

# **UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

## **FACOLTÀ DI SCIENZE STATISTICHE CORSO DI LAUREA IN STATISTICA E GESTIONE DELLE IMPRESE**



**Tesi di Laurea triennale**

**CATENA DEL VALORE , SISTEMA DEL VALORE E CUSTOMER  
SATISFACTION: IL CASO CHIMAR**

**Relatore: Ch.mo Prof. Roberto Grandinetti**

**Laureando: MARCO LEONI**

**Matr. 485740/GEI**

**ANNO ACCADEMICO 2004/2005**



<b><u>INTRODUZIONE .....</u></b>	<b><u>5</u></b>
<b><u>CAP 1 : LA CATENA DEL VALORE.....</u></b>	<b><u>8</u></b>
<b>1.1 ATTIVITÀ INFRASTRUTTURALI .....</b>	<b>11</b>
MANUTENZIONE .....	11
SICUREZZA .....	12
<b>1.2 GESTIONE RISORSE UMANE.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 PROGETTAZIONE E SVILUPPO TECNOLOGICO .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4 APPROVVIGIONAMENTO .....</b>	<b>18</b>
<i>VALUTAZIONE DEI FORNITORI.....</i>	<i>20</i>
<b>1.5 LOGISTICA.....</b>	<b>22</b>
<i>LOGISTICA IN ENTRATA.....</i>	<i>23</i>
<i>LOGISTICA IN USCITA .....</i>	<i>24</i>
<b>1.6 PRODUZIONE .....</b>	<b>25</b>
<b>1.7 SERVIZI AI CLIENTI .....</b>	<b>28</b>
ASSISTENZA PRE-VENDITA.....	28
ASSISTENZA POST-VENDITA.....	28
MARKETING E VENDITE .....	29
GESTIONE RECLAMI .....	36
GESTIONE NON CONFORMITÀ.....	37
<b><u>CAP 2 : PROCESSI INTERFUNZIONALI .....</u></b>	<b><u>40</u></b>
<b>2.1 COORDINAMENTO .....</b>	<b>43</b>
<b><u>CAP 3 : ANALISI MARKETING MIX .....</u></b>	<b><u>44</u></b>
<b>3.1 PRODOTTO.....</b>	<b>44</b>
<b>3.2 PREZZO.....</b>	<b>45</b>
<b>3.3 DISTRIBUZIONE .....</b>	<b>47</b>
<b>3.4 COMUNICAZIONE .....</b>	<b>47</b>
<b><u>CAP 4 : SIM AZIENDALE .....</u></b>	<b><u>50</u></b>

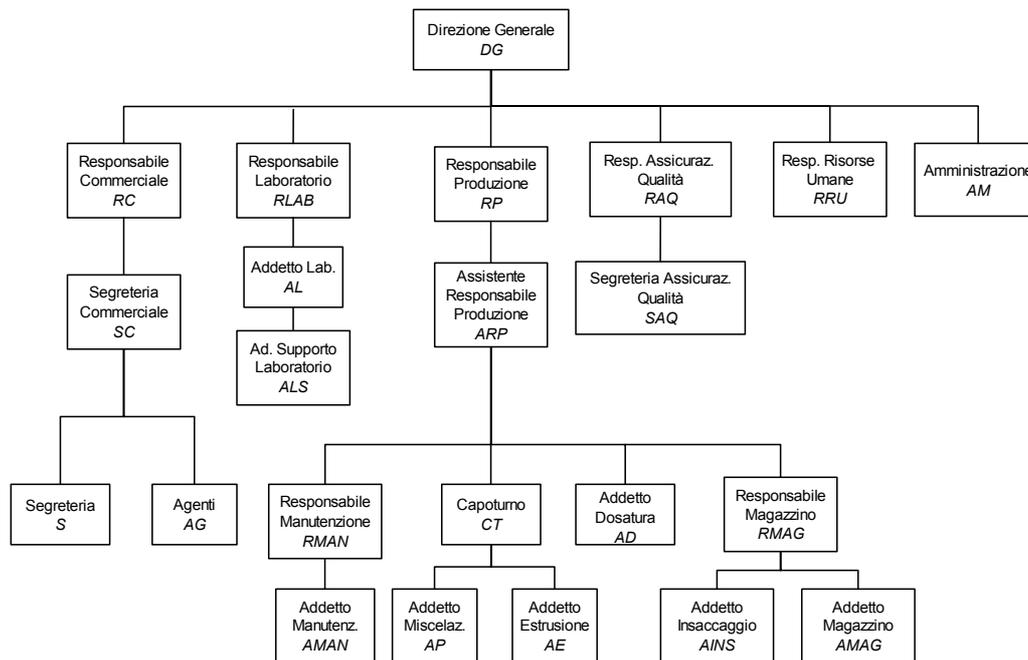
<b>CAP 5 : <u>MARKETING OPERATIVO IN RETE</u></b> .....	<b>52</b>
<b>5.1 CONTENUTI:</b> .....	<b>52</b>
<b>5.2 COMMERCIO</b> .....	<b>58</b>
<b>5.3 COMUNITÀ</b> .....	<b>58</b>
<b>5.4 USABILITÀ E VISIBILITÀ</b> .....	<b>58</b>
<b>CAP 6 : <u>CUSTOMER SATISFACTION</u></b> .....	<b>60</b>
<b>6.1 INTERNA</b> .....	<b>60</b>
<b>6.2 ESTERNA</b> .....	<b>61</b>
<b><u>CONCLUSIONI</u></b> .....	<b>64</b>
<b><u>BIBLIOGRAFIA</u></b> .....	<b>67</b>

## Introduzione

Durante il lavoro di stage svolto presso l'azienda Chimar, situata a Cadoneghe (PD), ho analizzato in primis la catena del valore ponendo particolare attenzione al marketing operativo, i collegamenti interni tra le attività ed esterni (sistema del valore) con le catene dei fornitori a monte e dei clienti a valle; infine ho sviluppato un progetto di customer satisfaction (interna su tutti i dipendenti ed esterna su un cluster di clienti) articolato nelle fasi di preparazione di due questionari, della relativa somministrazione e di analisi dei dati raccolti. L'idea di fondo della tesi è che la qualità aziendale deve prima essere cercata e creata internamente (agire in azienda) per essere successivamente esportata ed analizzata esternamente (rilevazioni); con lo scopo principale di deduzione di un cospicuo numero di informazioni utili alla direzione.

Chimar, sorta nel 1984 ed operante nel settore chimico, vanta un know-how d'eccezione maturato in più di quindici anni di attività caratterizzata dalla produzione di prodotti per la colorazione e la additivazione di materie plastiche. L'organizzazione è composta da 41 persone e l'offerta proposta serve per conferire ai materiali le caratteristiche di tonalità e stabilità desiderate dal cliente e si divide in due categorie: predispersi (miscele concentrate di pigmenti, polveri metalliche, coloranti solubili ed additivi); masterbatches (pigmenti, coloranti ed additivi dispersi per estrusione in un legame neutro). Un importante punto di forza sta nella realizzazione di un'ampia gamma di prodotti che differiscono per caratteristiche tecnico/fisiche e per il settore dove solitamente è consigliato l'utilizzo: estrusione, stampaggio, soffiaggio, filmaggio. Per far fronte alle crescenti esigenze provenienti da un ampio mercato, alla prima linea operativa di produzione di masterbatches estrusi ne sono state aggiunte ulteriori altre

quattro al fine di consolidare il proprio settore, incrementando la propria presenza, e di riuscire ad espandersi dall'Italia aumentando la clientela già acquisita. Le persone coinvolte allo svolgimento dei molteplici compiti aziendali sono presenti nell'organigramma aziendale qui di seguito riportato, che ha lo scopo di far conoscere i rispettivi ruoli, le dipendenze e le linee di comunicazione.



L'elevato impegno nell'offrire al cliente un servizio efficiente, la costante ricerca verso il miglioramento dei prodotti e dei processi di lavorazione, hanno consentito alla società di ottenere nel 1996 la certificazione del Sistema Qualità in accordo alla norma UNI EN ISO 9001:2000.

Chimar presenta infine una mission aziendale che può essere sintetizzata in questo modo:

1. Soddisfare la domanda di mercato con il prodotto di qualità, il servizio e con una continua ricerca d'offerte innovative a livello di prodotto.

2. Fornire un servizio completo che non si limita al servizio accessorio della vendita, come consegne e trasporti, ma si allarga ad un servizio di consulenza tecnica, sempre presente ed efficace.

3. Un continuo monitoraggio del mercato, per poter offrire ai propri clienti un giusto equilibrio tra domanda ed offerta.

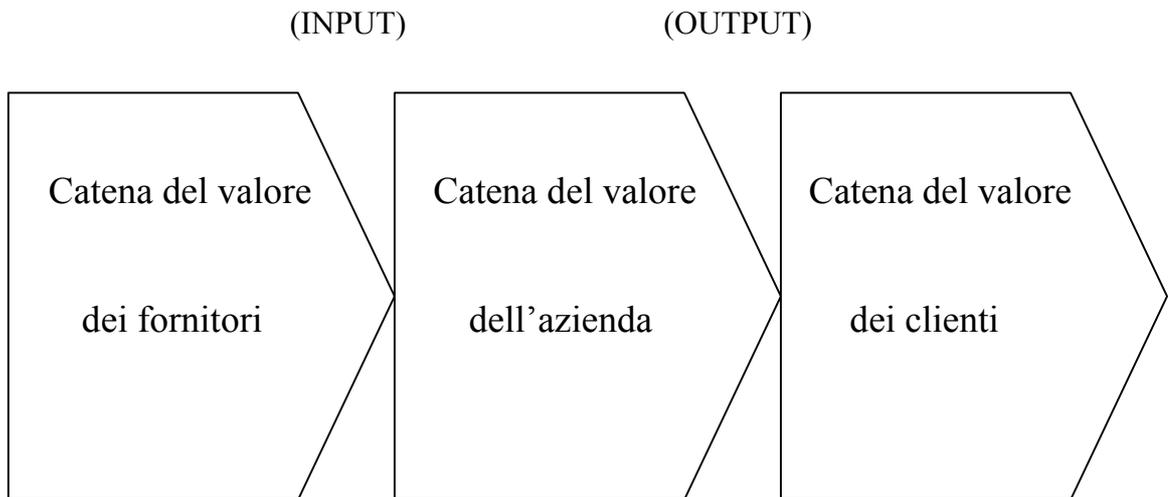
4. Assicurare momenti di aggiornamento professionale tecnico che si estenderà anche a proposte di formazione nelle tecniche di marketing inerenti l'acquisto e la vendita dei prodotti del settore, ottimizzando il rapporto tra "partner-fornitore" e "partner-cliente".

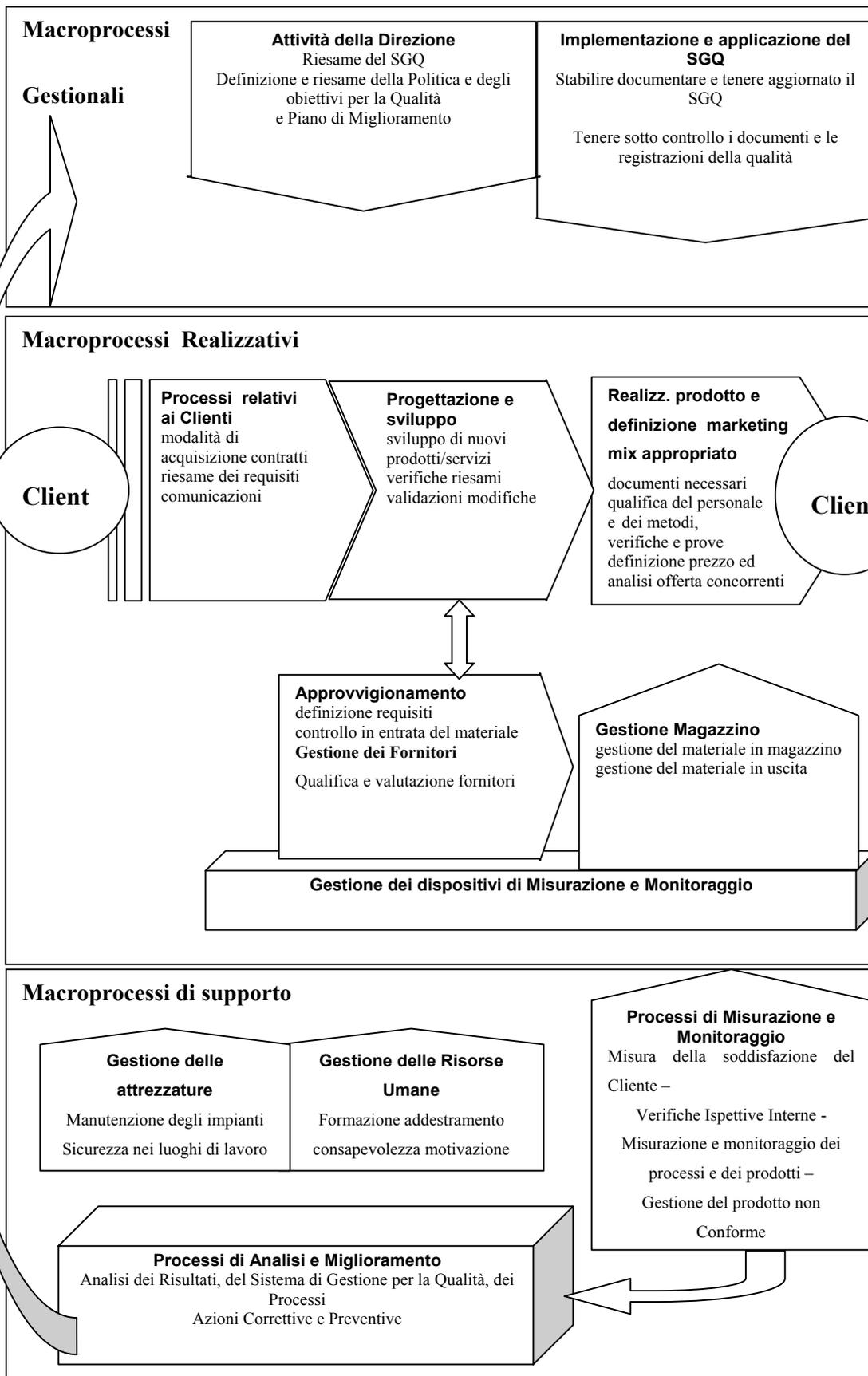
5. Perseguire, sempre, l'etica commerciale che ha, dalle origini, contraddistinto l'azienda.

