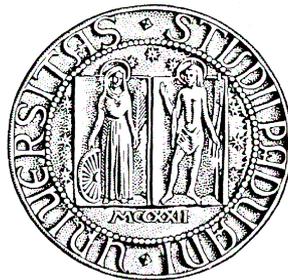


**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**

Facoltà di Scienze Statistiche  
Corso di Laurea in Statistica e Gestione delle imprese



**LA STRUTTURA DELLE RELAZIONI  
CON FORNITORI E CLIENTI NELLE  
IMPRESE DEL TERZIARIO  
AVANZATO:  
IL CASO PROGRESS & PARTNERS**

**Relatore: Prof. Marco Paiola**

**Laureando: Marco Pavan  
N. matricola: 536855 - GEI**

**Anno accademico 2007-2008**



*“Nuestra amistad no  
depende de cosas  
como el espacio y el  
tempo”*  
**Richard Bach**



# INDICE

## **Capitolo 1: K.I.B.S.**

### 1.1 Presentazione dei K.I.B.S.

#### 1.1.1 Tipologie di K.I.B.S.

#### 1.1.2 Ciclo operativo nelle aziende K.I.B.S.

### 1.2 Il ruolo dei K.I.B.S. nell'innovazione

### 1.3 Il passaggio da K.I.B.S. al concetto di Terziario Avanzato

### 1.4 La situazione del Terziario Avanzato in Italia e nel Veneto.

## **Capitolo 2: Progress & Partners**

### 2.1 L'azienda

#### 2.1.1 Struttura

#### 2.1.2 Organigramma

#### 2.1.3 Mission

### 2.2 I servizi

### 2.3 Gli attori della comunicazione

### 2.4 Le relazioni

#### 2.4.1 Caso esemplificativo

### 2.5 I fornitori

### 2.6 I clienti

### 2.7 I dati

#### 2.7.1 Descrittiva fornitori

#### 2.7.2 Descrittiva clienti

## **Capitolo 3: Considerazioni finali**

### 3.1 L'albero delle relazioni

### 3.2 Considerazioni sul caso

### 3.3 Considerazioni generali

## Bibliografia

## Ringraziamenti



## Capitolo 1 – K.I.B.S.

### 1.1 Presentazione dei K.I.B.S.

I knowledge-intensive business services sono attività economiche che hanno come nocciolo la creazione, accumulazione e distribuzione di conoscenza; così facendo favoriscono la circolazione di conoscenza tecnologica fra imprese e settori<sup>1</sup>.

L'importanza crescente dei servizi ad alta intensità di knowledge (K-intensive services) è una delle caratteristiche della cosiddetta “Keconomy”. In particolare lo sviluppo dei KIBS può essere interpretato come un importante trend del recente sviluppo economico nei paesi industrializzati. Oggi che la conoscenza è prodotta in seguito all'azione collettiva e cooperativa di diversi soggetti in uno spazio sistemico, si è creato un vero e proprio mercato della conoscenza tecnologica. In questo spazio i KIBS sono un settore chiave, perché forniscono input a molte altre industrie.

La conoscenza però non è solo un fattore produttivo, ma è anche una parte importante dell'output dei KIBS. Alcune di queste aziende forniscono informazione e conoscenza in senso stretto ai loro clienti, per esempio con le analisi di mercato, la formazione o la consulenza, altre invece usano la loro conoscenza per produrre input intermedi per i processi di creazione di conoscenza ed elaborazione dell'informazione dei loro clienti, come nel caso dei computer services, o nei servizi di comunicazione e relativi alle telecomunicazioni.

I KIBS coprono quindi un'ampia varietà di attività, dalla diagnosi dei problemi all'identificazione e implementazione delle soluzioni. Inoltre, possono assumere forme molto standardizzate, o essere costruiti su misura comportando grande interazione con il cliente: una traiettoria sicuramente seguita dalle imprese che li forniscono è portare più servizi possibile da personalizzati a standardizzati e modulari, per non perdere i benefici della soluzione specifica ma godere anche di quelli delle economie di scala e di

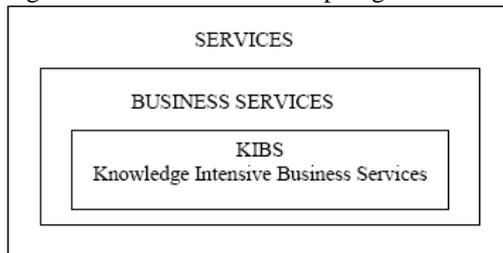
---

<sup>1</sup> Definizione data da Ian Miles, 1996

scopo. Queste tipologie di servizi si basano molto sulla conoscenza professionale: vi lavorano progettisti, ingegneri, scienziati, risorse umane altamente qualificate. I KIBS quindi sono società o organizzazioni private che si basano pesantemente su personale con forte conoscenza professionale e/o abilità correlate ad una specifica materia o ad uno specifico settore.<sup>2</sup>

In quest'ottica si configurano come servizi di tipo business, ossia creati da società per altre imprese o organizzazioni (pubbliche o private) e che hanno natura intermedia: non hanno come obiettivo l'uso finale, ma sono inputs per i processi industriali o per la produzione di altri servizi.

Fig.1 – Stratificazione delle tipologie di servizi.



Si possono considerare servizi knowledge-intensive nel senso che sono frutto di un lavoro con un alto tasso di expertise posseduta dal personale che compone la società KIBS e che proviene da diversi settori scientifici e inoltre contribuiscono alla formazione sia di conoscenza sia dei processi innovativi delle aziende clienti.

Quindi, riassumendo, i KIBS sono società di servizi private, estremamente flessibili, che svolgono attività di raccolta, analisi, generazione e/o distribuzione di conoscenza, per fornire competenze e soluzioni, sotto forma di servizi e prodotti, che i clienti (altre imprese o organizzazioni private o pubbliche) non sono in grado o non intendono sviluppare in proprio.

---

<sup>2</sup> Definizione di Ian Miles, 1995

### **1.1.1 – Tipologie di K.I.B.S.**

Nella dottrina i KIBS vengono raggruppati principalmente in due categorie<sup>3</sup>.

**P-KIBS (Professional-KIBS).** Rappresentano i tradizionali servizi professionali, come i servizi di consulenza in vari campi: legali, fiscali, di marketing e comunicazione, ecc. Tali attività si basano su conoscenze specifiche e professionali, e aiutano i clienti ad agire e relazionarsi con ambienti socio-economici sempre più complessi, per attività di relazione con il mercato o con l'ambiente legale-istituzionale per obblighi di legge. Si basano su conoscenze specialistiche che le imprese non possiedono o che sono acquistate all'esterno. In anni recenti hanno sperimentato un grande sviluppo, e anche diffusione internazionale. Comprendono le società di consulenza integrata, centri servizi specializzati, studi professionali, consulenti. Sono tipicamente utilizzatori delle tecnologie, ma non hanno un ruolo attivo nella loro implementazione e diffusione.

**T-KIBS (Technology-KIBS).** Rappresentano i nuovi servizi legati alle tecnologie e alla produzione e diffusione di conoscenza relativa alle nuove tecnologie emergenti: lo sono i servizi sulle biotecnologie, i nuovi materiali, le costruzioni, i servizi legati all'informatica, i servizi di ingegneria, ma anche le consulenze per r&s.

Va sottolineato come l'ICT abbia un duplice effetto sullo sviluppo dei KIBS in relazione a questa suddivisione, poiché da un lato sono sorte numerose imprese specializzate nel vendere soluzioni ICT ai settori manifatturiero e terziario, dall'altro, influenzando la possibilità di trattamento, elaborazione e trasmissione di informazione e conoscenza, ha migliorato molto la qualità delle possibili relazioni fra i KIBS non tecnologici e i clienti.

### **1.1.2 Ciclo operativo delle aziende K.I.B.S.**

All'interno del sistema economico le aziende specializzate in KIBS possono assumere rispetto ai propri clienti tre diversi ruoli.

---

<sup>3</sup> Dalle teorie di Ian Miles, 2000

**Purchaser**, ossia compratori, nel senso che queste aziende acquistano per conto del loro cliente le soluzioni da industrie o altre società di servizi.

**Provider**, cioè fornitori, nel caso in cui forniscano direttamente i servizi o la conoscenza sviluppata nel proprio lavoro.

**Partner**, nella misura in cui erogano conoscenza o servizi che sono complementari a quelli delle imprese clienti.

In tutti e tre i casi, comunque, vi sono dei tratti comuni che contraddistinguono i KIBS e che si possono identificare nell'intensità del servizio fornito ai clienti (che li distingue da altri tipi di servizi); nella funzione di consulenza (che può essere espressa anche come una funzione problem-solving); e nella forte interazione con il cliente, che denota l'orientamento al cliente di questo tipo di aziende.

E' possibile inoltre individuare un processo di produzione e diffusione della conoscenza utilizzato in maniera stigmatizzata da tutte le aziende che operano nell'ambito dei KIBS.

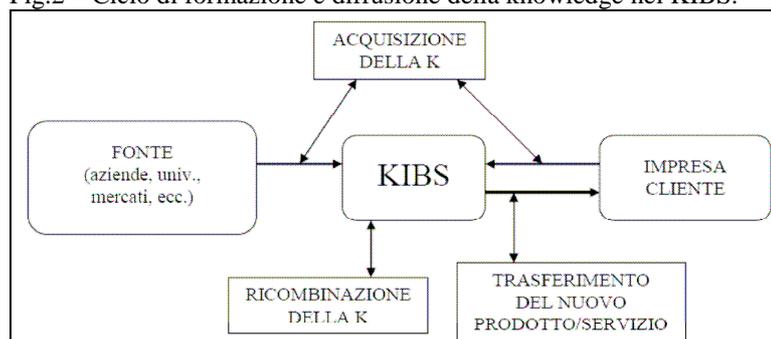
**Acquisizione di nuova conoscenza (tacita o codificata).**

**Ricombinazione all'interno dei KIBS.**

**Trasferimento all'impresa cliente.**

La conoscenza assunta interagendo con i clienti (principalmente learning by trying) è combinata con quella già posseduta dall'azienda operante nel settore dei KIBS mentre altra conoscenza addizionale è acquisita sul mercato, principalmente codificando quella tacita. In questo modo viene generata nuova conoscenza, tipicamente in "moduli", ed è in questo momento che avviene il trasferimento all'impresa cliente sotto forma di nuove soluzioni o migliorati servizi.

