può contare sulle seguenti caratteristiche che compongono l'offerta:

- **Prestazioni, velocità movimentazioni e versatilità**, indipendentemente dal modello di tavolo analizzato.
- **Semplicità d'uso, facilità di manovre pulizia e disinfezione.**
- **Documentazione tecnica allegata**, positivi entrambi gli attributi: chiarezza e completezza della manualistica.
- **Buon livello di soddisfazione complessiva per il modello ST3E**, il quale, a differenza degli altri due proposti dall'azienda, sembra rispecchiare appieno le esigenze della clientela.
- **Installazione e collaudo**: considerando che tale operazione viene svolta, per la maggior parte dei casi dagli intermediari/agenti, il punto di forza per Sordina sta nella capacità di essersi relazionata con società competenti in materia.
- **Gestione trasporto e consegna.**
- **Efficace gestione del rapporto di transizione/relazione con clienti di modesta entità**, (piccole commesse di fornitura).

Per quanto riguarda i punti di debolezza, l'analisi ha messo in evidenza alcune particolari lacune:

- **Scarsa affidabilità dei tavoli Sordina**, specialmente per i modelli *ST8* ed *MT-System* che necessitano di un elevato numero di interventi non programmati di assistenza: è emerso che se manca l'affidabilità del prodotto, per i clienti diventa quasi superfluo l'apprezzamento di qualsiasi altro attributo racchiuso nell'offerta. La valutazione negativa di quest'unica caratteristica, incide in misura maggiore della somma di tutti i restanti attributi sull'*overall satisfaction*. Inoltre l'inaffidabilità dei tavoli incrementa i costi per l'azienda.

In un'ottica di miglioramento futuro, consiglio dunque, di continuare con questa rilevazione a cadenza annuale, nonché di ampliarla agli altri business aziendali. Inoltre, sebbene potrebbe risultare un lavoro più complesso, sarebbe utile risalire ai dati di *customer satisfaction* della concorrenza.

- **Scarsa preparazione dei tecnici addetti all'assistenza tecnica**, che incide negativamente per gli attributi di: *“Capacità e velocità nella risoluzione di anomalie e problematiche”*.
- **Generale scarsa affidabilità dell'azienda** in termini di: *conformità agli accordi stipulati, capacità di erogare la fornitura richiesta, capacità di personalizzare la fornitura e rispetto dei tempi di consegna*.
- **Generale livello di soddisfazione inferiore per gli intermediari rispetto alla valutazione degli utilizzatori**.
- **Difficoltà per l'azienda nel soddisfare i clienti più importanti**.

3.11 Spunti per il miglioramento

Proviamo ad analizzare i punti di debolezza della fornitura Sordina cercando di ipotizzare, ove possibile, alcune misure per il miglioramento:

La scarsa affidabilità dei tavoli, ad esempio, potrebbe essere ottimizzata, migliorando il processo di gestione della qualità aziendale: selezionare fornitori più affidabili, aumentare la qualità dei prodotti, la qualità del processo produttivo, del controllo-qualità ed in generale di tutto il sistema organizzativo (approccio TQM) determinerebbe una forte riduzione di cadute qualitative all'esterno. Come spiegato in precedenza, l'assenza di qualità incide sia sul

bilancio aziendale con costi considerevoli, sia sull'immagine aziendale, sulla reputazione e sulla fiducia che i clienti provano per Sordina.

La scarsa preparazione dei tecnici addetti all'assistenza, (centri CAAT) è determinata dalla loro modesta esperienza nel settore e dai limitati corsi di formazione proposti da Sordina. In generale anche questo problema è riconducibile ad una ricerca di contenimento dei costi che spinge la direzione ad investire insufficientemente sull'assistenza. La soluzione più semplice potrebbe essere quella di investire le risorse in personale altamente qualificato e avviare rapporti collaborativi con società che possano garantire un vantaggio competitivo dalla relazione con esse, (centri assistenza più preparati ed affidabili).

La scarsa affidabilità dell'azienda è invece imputabile ad una gestione non pienamente orientata a soddisfare il cliente. Spesso l'azienda si preoccupa soltanto "di vendere" il prodotto, trascurando le effettive aspettative ed esigenze del cliente. Molto spesso Sordina non si preoccupa di creare valore per il cliente, probabilmente trascurando l'importanza di avere clienti fedeli e pienamente soddisfatti del rapporto di fornitura. Inoltre c'è un problema organizzativo che determina difficoltà nel rispettare, tempi e modalità, proposti al cliente.

Gli ultimi due punti emersi nell'analisi sono sicuramente i più problematici ai quali trovare una soluzione. Dall'ultima riunione coi responsabili Sordina, nella quale sono stati esposti i risultati dell'analisi, si è cercato di intuire le motivazioni di una inattesa valutazione inferiore degli intermediari rispetto agli utilizzatori, nonché dare una spiegazione alla difficoltà dell'azienda nel soddisfare i clienti più importanti.