## La catena del valore

Il concetto viene proposto per la prima volta in passato da Porter (Grandinetti 2002) per spiegare le fonti del vantaggio competitivo di un'azienda che viene suddivisa nelle diverse attività che svolge quando progetta, produce, vende e distribuisce i propri prodotti o servizi: dalla logistica in entrata ai servizi nei confronti dei clienti, dallo sviluppo tecnologico alla gestione delle risorse umane. La disaggregazione avviene per attività strategicamente rilevanti, cioè che concorrono alla produzione di valore aggiunto per l'azienda, allo scopo di comprendere al meglio l'andamento dei costi e le fonti interne di differenziazione. La catena del valore Chimar è composta da macroprocessi che si dividono in "verticali" (gestionali e di supporto) ed "orizzontali" (realizzativi), ognuno guidato da proprie e specifiche azioni. Rappresenta la struttura interna di un'azienda, ma può comprendere, allargando la veduta, anche una più ampia sequenza esterna che descrive il flusso di generazione del valore collegando a monte le catene dei fornitori ed a valle quelle dei clienti. Questa realtà più ampia è denominata sistema del valore ed in essa si instaurano collegamenti verticali tra le specifiche attività delle aziende che ne occupano posizioni contigue. La gestione delle interdipendenze costituisce una fonte fondamentale di vantaggio competitivo. Il modello porteriano offre quindi una rappresentazione efficace non solo delle relazioni interne di un'azienda, ma anche di quelle interorganizzative del sistema; è evidente in questa logica la natura collettiva del processo di generazione del valore che richiede il concorso di tutte le parti poiché tra loro complementari.

# SISTEMA DEL VALORE





## **Attività infrastrutturali**

Le infrastrutture presenti in azienda sono costituite da stabilimenti, impianti, strumenti di misura, apparecchiature di prova, tecnologie dell'informazione e della comunicazione, uffici e laboratori nei quali la rete informatica viene mantenuta efficiente sia esternamente tramite fornitori di hardware e/o software, che internamente attraverso back up periodici aventi lo scopo di salvaguardia di tutti i dati esistenti. Per la loro sicurezza esiste un programma di protezione antivirus ad aggiornamento automatico e vari sistemi di password per l'utilizzo dei PC. Chimar gestisce le proprie attrezzature applicando manutenzione ordinaria e straordinaria e garantendo sicurezza nei luoghi di lavoro.

## **Manutenzione**

L'intervento predisposto per le attrezzature è ritenuto fondamentale, poiché influenzanti la capacità produttiva dell'azienda. Vengono effettuate per cui un insieme di azioni programmate al fine di mantenerle in un corretto stato di funzionamento ed efficacia (manutenzione ordinaria), oppure interventi non programmati necessari per riportarle al corretto esercizio a seguito di guasti o rotture (manutenzione straordinaria). La responsabilità della definizione dei programmi e della loro attuazione appartiene al responsabile manutenzione (RMAN), coadiuvato dal responsabile produzione (RP). Ad ogni nuovo acquisto il primo redige in formato scheda un piano di manutenzione adeguato sulla base di quelli suggeriti dai costruttori e poi l'aggiorna nel tempo in base all'analisi di quelli possibili da effettuare. Al suo interno sono indicati i controlli da

eseguire, la loro periodicità, gli eventuali riferimenti alla documentazione fornita dal costruttore o le istruzioni operative per l'esecuzione di interventi di particolare complessità. In seguito il programma viene sottoposto all'approvazione della direzione generale (DG) e se l'esito risulta positivo, esso viene archiviato prontamente. Il responsabile manutenzione inoltre verifica settimanalmente quali interventi sono in scadenza e provvede ad effettuare, direttamente o in collaborazione di enti preposti, l'operazione prevista. Chimar richiede, se necessario, l'aiuto di ditte esterne i quali operatori, a lavoro terminato, compilano un rapporto di manutenzione che viene aggiornato a PC.

## **Sicurezza**

Chimar riserva particolare attenzione alla cura dell'ambiente di lavoro in un'ottica di combinazione ottimale tra fattori umani e fisici e l'azienda stessa. Provvede a garantire le opportune manutenzioni periodiche delle apparecchiature e delle infrastrutture in risposta alle conformità richieste dalle disposizioni normative sulle macchine, sulla sicurezza e sull'igiene nel luogo di lavoro. Il compito di attuare tutto ciò è volto dal responsabile servizio prevenzione e protezione (RSPP), dal rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS) che è eletto dai dipendenti e da un medico competente che assiste la sorveglianza sanitaria.

## ***Gestione risorse umane***

La filosofia presente in azienda consiste nel legare la qualità del prodotto e la soddisfazione derivante del cliente alla qualità delle energie

immesse nel processo di realizzazione del prodotto. La gestione delle risorse umane è rappresentata dalla formazione, addestramento, consapevolezza e motivazione del personale, poiché le persone sono le risorse più importanti per il conseguimento degli obiettivi e di miglioramento aziendale. Per questo motivo sono stabilite le mansioni necessarie allo svolgimento delle attività aziendali, le competenze necessarie per ognuna e le qualifiche (titoli di studio, esperienze, corsi di addestramento). In fase di selezione del personale, il responsabile risorse umane (RRU) valuta i requisiti posseduti dai candidati ed al momento dell'assunzione stabilisce e dà attuazione ai programmi di addestramento dell'operatore. La formazione è erogata su due livelli:

- “all’ingresso” per mettere la persona nella condizione di essere a tutti gli effetti titolare della posizione prevista.
- “qualifica del personale” che inizia a partire dal momento in cui l'operatore diviene titolare della posizione e dura per tutto il suo percorso professionale in azienda. Prevede anche un'attività di sensibilizzazione agli aspetti produttivi e gestionali legati alla qualità, con particolare enfasi data all'effettuazione dei controlli in itinere e sul prodotto finito.

La via privilegiata per la formazione di base è l'affiancamento a personale esperto in una sorta di addestramento efficace, determinato inoltre da relative prove pratiche. Il responsabile risorse umane programma altresì interventi rivolti ad approfondire la conoscenza dei processi aziendali rilevanti rispetto alla posizione ricoperta, in relazione all'evoluzione delle tecniche di produzione, del mercato di riferimento e di tutti gli aspetti che possono influire sull'organizzazione aziendale. Tutte le informazioni riguardanti il personale sono scritte all'interno di apposite schede, la cui gestione è compito del responsabile assicurazione qualità (RAQ).

In azienda sono presenti di tre tipi:

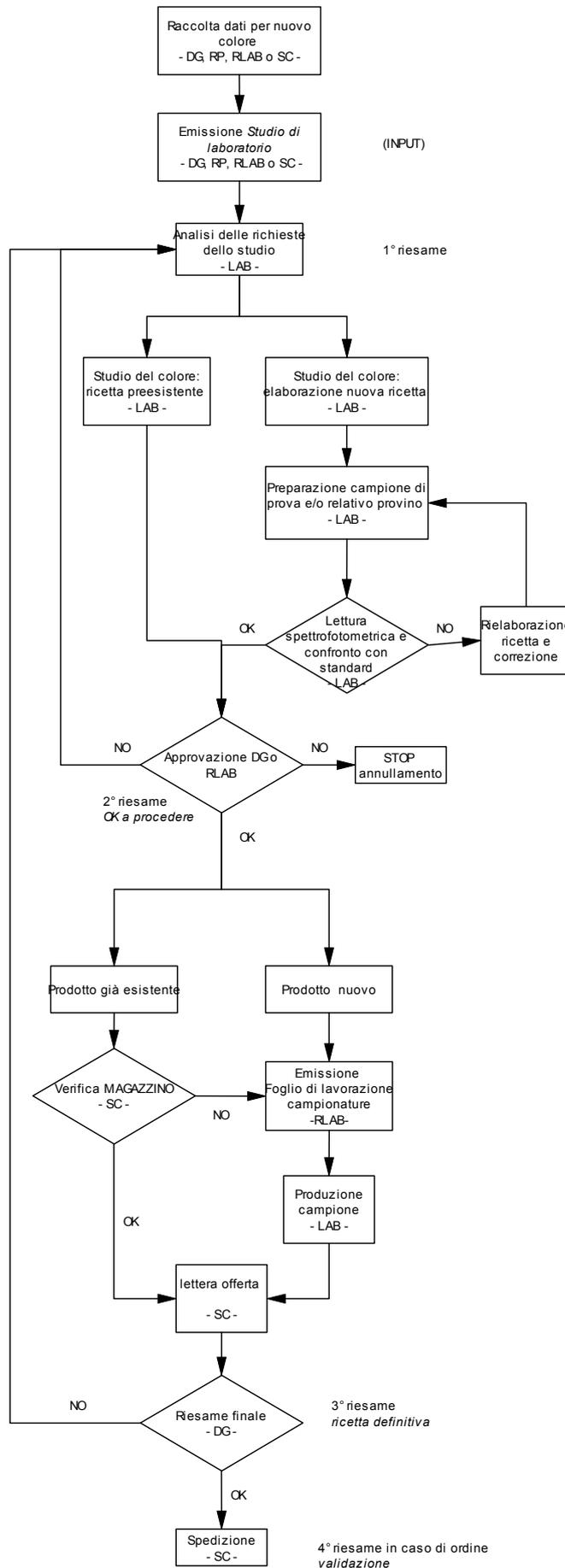
- “descrizione del personale” che riassume il profilo della posizione specificandone le mansioni, le interfacce di riferimento (collegamenti), le qualità richieste, la formazione prevista allo scopo di assicurare la necessaria crescita professionale a tutte le risorse umane aziendali.
- “scheda nominativa” che descrive il curriculum, gli interventi formativi ed i corsi seguiti.
- “verbale di formazione” che contiene sinteticamente l’oggetto e lo svolgimento dell’istruzione.

I corsi effettuati fino ad ora nel 2005 si dividono in:

- interni per tutti i dipendenti: aggiornamento sulla qualità , sicurezza ed ambiente aziendale.
- esterni presso Unindustria (PD): aggiornamento per il responsabile servizio prevenzione e protezione, per il responsabile produzione e magazzino, per la squadra antincendio e primo soccorso.

### ***Progettazione e sviluppo tecnologico***

Chimar ha pianificato e tiene sotto controllo con grande attenzione lo sviluppo delle ricette di colore. Il laboratorio segue la nascita, sviluppo e campionatura del nuovo prodotto. E’ responsabile della corretta ricezione di tutti i dati necessari per l’approntamento e la formulazione che spetta all’addetto laboratorio (AL) in collaborazione con il responsabile laboratorio (RLAB), la direzione generale (DG) o il responsabile produzione (RP). Il lavoro presenta definite fasi e tempi necessari al corretto svolgimento.



La richiesta di un nuovo prodotto perviene in azienda direttamente dai clienti, dalla direzione generale (DG) o dagli agenti esterni (AG). Valutata la fattibilità dello studio da intraprendere, vengono definiti tutti i dati di ingresso che evidenziano i seguenti elementi come traccia da seguire:

- le caratteristiche funzionali del prodotto.
- i requisiti cogenti, norme e regolamenti da osservare.
- eventuali informazioni derivate da precedenti progettazioni.

Una volta ricevuta la richiesta, l'addetto laboratorio (AL) attua il primo riesame per verificarne l'adeguatezza: controlla, nella selezione dei prodotti già formulati dalla Chimar, se esiste una ricetta adatta e se questa ricerca dà esito positivo sottopone la proposta alla valutazione della direzione generale che afferma il suo consenso o il rifiuto chiedendone una nuova. In quest'ultimo caso il nuovo studio è costituito da tre fasi salienti:

- lettura colorimetrica da ottenere eseguita tramite spettrofotometro.
- ricetta strumentale ottenuta seguendo le istruzioni riportate sul manuale di utilizzo fornito in aggiunta allo spettrofotometro e produzione di un provino.
- verifica pratica comparando il risultato ottenuto con uno standard già predefinito da imitare. In alcuni casi non vi è la possibilità di far ciò, in quanto la formulazione sviluppata è frutto di correzioni teoriche o richieste di modifiche di tonalità, applicazioni particolari e test verificabili solo dal cliente.

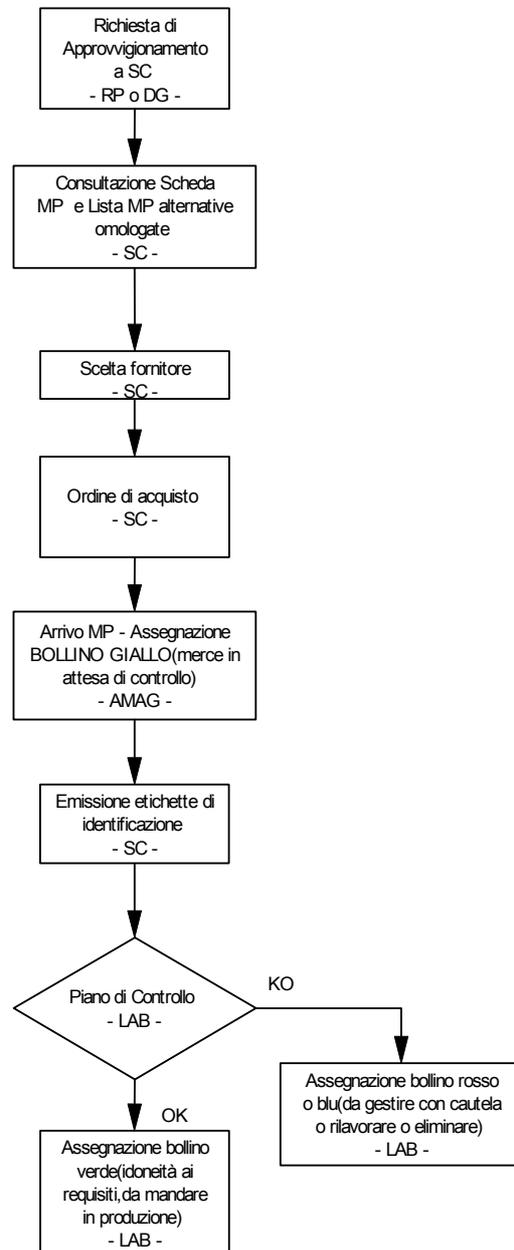
Al momento in cui viene approvata e siglata la ricetta di colore definitiva, che darà origine alla campionatura, il responsabile laboratorio (RLAB) attua un secondo riesame. Se l'esito della campionatura è negativo ed il cliente è ancora interessato, l'addetto laboratorio (AL) apporta le correzioni opportune tramite alcuni elementi (informazioni tecniche, referenze di colore, campioni).

Gli elementi in uscita al termine della progettazione sono:

- ricetta di colore.
- informazioni per l'approvvigionamento e la produzione.
- modalità d'impiego per gli utilizzatori.
- schede di sicurezza.
- eventuali specifiche di vendita e/o schede tecniche se richieste dal cliente.