Fig.2 – Ciclo di formazione e diffusione della knowledge nei KIBS.



## **1.2 Il ruolo delle K.I.B.S. nell'innovazione**

Si parta dal presupposto che l'innovazione può essere intesa come un processo interattivo e di sviluppo in cui ogni singolo stadio è legato agli altri e nutre la conoscenza di base delle aziende. La conoscenza non è statica, può essere trasformata, immagazzinata e comunicata, a partire da qualunque delle sue forme la si trovi nel mercato. Può essere infatti tacita o codificata/esplicita e può essere generata all'interno delle imprese o acquisita da fonti esterne, come ad esempio partners o associazioni di categoria.

Nel loro operare le aziende che si occupano di KIBS "entrano" nei processi produttivi e nella conoscenza tacita delle imprese loro clienti, e hanno un ruolo attivo nei loro processi innovativi attraverso attività di co-produzione, co-progettazione, collaborazione di lungo periodo e in modo indiretto favorendo la mobilità sul mercato del lavoro di personale altamente qualificato. All'interno di un sistema innovativo queste aziende svolgono il ruolo di contenitori di conoscenza quasi-generica di proprietà, estratta dall'apprendimento e dalla ripetuta interazione con i clienti e la comunità scientifica, e di traduttori di conoscenza generica, che ricombinata con la conoscenza tacita e localizzata, sia propria sia del cliente, viene codificata e quindi trasmessa. Le aziende di KIBS agiscono da interfaccia fra conoscenza tacita e codificata, sono un'organizzazione "ponte" per la trasmissione della conoscenza tecnologica risultante e rappresentano il "nodo" principale in cui i diversi tipi di conoscenza che circolano vengono ricombinati e utilizzati. E' in questo senso che le imprese di KIBS contribuiscono a creare una nuova infrastruttura di conoscenza complementare a quella tradizionale costituita dalle università e dagli istituti di ricerca pubblici e privati.

Le funzioni che i KIBS possono assumere in un processo di interazione con le aziende clienti vanno dall'analisi e la scoperta dei problemi, all'affermazione di diagnosi, fino alla partecipazione al processo di problem solving. In questo modo le aziende che li offrono operano come catalizzatori che permettono l'integrazione tra la conoscenza generica,

propria e dell'impresa cliente, e quella tacita localizzata nelle pratiche quotidiane delle aziende che studiano. La produzione di servizi delineata in questo modo come uno sforzo congiunto tra provider e cliente attraversa un processo il cui output finale avrà una qualità tanto più alta in relazione a due fattori fondamentali: la natura delle interazioni tra service provider e cliente; la qualità della comunicazione che intercorre tra le parti.

### **1.3 Il passaggio da K.I.B.S. al concetto di Terziario Avanzato.**

Dopo lo sguardo a livello internazionale su cosa e come funzionano i knowledge-intensive business services, sembra più opportuno restringere il campo di analisi ad una situazione maggiormente casalinga. L'equivalente dei K.I.B.S. viene riportato in Italia sotto la dicitura di Servizi Innovativi e Tecnologici, un particolare comparto del Terziario Avanzato. Quest'ultimo è una specifica evoluzione settoriale e temporale dovuta al processo di terziarizzazione dell'industria italiana negli ultimi anni. La necessità delle imprese italiane di usufruire di servizi sempre più evoluti e sempre più complessi, basati sulle tecnologie informatiche di Internet, e sulla specializzazione professionale, fa sì che ci sia un ricorso maggiore ad aziende di servizi che offrono soluzioni altamente specializzate per i vari comparti dell'industria italiana. Il Terziario Avanzato, rimane in Italia il settore che più si avvantaggia dell'innovazione tecnologica per generare sviluppo, ed è il settore che più di tutti gli altri ha investito in know-how, ricerca e sviluppo, formazione e marketing. In questo senso le opportunità sono date dalla disponibilità di persone con alte capacità professionali e dalla concentrazione di poli universitari e di centri di ricerca (a Padova per esempio il comparto Terziario Avanzato di Confindustria ha siglato un protocollo d'intesa con la facoltà di Economia, per la formazione di una leva di manager dei servizi<sup>4</sup>). Il Terziario Avanzato, in quest'ottica di produzione di servizi innovativi e tecnologici, occupa un ruolo strategico rispetto all'intera economia, favorendo la propensione al cambiamento di tutto il mondo produttivo, le interrelazioni tra competenze diverse, la

---

<sup>4</sup> "Terziario Avanzato: aperta la via per una stretta collaborazione", Il mattino di Padova.

visione e la comprensione delle innovazioni in atto. Se ne deduce quindi che lo stato di sviluppo dei servizi del Terziario Avanzato può essere assunto come un indicatore di modernizzazione del Sistema Paese.

Ad oggi, F.I.T.A. (Federazione Italiana Terziario Avanzato) definisce sei macro-aree interdipendenti entro le quali si sviluppano le specifiche attività che caratterizzano questo settore. Nello schema seguente viene riproposta la classificazione ATECO 2002 ISTAT delle attività economiche da includere nel T.A. con la corrispondenza della Funzione Aziendale, della suddivisione tra **Servizi della Conoscenza** e **Servizi Operativi**, e dell'appartenenza alla macro-area corrispondente.

Fig. 3 – Schema di attività del Terziario Avanzato<sup>5</sup>

Le Attività del terziario avanzato	Tipologia di servizio	Funzione aziendale	Caratteristica del servizio	MacroArea
70110 - Valorizzazione e vendita immobiliare	Servizi di gestione	Facility management	Operational services	Servizi integrati agli immobili e alle infrastrutture (in outsourcing)
70310 - Agenzie di mediazione immobiliare				
70320 - Amministrazione e gestione di beni immobili per conto terzi				
Servizi di manutenzione				
Servizi gestionali e di pianificazione:				
74123 - Gestione ed amministrazione del personale per conto terzi	Recruitment			
74144 - Amministrazione di società ed enti, consulenza e pianificazione aziendale	Consulenza amministrativo - gestionale	Strategie e nuovi mercati/Facility management	Knowledge intensive service	Servizi integrati agli immobili e alle infrastrutture (in outsourcing)
72100 - Consulenze per l'installazione di elaboratori elettronici	Informatica e attività connesse	Information Management	Knowledge intensive service	Information technology
72200 - Fornitura di software e consulenza in materia di informatica				
72300 - Elaborazione elettronica dei dati				
72400 - Attività delle banche di dati				
72601, 72602 - Altri servizi connessi all'informatica				
74846 - Call center				
74111 - Attività degli studi legali	Consulenza legale, giuridica, contabile, fiscale	Contabilità e amministrazione	Knowledge intensive service	Consulenza
74121 - Servizi di contabilità, consulenza societaria, fiscale, inaspriti giudiziari				
74122 - Attività delle società di certificazione dei bilanci				
74144 - Amministrazione di società ed enti, consulenza e pianificazione aziendale	Consulenza amministrativo - gestionale	Strategie e nuovi mercati/Facility management	Knowledge intensive service	Consulenza
74141 - Consulenze finanziarie		Strategie e nuovi mercati	Knowledge intensive service	Consulenza
74142 - Consulenze del lavoro				
74150 - Attività di gestione delle società di controllo finanziario (holding operative)				
74146 - Agenzie di informazioni commerciali				
74500 - Servizi di ricerca, selezione e fornitura di personale	Recruitment	Risorse Umane	Knowledge intensive service	Consulenza
80303 - Formazione post universitaria	Formazione			
80422 - Formazione professionale				
74842 - Agenzie di recupero crediti	Consulenza amministrativa			Consulenza
74201 - Studi di architettura	Tecnici	Produzione e funzioni tecniche	Knowledge intensive service	Ingegneria Territorio e Ambiente
74201 - Studi di ingegneria				
74203 - Servizi di ingegneria integrata				
74204 - Attività di aerofotogrammetria e cartografia				
74206 - Altre attività tecniche				
73100 - Ricerca tecnica nel campo delle scienze naturali e ingegneria	Ricerca & Sviluppo	Produzione e funzioni tecniche	Knowledge intensive service	Ingegneria Territorio e Ambiente
74846 - Logistica	Tecnici	Trasporti e logistica	Operational services	Ingegneria Territorio e Ambiente
74301 - Collaudi e analisi tecniche di prodotti	Tecnici	Produzione e funzioni tecniche	Knowledge intensive service	Prove, Controlli, Valutazione e Certificazione
74302 - Controllo di qualità e certificazione di prodotti				
74130 - Studi di mercato e sondaggi di opinione	Comunicazione & Marketing	Marketing	Knowledge intensive service	Comunicazione e Marketing
74145 - Pubbliche relazioni				
74401 - Studi di promozione pubblicitaria				
74402 - Agenzie di concessione degli spazi pubblicitari				
74831 - Organizzazione di convegni		Strategie e nuovi mercati		
74832 - 74834 - Servizi di segreteria				
74835 - Compilazione e gestione indirizzi				
74846 - Call center				
74846 - Call center	Informatica e attività connesse	Information Management	Knowledge intensive service	

<sup>5</sup> Ufficio Studi FITA

## 1.4 La situazione del Terziario Avanzato in Italia e nel Veneto

In Italia l'evoluzione di questo comparto dell'economia ha visto un andamento decisamente positivo nell'ultimo quinquennio, tale che le imprese che fanno parte di questo settore sono aumentate del 22% dall'anno 2003 all'anno 2007, portando ad un corrispondente aumento del 24% anche dell'indotto di tutte le persone che in questo settore vi trovano lavoro. Si parla di una produzione di fatturato di 323.897.000.000 € solo nell'anno 2007, in percentuale un + 46% rispetto al 2003, che hanno portato nello stesso anno 2007 a 24.059.000.000 € di investimenti fissi lordi, in rialzo del 52% rispetto all'inizio del quinquennio preso in esame. Una delle motivazioni che possono supportare la riuscita di questi numeri è data probabilmente dal fatto che il Terziario Avanzato è considerato un settore 'leggero' poiché, rispetto agli altri settori, gli investimenti infrastrutturali pesano molto meno, e c'è maggiore possibilità di investire in lavoro specializzato e in creazione di reti di relazioni. In ogni caso stiamo considerando un settore che in Italia ha registrato negli ultimi cinque anni un aumento del 13% del valore aggiunto creato dal proprio operato, percentuale che sale considerevolmente se prendiamo in esame anche la leva positiva creata sui prodotti degli altri settori.