Il primo punto può trovare una spiegazione in due direzioni:

- Da un lato, la difficoltà di Sordina nel gestire proficuamente le relazioni con gli intermediari, i quali probabilmente trasferiscono le loro insoddisfazioni su buona parte degli attributi sottoposti ad analisi.
- Dall'altro, la probabile pressione sottoposta agli intermediari, da parte degli utilizzatori più importanti (che dai risultati dell'analisi sono anche quelli meno soddisfatti). Questi ultimi, presumibilmente, manifestano le loro insoddisfazioni alle società d'intermediazione per motivi riconducibili al prodotto, dunque imputabili alla fornitura Sordina.

Per quanto riguarda il secondo punto sottoposto ad esame e cioè la difficoltà dell'azienda nel gestire accuratamente il rapporto coi clienti più importanti, si può trovare una spiegazione dalle seguenti considerazioni:

- Un problema organizzativo interno all'impresa che impedisce il rapido e fluido scambio di informazioni tra i reparti aziendali, nonostante le ridotte dimensioni. La mancanza di un modello organizzativo flessibile ed efficiente mette in evidenza alcune lacune interne, specialmente quando si tratta di evadere ordini di una certa entità. La frenesia delle grosse commesse con scadenze ravvicinate, determina una velocizzazione dei processi di controllo qualità che compromettono la bontà della fornitura. Spesso basterebbe che i vari reparti dell'organizzazione fossero avvertiti con il dovuto anticipo per eliminare gravi cadute qualitative e di immagine.
- Mancanza di adeguate risorse, necessarie per gestire correttamente i clienti più importanti: limitato budget e limitato personale incidono negativamente sulla bontà del rapporto di fornitura con organizzazioni di una certa entità. In questo senso, non si investe abbastanza sul personale a stretto contatto col cliente, il quale determina inaccettabili cadute qualitative e di immagine, (forza di vendita esterna e centri CAAT).
- Relazione direttamente proporzionale tra l'entità della commessa/importanza del cliente e la presenza/numerosità di modelli di tavolo problematici: la presenza di modelli *MT-System* ed *ST8* è direttamente proporzionale all'entità della commessa. Questi due modelli sono quelli su cui Sordina investe maggiormente e si posizionano su una fascia qualità - prezzo, medio - alta. Tuttavia sono anche quelli più problematici in termini di affidabilità. Dunque, constatato che la soddisfazione complessiva è influenzata in buona parte dall'affidabilità dei prodotti venduti, è evidente che un aumento di modelli con propensione a problematiche, all'interno della fornitura, inciderà negativamente sulla soddisfazione dei clienti che usufruiscono di tale fornitura.

3.12 Conclusioni

La maggior parte dei punti di debolezza considerati in precedenza si possono ricondurre ad una gestione strategica che sottovaluta l'importanza del cliente e si concentra troppo sul contenimento dei costi. Come accennato nel capitolo 2, la ricerca al continuo contenimento dei costi ha portato a scelte poco ragionate, tra cui la semplificazione dei processi di controllo qualità sulle materie prime in accettazione e sui prodotti finiti in uscita, con conseguente abbassamento qualitativo dei tavoli operatori ed indebolimento del marchio Sordina. Inoltre, come per molte aziende spesso accade, anche Sordina focalizza gli sforzi

su una continua ricerca di nuovi clienti, quasi disinteressandosi della gestione di quelli già acquisiti.

Altro punto critico sul quale l'azienda dovrebbe investire maggiormente è lo sviluppo di un piano di analisi. Il monitoraggio dell'ambiente interno (risorse e competenze) e di quello esterno (fornitori, mercato, clienti, concorrenti) aumenterebbe l'efficacia e l'autonomia decisionale.

In sintesi, è proprio da una più accurata gestione del portafoglio clienti che l'azienda dovrebbe iniziare a lavorare. Conoscendo meglio il cliente si può identificare al meglio le sue esigenze e rifornirlo con più sicurezza e semplicità.

E' stata ampiamente sottolineata, nelle pagine precedenti, l'importanza cruciale di un orientamento focalizzato al cliente e di un sistema di gestione della qualità in grado di ridurre al minimo possibili cadute qualitative e recuperare tempestivamente le situazioni sfuggite di mano.

Tuttavia, Sordina non può sicuramente ritenersi soddisfatta di un tale livello di defezione della clientela, soprattutto se si considera che uno dei problemi principali, sta nella scarsa qualità della fornitura, parametro quindi largamente migliorabile.