La verifica tecnica della rispondenza tra i requisiti in ingresso e quelli in uscita si concretizza con la misura spettrofotometrica, appositamente salvata su PC, del provino colore che viene conservato e dal quale viene emessa la ricetta e la relativa campionatura. Le informazioni presenti nel foglio di lavorazione campionature redatto, corrispondono al nome del prodotto, alle quantità delle materie prime utilizzate, alla metodica di lavorazione ritenuta più idonea per ottenerlo. Il campione viene poi spedito al cliente per gli accertamenti di idoneità ai suoi requisiti e, se il suo giudizio risulta positivo, perviene la sua richiesta alla segreteria commerciale (SC) che provvede ad attivare le varie funzioni aziendali (magazzino, produzione). Il processo è supportato infine anche da un terzo riesame sistematico, dovuto alla richiesta di ordine di prova industriale da parte del cliente, per verificare la corrispondenza del progetto alle esigenze d'uso del prodotto.

## Approvvigionamento



Il processo di approvvigionamento consiste nella definizione dei requisiti di fornitura, controllo in entrata del materiale; gestione, qualifica, valutazione dei fornitori nella cui categoria vengono identificati anche gli autotrasportatori, le ditte esterne specializzate per la manutenzione

straordinaria delle macchine, degli impianti ed i produttori di imballaggi. E' collegato a monte sia con il processo di progettazione sviluppato in laboratorio sia al magazzino per il reintegro delle scorte, mentre a valle con il processo di produzione o di altri processi aziendali che necessitano di materia prima, semilavorati o servizi. La richiesta di forniture da impiegare nelle produzioni Chimar o da destinare alla commercializzazione sono di competenza della direzione generale (DG) che si avvale della collaborazione del responsabile produzione (RP) e della segreteria commerciale (SC) che consulta una scheda riguardante le materie prime per l'approvvigionamento (quantità, tipologia) ed una lista materie prime alternative già in precedenza omologate. Ogni fornitore possiede una propria valutazione redatta, registrata e conservata dal responsabile assicurazione qualità (RAQ), che gestisce in questo modo il sistema di qualifica raccogliendo tutte le informazioni a lui necessarie attraverso opportune indagini di mercato o invii di questionari. L'azienda privilegia nella fase di selezione i fornitori che si collocano in una classe di merito più elevata ed in quella di omologazione coloro che forniscono materiali ritenuti più idonei alla lavorazione poiché rispondenti ai requisiti qualitativi richiesti. Il compito di omologazione materie prime spetta alla direzione generale (DG), assistita dal responsabile produzione (RP) ed il responsabile laboratorio (RLAB). La fase consiste nella campionatura di piccole quantità gratuite di materiale di possibile utilizzo, che può essere richiesta dall'azienda o inviata su iniziativa del fornitore. L'operazione può avvenire telefonicamente nel primo caso, mentre nel secondo direttamente tramite un agente di vendita in visita in azienda. Una volta effettuata la scelta, dalla segreteria commerciale (SC) parte l'ordine di acquisto ed in seguito arriva la merce, nei tempi contrattualmente prestabiliti, alla quale è allegato un capitolato che ne specifica le caratteristiche tecniche e qualitative. Nel

controllo in ingresso effettuato in laboratorio viene posta particolare attenzione ai prodotti considerati alternativi a quelli già omologati in precedenza. L'esito delle prove viene registrato e conservato per dare evidenza del controllo e per successive rilevazioni. Se il risultato è positivo ed interessante, la direzione generale (DG) provvede alla richiesta di invio di una media fornitura ed il prodotto viene omologato. Nel caso invece di forniture spot, che avvengono saltuariamente durante l'anno, vengono approntate specifiche analisi per il futuro utilizzo in produzione.

### ***Valutazione dei fornitori***

Ad ogni fornitore viene assegnata ed annotata, su un registro fornitori aggiornato continuamente dal responsabile assicurazione qualità (RAQ), una classe di merito derivante dalla considerazione sulle seguenti caratteristiche:

- qualità della fornitura.
- costo del controllo in accettazione.
- flessibilità/affidabilità delle consegne.
- costi per reclami.
- affidabilità dei prodotti.
- sistema di gestione della qualità (SGQ).
- livello tecnologico ed informativo.

I fornitori sottoposti sono coloro dai quali dipende la qualità del prodotto finito Chimar e relativamente alla funzionalità di tre esercizi:

- tempi di consegna e qualità materie prime.
- servizio di autotrasporto e manutenzione straordinaria.

La classe di merito, che viene aggiornata annualmente in azienda, dipende da un indice medio pesato calcolato sui punti sopra elencati ed influenza le tipologie di controllo. Le tipologie sono cinque:

- CLASSE A: indice di valutazione  $> 0.9$ . I controlli vengono eseguiti ogni cinque forniture dello stesso prodotto e di lotti diversi.
- CLASSE B:  $0.8 < \text{indice di valutazione} < 0.9$ . I controlli sono effettuati sistematicamente ogni tre forniture dello stesso prodotto e di lotti diversi.
- CLASSE Z: sono inseriti i fornitori in attesa di qualifica, la cui merce viene controllata ad ogni fornitura.
- CLASSE X: indice di valutazione  $< 0.8$ . Vi appartengono i fornitori declassati dalla classe B. La loro fornitura viene controllata ogni volta.
- CLASSE SALTUARI: la loro merce viene acquistata in intervalli periodici lunghi (una volta all'anno ad esempio) e di volta in volta controllata.

Il responsabile assicurazione qualità (RAQ) attribuisce la classe dovuta sulla base dei dati raccolti e dei registri NC (in caso di grave non conformità riscontrata, il fornitore viene declassato immediatamente ed avvisato). I fornitori nuovi rimangono per un periodo di due forniture aziendali in classe Z e vengono riqualeficati poi in base al punteggio ottenuto.

Per quanto riguarda i fornitori di autotrasporto, il responsabile commerciale (RC) valuta quante segnalazioni vi sono state per ritardata consegna o danneggiamento del materiale e, se queste ammontano ad un numero maggiore di dieci, provvede alla cessazione del rapporto.

La scelta di fornitura di imballi invece è standard e ricade sui fornitori storici dell'azienda. Eventuali alternative sono prese in considerazione solo

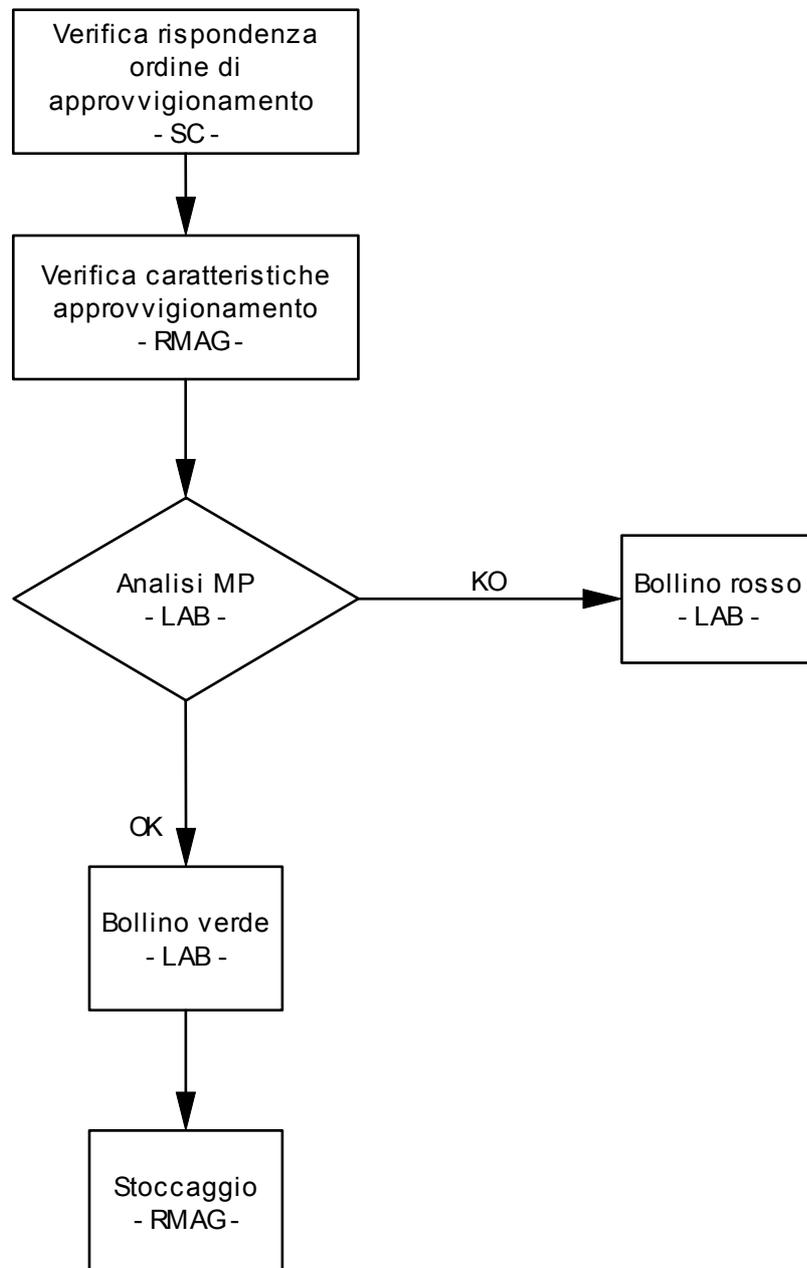
se forniscono lo stesso prodotto ad un prezzo più conveniente. Per questo motivo non è eseguita nessun tipo di rivalutazione ed in caso di forniture non conformi, o si presenta la resa del prodotto oppure viene concordato un prezzo particolare.

La decisione di approntare servizio di manutenzione ordinaria ad una macchina ricade solitamente sul produttore stesso, in base alla competenza tecnica ed ai tempi d'intervento; in questo caso il termine ultimo della validità di un fornitore è fissato a due anni dall'ultima fornitura.

### ***Logistica***

L'attività di logistica consiste nella gestione del materiale presente in magazzino e di quello in uscita. L'azienda provvede a mantenere sotto controllo le attività di identificazione, movimentazione, imballaggio, immagazzinamento e conservazione dei prodotti finiti e della materia prima. Il processo relativo ai prodotti in entrata è collegato a monte con il processo di acquisto ed i fornitori, a valle con il processo produttivo e di commercializzazione; mentre quello relativo ai prodotti in uscita è unito a monte con il processo di produzione ed a valle con quello di trasporto. La ricezione, il controllo, lo stoccaggio delle materie prime, la spedizione e la consegna del prodotto finito sono state studiate affinché sia ridotto il più possibile il tempo di attraversamento della merce in magazzino (lead time) e siano gestite le operazioni in maniera efficiente. La logica utilizzata si basa sulla riduzione delle scorte, poiché queste sono un costo per l'azienda, dovuta al corretto coordinamento dei vari reparti aziendali ed un benefico fluire delle informazioni tra di essi.

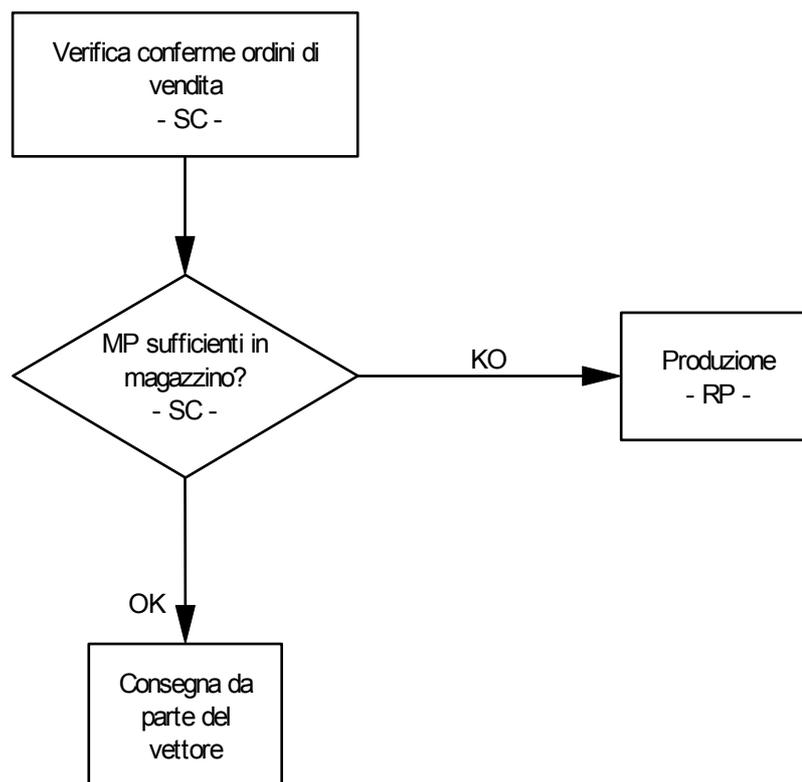
## Logistica in entrata



All'arrivo della merce la segreteria commerciale (SC) controlla la concordanza dei tempi di consegna, del tipo e della quantità con quelli preventivamente pattuiti ed in seguito autorizza lo scarico. Il responsabile magazzino (RMAG) verifica lo stato dell'imballaggio, appone sul materiale il bollino giallo indicante "attesa di controllo", lo ripone su palette, lo

trasporta con carrelli elevatori o transpallet (data la natura del prodotto non sono richieste particolari precauzioni da seguire) ed in seguito lo recapita sugli scaffali all' interno del magazzino. Conclusa la fase di stoccaggio, ne dovrà appurare semestralmente lo stato di conservazione durante il periodo dell' inventario. L'addetto laboratorio (AL), a cui viene recapitato il materiale, esegue gli specifici controlli e a seconda degli esiti attribuisce il bollino verde indicante approvazione oppure rosso se riscontra NC di prodotto (rifiuto).