Tab. 1 – Caratteristiche strutturali dei Servizi Innovativi e Tecnologici *Variazione ed incidenza sull'economia italiana (anni 2003-2007)*<sup>6</sup>

<b>Totale servizi innovativi e tecnologici</b>					
Anni	2003	2007	variazione 2003-2007	%	variazione % media annua
Imprese (dati in migliaia)	871	1064	22		4
Addetti (dati in migliaia)	2036	2518	24		5
di cui dipendenti (dati in migliaia)	1027	1302	27		5
Fatturato (dati in migliaia di euro)	222489	323897	46		9
Valore aggiunto (dati in migliaia di euro)	95040	142956	50		10
Costo del lavoro (dati in migliaia di euro)	33678	48467	44		9
Investimenti fissi lordi (dati in migliaia di euro)	15795	24059	52		10

<sup>6</sup> Elaborazione e stime Confindustria Servizi innovativi e Tecnologici su dati ISTAT e bilanci aziendali (banca dati AIDA – Bureau Van Dijk)

<b>Totale intera economia</b> (al netto della P.A., dell'istruzione, della sanità e delle attività svolte da famiglie e convivenze)				
Anni	2003	2007	variazione % 2003-2007	variazione % media annua
Imprese (dati in migliaia)	5182	5391	4	1
Addetti (dati in migliaia)	18241	19177	5	1
di cui dipendenti (dati in migliaia)	12477	13446	8	2
Fatturato (dati in migliaia di euro)	2301298	2637225	15	3
Valore aggiunto (dati in migliaia di euro)	991939	1112753	12	2
Costo del lavoro (dati in migliaia di euro)	374627	443068	18	4
Investimenti fissi lordi (dati in migliaia di euro)	242687	284919	17	3

<b>Variazione % servizi innovativi e tecnologici su intera economia</b>		
Anni	2003	2007
Imprese (dati in migliaia)	17	20
Addetti (dati in migliaia)	11	13
di cui dipendenti (dati in migliaia)	8	10
Fatturato (dati in migliaia di euro)	10	12
Valore aggiunto (dati in migliaia di euro)	10	13
Costo del lavoro (dati in migliaia di euro)	9	11
Investimenti fissi lordi (dati in migliaia di euro)	6	8

A così rilevanti risultati corrispondo però, nel settore del Terziario Avanzato, una strutturale stagnazione in riferimento alla situazione odierna. Il ritardo che l'Italia ha accumulato in questi anni, nonostante la crescita, è dovuto essenzialmente a fattori quali il nanismo dell'industria tradizionale italiana e il limitato numero di imprese di eccellenza a livello nazionale. Altri fattori strutturali che spiegano questo ritardo derivano dalla politica, tra i quali la gestione non adeguata degli scarsi investimenti in Ricerca & Sviluppo, le liberalizzazioni non ancora attuate, l'insufficiente grado di concorrenza nei Servizi.

In questo contesto di motivazioni se ne inseriscono altre che possono rendere più chiara la situazione del Nord-Est d'Italia, area che non si è distinta per uno sviluppo così elevato nel quinquennio sopra discusso: in queste zone il tasso di crescita registrato è stato dell'11% contro un 13% medio nazionale. Questo trend sembra caratterizzato dalla tendenza delle imprese manifatturiere dell'area a svolgere al proprio interno le attività di

servizi di mercato; all'outsourcing verso operatori esterni molti imprenditori del Nord-Est preferiscono la partecipazione operativa al processo di erogazione del servizio.

Rappresentano invece un punto a proprio favore per i futuri sviluppi l'organizzazione delle piccole e medie imprese di queste zone in 'distretti'. Poiché l'economia del terzo millennio è contraddistinta dai network, tutte le imprese che vogliono rimanere competitive devono optare per la scelta dell'integrazione, non correndo il rischio di rimanere isolate.

Per quanto riguarda invece la macro-area che più interessa lo sviluppo successivo dell'elaborato, ossia quella del Marketing e della Comunicazione, si può affermare che la stagnazione interna derivi di riflesso dalla crisi del settore radio-televisivo. Gli ingenti investimenti effettuati per le nuove reti di supporto dei segnali non hanno ancora cominciato a dare i loro frutti. Se si considerano però le enormi potenzialità delle nuove applicazioni e dei nuovi servizi che si potranno sviluppare a seguito della crescita culturale in riferimento ai contenuti digitali, alla dematerializzazione dei documenti e alle nuove tipologie di servizi ai cittadini, la spinta di tutto ciò per il prossimo futuro di questo comparto del settore del Terziario Avanzato è decisamente ottimistica.

## **Capitolo 2 – Progress & Partners**

### **2.1 L'azienda**

Progress Pubblicità nasce nel 1979 come concessionaria di spazi pubblicitari per le prime emittenti private locali italiane e ora, dopo 30 anni, detiene nel proprio portafoglio prodotti i migliori mezzi locali di comunicazione nel Triveneto.

Essere una concessionaria pubblicitaria significa che, per poter pianificare una campagna su determinati mezzi le aziende si devono rivolgere a Progress per acquistare gli spazi pubblicitari di cui essa detiene i mandati. Nello specifico possiede alcuni contratti di concessione esclusiva, il che significa che per essere presenti su quel determinato mezzo tutte le aziende devono rivolgersi a Progress, e altri mandati in esclusiva per mezzi a diffusione nazionale, o con limitazioni territoriali.

Oltre alla disponibilità degli spazi pubblicitari su alcuni importanti mezzi Progress & Partners offre tutta una serie di altri servizi collegati per i propri clienti, che la rendono un'agenzia in grado di offrire una consulenza completa a 360 gradi: accompagna il proprio cliente dalla concezione della campagna pubblicitaria, attraverso la pianificazione dei mezzi di supporto della stessa, fino alla realizzazione grafica e audio-visiva, con competenze di consulenza per quanto riguarda anche l'analisi dell'azienda e l'indirizzamento iniziale su quali sono le reali necessità di comunicazione del cliente. L'azienda si pone come interlocutore per realizzare campagne promozionali a livello locale, e agendo come centro media a livello locale e nazionale, consente di realizzare anche pianificazioni multi - areali, per incontrare e soddisfare le esigenze dei clienti più diversi, che necessitano di colpire i target group di riferimento più complessi.

#### **2.1.1 La struttura**

Progress & Partners risulta essere il nucleo di un'insieme di società integrate sotto uno stesso gruppo. Il Progress Communication Group è un

vero e proprio network di società specializzate, in grado di coprire tutti i tipi di esigenze che un'azienda può avere in materia di comunicazione. Grazie alla concreta collaborazione tra le strutture che ne fanno parte, e attraverso la condivisione di un comune patrimonio di esperienza, si producono risultati di coerenza strategica e sinergie di costo altrimenti irraggiungibili.

Fig.4 – Progress Communication Group.



**AdComunicazione.** Progetta strategie di comunicazione integrata realizzando interventi mirati nell'advertising classico, nel below the line e nella realizzazione di marketing events. L'agenzia offre un servizio completo coprendo tutti gli aspetti della comunicazione, dall'analisi degli obiettivi di marketing allo sviluppo del progetto strategico, dall'idea creativa alla progettazione grafica.

**Adpromo.** Opera nel settore del promotional merchandising, ed è in grado di proporre soluzioni per tutto ciò che riguarda la comunicazione attraverso l'oggetto. I principali vantaggi che Adpromo è in grado di offrire sono l'alto livello di personalizzazione degli articoli, progettabili su richiesta in base ai gusti personali del cliente e del suo target di riferimento; la creatività diffusa, che si traduce in articoli di design e funzionali; l'elevata qualità delle realizzazioni e l'assistenza. I servizi mirati che Adpromo propone sono la progettazione e la gestione di concorsi a premi; la

personalizzazione di articoli da regalo, gadget, cancelleria e manufatti in legno e resina e la distribuzione di gadget attraverso hostess qualificate.

**AdVance.** Studio professionale all'avanguardia composto da uno staff di professionisti impegnati nella realizzazione di produzioni audiovisive. Advance produce redazionali, filmati aziendali e industriali, documentari, video-cataloghi, video manuali nei formati VHS, Beta, CD rom, Video CD e DVD, mettendo a disposizione dei propri clienti speakers madrelingua, computer graphics, animazioni 3D, montaggio DGTL, e utilizzando tecnologie digitali estremamente avanzate.

**Mediagroup.** Opera da oltre 25 anni come centro media su tutto il territorio nazionale ed è specializzata nella pianificazione di campagne pubblicitarie radiofoniche e televisive a livello locale, areale e nazionale. Gestisce clienti di entità nazionale, garantendo soluzioni efficaci, efficienti ed altamente personalizzate alle loro esigenze di comunicazione. Tra i mezzi per i quali Mediagroup è agente esclusivo di vendita troviamo: *circuito Odeon TV; 50 emittenti areali tra le realtà televisive più di successo in ogni regione italiana; Raisat Yo-Yo e Smash; Jetix e GXT; K-2; Mediolanum Channel; Luxe.tv; Affissioni; CNR, rete di cui fanno parte 40 fra le principali emittenti radiofoniche regionali.*

**Progress Academy.** Nasce con l'obiettivo di sviluppare processi organizzativi e formativi dedicati alle aziende e ai manager che vogliono impossessarsi dei valori del marketing del terzo millennio: innovazione cioè creazione di valore aggiunto; differenziazione, vale a dire distinzione dalla concorrenza; focalizzazione, ossia concentrazione sul proprio vantaggio competitivo.