Se si considera poi, che il presupposto iniziale per la creazione di un rapporto di relazione stabile e di reciproco profitto, deve necessariamente tener conto di una piena soddisfazione da parte del cliente, si può intuire che Sordina, come primo *step*, deve assolutamente ridurre le cadute qualitative esterne, principale elemento di insoddisfazione da parte della clientela.

Superato tale ostacolo, il passo successivo sarebbe indirizzato ad un miglioramento di tutta quella serie di servizi integrativi che compongono l'offerta, nei quali è fondamentale una buona conoscenza dell'interlocutore con il quale si hanno punti di contatto.

Sulla base di una migliore conoscenza di ogni cliente, l'azienda potrebbe personalizzare la propria offerta secondo i principi del CRM²⁵.

Sebbene il cammino per la creazione di un sistema di *Customer relationship management* sia tutt'altro che semplice, struttura interna dell'azienda ed ambiente esterno, presentano le caratteristiche necessarie per poterlo efficacemente avviare. Investire maggiormente sulla qualità ed orientarsi al cliente sono gli interventi preventivi, se l'organizzazione dovesse decidere di indirizzarsi verso un tale orientamento, consigliato caldamente, per tutta quella serie di vantaggi di cui l'azienda potrebbe beneficiare.

Primo tra tutti, migliorare il rapporto di transizione coi principali clienti, attraverso un dispiegamento di investimenti e risorse, mirati a quelli più profittevoli. Come si è visto, infatti, attualmente l'azienda ha grosse difficoltà nell'identificare, e successivamente, rifornire

²⁵ Per approfondimenti vedere Capitolo 1, paragrafo 1.5

efficacemente, i clienti più importanti. Questa tendenza causa anche un malcontento negli intermediari che si sentono pressati dalle lamentele delle grosse organizzazioni, per questioni relative alla fornitura non idonea di Sordina. Indubbiamente è necessario invertire quanto prima questa tendenza, cercando di soddisfare appieno i clienti, investendo in maniera mirata su quelli dai quali ci si aspetta un maggior ritorno economico. Fine ultimo di tale strategia, come spiegato nel capitolo 1, è la creazione di relazioni di reciproco profitto, determinate non solo da una completa soddisfazione, ma dallo sviluppo della fiducia, e quindi, della fedeltà, da parte del cliente.

Ringraziamenti

Mi auguro che questa relazione possa risultare utile all'azienda.

Confido che possiate trovare informazioni interessanti e qualche spunto per il miglioramento.

Ringrazio tutti in particolare:

Mirta Molin e Marco Villano per i consigli e l'aiuto nello svolgimento della relazione.

Mirko Pasquale, Mirco Stefani ed Enrico Centin per il costante supporto in questi anni di lavoro in Sordina.

E' stato un piacere lavorare questi anni al vostro fianco

In bocca al lupo per il futuro

Arrivederci a presto

Bibliografia

BASSI F. (2006), *Dispense del corso: Analisi di mercato I*, Cusi Nuova Vita Coop. Soc.

CHISNALL P. (2004), *Marketing Research*, London, McGraw Hill

DE LUCA A. (2007), *Il direct marketing interattivo*, edizione IPSOA

DREI A. (2004), *Oltre il CRM - Il valore della relazione col cliente*, Milano, edizione di Angelo Guerini e Associati SpA

FIOCCA R., SNEHOTA I., TUNISINI A. (2003), *Business Marketing*, Milano, McGraw Hill

FONTANELLA L. (2005), Dispense del corso: Metodi Statistici per la Valutazione delle Politiche Sociali, *La valutazione della qualità nei servizi: tecniche di customer satisfaction*

GALE T. BRADLEY (1994), *Managing Customer Value*, Robert Chapman Wood

GRANDINETTI R. (2002), *Concetti e strumenti di marketing*, edizione ETAS

GRANT R. (2008), *Contemporary Strategy Analysis*, 6° edizione Backwell Publishing Ltd

HAYES E. BOB (1998), *Misurare la soddisfazione dei clienti*, Milano, edizione del 2000 di Franco Angeli

IASEVOLI G. (2000), *Il valore del cliente*, Milano, edizione di Franco Angeli

KOTLER P. (2004), *Marketing Management*, 11° edizione di SCOTT G. WALTER

MYERS H. JAMES (1999), *Measuring Customer Satisfaction*, American Marketing Association

MONTAGUTI E., ORSINGHE C., *Customer Satisfaction ed Eterogeneità delle Preferenze: Il Contributo dei Modelli Mistura*

NARDIN G. (2002), *Relazioni e fiducia nei mercati dei beni industriali*, Milano, edizione di Franco Angeli

TANESE A., NEGRO G., GRAMIGNA A. (2003), *La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino Editore Srl

http://host.uniroma3.it/facolta/economia/materiali/insegnamenti/246_984.pdf,

La regressione multipla per l'analisi della customer satisfaction

<http://it.wikipedia.org>

<http://www.sordina.com>