### ***Logistica in uscita***



La spedizione viene operata a mezzo terzi dopo che la segreteria commerciale (SC) ha verificato gli ordini di vendita da evadere in base alle conferme e alla disponibilità di materiale a magazzino. Il corriere provvede

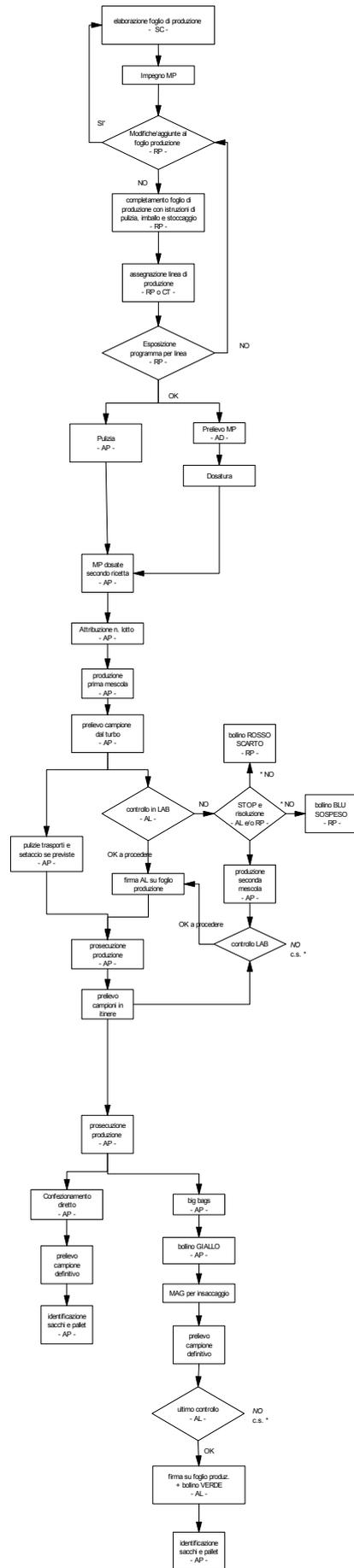
infine alla consegna avendo un foglio indicante il nome del cliente, la quantità richiesta, il nome del prodotto e la destinazione da raggiungere.

## ***Produzione***

Il processo produttivo aziendale trasforma economicamente un insieme di risorse per ottenere, attraverso specifiche e determinate azioni, prodotti (output) aventi valore economico superiore al costo dei mezzi impiegati per produrli. Gli input sono costituiti dalle materie prime esistenti a magazzino o richieste ai fornitori in caso di mancanza dalla segreteria commerciale (SC), la quale elabora il foglio produzione. Il responsabile produzione (RP) può apportare modifiche inserendo materiali accessori, residui di lavorazione o prodotti non conformi da recuperare. Tali variazioni sono lasciate a sua discrezione, affinché però vi sia compatibilità di azioni con le caratteristiche finali che il prodotto deve possedere. I fogli di lavorazione vengono ordinati tenendo presente i seguenti criteri:

- termini di consegna.
- affinità di colori e MP.
- disponibilità di MP;

raggruppati per gamma di colori, assegnati alle linee di produzione ed i dati riguardanti inseriti nel programma gestionale.



L'addetto dosatura (AD) preleva dal magazzino le sostanze necessarie alle quantità parziali o eccedenti le confezioni unitarie previste dalla ricetta (peso massimo di kg 25). In seguito effettua le pesature necessarie, identifica le confezioni contenenti le dosi attribuendo il numero di lotto di produzione e le consegna all'addetto miscelazione (AP) per la produzione della prima mescola. A lavorazione eseguita, preleva dal turbo un campione di prodotto in un contenitore di almeno 150 cc contrassegnato da nome e lotto di produzione e lo recapita all'addetto laboratorio (AL) per i relativi controlli. Nell'attesa dell'esito delle prove prosegue nella pulizia della linea di produzione, pesa i residui di lavorazione identificandoli e collocandoli a magazzino in un'area appositamente designata. Se le verifiche attuate in laboratorio attestano validità di mescola, la produzione prosegue con il proprio ritmo altrimenti vengono predisposte apposite azioni correttive quali:

- modifica della ricetta originale posta sul foglio di lavorazione.
- ripartenza del ciclo produttivo con la realizzazione di una nuova prima mescola e quindi di un nuovo controllo oppure cambio di metodologia producendo una nuova mescola alla quale verrà prelevato un campione da analizzare.

In seguito l'addetto alla dosatura (AD) procede al confezionamento del prodotto, che può avvenire in fustini, sacchi o scatole, big bags (sacconi di peso intorno ai 500 kg) dai quali vengono prelevati nuovamente un quantitativo di 150 cc per il successivo recapito in laboratorio. Se il resoconto dei controlli risulta positivo, l'addetto laboratorio (AL) è autorizzato ad apporre sull'imballo il bollino verde (idoneità), a firmare il foglio di lavorazione e ad archiviare il barattolo contenente i campioni per due anni. In caso contrario viene apposto il bollino blu (materiale da gestire con cautela) o rosso (materiale da eliminare o rilavorare), in sostituzione di

quello giallo (materiale in attesa di controllo). Tali produzioni possono essere accettate dai clienti come prodotti “fuori standard” e ritenute oggetto di contrattazione nel caso di interesse all’acquisto degli stessi. A questo punto la merce viene stipata a magazzino ed il foglio di lavorazione con le firme viene fatto pervenire in segreteria (S), che tramite un programma gestionale, software aziendali, ha la funzione di registrare tutte le movimentazioni sia finanziarie, attraverso fatture e bolle, che materiali (materie prime utilizzate e da rifornirsi) e di registrare le non conformità riscontrate in produzione.

## ***Servizi ai clienti***

### **Assistenza pre-vendita**

Chimar presenta una lavorazione che viene sviluppata su commessa per cui non è presente una vera e propria assistenza pre-vendita. Al massimo la si può intendere come “capacità di ascolto” verso i clienti e traduzione delle loro richieste in un’ offerta adeguata riguardante il prezzo, i termini di pagamento (30-60 gg, in un’ unica soluzione o più, a chi spetta il pagamento del corriere) ed i tempi di consegna.

### **Assistenza post-vendita**

Se il prodotto offerto risponde alle specifiche richieste ma perviene in azienda un problema dal cliente, Chimar opera in tre possibili modi:

- mette a disposizione una consulenza tecnica per risolvere il problema in essere.
- provvede ad inviare un nuovo lotto di materiale al quale sono state apportate le modifiche concordate con il cliente.
- effettua un sopralluogo presso l'azienda ospitante per verificare la fondatezza del reclamo e concorda eventuali modifiche al materiale in uso.

Se al contrario non vi è rispondenza alle specifiche richieste, si presenta un altro modo di agire:

- eventuale sostituzione del prodotto contestato. Il materiale reso viene etichettato con i vari bollini ed esaminato attraverso check-up opportuni per vedere se risulta idoneo ad un altro cliente o valido per un'immediata commercializzazione.

## **Marketing e vendite**

### **Marketing**

Il marketing è l'analisi, l'organizzazione, la pianificazione ed il controllo delle risorse, delle politiche e delle attività aziendali rivolte al cliente, con l'obiettivo di soddisfare i suoi bisogni e desideri ottenendone un profitto. Le piccole-medie aziende italiane non sanno ancora totalmente cos'è il marketing, ma agiscono e prendono decisioni secondo un loro modo di fare marketing. In molti casi si chiama un consulente esterno, che gestisce la strategia di marketing dell'azienda, in realtà anche prima di aver un professionista esterno l'azienda stava già attuando delle politiche di marketing. La teoria del marketing è nata in America ed in Italia c'è stata

un'importazione falsata, confusa. Nelle grandi aziende è stata risolta velocemente la situazione critica, ma le aziende più piccole per evitare problemi hanno dovuto appunto acquisire agenti esterni che hanno indirizzato l'operato della dirigenza. In questo caso siamo davanti ad un caso di azienda che nel suo organigramma vede il termine ufficio commerciale al posto, del più ampio, ufficio marketing pur sapendo che le differenze che intercorrono tra i due concetti sono molte e che, nonostante questo, presenta ugualmente al suo interno i quattro elementi principali della materia:

- focalizzazione del mercato inteso come insieme di clienti che possono essere interessati ad un prodotto e che dispongono di adeguate risorse per acquistarlo.
- orientamento al cliente.
- coordinamento delle attività di marketing.
- redditività.

1. Chimar non può pensare di servire tutti i clienti possibili e per questo motivo la segreteria commerciale (SC) pratica un'analisi dei clienti effettivi redigendo mensilmente un foglio denominato partitario. In esso, avendo capito in primis le loro esigenze sulle quali viene sviluppato il prodotto, sono annotati i nomi dei clienti con le relative caratteristiche (who), quando hanno acquistato (when), cosa hanno comprato (what), in che quantità (how many) ed il prezzo a loro fatto (price).

2. L'azienda è sempre pronta ad ascoltare il suo cliente, ad osservare come utilizza il suo prodotto ed a modificare quest'ultimo, se necessario, in un'ottica di redditività a lungo periodo (un cliente soddisfatto torna sicuramente e procura liquidità).

3. Si intende il coordinamento tra i vari reparti aziendali (produzione, vendite, amministrazione, organizzazione) per poter rendere sensibili tutte

le funzioni che il cliente è importante in termini di attenzione e modalità di trattamento.

4. E' intesa come capacità di produrre profitto da parte dell'impresa, leggendo attentamente le esigenze del cliente e garantendogli qualità di prodotto.

La strategia di marketing sviluppata alla Chimar è composta da un insieme armonico di decisioni e, fissati gli obiettivi prioritari da conseguire con adeguati fattori critici di successo, individua i segmenti di mercato nei quali operare e la formulazione più opportuna dell'offerta in termini di marketing mix. E' pianificata dall'alto secondo un processo top-down: la direzione generale (DG) impartisce le linee guida per poi coinvolgere le unità più operative che definiscono il modo migliore per realizzarle; e trova la sua concretizzazione nel momento in cui le molteplici parti aziendali operano sincronizzate per la sua attuazione. Gli obiettivi perseguiti corrispondono al miglioramento continuo del rapporto di fiducia con i clienti ed i fornitori per rendere massima la soddisfazione di entrambe le parti, alla qualità di prodotto/servizio offerto dall'azienda, all'aumento della presenza del prodotto Chimar non solo in Italia ma anche nei paesi europei ed extraeuropei.

I fattori critici di successo individuati sono:

per il prodotto: - rispondenza alle esigenze ed alle attese dei clienti.

- rispetto di tutte le leggi, direttive comunitarie e norme relative alla sicurezza dei prodotti.
- aggiornamento della gamma e della tecnologia aziendale, diversificazione della tipologia e miglioramento della sua affidabilità.

per le risorse umane: - soddisfazione e motivazione del personale.

- consapevolezza dei ruoli.

per le risorse materiali: - aggiornamento e manutenzione dei dispositivi e delle strumentazioni di misura.

- sicurezza nei luoghi di lavoro.

per i processi aziendali: - attuazione di sistemi di governo dei processi.

- adeguatezza alle esigenze dei clienti.
- rapidità, flessibilità ed efficienza in tutte le attività.
- esistenza di rapporti di lungo termine e stabili con i fornitori.

per il sistema di gestione della qualità: - sviluppo e miglioramento del SGQ certificato, orientandolo sempre più verso la qualità totale.

- evoluzione continua dell'efficacia del sistema attraverso analisi ed attuazione piani di miglioramento.

Il segmento al quale l'azienda si riferisce è il settore termoplastico, al quale ha dato un forte impulso affiancando alla realizzazione dei predispori (polveri) quella più tradizionale dei masterbatches (granuli estrusi) che hanno consentito di immettere nel mercato materiali manipolabili senza problemi di inquinamento ambientale o di tossicità per gli operatori. L'ampliamento della gamma di prodotti aziendali ha aumentato la produzione e consentito di soddisfare le esigenze, richieste di una clientela target

sempre più ampia e qualificata che spazia dall'edilizia ai casalinghi oppure dall'imballaggio al tempo libero...

L'offerta che Chimar intende proporre, ovvero il marketing mix praticato, consiste nel dosaggio e composizione dei fattori di marketing in un insieme integrato ed implica un coordinamento di tutti gli elementi sulla base della strategia ragionata e di un programma definito nel tempo riguardante:

1. prezzo (price)
2. prodotto (product)
3. distribuzione (place)
4. comunicazione (promotion)

## **Vendite**

La vendita dei prodotti finiti Chimar è il traguardo finale del processo di gestione degli ordini e delle offerte applicato in azienda. A monte gioca un ruolo fondamentale la figura del cliente e le azioni intraprese per la sua fidelizzazione.

*Solo due cose sono importanti:*

*una è il cliente,*

*l'altra è il prodotto.*

*Se curate il cliente,*

*questi ritorna.*

*Se curate il prodotto,*

*non vi ritornerà!*

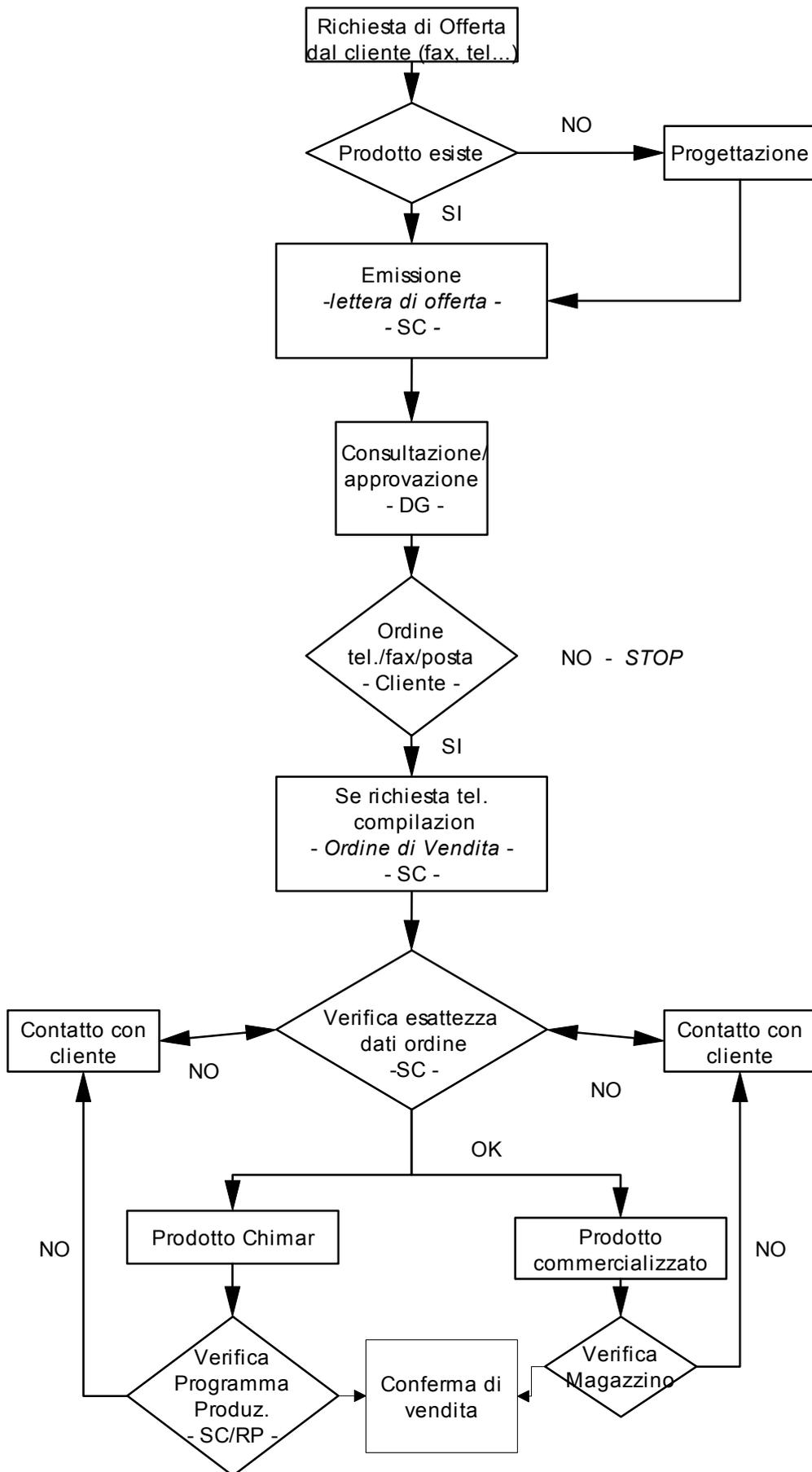
*E' semplicissimo, ma  
anche tanto difficile".*