**P.I.D. (Progress Internet Division).** Costituito da uno staff di professionisti del web altamente qualificati, nasce dall'esigenza di guidare il cliente attraverso le infinite possibilità offerte dalla rete e dai media dell'ultima generazione, tramite la realizzazione personalizzata e ad alto livello di siti internet, portali web e software gestionali.

**Progress DSS (Decision Support System).** Divisione di Progress specializzata nella consulenza orientata al management control, ossia a tutti

gli aspetti della vita aziendale che necessitano di un controllo e di una verifica nel tempo. La mission di Progress DSS è fornire consulenza gestionale ed informatica attraverso la creazione di software personalizzato derivante dall'utilizzo avanzato di Microsoft Office. Attraverso un unico interlocutore è così possibile usufruire di una varietà di servizi che spaziano dal controllo di gestione, alla pianificazione operativa fino ad arrivare alla consuntivazione degli obiettivi.

**Silf.** E' la finanziaria a cui Progress si appoggia e grazie alla quale è la prima agenzia in Europa a proporre un investimento pubblicitario dilazionato nel tempo.

**Ufficio Stampa e Relazioni Pubbliche.** Garantisce relazioni con media, opinion leaders, communities, per una diffusione omogenea e coerente dell'immagine aziendale attraverso la divulgazione di informazioni su attività, servizi e prodotti per consolidare la propria credibilità nel grande pubblico. E' in grado inoltre di operare tramite invio di comunicati stampa a selezionate mailing list di giornalisti, approfondimenti, interviste, lanci di notizie e quant'altro si possa ideare con la scrittura e la relazione sollecitando il cliente a raccontarsi, dare notizia di sé, per interessare e ottenere visibilità in quotidiani, free press, riviste settore, siti e principali organi di informazione.

**Xperience.** Società che cura e gestisce uno degli elementi più importanti dei marketing events: le risorse umane. Per presentazioni, fiere, convegni, in-store promotion e qualunque tipo di evento dove sia necessaria la presenza di promoter, Xperience garantisce le migliori hostess sia per capacità intrattenitive che per immagine, stile e serietà.

### **2.1.2 L'organigramma**

La struttura interna di Progress Pubblicità prevede che dal consiglio di amministrazione formato dai soci che assumono i ruoli rispettivamente di presidente, amministratore delegato, e consigliere, dipendano le cinque divisioni dell'azienda.

L'**ufficio tecnico commerciale**, sotto la responsabilità della segretaria di direzione si occupa del caricamento dei contratti nel software gestionale, della gestione degli orari degli spot del palinsesto televisivo e radiofonico. Mantiene inoltre contatti con gli studi di progettazione dei supporti audio e video per l'invio degli stessi alle emittenti su cui gli spot devono essere trasmessi.

L'**ufficio amministrativo** si occupa invece di tutti gli aspetti finanziari e amministrativi dell'azienda, e della gestione del personale.

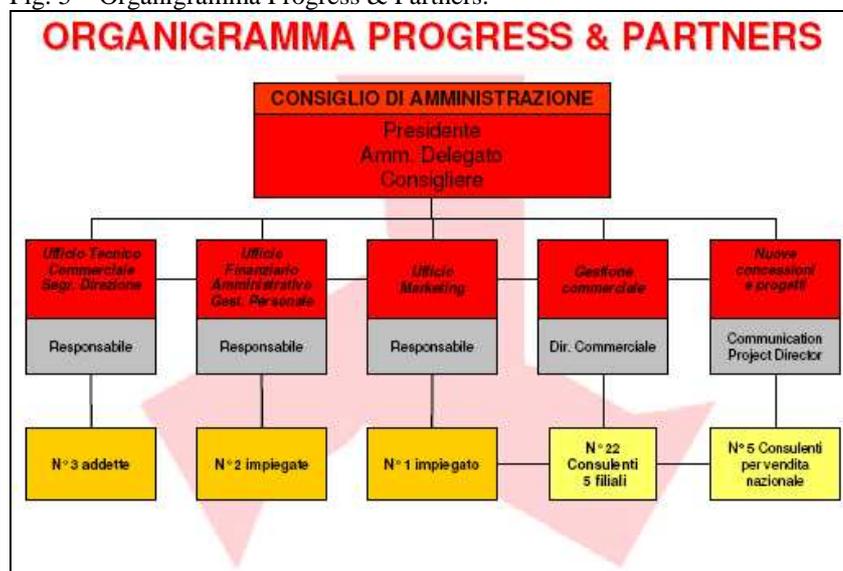
L'**ufficio marketing** fornisce un lavoro di sostegno alla rete commerciale e promuove l'attività dell'azienda coerentemente con tutte le divisioni dell'azienda.

L'**ufficio commerciale** si occupa delle decisioni riguardanti le politiche commerciali dell'azienda e della gestione della rete di vendita, composta dagli agenti che procacciano i clienti per Progress e ne seguono il percorso di consulenza.

La divisione **Nuove concessioni e progetti**, infine, sotto la responsabilità del Communication Project Director prevede la gestione delle acquisizioni dei nuovi mandati per i mezzi di comunicazione che l'azienda sarà poi in grado di offrire ai propri clienti.

Il grafico sottostante riassume brevemente quanto riportato in questo paragrafo.

Fig. 5 – Organigramma Progress & Partners.



### 2.1.3 La mission

‘Con Progress inizi un viaggio con destinazione certa: la tua soddisfazione...’

E’ questo il claim dell’azienda che esprime nella sua interezza l’orientamento al cliente che Progress dà all’impostazione di tutto il suo operato. L’obiettivo finale infatti è quello di portare alla soddisfazione certa qualsiasi cliente pianificando campagne di comunicazione in locale, sia di sell out, sia di brand, grazie all’approfondita conoscenza che l’azienda possiede riguardo al territorio e ai mezzi da utilizzare, acquisita in tutti questi anni di esperienza.

### 2.2 I Servizi

Progress è in grado di fornire ai propri clienti tutta una serie di servizi in materia di consulenza di comunicazione, avvalendosi di collaboratori esterni che sviluppano le competenze nelle aree viste nei paragrafi precedenti. Quello che invece può offrire la divisione Progress riguarda la possibilità di pianificazione pubblicitaria su alcuni dei più importanti mezzi a livello locale nel Triveneto.

La principale offerta che l’azienda può vantare nel proprio portafoglio prodotti è quella di concessionaria esclusiva per l’emittente **7 Gold Telepadova**. Questa emittente del Triveneto fa parte del circuito nazionale 7 Gold, il primo per numero di ascolti in Italia, ed è seguita da telespettatori caratterizzati da un’estraneità culturale ed economica più elevata rispetto al panorama delle emittenti locali. Il forte radicamento nel territorio permette inoltre alle emittenti che compongono il circuito di segmentare i diversi target di riferimento, raggiungendoli con precisione attraverso il meccanismo dello split (la diversificazione del messaggio pubblicitario). In questo modo si possono identificare le fasce orarie più adatte per raggiungere il target audience, valorizzando così l’efficacia degli spazi pubblicitari, caratterizzati già da un ottimo rapporto costo/contatto che minimizza la dispersione dell’investimento pubblicitario.

L'altro punto di forza per i mezzi di comunicazione è il circuito **Progress Radio Più**: un circuito composto dalle migliori emittenti radiofoniche del Nord Est, che consente di raggiungere in modo efficace target eterogenei attraverso l'individuazione di parametri di riferimento quali fascia d'età, condizione socioeconomica, localizzazione geografica ed abitudini d'ascolto. Progress Radio Più fornisce, tra le altre cose, la certificazione degli ascolti radiofonici nel giorno medio e nei sette giorni attraverso l'indagine radiofonica Audiradio, ed è quindi in grado di garantire l'effettiva efficacia della campagna pubblicitaria.

Fanno parte di quest'offerta interna le seguenti emittenti radiofoniche: **Radio Superstar** (Fm 99.500); **Radio Stereocittà** (Fm 95.000), **Radio Venezia** (Fm 100.950); **Radio Vicenza** (Fm 100.300); **Radio Adige** (Fm 97.500).

Le competenze e la professionalità che distinguono l'operato dell'azienda da trent'anni nel settore della pubblicità e nell'ambito della comunicazione permettono in ogni caso a Progress, attraverso le relazioni sviluppate negli anni con le altre agenzie e concessionarie pubblicitarie locali e nazionali, di poter accedere all'acquisizione di spazi pubblicitari selezionati su qualsiasi mezzo di comunicazione si renda necessario per soddisfare le necessità o le volontà del cliente.

Oltre all'offerta dei vari mezzi di comunicazione sopra citati, Progress possiede le risorse interne per sviluppare attività di analisi delle aziende per i servizi di consulenza e indirizzamento in materia pubblicitaria e di comunicazione.

Non da ultimo, la divisione presa in esame deve saper coordinare il lavoro di tutti i suoi fornitori esterni, affiliati o meno, per poter sempre confezionare la migliore offerta di servizi integrati sulla base dei reali bisogni del cliente.

### **2.3 Gli attori della comunicazione**

Nel complesso settore della comunicazione per le imprese, un'azienda come Progress deve sapersi relazionare in maniera ottimale non soltanto

con quelli che sono i propri clienti, secondo i principi dell'approccio market-oriented, ma anche con chi sta a monte nell'erogazione dei servizi finali ai clienti. A questo livello di descrizione dell'azienda, è forse opportuno presentare una breve descrizione della 'filiera produttiva' del settore dei servizi alle imprese in materia di comunicazione, attraverso quelli che sono i suoi attori principali.

**Agenzia di comunicazione e pubblicità.** Forniscono servizi di consulenza in materia di comunicazione e pubblicità occupandosi della realizzazione della campagna pubblicitaria a livello grafico e creativo.

**Centri media.** Forniscono servizi di consulenza a partire dall'analisi del prodotto per l'individuazione dei punti di forza e debolezza; l'analisi dei mercati attuali e potenziali del prodotto; l'analisi delle attività di comunicazione delle aziende concorrenti; l'informazione sui canali di distribuzione; la consulenza sulla stesura e sulla realizzazione successiva del piano pubblicitario. Tutto questo per arrivare alla definizione della scelta dei mezzi da pianificare e all'acquisizione degli spazi pubblicitari necessari.

**Concessionarie pubblicitarie.** Gestiscono, per conto delle società editoriali e radio-televisive la commercializzazione degli spazi pubblicitari, fornendo in alcuni casi anche valutazioni sul raggiungimento dei target selezionati.

Progress si configura in questo contesto come un efficace centro media, in grado di integrare tra le sue competenze, alcune delle specificità degli altri due attori sopra considerati. L'azienda ha sviluppato inoltre tramite l'esperienza, una rete di relazioni con varie realtà che possono sopperire a necessità particolareggiate a cui essa non sarebbe in grado di far fronte internamente, per essere sempre efficace nella risposta ai bisogni dei propri clienti. Quali e quante sono queste relazioni sarà oggetto di studio nel seguito dell'elaborato.

## **2.4 Le relazioni**

Come azienda di consulenze di comunicazione Progress si pone, come già è stato detto, al centro tra queste due categorie di operatori del mercato dei servizi. L'abilità di un'azienda di questo tipo dev'essere quella di saper intercettare i reali bisogni dei clienti e avere tutti gli strumenti adatti per poterli soddisfare. In uno scenario economico e soprattutto imprenditoriale in cui la nuova variabile chiave è la complessità, e lo strumento per vincere sui mercati è la capacità di interpretarla, un'azienda di questo genere non può assolutamente prescindere da una logica di composizione del proprio servizio attraverso un mix di knowledge interno e servizi provenienti dall'esterno. E' proprio per meglio comprendere la base strutturale su cui si fonderanno le analisi esplicitate nei prossimi paragrafi che viene di seguito presentato un caso aziendale esemplificativo, ma reale, che racchiuda molta della possibile varietà che si presenta dinanzi agli operatori di Progress.

### **2.4.1. Un caso esemplificativo: AAAA**

AAAA è un'azienda che produce capi di abbigliamento da una decina d'anni, con sede operativa e showroom in provincia di Treviso. I capi vengono distribuiti attraverso una rete di negozi monomarca dislocati principalmente nelle località balneari delle coste venete e friulane, e vantano la presenza in store di moda giovanile in tutto il Veneto e anche all'estero nei paesi U.E. confinanti. La tipologia di prodotti appartiene alla categoria dell'abbigliamento giovanile, che detta le tendenze della moda e che ha un elevato e veloce riciclo stagionale. L'obiettivo che il cliente in questione voleva raggiungere era quello di costruire un brand riconoscibile e che potesse consolidarsi sempre di più negli anni. Le modalità selezionate per ottenere questo risultato dovevano far sì che il marchio si distinguesse nell'affollato settore merceologico di riferimento, e per questo è parso ovvio puntare sui due punti di forza dell'azienda: la qualità del made in Italy abbinata al rapporto col prezzo, in linea con le possibilità di spesa dei giovani, che sono il target di riferimento del marchio di abbigliamento considerato. La risposta che è stata data dall'azienda, e in particolar modo

dal team dedicato che ha lavorato a questo progetto, si è focalizzata su mezzi di comunicazione più consolidati, che servono ad istituzionalizzare il marchio in questione. La campagna proposta inizialmente prevedeva quindi un primo flight semestrale di test sulla rete televisiva 7 Gold, appartenente all'offerta interna di Progress. A supporto della campagna televisiva erano state proposte le due radio primarie dell'offerta di 'Progress Radio Più', abbinata ad una presenza su una delle più importanti radio giovanili del territorio come Radio Company. Per sfruttare inoltre la presenza dei negozi monomarca nelle località costiere si era pensato alla possibilità di sponsorizzare le torrette dei bagni di Chioggia.

L'intera offerta comunque è esplicitata nelle seguenti slide.

Fig. 6 – Slide del progetto di comunicazione presentato al cliente AAAA.

<p style="text-align: center;"><b>COMMUNICATION PLAN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•CAMPAGNA DI BRAND</li> <li>•MEDIA PLAN TELEVISIVO</li> <li>•PROGRAMMAZIONE RADIOFONICA</li> <li>•RIEPILOGO</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>CAMPAGNA DI BRAND</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Brand giovanile, deve seguire le linee guida della comunicazione per il mondo del fashion:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicazione emozionale</li> <li>• Richiamo ad un target giovanile</li> <li>• Necessità di far identificare il target con l'immagine e la filosofia del marchio</li> </ul> </li> <li>➢ Mezzo televisivo il più adatto:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cattura il target prescelto (fascia pomeridiana e serale)</li> <li>• Attraverso l'immagine veicolo lo stile che si vuole proporre ai giovani</li> </ul> </li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>CAMPAGNA DI BRAND</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ La campagna radiofonica rafforza quella televisiva, attraverso un richiamo del brand o l'indicazione dei punti vendita.</li> <li>➢ Selezione radio con un target di ascoltatori prevalentemente giovane:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Superstar e Stereocittà </li> <li>• 50 - 60% degli ascoltatori tra i 15 e i 40 anni</li> <li>• Radio Company </li> <li>• radio giovane per eccellenza nelle zone test selezionate</li> </ul> </li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>MEDIA PLAN TELEVISIVO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AREE INDIVIDUATE: <b>TRIVENETO</b></li> <li>• COSTO CONTATTO CONTENUTO IN RELAZIONE AL MERCATO DI RIFERIMENTO</li> </ul> <p>Emittente selezionata: <b>7 Gold</b> </p>
<p style="text-align: center;"><b>BAYWATCH CHIOGGIA 2008</b></p> <p>Chioggia – IsolaVerde la "spiaggia del Veneto" per un target avente le seguenti caratteristiche:</p> <p><i>adulti di entrambi i sessi con un'età compresa tra i 22 e i 55 anni, con una posizione socio-economica medio/medio-alta, e particolarmente ricettivi alle mode e alle nuove tendenze; da segnalare la presenza di un'elevata percentuale di responsabili di acquisto.</i></p> <p>La sponsorizzazione delle torrette 'BAYWATCH' risulta pertanto un mezzo di comunicazione particolarmente efficace in quanto a penetrazione presso il target di riferimento, proprio perché inserito in un contesto soft e distensivo che rende le persone maggiormente ricettive nei confronti dei messaggi pubblicitari senza percepirli come invasivi.</p> 	<p style="text-align: center;"><b>RIEPILOGO</b></p> <p><b>MEDIA PLAN TELEVISIVO 5 MESI</b></p> <p>Triveneto _____</p> <p><b>REALIZZAZIONE SPOT VIDEO</b></p> <p>Filmato e montaggio _____</p> <p><b>PROGRAMMAZIONE RADIOFONICA</b></p> <p>Superstar e Stereocittà _____</p> <p><b>SPONSORIZZAZIONE BAYWATCH CHIOGGIA</b></p> <p>_____</p> <p><b>TOTALE COSTO INVESTIMENTO</b> _____</p>

Dopo il confronto con la consulente di comunicazione dell'azienda, figura che collabora con più aziende tra le quali anche Benetton, e che svolge una funzione filtro tra l'azienda che rappresenta e il centro di consulenza a cui essa si è rivolta, la campagna pubblicitaria è stata approvata, con alcune modifiche richieste dal cliente. La sponsorizzazione delle torrette nel litorale di Chioggia non ha riscontrato l'apprezzamento dello stesso, che ha preferito dirottare una parte dell'investimento su mezzi di comunicazione decisamente più moderni. Si è provveduto quindi al rifacimento del sito internet dell'azienda, ad opera dei grafici dell'agenzia interna e dei tecnici di Progress: tale servizio prevede anche l'assistenza per i continui aggiornamenti dello stesso. Il cliente inoltre ha scelto di aderire alla community virtuale che Progress metta a disposizione dei propri clienti, un nuovo spazio nel web che offre una vetrina dove mettere in mostra la propria azienda e permette l'intercomunicabilità tra operatori diversi.

Si può notare come in questo caso la campagna televisiva sia basata solo ed esclusivamente su mezzi che Progress ha in concessione esclusiva, così come la quasi totalità della campagna radiofonica. Le consulenze esterne vengono utilizzate in questo caso per la realizzazione dei video destinati agli spot televisivi, al sito internet e alla partecipazione a Progress Community, così come la costruzione del sito internet avviene ad opera di tecnici e grafici che fanno parte di fornitori stretti dell'azienda, perché riuniti sotto lo stesso gruppo. Va sottolineato che il referente di comunicazione per l'azienda cliente si è interfacciata continuamente con i grafici creativi dell'agenzia interna di Progress, sia per la realizzazione del concept di comunicazione, che per quella del sito internet, per garantire che venissero mantenuti i modelli di comunicazione usati dall'azienda. In questa case history quindi il pacchetto confezionato ad hoc per l'esigenza del cliente presenta una composizione mista di servizi sviluppati internamente all'azienda e servizi che vengono forniti da aziende che hanno con Progress accordi contrattuali privilegiati, come esempio dell'utilizzo da parte dell'azienda della struttura delle proprie relazioni con fornitori e clienti.

## **2.5 I Fornitori**

Come tutte le aziende di consulenza e di servizi Progress & Partners ha una struttura tale per cui si trova al centro di un intreccio di relazioni tra quelli che sono i propri fornitori e quelli che invece sono i suoi clienti, è stato detto. Viene di seguito analizzato nel dettaglio il versante dei fornitori dell'azienda. L'elenco degli stessi conta 78 voci che sono state catalogate secondo alcune variabili di riferimento, in primis la sede dell'azienda considerata fornitore, poi il tipo di servizio che quest'azienda offre, e la relazione contrattuale che la lega a Progress. Voci di analisi più approfondite sono state invece la considerazione di qual è la dimensione del fornitore in termini di spesa da parte di Progress, ossia le aziende fornitrici sono state ordinate in base a quanto l'azienda centrale spende presso di loro annualmente; e ancora la durata del rapporto di quell'azienda fornitrice con Progress. Infine, come voci di classificazione più dettagliate, sono state considerate il livello di personalizzazione del servizio offerto, la frequenza di utilizzo degli stessi servizi da parte di Progress, ossia la ripetitività con cui quel dato fornitore viene interpellato dall'azienda, e anche la possibilità che il fornitore sia messo in contatto diretto con il cliente finale per l'erogazione del servizio o meno.