R. Whiteley

## Comportamenti che influiscono sul rapporto con il cliente:

<b>Positivi</b>	<b>Negativi</b>
Dare indicazioni	Dare giustificazioni
Telefonare di propria iniziativa	Limitarsi a richiamare
Usare un linguaggio schietto e propositivo	Adoperare un linguaggio accomodante e burocratico
Servirsi del telefono, del fax e dell'e-mail	Limitarsi alla corrispondenza
Mostrare apprezzamento	Aspettare che giungano malintesi
Proporre servizi	Attendere richieste di servizi
Prevenire e anticipare problemi	Limitarsi a gestire i problemi
Parlare del "nostro futuro insieme"	Far leva sul passato
Assumersi le responsabilità	Scaricare le colpe

La segreteria commerciale (SC) riceve le richieste di offerta da parte del cliente, il quale può proporre prodotti già formulati in precedenza in azienda o prodotti nuovi che dovranno essere progettati in maniera consona. Nel primo caso, stabilite le condizioni praticabili, viene redatta ed inviata allo stesso la lettera di offerta. In caso questa vada bene, il cliente ordina in azienda materie prime o prodotti finiti in forma scritta, a mezzo posta o fax o telefonicamente; la direzione generale (DG) verifica il suo stato di solvibilità e decide le condizioni di pagamento che dovranno essere confermate. Nell'ordine pervenuto sono riportate indicazioni riguardanti il tipo di prodotto, la quantità, il prezzo, le modalità di pagamento ed i termini del recapito. Per quest'ultimo punto la data di consegna è stabilita in base alle esigenze del committente ed alle possibilità produttive Chimar.



Nel caso di sopraggiunta difficoltà al rispetto degli impegni assunti, il cliente viene prontamente avvisato e presi nuovi accordi a riguardo. Il prodotto destinato alla vendita può essere proprio o un commercializzato, cioè provenire da una produzione interna oppure dalla semplice rivendita di forniture terziste. In azienda infatti pervengono un piccolo quantitativo di merce di altre ditte fornitrici e tutte le informazioni atte ad indirizzare la scelta sulla materia prima migliore ed idonea ai requisiti solitamente richiesti. La direzione generale (DG), sulla base delle conoscenze dirette o su quanto relazionato dagli agenti esterni, sottopone allora a valutazione i prodotti da lei ritenuti più interessanti.

### **Gestione reclami**

Dovuti a gravi non conformità di prodotto o risultati anomali del processo aziendale, mettono in discussione la rispondenza alle procedure del sistema di gestione della qualità. Sono causati da variabilità incontrollata di processo, caratterizzata da un insieme di variazioni instabili nel tempo. Chimar ha implementato allora un sistema di controllo in ingresso, durante la produzione e sul prodotto finito, in modo da garantire che le materie prime utilizzate rispondono alle specifiche evidenziate in fase di omologazione e che i prodotti finiti soddisfano i requisiti richiesti dai clienti. I reclami che pervengono in azienda sono segnalati prontamente dalla segreteria commerciale (SC) alla direzione generale (DG), che informa i responsabili dei vari reparti aziendali (laboratorio, produzione, magazzino, assicurazione qualità) a provvedere o effettuare efficaci azioni correttive.

## **Gestione non conformità**

Le NC di prodotto, ossia il mancato soddisfacimento di un requisito richiesto dal cliente, sono rilevate e registrate al ricevimento della merce acquistata, durante o al termine della produzione, in seguito a reclami inviati in azienda. Chimar cerca di risolvere immediatamente le non conformità riscontrate con una delle seguenti azioni:

- rilavorare/recuperare.
- scartare.
- avvisare il cliente.
- avvisare il fornitore.
- accettare il materiale con riserva di controllo (se presenti difettosità l'azienda ha la possibilità di riavvalersi).
- respingere.
- declassare.

Le cause vengono inoltre analizzate per attuare adeguate ed utili azioni correttive al fine di rimuoverle. Colui a cui spetta il controllo del processo di trattamento delle NC è il responsabile assicurazione qualità (RAQ), in partnership con il responsabile magazzino (RMAG) che controlla le adeguatezze dello stato dell'imballaggio e del peso MP in arrivo, l'addetto laboratorio (AL) che esegue le analisi, il responsabile produzione (RP) che verifica il corretto impiego delle materie o prodotti finiti ed infine con la direzione generale, che ha il compito delle contestazioni al fornitore o della gestione dei resi da parte della clientela.

## NC al ricevimento

Riguarda:

1. l'imballaggio presente.
2. i termini di consegna.
3. le caratteristiche tecniche e di qualità del prodotto.

1. L'integrità non riguarda solamente la singola confezione, ma anche la paletta posta al di sotto. In questo caso sono previste due tipi di NC:

1.1 perdita di materiale dovuto all'involucro lacerato e possibilità di inquinamento per il rimanente. La direzione generale (DG) invia una lettera di contestazione al fornitore con addebito, se necessario, dei danni arrecati.

1.2 non è presente perdita di materiale, ma il prodotto si presenta in modo da comportare notevoli perdite di tempo per lo scarico ed il successivo stoccaggio. La segreteria commerciale (SC) informa il fornitore dell'inconveniente e segnala le sue eventuali considerazioni.

2. I termini di consegna contrattuali devono essere rispettati affinché non si presentino inconvenienti in produzione, che deve rimanere ferma; con ovvii danni arrecati dettagliatamente specificati in un modulo inviato al fornitore.

3. Il responsabile produzione (RP) accerta la corrispondenza della fornitura alle caratteristiche tecniche e di qualità richieste compilando un rapporto di prova (apposito modulo) ed in base ai risultati ottenuti decide se e dove utilizzare le MP non conformi.

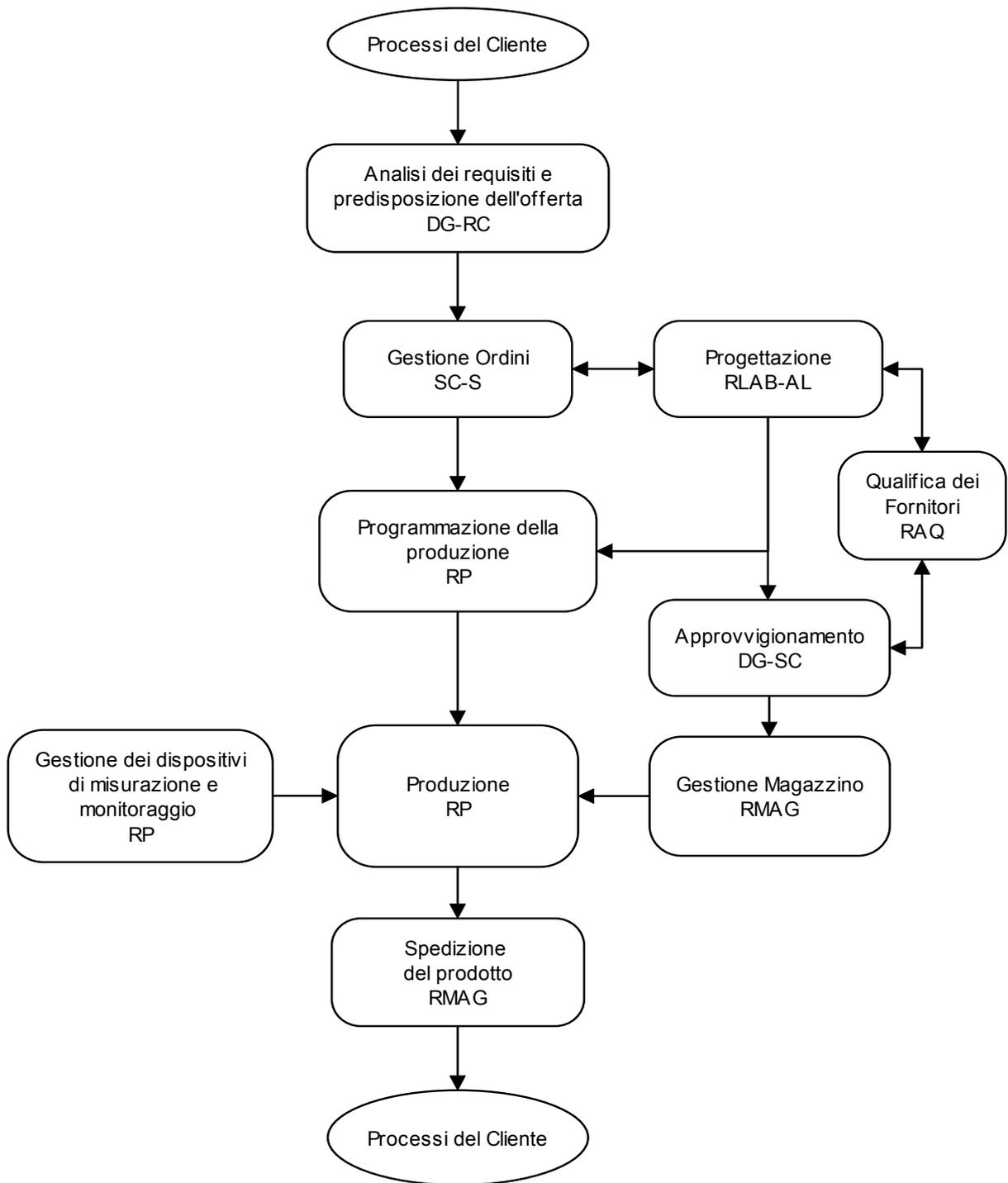
I primi due casi sono considerati in azienda come NC lievi, mentre il terzo come una NC grave che produce il declassamento immediato del fornitore.

## **NC dovute a reclami o resi**

Se la difettosità riguarda l'imballaggio, la direzione generale (DG) prende atto della contestazione e verifica se le cause sono imputabili al responsabile magazzino (RMAG) o al corriere. Nel primo caso pensa adeguati provvedimenti per evitare il ripetersi dell'accaduto, nel secondo provvede a chiudere i rapporti se l'inconveniente avviene per un numero di volte superiore a tre in un trimestre. In azienda le non conformità sono analizzate perciò periodicamente, prendendo visione dei dati relativi al tipo (interne o esterne), agli esiti delle verifiche ed alle azioni correttive intraprese. La direzione generale (DG) tramite mirate riunioni con i responsabili di funzione affronta e discute i problemi sorti.

## **Processi interfunzionali**

La catena del valore è un sistema di attività congiunte tra loro, poiché il modo in cui ne viene realizzata una influisce sui costi o sulle prestazioni delle altre. Ciò significa che il vantaggio competitivo definito da Porter non deriva solo da come vengono svolte le singole attività, ma anche da come sono gestiti i collegamenti tra di esse per la creazione di valore aggiunto. La gestione delle connessioni aziendali viene migliorata attraverso l'ottimizzazione congiunta ed il coordinamento delle attività che infatti, essendo pensate come gruppo piuttosto che singolarmente (visione di insieme), concorrono in maniera funzionale alla creazione di qualità totale o globale (dell'intero sistema anziché di ogni singola parte aziendale). A partire dall'analisi dei requisiti del cliente fino alla spedizione del prodotto finito Chimar, ogni responsabile di reparto sviluppa azioni efficienti per poter intraprendere i compiti a lui richiesti nei tempi sufficienti.



Il responsabile commerciale (RC) o la direzione generale (DG) collaborano per primi con il cliente al fine di predisporre per lui un'offerta che risponda al massimo alle specifiche domandate e che appaghi inoltre le sue esigenze economiche. Gli ordini acquisiti sono distribuiti telefonicamente sulle

diverse linee di produzione, che consentono un'elevata elasticità gestionale e permettono di soddisfare ogni richiesta in termini di consegna o quantità realizzate. Il responsabile produzione (RP) avvisa a voce il responsabile magazzino (RMAG) di controllare attraverso il sistema informatico dei computer che all'interno siano già presenti le materie prime da utilizzare, poiché deve programmare e far partire la produzione. In caso di riscontrata assenza, contatta a mezzo telefono la segreteria commerciale (SC) che provvede a richiedere un approvvigionamento dal fornitore ritenuto più opportuno. Il laboratorio, fornito di moderne tecnologie e composto da una équipe di tecnici di elevato grado professionale, controlla la merce in entrata ed i prodotti in uscita tramite un sistema di controllo strumentale che permette un recupero dei tempi di lavorazione ed una riduzione degli scarti. Inoltre realizza in tempi brevi nuove ricettazioni, veloci messe a punto di tonalità di colore personalizzate grazie ad attrezzature che permettono di semplificare in "scala" ridotta tutte le fasi di produzione e di verificare fenomeni naturali quali la resistenza alle intemperie, la tenuta al calore ed ai raggi solari. Una volta verificata l'effettiva idoneità delle materie, il responsabile laboratorio (RLAB) avverte al telefono il responsabile produzione (RP) che, terminato il ciclo produttivo, si preoccupa di informare il responsabile magazzino (RMAG) per la spedizione del prodotto. Questo compito è assegnato a vettori convenzionati all'azienda presso lo stabilimento, la cui attesa è sistematicamente ridotta grazie all'elevata integrazione tra le attività dei vari reparti.

## **Coordinamento**

La maggior parte dei rapporti descritti precedentemente avvengono grazie all'uso del telefono, poiché esso rende le informazioni tempestive, chiare ed utili. È a tutti gli effetti un efficace canale comunicativo che ha lo scopo di mettere le diverse funzioni aziendali in grado di poter svolgere in efficienza il proprio lavoro. Elimina l'insorgenza di possibili incomprensioni tra i responsabili dei reparti secondo un principio di trasparenza e compatibilità di azioni. Il telemarketing interno praticato, per questi motivi, rappresenta uno strumento di grandissima utilità per Chimar. Perciò l'azienda non trascura e sottovaluta questo mezzo informativo, sempre più utilizzato anche per altri molteplici campi applicativi secondo obiettivi e modalità di intervento ispirati a precise strategie.