Di seguito possiamo vedere un breve estratto della prima redazione del database sopra illustrato.



Triveneto. La scelta è dovuta dal fatto che, essendo a Padova la sede di Progress, raggruppa un cospicuo numero di fornitori nel territorio direttamente adiacente, mentre il Triveneto rappresenta il mercato geografico di riferimento dell'azienda, perché ad esso sono limitati i mandati per alcuni dei più importanti mezzi che l'azienda possiede.

**Dimensione di spesa.** E' stata standardizzata seguendo tre intervalli generici, approssimativi di quello che è l'andamento generale delle spese di Progress nei confronti dei suoi fornitori: sotto i 2.000 € annui vengono definiti piccoli fornitori, tra i 2.000 € e i 30.000 € annui vengono definiti medi fornitori, mentre sopra i 30.000 € annui grand fornitori.

**Livello di personalizzazione.** Viene concepito su tre livelli: alto, medio e standard per indicare tre diversi tipi di servizio offerti. Nel primo caso il servizio necessita di essere 'tagliato' appositamente sul cliente, quindi per tutti quei fornitori che per esempio si occupano di realizzazione di filmati video, o elaborazione di file audio per gli spot televisivi o radiofonici, oppure ancora per le organizzazioni di eventi, o per l'erogazione dei finanziamenti che permettono pagamenti dilazionati ai clienti, o ancora per l'ufficio stampa. Servizi che possono definirsi mediamente personalizzati invece sono quelli generalmente offerti dalle concessionarie pubblicitarie dei vari mezzi, con le quali Progress tiene dei rapporti piuttosto standardizzati, fatta eccezione per il fatto che ogni cliente necessiterà di spazi in quantità e formati diversi, quindi quando l'azienda ne fa richiesta ai suoi fornitori, richiede un servizio standard con delle modalità standard ma in quantità e formati personalizzabili. La categoria del livello di personalizzazione standard invece si addice a tutti quei fornitori che di fatto non offrono una personalizzazione: la location per un evento è sempre uguale a se stessa; anche i rapporti con le agenzie grafiche pubblicitarie sono sempre i medesimi, l'agenzia fornisce un cliente a Progress che poi fatturerà alla stessa le provvigioni sui diritti d'agenzia.

**Frequenza di utilizzo.** E' stata standardizzata come le altre voci in tre categorie, che corrispondono a tre fasce temporali: una frequenza continua significa che il fornitore viene interpellato più di una volta al mese, una

frequenza occasionale significa che il servizio offerto viene richiesto più di una volta l'anno, mentre una frequenza bassa indica che quel fornitore viene interpellato una volta l'anno o meno.

**Modalità contrattuali.** Le categorie rilevate in questo caso sono quattro, per catturare una varietà che non era possibile semplificare ulteriormente. Per fornitori semplici si indicano tutte quelle aziende che vengono indistintamente usate per la richiesta di servizi da parte di Progress, poi abbiamo invece i fornitori con accordo privilegiato, ossia quelli che, per un dato servizio, si preferisce scegliere continuativamente rispetto ad altri. La differenza tra questi ultimi e gli accordi di esclusiva si basa sul fatto che i primi vengono scelti per rapporti di fiducia e durata che si sono instaurati con l'azienda, mentre i secondi si basano su dei vincoli contrattuali. I fornitori Progress infine sono quelle aziende i cui servizi vengono erogati all'azienda centrale direttamente per esigenze proprie, senza che poi vengano in qualche modo utilizzati per soddisfare le necessità di qualche cliente.

**Contatto col cliente.** In relazione al tipo di servizio offerto e al tipo di fornitore, è stato ritenuto importante indagare se il fornitore ha un contatto diretto con il cliente finale o se è Progress l'unico intermediario delle operazioni che vedono coinvolti i fornitori di servizi.

**Durata del rapporto.** I rapporti con i fornitori possono essere di tipo duraturo, quindi stabili, o meno, e la categorizzazione fatta in questo caso viene rappresentata in una scala che va dai rapporti più recenti o nuovi, nati in un periodo di tempo minore o uguale ad un anno fa, i rapporti di media durata, compresi tra 1 anno fa e 10 anni fa, e i rapporti più stabili che si protraggono da un periodo di tempo superiore o uguale a 10 anni fa.

Tab.2 – Categorizzazione variabili di analisi sui fornitori.

Sede	Dimensione	Livello di personalizzazione	Frequenza (ripetitività del servizio)
1 - Padova (provincia)	1 - < 2.000 €	1 - Alto	1 - più di 1 volta al mese
2 - Triveneto	2 - 2.000 € < x < 30.000 €	2 - Medio	2 - più di una volta l'anno
3 - Italia	3 - > 30.000 €	3 - Standard	3 - 1 volta l'anno o meno

Modalità contrattuali	Contatto col cliente	Durata del rapporto
1 - Fornitore privilegiato	1 - sì	1 - più di 10 anni
2 - Accordo in esclusiva	2 - no	2 - tra 1 e 10 anni
3 - Fornitore semplice		3 - 1 anno o meno
4 - Fornitore Progress		

## 2.6 I Clienti

Analogamente a quanto è stato fatto nel paragrafo precedente per la categoria dei fornitori, si passa ora all'esplicazione di un primo livello di analisi anche sul versante opposto dell'impresa, ossia la categoria dei clienti. Le informazioni raccolte provengono da un database aziendale nel quale i dati erano già classificati e categorizzati, perciò il lavoro svolto su di essi è stato solo di rimaneggiamento e analisi, diversamente da quanto invece è stato fatto per i dati raccolti sui fornitori. Si è deciso di selezionare la parte di clienti dell'azienda che risale all'ultimo anno e mezzo di attività, ossia dal 1.01.2007 al 30.04.2008. La scelta è stata fatta partendo dall'assunto per il quale poiché le campagne pianificate dai clienti tendenzialmente hanno durata massima semestrale o annuale, nell'arco di 3 semestri, qualora un cliente non abbia rinnovato il suo budget in comunicazione presso l'azienda, l'azienda dovrebbe considerarlo perso. A seguito di questa scrematura, sui 497 clienti così selezionati sono state considerate solo le voci del database che potevano avere una qualche utilità per il lavoro in via di svolgimento. Le variabili che si è scelto di tenere in considerazione per l'analisi dei clienti sono in numero minore rispetto a quelle considerate per i fornitori: alcuni degli elementi di indagine presi in esame nell'analisi dei fornitori infatti, non avrebbero avuto alcun senso applicati alla categoria dei clienti.

**Tipo di attività.** L'azienda è solita suddividere i propri clienti come appartenenti a 26 diversi settori merceologici di riferimento, rappresentativi ad ampio spettro di tutte le categorie produttive di beni e servizi. Le classi sono state scelte con un criterio di rappresentatività: essendo Progress un'azienda di consulenze di comunicazione e pubblicità, vi saranno un numero di categorie maggiore per rappresentare tutti quei settori che fanno

un uso spinto e sostanzioso della pubblicità, in modo da catturarne maggiormente la varietà, mentre esisteranno categorie più generali per tutti quei settori che poco si affidano alla promozione pubblicitaria

**Aree geografiche di riferimento.** Simmetricamente a quanto considerato nel precedente paragrafo per i fornitori, le aree entro le quali sono state categorizzate le sedi delle aziende clienti sono tre. Padova comprende la città e la provincia, poiché una cospicua parte del mercato di riferimento di Progress si trova nel territorio adiacente alla sua sede centrale. Triveneto racchiude le tre regioni Veneto, Trentino Alto Adige e Friuli Venezia Giulia, ad esclusione della provincia di Padova, mentre Italia fa riferimento a tutti quei territori al di fuori delle regioni del Triveneto. La scelta di usare le stesse categorie sia per i clienti che per i fornitori è dovuta dalla volontà di indagare in seguito dei parallelismi tra le due analisi effettuate.

**Anno di acquisizione.** Nel database delle aziende clienti, le voci che specificano l'importo dei contratti nell'anno 2007 e nell'anno 2008 sono state utilizzate come variabili per definire l'anno di acquisizione del cliente in esame. In questo caso la variabile può assumere tre modalità, ossia potrebbe trattarsi di un cliente acquisito nell'anno 2007 che non ha più rinnovato l'investimento pubblicitario, oppure di un cliente nuovo dell'anno 2008, o ancora di un cliente acquisito nell'anno 2007 che ha rinnovato anche nel successivo anno l'investimento per la campagna pubblicitaria o per la consulenza.

**Dimensione di spesa.** Anche per quest'ultima voce di indagine, la categorizzazione fatta sui dati è esattamente identica a quella fatta per le aziende fornitrici. Sono state considerate tre categorie di spesa dei clienti nei confronti di Progress: clienti che effettuano una spesa piccola, per importi inferiori ai 2.000 € annui; spesa di importo medio invece per acquisti compresi tra i 2.000 € e i 30.000 €; mentre la dimensione della spesa del cliente viene definita grande per investimenti superiori ai 30.000 € annui.

Di seguito viene visualizzato, come esempio, un piccolo estratto dal nutrito database dei clienti, con tutte le voci sopra elencate, i dati e le modalità ad essi relative.

Fig. 8 – Estratto esemplificativo dal database sulle relazioni con i clienti.

Nome	Area	hab		hab		Epat
		Gli	Gli	Gli	Gli	
		Za	27	28	Tle	qua
ABZALBAO	Agrie					picob
ABCONVICIESA	Edizia					traib
ALFA	EDSS					lgare
APFAESSA	Tapoli					lgare
CAPELOVICIESA	Abi					traib
CASHICORBIACQASR	Filozioe					traib
CVAN	Munata-Remonizati					picob
DVADANSR	Acatato-Milice					traib
	Fie-Milicain-					
HEADVICIESA	Cogesi					traib
NEASVEDASR	Agrie					traib
NEA@SR	Agrie					traib
NDACASASA	Carigi-Etikobatic-Seridiane					lgare
NDVORUNIESAE	Abiganto-Aussi					lgare
ERKIVAD	Sub-Pesa					traib
	Filuedhri-Astrea					
VFFEHZOCER	ca-Edizia					traib
VIESNESR	Vie					traib
ZARNDSECCINCE	Vie					traib

## 2.7 I Dati

### 2.7.1 Descrittiva Fornitori

Le prime analisi effettuate su quella che può essere considerata una trasformazione dei dati originariamente raccolti, sono necessariamente la rilevazione delle frequenze, assolute e relative, con cui le diverse modalità di ogni variabile si manifestano. Di primo impatto si nota dalle distribuzioni dei dati che in quasi tutti i casi siamo in presenza di distribuzioni più o

meno omogenee che non presentano particolari irregolarità. Per avere un supporto numerico e statistico a quanto appena affermato, al calcolo delle frequenze sono stati associati la derivazione di indici di mutabilità. Trattandosi infatti di dati essenzialmente qualitativi si è reso necessario l'utilizzo di queste tipologie di indici per indagare se la distribuzione dei dati fosse eterogenea o concentrata attorno ad alcuni valori principali. Gli indici considerati per tale misura sono stati:

- ✓ l'indice di eterogeneità di Gini, un indicatore di variabilità (mutabilità) statistica per variabili qualitative; se i dati sono distribuiti in modo eterogeneo su tutte le k modalità di X (cioè, se le modalità hanno numerosità simili o, nel caso di massima eterogeneità, uguali), l'indice di Gini è elevato, viceversa, in caso di distribuzione di frequenza omogenea l'indice sarà (percentualmente) piuttosto basso.
- ✓ l'entropia di Shannon, un indice di diversità che, pur calcolandosi in modo differente, restituisce un valore che ha il medesimo significato.

Entrambi gli indici vengono considerati nella loro versione normalizzata, per essere di più facile lettura, e quello che è stato tenuto in considerazione per le conclusioni è l'indice di Gini, mentre il secondo è stato calcolato solo per avere un riscontro numerico rispetto al risultato del primo.

Consideriamo voce per voce ciò che emerge da questo primo step di analisi, a partire dalla distribuzione geografica dei fornitori, maggiormente concentrata sulla provincia di Padova, per il 50% e poi a scalare sul Triveneto, per il 32% e sul resto dell'Italia per il restante 18%. Qui l'indice di mutabilità è piuttosto elevato, circa 0,92 su 1, indica una distribuzione eterogenea dei dati tra le modalità di presentazione degli stessi.

Tab. 3 – Distribuzione di frequenza della posizione geografica dei fornitori.

<b>Sede</b>	<b>Padova</b>	<b>Triveneto</b>	<b>Italia</b>	<b>Tot. Fornitori</b>
Freq. Ass.	39	25	14	78
Freq. Rel.	50,00%	32,05%	17,95%	100,00%
Indice Gini normalizzato				0,922583826
Indice Shannon normalizzato				0,928043576

Anche per quanto riguarda la distribuzione delle dimensioni di spesa di Progress nei confronti dei fornitori i dati ricalcano quello che ci si aspetta di vedere, ossia che le 78 aziende considerate sono composte da una solida base di piccoli fornitori, circa il 54% verso cui Progress spende meno di 2.000 € annui. Abbiamo poi un 30% di fornitori verso cui la spesa affrontata è media, e un restante 15% che conta i più grossi investimenti, e che presumibilmente rappresenterà la parte più utilizzata e più utilizzabile del parco fornitori dell'azienda. Anche qui l'indice di mutabilità non è certo basso, si attesta intorno allo 0,89 su 1, il che sta a significare comunque una eterogeneità sostanziale delle rilevazioni.

Tab. 4 – Distribuzione di frequenza delle dimensioni di spesa verso i fornitori.

<b>Dimensione di spesa verso i fornitori</b>	<b>grande (&gt;30.000)</b>	<b>media (2.000 &lt; x &lt; 30.000)</b>	<b>Piccola (&lt; 2.000)</b>	<b>Tot. Fornitori</b>
Freq. Ass.	12	24	42	78
Freq. Rel.	15,38%	30,77%	53,85%	100,00%
Indice Gini normalizzato				0,887573964
Indice Shannon normalizzato				0,895640306

Un ragionamento analogo si può estendere anche al livello di personalizzazione del servizio offerto dai vari fornitori, altra variabile che si distribuisce in maniera abbastanza uniforme, con un indice di Gini allo 0,93 su 1. La parte preponderante del campione, circa il 48%, offre un servizio standard, quindi senza alcun tipo di personalizzazione sul cliente, mentre il livello medio è offerto dal 32% delle aziende considerate. Il restante 20% offre una tipologia di servizio fatto apposta per il singolo cliente, ed essendo una quinta parte del totale dei fornitori il dato appare abbastanza rilevante per la tipologia di azienda che stiamo considerando.

Tab. 5 – Distribuzione di frequenza del livello di personalizzazione dei servizi offerti.

<b>Livello di personalizzazione</b>	<b>alto</b>	<b>medio</b>	<b>standard</b>	<b>Tot. Fornitori</b>
Freq. Ass.	15	25	38	78
Freq. Rel.	19,23%	32,05%	48,72%	100,00%
Indice Gini normalizzato				0,934418146
Indice Shannon normalizzato				0,939441169

Distribuzione nuovamente eterogenea e ben distribuita invece per la voce relativa alla frequenza del rapporto tra l'azienda centrale e i propri fornitori.

L'indice di variabilità vale circa 0,80 su 1 e le modalità si attestano al 18% per i rapporti che vengono sfruttati più di una volta al mese, al 28% quelli che sono operativi più di una volta l'anno (ma meno di una volta al mese), mentre sono circa il 54% i fornitori che hanno rapporti con Progress meno di una volta l'anno.

Tab. 6 – Distribuzione di frequenza delle frequenze di utilizzo dei servizi offerti.

<b>Frequenze</b>	<b>più di 1 volta al mese</b>	<b>più di 1 volta l'anno</b>	<b>1 volta l'anno o meno</b>	<b>Tot. Fornitori</b>
Freq. Ass.	14	22	42	78
Freq. Rel.	17,95%	28,21%	53,85%	100,00%
Indice Gini normalizzato				0,897435897
Indice Shannon normalizzato				0,908972219

La tipologia del fornitore invece è l'unica voce ad avere quattro possibili modalità, e l'unica anche ad avere una distribuzione fortemente concentrata. I fornitori classificati come fornitori semplici sono circa il 75% di quelli considerati, a fronte di un 17% di fornitori che hanno con Progress un rapporto di tipo privilegiato e un 4% considerati rispettivamente fornitori di Progress e aventi con essa accordi di esclusiva. L'elevato addensamento dei dati in una certa modalità rende la distribuzione molto omogenea, tale per cui l'indice di mutabilità è pari a 0,53 su 1.

Tab. 7 – Distribuzione di frequenza della tipologia di fornitori

<b>Tipologia fornitore</b>	<b>Fornitore privilegiato</b>	<b>Accordo esclusiva</b>	<b>in</b>	<b>Fornitore semplice</b>	<b>Fornitore Progress</b>	<b>Tot. Fornitori</b>
Freq. Ass.	13	3		59	3	78
Freq. Rel.	16,67%	3,85%		75,64%	3,85%	100,00%
Indice Gini normalizzato						0,529476222
Indice Shannon normalizzato						0,548525268

La variabile relativa al contatto o meno del fornitore iniziale con il cliente finale ha una distribuzione invece molto eterogenea, più di tutte quelle viste in quest'analisi. Le aziende considerate si dividono più o meno al 50% la possibilità di avere un rapporto diretto con il fruitore finale del servizio, infatti la distribuzione ha un indice di Gini pari a 0,99 su 1, che significa quasi la massima eterogeneità.

Tab. 8 – Distribuzione di frequenza della possibilità di contatto del fornitore col cliente finale.

<b>Contatto col cliente</b>	<b>sì</b>	<b>no</b>	<b>Tot. Fornitori</b>
Freq. Ass.	41	37	78
Freq. Rel.	52,56%	47,44%	100,00%
Indice Gini normalizzato			0,997370151
Indice Shannon normalizzato			0,998102133

Da ultimo, la durata del rapporto tra i vari fornitori e l'azienda centrale presenta delle diversità rispetto a quanto considerato fino ad ora. La distribuzione risulta essere meno omogenea di quelle rilevate per le altre variabili, con un indice di mutabilità che si attesta allo 0,80 su 1 e con i due livelli più estremi (rapporti che durano da meno di un anno da una parte e da più di 10 anni dall'altra) rappresentativi insieme di meno del 40% dell'insieme dei fornitori, mentre si concentrano sulla modalità centrale, rapporti con una durata intermedia, circa il 63% dei dati osservati.

Tab. 9 – Distribuzione di frequenza della durata del rapporto con i fornitori.