# Analisi Marketing Mix

## Prodotto

PREDISPERSI CHIMAR				
Categoria di prodotto	Caratteristiche tecniche principali	Forma fisica	Dimensioni medie	Principali campi d'applicazione
CP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispersione: buona</li> <li>• Polverosità: variabile (a seconda della concentrazione)</li> <li>• Scorrevolezza: non sempre possibile</li> <li>• Supporto: polimero plastico in polvere</li> </ul>	Polvere	Normalmente <0,5 mm	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrusione di granuli, cavi, tubi, lastre e profili</li> <li>• Stampaggio</li> </ul>
MASTERBATCH CHIMAR				
Categoria di prodotto	Caratteristiche tecniche principali	Forma fisica	Dimensioni medie	Principali campi d'applicazione
CMB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispersione: buona/ottima</li> <li>• Polverosità: nulla</li> <li>• Scorrevolezza: buona</li> <li>• Supporto: polimeri plastici</li> </ul>	Cilindri o granuli sferoidali	Normalmente min. 2 mm max 3,5 mm	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrusione</li> <li>• Stampaggio</li> <li>• Soffiaggio</li> <li>• Filmaggio</li> </ul>
CMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispersione: ottima</li> <li>• Polverosità: nulla</li> <li>• Scorrevolezza: ottima</li> <li>• Supporto: polimeri plastici</li> </ul>	Microgranuli sferoidali	Normalmente < 1 mm	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrusione</li> <li>• Stampaggio</li> <li>• Soffiaggio</li> <li>• Filmaggio</li> </ul>

Il portafoglio prodotti comprende una vasta scelta di materiali per la colorazione e l'additivazione di materie plastiche.

La gamma aziendale (product mix) di prodotti forniti ha una profondità abbastanza elevata in relazione al possibile campo di utilizzo ed è formata da tre linee di prodotto principali (CP, CMB, CMP). Ogni variazione di prodotto viene richiesta espressivamente dal cliente ed attuata di seguito dall'azienda ove possibile.

La loro suddivisione avviene anche in base ai settori di riferimento, per avere un maggiore controllo dell'andamento della gamma prodotti. Nella tabella sottostante sono riportati quali settori merceologici rappresentano il core business Chimar.

N°	SETTORE MERCEOLOGICO	% VENDITE
1	Totale ESTRUSIONE	65%
2	Totale STAMPAGGIO	30%
3	Totale SOFFIAGGIO	4%
4	Totale FILMAGGIO	1%

## **Prezzo**

Il prezzo è senza dubbio una variabile di vitale importanza per l'azienda e per questo motivo viene deciso con criticità dal responsabile commerciale (RC). Egli presta molta attenzione al prezzo che propone per i prodotti perché gli stessi potrebbero esser trovati da alcuni concorrenti ad un prezzo minore; quindi di conseguenza analizza opportunamente

1. i costi.
2. i concorrenti.
3. i clienti.

e solo dopo queste analisi determina il giusto prezzo del prodotto che

Chimar andrà a vendere.

1. L'analisi dei costi è fondamentale per determinare il prezzo minimo al quale l'azienda può vendere i prodotti, un prezzo inferiore determina una perdita, questo è sicuramente un limite importante per la determinazione del prezzo finale. Il prezzo fissato corrisponde in definitiva alla copertura del costo medio unitario (che dipende dal volume delle vendite) più un margine di profitto adeguato (mark up).  $P=CF/Q+CV/Q+\Pi$

2. Il monitoraggio dei concorrenti è necessario per l'azienda come controllo costante delle offerte che essi propongono e per non cadere in una situazione di spiazzamento; l'operazione fornisce il prezzo medio di riferimento per i prodotti, che però nel caso Chimar non è significativo. Il prezzo fissato in precedenza infatti rimane sempre quello poiché la domanda di prodotto risulta anelastica essendo esso percepito differenziato dal cliente (non è riconosciuto altamente sostituibile ossia una commodity dall'acquirente). Ciò è dovuto all'uso dei più aggiornati ed esclusivi strumenti sia in fase di produzione che di progettazione e permette l'applicazione di un premium price per gli investimenti sostenuti. Essendo l'azienda fortemente vocata all'innovazione e possedendo una tecnologia altamente sofisticata, il cliente richiede una fornitura Chimar con più sicurezza rispetto a quella dei concorrenti che presentano una qualità di prodotto abbastanza differente. Chimar al massimo analizza una campionatura della concorrenza per osservare se vi è imitazione di prodotto, ma non ammette variazioni di prezzo.

3. Lo stretto contatto con i clienti instaura un rapporto di fiducia con loro e questo permette di capire quale sarebbe il prezzo massimo oltre al quale non sono più disposti ad acquistare i nostri prodotti. Comunque a colui che effettua elevati acquisti, ovvero incrementa notevolmente il livello del fatturato, viene applicato un prezzo inferiore (sconto di prezzo).

## **Distribuzione**

Chimar segue una logica di business two business (B2B), ossia il prodotto esce dall'azienda per entrare direttamente in un'altra ed in base a questo sono definiti tre tipi di ingresso:

- totale: viene considerato per l'azienda che lo acquista come una materia prima.
- parziale: genera al cliente fecondità per un certo periodo di tempo.
- non ingresso: non vi è un impatto diretto per l'acquirente, ma gli permette ritorni qualitativi e quantitativi sul suo prodotto finale.

Il canale distributivo è in questo modo diretto, senza alcun intermediario commerciale; con la presenza però di ausiliari ( vettori) che contribuiscono allo svolgimento della transazione di vendita senza tuttavia detenere funzioni di commercializzazione. La distribuzione fisica o logistica di marketing appunto fa sì che il trasporto ed il recapito della merce avviene rapidamente ed in condizioni di affidabilità garantendo un servizio efficiente, inteso come costante minimizzazione del tempo totale che intercorre tra l'ordine e la consegna (il lead time o minimo ciclo ordine/consegna deve essere il più ridotto possibile). Il loro pagamento è contrattualmente stabilito ed a carico dell'azienda che utilizza la clausola commerciale Merce Franco Magazzino Compratore (FMC).

## **Comunicazione**

In un'ottica di direct marketing, la comunicazione è indirizzata non solo in modo selettivamente mirato ai clienti target, ma anche in forma personalizzata. Le risposte fornite vengono gestite per mezzo di un

database aziendale che rappresenta un importante strumento di knowledge management e permette di massimizzare i rapporti. Chimar non utilizza mezzi pubblicitari per il mercato, né depliant, né cataloghi ed è conosciuta nel proprio settore fondamentalmente attraverso l'azione di vendita del responsabile commerciale (RC) e degli agenti (AG). Il contatto con il cliente viene gestito principalmente telefonicamente, ma qualsiasi decisione quale ordini, reclami o altro viene sempre trascritta e comunicata via posta o fax. Il sistema di marketing interattivo (direct response) utilizzato, è composto appunto da uno o più mezzi di comunicazione per dare origine ad una vantaggiosa transazione:

- posta (direct mail) poiché di elevata flessibilità.
- telefono (telemarketing) poiché di elevata attitudine ad integrarsi con altri mezzi di comunicazione.

Le varianti d'ordine sono trattate come nuovi ordini, che sostituiscono ed annullano il precedente. La direzione generale (DG) definisce le condizioni commerciali (solitamente prezzo, tempi di consegna) sulla base dei rapporti che intercorrono con i singoli clienti e delle condizioni di mercato. Le condizioni tecniche (la tonalità di colore, la viscosità, la resistenza alla luce....) invece, sono determinate dal sistema di lavorazione e dall'utilizzo finale del prodotto e definite in fase di richiesta/offerta.

Con i clienti l'azienda predispone, in questo modo, opportune linee di comunicazione che permettono:

- all'organizzazione di fornire loro informazioni riguardanti le caratteristiche di prodotto, i tempi di evasione dell'ordine, eventuali problemi sorti o modifiche da eseguire.
- all'acquirente di far conoscere sue richieste particolari, urgenze, il grado di soddisfazione o possibili reclami.

La comunicazione praticata internamente (internal marketing) ha lo scopo di creare e mantenere in tutte le persone coinvolte la cultura del servizio ed un deciso orientamento verso il cliente finale. Chimar gestisce le relazioni in modo che le distinte e molteplici parti che compongono la sua struttura sono sensibilizzate ad interagire reciprocamente (interdipendenza) per il conseguimento degli obiettivi. La sua naturale esplicitazione risiede nelle riunioni, nelle comunicazioni per tutti i dipendenti scritte ed esposte in bacheca.

## Sim aziendale

Il sistema informativo di marketing utilizzato, costituito da una struttura integrata di persone, attrezzature e procedure di elaborazione dati, è molto funzionale alla raccolta, classificazione, analisi, valutazione ed apporto di informazioni pertinenti, tempestive, accurate per gli operatori decisionali. E' evidente il ruolo importante che gioca il dato, che consiste nella caratteristica oggettiva che si accompagna ad un certo stato o processo. La sua rilevazione permette di rappresentarlo nella caratteristica più appropriata (solitamente numerica). L'informazione poi corrisponde alla traduzione del dato in un elemento complessivo e significativo per una data finalità. Gli strumenti adoperati dal SIM Chimar sono:

1. rilevazioni interne.
2. marketing intelligence.
3. ricerche di marketing.
  1. Eseguite sui dati già disponibili in azienda:
    - a) ciclo ORDINE-SPEDIZIONE- FATTURAZIONE.
    - b) ANALISI ABC.
      - a) Questo processo viene analizzato affinché sia sviluppato in maniera efficiente e rapida, al fine di ridurre il time to market ossia il tempo che intercorre per portare il prodotto all'acquirente. In questo modo l'azienda arriva a conoscere molte informazioni utili quali il numero di ordini ed il numero dei resi, come un cliente arriva a formulare un ordine e la relativa tempistica, i costi che stanno dietro una certa consegna, evidenze di pagamento o riscossione di crediti futuri.

b) Gli acquirenti sono suddivisi per classi:

- A: abituali.
- B: medi.
- C: saltuari.

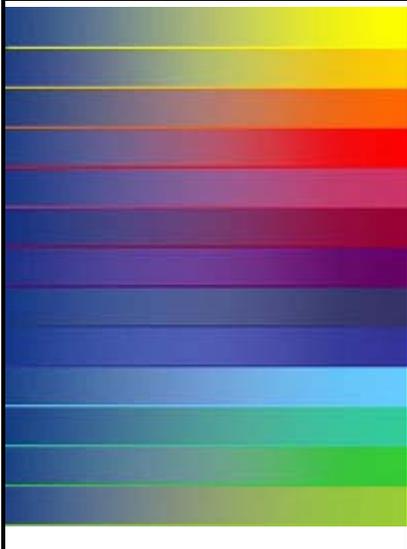
e studiati coloro che apportano un cospicuo profitto.

2. L'azienda presta molta attenzione agli avvenimenti dell'ambiente che la circonda cercando di raccogliere una moltitudine di informazioni, anche destrutturate, che possono avere un pur minimo impatto. Per far ciò vengono attuate ricerche ben costruite o quasi con dati secondari provenienti per lo più da internet, pubblicazioni di fonti aziendali e governative, dati d'agenzia o di istituti di previsioni.
3. Chimar raccoglie, classifica e studia sistematicamente i dati sui problemi inerenti al marketing con specifiche ricerche ad hoc, perché queste consentono di avere un quadro veritiero della realtà aziendale e permettono di descrivere bene il sorgere di un certo fenomeno o problema. Le analisi svolte riguardano sia l'interno (NC di prodotto, residui di lavorazione...), che l'esterno (customer satisfaction) e per la loro visione rimando all'appendice.

## Marketing operativo in rete

I concorrenti della Chimar non sono tutti presenti in internet, ed in alcuni casi hanno un sito molto povero di contenuti e di grafica. Non sono ancora presenti on-line in numero elevato delle aziende che, con sede distante da Padova, riescano a garantire un prodotto/servizio adeguato alle richieste che pervengono all'ufficio commerciale.

### Contenuti:

	<b>CHIMAR s.r.l.</b> - via Meucci, 5 - 35010 Cadoneghe (PD) Tel. 049 8655411 - Fax 049 8655444 e-mail: <a href="mailto:info@chimar.com">info@chimar.com</a>
Produzione di predispersi e masterbatches per la colorazione di materiali termoplastici	
	<b>l'azienda</b>
	<b>il laboratorio</b>
	<b>il sistema qualità</b>  
	<b>i prodotti</b>
	<b>dove siamo</b>
	<b>contatti</b>
	<b>news</b>

Il sito ha una struttura semplice ed intuitiva. Già dall'home page si riescono ad avere tutte le informazioni importanti riguardanti il core business ed i contatti. Per visionare le varie categorie di prodotti commercializzati

dall'azienda ci sono vari modi:

- si può entrare nella pagina riguardante i prodotti attraverso il link localizzato nella parte centrale della tabella.
- si può accedere inoltre cliccando su "l'azienda" all'interno della cui pagina sono presenti due link "predispersi" e "masterbatches" come sotto illustrato in figura; questi collegamenti rendono quindi l'accesso all'area prodotti semplice ed immediata.

<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="text-align: center;">l'azienda</td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table>			l'azienda	
	l'azienda			
	<p>Chimar è una realtà aziendale che alle spalle ha più di 15 anni d'esperienza nella produzione di <a href="#">predispersi</a> e <a href="#">masterbatches</a> per la colorazione e l'additivazione di materie termoplastiche.</p> <p>Il continuo e costante adeguamento alle più moderne esigenze tecnologiche hanno consentito a Chimar di raggiungere un ottimo livello qualitativo supportato da un <a href="#">laboratorio</a> all'avanguardia e da una equipe di tecnici d'elevato grado professionale.</p>			
<p>L'impegno per offrire al cliente un efficiente servizio e la costante ricerca per il miglioramento dei prodotti e dei processi di lavorazione hanno consentito alla società di ottenere nel 1996 la certificazione del <a href="#">Sistema Qualità</a> in accordo alla norma UNI EN ISO 9002.</p> <p>Punto di forza dell'azienda è aver realizzato un'ampia gamma di prodotti, diversi tra loro per caratteristiche tecnico/ fisiche, utilizzabili nei vari settori della colorazione ed additivazione: estrusione, stampaggio, soffiaggio e filmaggio, etc..</p>				



Xenon test chamber

E' uno strumento tecnologicamente avanzato che permette di valutare con rapidità la stabilità alla luce ed alle intemperie dei polimeri e dei nostri masterbatches, utilizzati dai nostri clienti nella produzione dei vari articoli.



Spettrofotometri e software per il controllo colorimetrico e la formulazioni di nuovi prodotti

La conoscenza delle tipologie di processo normalmente utilizzate consente di eseguire e produrre, con rapidità ed efficienza, formulazioni coloristiche e campionature atte a soddisfare le varie esigenze dei clienti.



Placchette per le valutazioni coloristiche



L'utilizzo di moderne attrezzature di laboratorio permette di assicurare ai nostri clienti un elevato standard qualitativo dei prodotti forniti.

Filter Test per il controllo della dispersione dei masterbatch

Alla pagina “laboratorio” l’utente web può osservare le strumentazioni presenti alla Chimar, conoscere cosa genera il loro utilizzo e capire che la filosofia aziendale sottostante corrisponde alla “garanzia di elevata qualità per il cliente”.

 il sistema qualità 	
<p>Il Sistema Qualità consente di monitorare tutte le aree aziendali attraverso procedure di controllo e istruzioni operative, garantendo al cliente un servizio standardizzato.</p> <p>L'obiettivo costante della società è il miglioramento del servizio offerto attraverso una stretta collaborazione con i clienti per mettere a punto prodotti che soddisfino le esigenze qualitative ed economiche di ognuno di essi.</p>	
<p>A questo scopo il Sistema di Qualità CHIMAR è progettato, realizzato e documentato secondo le prescrizioni delle norme UNI EN ISO 9002 “Modello per l’assicurazione della qualità nella fabbricazione, installazione ed assistenza”, e certificato dall’Istituto Italiano dei Plastici dal 01.01.96.</p>	
<p>L'intero Sistema Qualità è pianificato in modo tale da consentire la soddisfazione dei requisiti richiesti dalla norma.</p>	

La certificazione rappresenta per l’azienda una sorta di biglietto da visita che ne va ad incrementare l’immagine. Dà evidenza che il suo modo di lavorare è conforme alla normativa di settore e che è riuscita a tradurre le regole cogenti di quest’ultima sulla sua realtà.

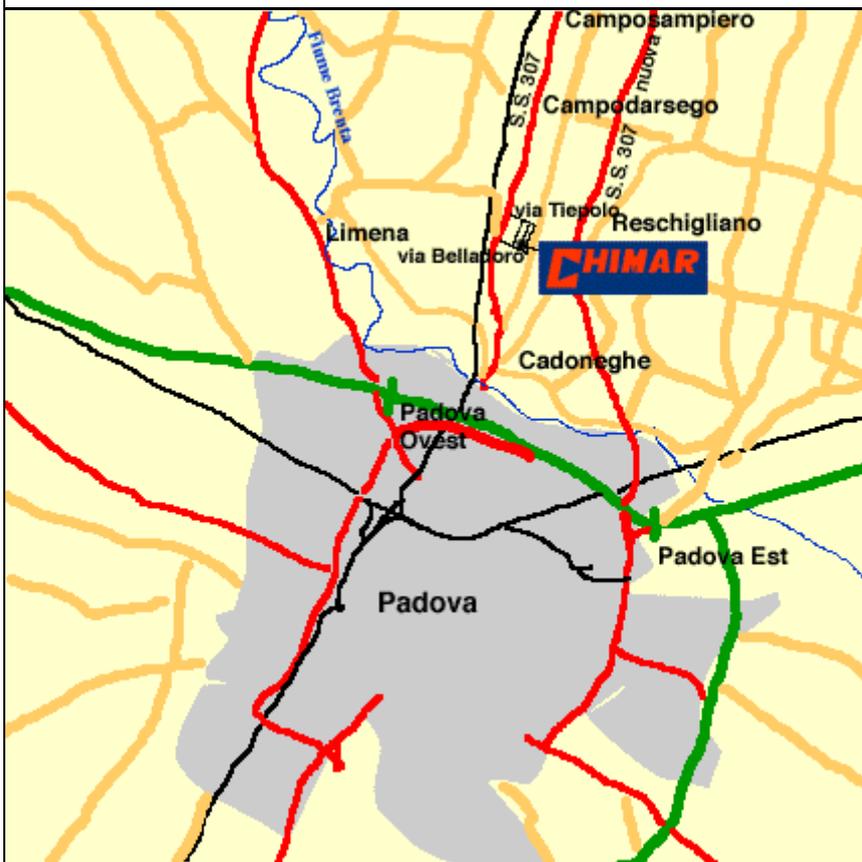
La sezione contatti fornisce al navigatore l’e-mail del responsabile, a seconda del reparto aziendale di competenza, a cui scrivere per problemi in essere o informazioni varie; oppure la classica mail generica [info@chimar.com](mailto:info@chimar.com). Conoscendo però l’azienda dal suo interno capisco il motivo di tale scelta; si desidera, così facendo, lasciare la responsabilità dei

contatti con l'esterno ad una persona di esperienza per evitare spiacevoli complicanze.

contatti	
Vi potete mettere in contatto con Chimar s.r.l.:	
<b>scrivendo</b> all'indirizzo Via Meucci 5, 35010 Cadoneghe PADOVA	
<b>telefonando</b> allo 049 8655411	
<b>inviando un fax</b> allo 049 8655444	
e ancora <b>scrivendo</b> direttamente ai seguenti indirizzi	
<b>INFORMAZIONI</b>	<a href="mailto:info@chimar.com">info@chimar.com</a>
<b>RESPONSABILE QUALITA'</b>	<a href="mailto:quality@chimar.com">quality@chimar.com</a>
<b>RESPONSABILE PRODUZIONE</b>	<a href="mailto:production@chimar.com">production@chimar.com</a>
<b>RESPONSABILE SICUREZZA</b>	<a href="mailto:safety@chimar.com">safety@chimar.com</a>
<b>RESPONSABILE ACQUISTI</b>	<a href="mailto:purchase@chimar.com">purchase@chimar.com</a>
<b>RESPONSABILE VENDITE</b>	<a href="mailto:sales@chimar.com">sales@chimar.com</a>
<b>AMMINISTRAZIONE</b>	<a href="mailto:administration@chimar.com">administration@chimar.com</a>
<b>DIREZIONE GENERALE</b>	<a href="mailto:managing-director@chimar.com">managing-director@chimar.com</a>
<b>UFFICIO TECNICO</b>	<a href="mailto:technical-department@chimar.com">technical-department@chimar.com</a>

Per chiunque volesse raggiungere gli stabilimenti dell'azienda, il sito prevede una mappa e delle spiegazioni dettagliate sulle strade da percorrere come indicato di seguito.

dove siamo



**Dal casello autostradale di Padova Est:**

all'uscita dell'Autostrada imboccare la Nuova Statale 307 direzione Castelfranco Veneto;

dopo circa 5 Km uscire a Reschigliano di Campodarsego e girare a destra;

all'incrocio regolato da semaforo girare a sinistra, dopo un chilometro all'inizio della zona industriale, girare a destra in via Tiepolo;

girare alla seconda a sinistra, in via Meucci, lo stabilimento è verso la fine della via.

**Dalla Vecchia Statale del Santo 307 provenendo da Nord:**

oltrepassato il centro di Campodarsego proseguire per altri 3 km e svoltare a sinistra in via Belladoro;

girare alla seconda a sinistra, in via Meucci, il nostro stabilimento è in prossimità dell'inizio della via.

**Da Padova:**

oltrepassato il fiume Brenta imboccare la Vecchia Statale del Santo 307 lungo l'argine, continuare per circa 2 Km e svoltare a destra in via Belladoro;

girare alla seconda a sinistra, in via Meucci, il nostro stabilimento è in prossimità dell'inizio della via.

## **Commercio**

Il sito dell'azienda per ora non prevede una sezione di e-commerce ma solamente una vetrina dei prodotti offerti; è atteso in un secondo momento un altro step nel sito (già previsto dal software aziendale) per poter supportare l'invio di ordini direttamente in internet. Sarebbe possibile con un preciso investimento avviare già la vendita on-line, ma il mercato per ora non richiede questo cambiamento.

## **Comunità**

L'home page del sito fornisce essa stessa agli utenti tutte le informazioni necessarie per contattare l'azienda (indirizzo, recapito telefonico, fax ed e-mail).

## **Usabilità e Visibilità**

L'usabilità del sito è decisamente molto alta; le grafiche non troppo pesanti e il giusto abbinamento di colori (quelli aziendali) fanno sì che il sito non sia di difficile lettura. I contenuti sono in linea con il target a cui sono diretti e le informazioni che possono essere richieste dall'utente sono intuitivamente accessibili.

Attualmente il sito, come abbiamo già detto, serve solo come presentazione dell'azienda; la sua utilità non è quindi molto elevata in un'ottica di commercio one-to-one. Il sito serve a far conoscere l'impresa e il suo core business a tutti gli interessati, attraverso esso è possibile trovare varie informazioni sull'azienda (collocazione, contatti, informazioni generali...)

e sui prodotti offerti.

Il sito è di facile apprendimento, è possibile accedere alle aree di interesse attraverso vari link intuitivi; è inoltre facile accedere a tutte le aree del sito che andiamo a cercare.

I visitatori possono interrogare il sistema ed avere risposte sensate e veloci data l'ideale struttura che è stata approntata.

## Customer satisfaction

### *Interna*

L'indagine sulla soddisfazione dei dipendenti è svolta in Chimar ogni due anni e verte a raccogliere valutazioni sui seguenti temi:

- il sistema di gestione della qualità.
- la conoscenza degli obiettivi del sistema.
- comunicazione.
- formazione.
- consapevolezza.
- soddisfazione e motivazione del personale.
- ruoli e deleghe.

Gli obiettivi principali sono due: avere un'idea della soddisfazione dei lavoratori ed attuare un confronto con il 2003 per osservare se è salito il loro gradimento. Per quanto riguarda la metodologia di rilevazione, ho sviluppato un questionario contenente quindici domande aventi possibilità di risposta con punteggio assegnato che varia da 1 (piena insoddisfazione) a 5 (completa soddisfazione). Ho definito inoltre alcuni livelli di soddisfazione a seconda del valore dell'indicatore:

liv.di soddisfazione	indice	risultato(num.dipend.)	%2003	%2005
scarso	<3.5	0	0	0
sufficiente	3.5-4.0	5	20	33
buono	4.0-4.5	7	47	47
ottimo	4.5-5.0	3	33	20

Confrontando le aree di indagine attuali con quelle di due anni precedenti, la “conoscenza degli obiettivi” e la “consapevolezza” hanno raggiunto lo stesso risultato mentre è migliorata la “comunicazione” al cui potenziamento l’azienda puntava già dallo scorso anno. Sono invece lievemente calati “sistema qualità”, “formazione”, “motivazione”, “ruoli e delega”.

In conclusione l’indagine ha evidenziato una buona soddisfazione del dipendente, peraltro abbastanza simile alla precedente, anche se l’indicatore medio è leggermente diminuito (4.2) invece di aumentare come dalle aspettative (per tutte le analisi si veda l’appendice). Per il prossimo biennio lo scopo prefisso consiste nel recupero dei punti in flessione attraverso mirate riunioni aziendali.

### ***Esterna***

L’indagine sulla soddisfazione del cliente è sviluppata in azienda annualmente e serve per misurare la qualità del prodotto/servizio offerto percepito ed il livello di gradimento. La customer satisfaction consente alla direzione generale (DG) di individuare il proprio potenziale di miglioramento e i fattori su cui si registra il maggiore scarto tra il prodotto/servizio e i bisogni e le aspettative del cliente; serve a costruire un modello di relazione azienda-cliente basato sulla fiducia e a dare risposte tempestive e corrispondenti a reali bisogni. La metodologia di rilevazione che ho utilizzato consiste nell’invio di questionari a 40 clienti, casualmente scelti da una lista presente all’interno del database aziendale, tramite e-mail; diversamente al 2004 nel quale l’operazione è stata svolta via fax. Di

questi, solo 22 hanno risposto ai quesiti posti rispedendomi la compilazione. Apparendo le domande del questionario sullo schermo del computer e potendo direttamente archiviare le risposte (pre-codificate attraverso la scala di Likert), ho usufruito di alcuni vantaggi:

- elevato controllo sull'intervista.
- eliminazione on line di valori fuori range o incoerenze.
- gestione e codifica automatica delle domande.
- costi e tempi ridotti.

Confrontando i grafici MEDIA DOMANDE e PESO MEDIO risulta evidente che i clienti Chimar danno più importanza alla “rispondenza alle esigenze” e alla “capacità di ascolto”, inoltre alla “conformità del prodotto/servizio” e al “rapporto qualità-prezzo” e al “prezzo nei confronti dei concorrenti”. Il grafico MEDIA PONDERATA PER CLIENTE è ottenuto ricavando per ciascuno un indice medio pesato, che a sua volta è ricavato dalla media degli indici pesati per risposta.

Ho definito alcuni livelli di soddisfazione a seconda del valore dell'indice:

liv.di soddisfazione	indice	risultato(num.clienti.)	%2004	%2005
scarso	<0.8	2	11	9
sufficiente	0.8-0.9	4	16	18
buono	0.9-1.1	9	41	41
ottimo	>1.1	7	29	32

Rispetto al 2004 si nota che alcuni clienti hanno migliorato il loro giudizio, mentre gli indici più bassi derivano da coloro che non erano presenti nel precedente studio. In conclusione l'indagine ha evidenziato una buona soddisfazione del cliente e posto le basi per l'obiettivo del prossimo anno:

eliminare la pur minima percentuale di “scarso” ed alzare quella di “ottimo” (per tutte le analisi si veda l’ appendice). Per ottenere ciò l’ azienda punterà a migliorare i tempi di progettazione e a dare maggiore enfasi nell’ instaurazione e nella cura dei rapporti. Verranno tenuti sotto stretto controllo i clienti con indice inferiore a 0.9 e specialmente a loro verrà chiesto il prossimo anno di rispondere al nuovo questionario.

## Conclusioni

Una catena del valore strutturata nel modo fin ora descritto permette all'azienda di essere competitiva nel proprio settore ed in un mercato che presenta richieste di prodotti sempre più sofisticate e di qualità elevata e riscontrabile.

In definitiva è possibile effettuare un'analisi globale della competitività Chimar utilizzando la SWOT analysis:

<b>Punti di forza dell'impresa:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- flessibilità aziendale</li><li>- apertura verso nuovi mercati</li><li>- fidelizzazione clienti</li><li>- tecnologia differenziata</li></ul>	<b>Punti di debolezza dell'impresa:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-prodotto non unico</li><li>- ridotti lotti di produzione</li><li>- assenteismo</li></ul>
<b>Opportunità ambientali competitive:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- adattamento rapido</li></ul>	<b>Minacce ambientali competitive:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- guerra di prezzo da parte di concorrenti</li></ul>

L'azienda conta più di un centinaio di clienti inseriti nel database aziendale, pertanto risulta difficile pensare che tutti decidano di cambiare fornitore a fronte di una migliore offerta. Per le sue caratteristiche di focalizzazione nel mercato, potrebbe essere tra i fornitori che qualche azienda sceglierebbe per integrarsi a monte totalmente o parzialmente.

Per ampliare le prospettive dell'industria ci sono varie possibilità: servire tutti i materiali utilizzati dai clienti, aprire una sede distaccata, l'ingresso totale nell'e-commerce o l'ampliamento della gamma prodotti.

Analizziamo ora le varie alternative:

- fornire un prodotto/servizio completo fa parte della mission Chimar, ma questo obiettivo deve essere perseguito con priorità assoluta. Diventare gli unici fornitori è un vantaggio per l'azienda, che è certa di effettuare un fatturato maggiore, ed anche per il cliente che non avrà il problema di gestire diversi fornitori che molto spesso presentano tempistiche differenti.
- aprire una sede distaccata può essere redditizio solo nel caso in cui l'azienda riesca a trovare un mercato obiettivo ancora scoperto o parzialmente scoperto; per far ciò è necessario svolgere un'indagine a tappeto sul territorio obiettivo e capire, successivamente, se ci sono dei margini che ci possano portare ad un punto di pareggio favorevole. La zona scelta per la seconda sede non deve per forza essere vicina alla sede principale, si riuscirebbero a sfruttare le conoscenze acquisite nel campo in ogni caso; sicuramente non è semplice trovare una zona attraente ma la redditività nel lungo periodo potrebbe essere positiva.
- l'ingresso totale nell'e-commerce è un passo che prima o poi dovrà essere per forza effettuato. Il passaggio del sito da una normale vetrina ad un vero e proprio negozio on-line è semplice, basta effettuare un piccolo investimento ed aggiornare il sito; resta però da capire quando questo passaggio sarà percepito dagli effettivi clienti (o potenziali).
- l'ampliamento della gamma prodotti può essere il passo apparentemente più semplice da effettuare ma, allo stesso tempo, è il più rischioso; bisogna scegliere bene la direzione da perseguire e valutare se le competenze precedentemente acquisite possono bastare per affrontare in maniera vincente il nuovo

mercato. Effettuare in modo errato questa valutazione porterebbe alla perdita di tutti gli investimenti effettuati in questa direzione.

Alla luce di quanto detto finora si può affermare che l'azienda sia integrata competitivamente nel mercato e la sua posizione, se ben gestita, porterà sicuramente ad una redditività persistente nel lungo periodo.

I cambiamenti del mercato non possono sicuramente spaventare una organizzazione che, conoscendo le tendenze dello stesso, riuscirà ad adattarsi attivamente alle mutazioni.

## Bibliografia

- Grandinetti R., (2002) Concetti e strumenti di marketing, Milano, ETAS
- Kotler P., Amstrong G., Saunders J., Wong V., (2001) Principi di marketing, Milano, ISEDI
- Prandelli E., Verona G., (2002), Marketing in rete, Torino, Mc GrawHill
- Paiola M., (2004), Lucidi delle lezioni del corso di marketing progredito
- Paiola M., (2004), Lucidi delle lezioni del corso di economia e gestione delle imprese I
- Grandinetti R., (2004), Lucidi delle lezioni del corso economia e gestione delle imprese II
- Pertile M., (2004), Lucidi delle lezioni del corso di marketing
- Bassi F., (2004), Lucidi delle lezioni del corso di analisi di mercato
- Chiogna M., (2004) Lucidi delle lezioni del corso di tecniche statistiche di classificazione

Webgrafia:

[www.chimar.com](http://www.chimar.com)

motori di ricerca per avere visibilità siti dei concorrenti:

[www.google.it](http://www.google.it)

[www.virgilio.it](http://www.virgilio.it)

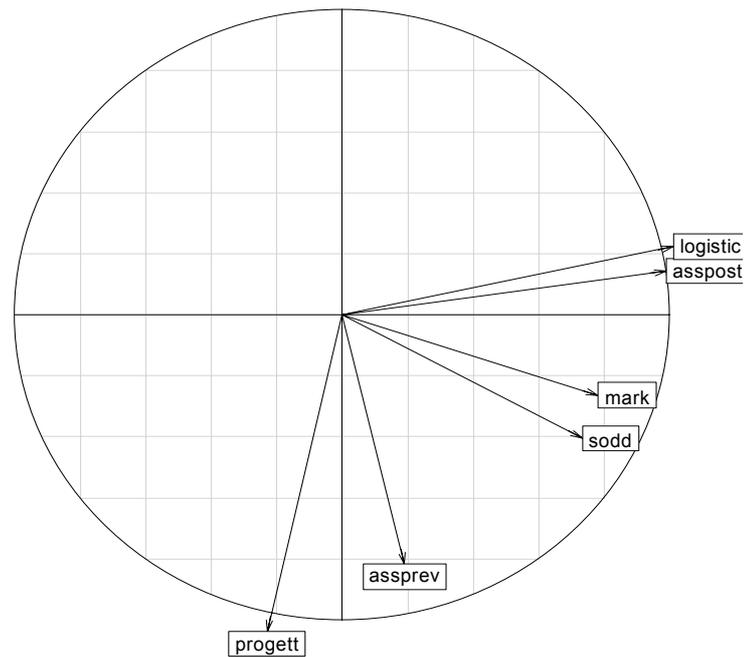
## **Appendice**

## **Analisi fattoriale relativa ai dati dell'indagine di customer satisfaction**

### **Pesi fattoriali delle variabili osservate rispetto ai fattori latenti**

	Fattore 1	Fattore 2
Sodd	0.993	-0.019
Mark	0.933	0.090
Assprev	0.790	-0.477
Asspost	0.823	0.430
Progett	0.560	-0.765
logistica	0.785	0.491

### **Cerchio delle correlazioni tra variabili osservate e fattori latenti**

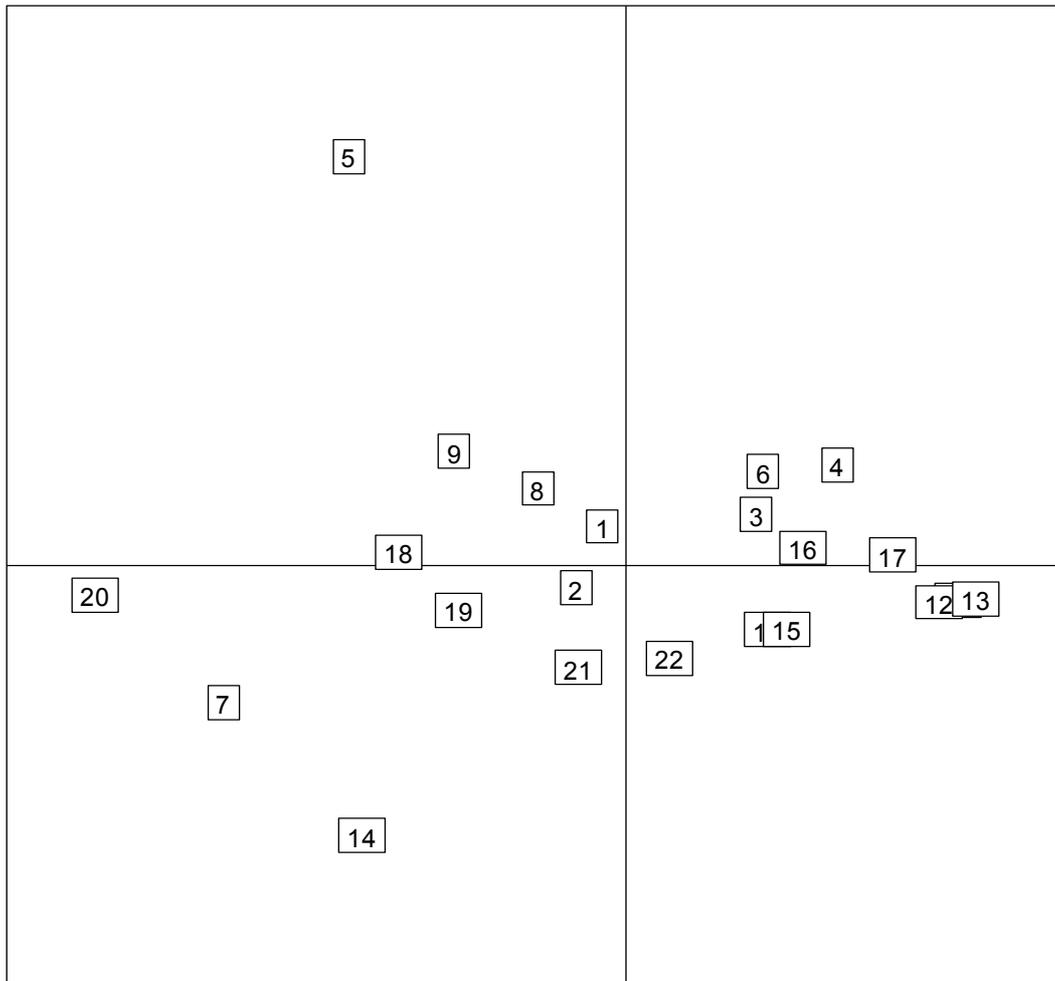


Le variabili logistic, asspost, mark e sodd correlano in modo eccellente con il primo fattore. Dato che esse indicano quanto il cliente è stato soddisfatto dal prodotto/servizio fornitogli dall'azienda, tale fattore può essere interpretato con abbastanza precisione come una misura della soddisfazione al termine del rapporto. In particolare valori positivi di questa variabile latente denotano un buon livello di soddisfazione, mentre valori negativi sono sintomo di malcontento del cliente per la prestazione ricevuta.

Le variabili assprev e progett invece, indicano se il rapporto iniziale tra cliente e azienda è stato sviluppato bene. Questo fattore può quindi essere interpretato come una misura di come il cliente abbia giudicato il modo di lavorare, rapportarsi con i propri acquirenti ed il trattamento avuto.

Valori negativi implicano che gli aspetti descritti dalle due variabili che correlano con questo fattore sono stati curati e apprezzati dal cliente.

## Rappresentazione grafica dei punteggi fattoriali



Il grafico evidenzia pareri differenti all'interno del campione analizzato: vi sono infatti clienti soddisfatti e clienti insoddisfatti.

Si nota un gruppo piuttosto numeroso di unità situate nei quadranti a destra: corrispondono a clienti che hanno manifestato la loro soddisfazione per i prodotti e i servizi offerti dall'azienda.

In aggiunta, vi sono anche clienti che esprimono la loro insoddisfazione a riguardo dell' operato aziendale: queste unità infatti sono situate nei quadranti di sinistra. Alcune di esse pur non essendo soddisfatte al termine del rapporto, hanno apprezzato il modo in cui sono state assistite preventivamente.

Grazie all' applicazione dell' analisi fattoriale si è stati in grado di identificare la presenza di un valore anomalo, che rappresenta un cliente totalmente insoddisfatto.

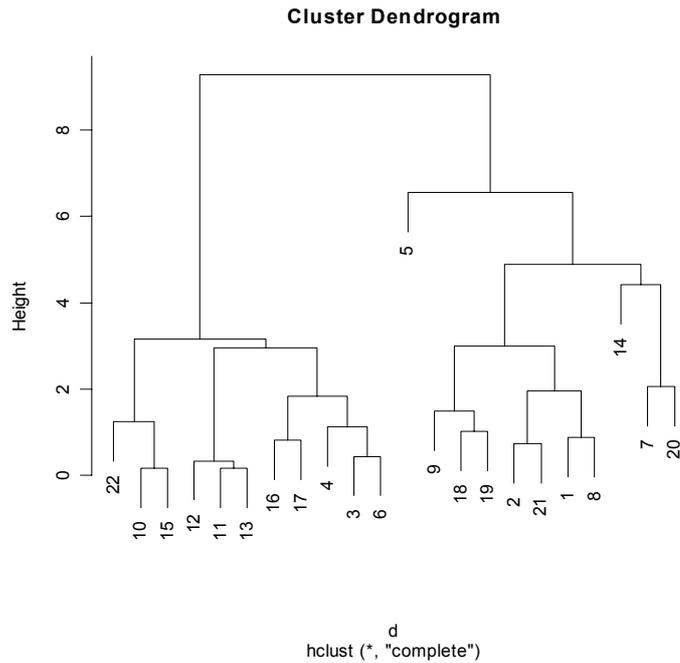
## **Analisi cluster relativa ai fattori calcolati con l' analisi fattoriale**

Ho applicato un'analisi cluster calcolando le somiglianze tra le unità sulla base dei fattori comuni.

Il metodo adottato per calcolare le distanze tra le unità è la distanza di manhattan (o distanza assoluta media), che è il modo più adeguato per misurare le somiglianze quando le variabili sono di tipo ordinale.

Per formare i gruppi è stato adottato un metodo di raggruppamento gerarchico aggregativo e le misure di somiglianza sono state decise con il criterio di completezza.

Il seguente dendrogramma mostra il risultato di questa operazione.



Si possono distinguere due gruppi principali: uno a destra e uno a sinistra. Quello di destra contiene i clienti insoddisfatti; in particolare si nota l' unità 5 (outlier) riscontrata anche nell' analisi fattoriale svolta precedentemente. Il gruppo di sinistra invece contiene le unità relative ai clienti soddisfatti. Il risultato dell' analisi cluster è molto soddisfacente perché mette in evidenza i due gruppi che si erano notati anche nell' analisi fattoriale. Perciò vengono riscontrate le stesse informazioni a cui si era arrivati con l' analisi effettuata precedentemente.

## Dati indagine customer satisfaction

	sodd	mark	assprev	asspostv	progett	logistica
1	72	39	9	8	7	9
2	71	37	8	8	9	9
3	78	42	8	10	9	9
4	80	43	9	10	8	10
5	63	35	5	9	4	10
6	76	39	9	10	8	10
7	59	30	7	6	9	7
8	70	38	8	8	7	9
9	66	35	8	9	6	8
10	77	40	10	9	9	9
11	84	44	10	10	10	10
12	83	43	10	10	10	10
13	85	45	10	10	10	10
14	63	31	9	7	10	6
15	79	42	9	8	10	10
16	79	42	9	9	9	10
17	81	42	10	10	9	10
18	62	29	8	8	8	9
19	68	37	8	7	8	8
20	55	30	7	6	6	6
21	72	38	8	7	10	9
22	76	42	9	8	9	8