<b>Durata del rapporto</b>	<b>più di 10 anni</b>	<b>tra 1 e 10 anni</b>	<b>1 anno o meno</b>	<b>Tot. Fornitori</b>
Freq. Ass.	17	49	12	78
Freq. Rel.	21,79%	62,82%	15,38%	100,00%
Indice Gini normalizzato				0,801282051
Indice Shannon normalizzato				0,830191706

Dopo questo primo livello di analisi sui dati ci si è dovuti spingere oltre considerando la possibilità che alcune delle variabili interpellate potessero avere una correlazione, un qualche tipo di dipendenza statistica. Selezionate le coppie di variabili da prendere in considerazione sono state costruite le relative tabelle di contingenza con le frequenze delle varie modalità di una variabile condizionate alla rispettiva variabile accoppiata. Le frequenze assolute sono state trasformate in frequenze relative e confrontate con le frequenze attese della distribuzione per vedere se si potessero definire indipendenti o meno. Il calcolo degli scarti tra i due tipi di frequenze porta alla costruzione inizialmente dell'indice  $X^2$ , che viene poi trasformato nell'indice  $\Phi^2$  che a sua volta ho proceduto a normalizzare, ottenendo l'indice V di Cramer per avere una misura della dipendenza stocastica tra le due variabili precedentemente accoppiate. V di Cramer è un indice che necessita di essere utilizzato in casi come questi in cui i dati sono puramente qualitativi, seppur categorizzati. La trasformazione dal primo al

secondo indice (da  $X^2$  a  $\Phi^2$ ) si rende necessaria per poter confrontare valori provenienti da campioni di numerosità diverse, il secondo indice infatti non

è altro che il primo diviso la numerosità del campione:  $\Phi^2 = \frac{\chi^2}{n}$ . La normalizzazione di questo serve solo per potergli dare una lettura più

semplificata in quanto l'indice V di Cramer ( $V = \sqrt{\frac{\Phi^2}{\max(\Phi^2)}}$ ) può variare solo tra 0 e 1, e indica una dipendenza tanto più forte quanto più il valore si avvicina all'1 e viceversa.

Nella prima coppia considerata è stata messa in relazione la distribuzione dell'area geografica dei fornitori con la durata del rapporto degli stessi con Progress, per vedere se la posizione geografica influenzasse in qualche modo il rapporto tra azienda e fornitori. Come si può notare dalla tabella le frequenze osservate della distribuzione della durata del rapporto condizionata alla posizione geografica hanno un andamento non troppo dissimile dalle frequenze attese della stessa distribuzione, evidenziate nell'ultima colonna. L'indice relativo conferma queste considerazioni, attestandosi attorno agli 0,05 punti circa, un valore considerevolmente basso tanto da poter affermare una indipendenza tra le due variabili considerate. Evidentemente il tipo di rapporto che quest'azienda tiene con i propri fornitori, inteso come durata dello stesso e quindi anche solidità, stabilità, non è influenzato dalla distanza geografica. Questa considerazione non è poi così inaspettata trattandosi di fornitori di servizi, che non hanno, nella maggior parte dei casi dei costi di trasferimento elevati come per i beni materiali e durevoli.

Tab. 10 – Tabelle di contingenza delle distribuzioni condizionate (assolute e relative) della Sede dei fornitori rispetto alla durata del rapporto con l'azienda centrale.

frequenze assolute				
	Durata rapporto			
Sede	più di 10 anni	tra 1 e 10 anni	1 anno o meno	totale
Padova	12	22	5	39
Triveneto	3	19	3	25
Italia	2	8	4	14
totale	17	49	12	78

frequenze relative				
Sede	Durata rapporto			
	più di 10 anni	tra 1 e 10 anni	1 anno o meno	freq. attese
Padova	0,7058824	0,4489796	0,4166667	0,5
Triveneto	0,1764706	0,3877551	0,25	0,3205128
Italia	0,1176471	0,1632653	0,3333333	0,1794872
totale	17	49	12	78

V Cramer 0,04756

Altra coppia di variabili considerata è stata la durata del rapporto condizionata invece al tipo di fornitore. La distribuzione della frequenza relativa mostra un andamento piuttosto differente se consideriamo quella osservata rispetto a quella attesa. Lo dimostra un indice V di Cramer pari a 0,48 punti, valore decisamente elevato che conferma l'ipotesi di dipendenza stocastica forte (non perfetta) tra le due variabili considerate. Quello che se ne può ricavare da queste evidenze numeriche è in prima battuta che i rapporti privilegiati con i fornitori sono sbilanciati su durate più lunghe, appunto perché per natura, come già detto in precedenza, sono basati sulla fiducia tra l'azienda centrale e il fornitore, e sicuramente la fiducia è una variabile che si instaura con il tempo. Si può inoltre vedere che mentre i rapporti con i fornitori semplici sono concentrati prevalentemente su livelli di durata media e alta (con una parte comunque di rapporti nuovi, per il naturale riciclo degli stessi), gli accordi in esclusiva, seppur pochi, sono interamente di natura recente, il che può significare un cambio di volontà dell'azienda nella tipologia di nuovi rapporti che vengono allacciati, avvenuto da un certo periodo in avanti.

Tab. 11 – Tabelle di contingenza delle distribuzioni condizionate (assolute e relative) della tipologia di fornitore rispetto alla durata del rapporto con l'azienda centrale.

frequenze assolute				
Tipologia fornitore	Durata rapporto			
	più di 10 anni	tra 1 e 10 anni	1 anno o meno	totale
Fornitore privilegiato	5	4	4	13
Accordo in esclusiva	0	1	2	3
Fornitore semplice	11	43	5	59
Fornitore Progress	1	1	1	3
totale	17	49	12	78

frequenze relative				
	Durata rapporto			
Tipologia fornitore	più di 10 anni	tra 1 e 10 anni	1 anno o meno	freq. attese
Fornitore privilegiato	0,227117647	0,102842653	0,292433333	0,166666667
Accordo in esclusiva	0	0,035687163	0,120076667	0,038461538
Fornitore	0,734758824	0,79855102	0,519826667	0,756410256
Fornitore Progress	0,041423529	0,035688163	0,073521333	0,038461538
totale	17	49	12	78

V Cramer 0,480869

Proseguendo in questa direzione è stata considerata la possibile relazione tra la dimensione di spesa nei confronti dei fornitori e la frequenza di utilizzo dei servizi offerti dagli stessi. Le frequenze si distribuiscono in maniera abbastanza uniforme, ad eccezione di un unico dato, che evidenzia la presenza di un gruppo consistente di piccole aziende (in termini di spesa sempre) che vengono utilizzate con una frequenza inferiore ad una volta l'anno. Potrebbe trattarsi delle agenzie grafiche e pubblicitarie che, come noto, si rivolgono a Progress per soddisfare necessità di alcuni loro clienti a cui non possono rispondere direttamente per mancate competenze interne. La distribuzione delle frequenze condizionate, in ogni caso, non ha deviazioni così sensibili rispetto a quella delle frequenze osservate e il valore dell'indice di dipendenza infatti, pari a 0,1 non è sufficientemente alto perché si possa parlare di dipendenza stocastica tra le due variabili.

Tab. 12 – Tabelle di contingenza delle distribuzioni condizionate (assolute e relative) della frequenza di utilizzo del servizio rispetto alla dimensione di spesa nei confronti dei fornitori.

frequenze assolute				
	Dimensione di spesa			
Frequenza	grande	media	piccola	totale
più di 1 volta al mese	6	7	1	14
più di 1 volta l'anno	2	9	11	22
1 volta l'anno o meno	4	8	30	42
totale	12	24	42	78

frequenze relative				
	Dimensione di spesa			
Frequenza	grande	media	piccola	freq. attese
più di 1 volta al mese	0,5	0,291667	0,02381	0,1794872
più di 1 volta l'anno	0,16667	0,375	0,261905	0,2820513
1 volta l'anno o meno	0,33333	0,333333	0,714286	0,5384615
totale	12	24	42	78

V Cramer 0,103287

Il successivo accoppiamento di variabili che è stato analizzato è relativo al tipo di fornitore con la frequenza di utilizzo dei suoi servizi, e la distribuzione che si può osservare nella tabella corrispondente è particolareggiata, ma in linea con le assunzioni che si potevano fare sul caso in via ipotetica. I fornitori per le necessità dell'azienda, e i fornitori che vantano rapporti privilegiati con la stessa sono utilizzati quasi esclusivamente con frequenze elevate, com'era naturale aspettarsi, i fornitori semplici invece hanno frequenze di utilizzo minori, medie e basse in prevalenza. La dipendenza stocastica tra le due variabili esiste, si noti la deviazione delle frequenze osservate da quelle attese, ma è estremamente debole, ipotesi comprovata anche dal calcolo dell'indice che restituisce un valore pari a 0,24 punti, troppo basso perché si possa parlare di una effettiva dipendenza tra le due.

Tab. 13 – Tabelle di contingenza delle distribuzioni condizionate (assolute e relative) della frequenza di utilizzo del servizio rispetto alla tipologia di fornitore.

frequenze assolute						
	Tipologia fornitore					
Frequenza	Fornitore privilegiato	Accordo esclusiva	in	Fornitore semplice	Fornitore Progress	totale
più di 2 volte al mese	10	1		1	2	14
più di 2 volte l'anno	3	0		18	1	22
1 volta l'anno	0	2		40	0	42
totale	13	3		59	3	78

frequenze relative						
	Tipologia fornitore					
Frequenza	Fornitore privilegiato	Accordo esclusiva	in	Fornitore semplice	Fornitore Progress	freq. attese
più di 2 volte al mese	0,769230	0,33333333		0,01694915	0,666666	0,17948
più di 2 volte l'anno	0,2307691	0		0,30508474	0,333333	0,28205
1 volta l'anno	0	0,66666666		0,67796610	0	0,53846
totale	13	3		59	3	78

V Cramer 0,24383

Se consideriamo invece il tipo di fornitore associato al livello di personalizzazione del servizio offerto notiamo una distribuzione che evidenzia le seguenti considerazioni: i fornitori semplici offrono per la maggior parte servizi con livelli di personalizzazione medio - bassi, al contrario dei fornitori privilegiati che sono in grado di creare il servizio a

misura di cliente. Si inizia a delineare sempre di più la differenza che marca e configura questi due tipi di fornitori, anche qui la fiducia su cui vengono creati i rapporti privilegiati si nutre anche della capacità di fornire servizi tecnologicamente sempre più elevati e personalizzati. La distribuzione in ogni caso mostra delle deviazioni tra le frequenze osservate e quelle attese, ma anche in questo caso l'indice V di Cramer non sembra comprovare una dipendenza stocastica tra le due variabili: il valore 0,19 segnala un legame di natura molto debole.

Tab. 14 – Tabelle di contingenza delle distribuzioni condizionate (assolute e relative) della tipologia di fornitore rispetto al livello di personalizzazione del servizio.

frequenze assolute				
	Livello di personalizzazione			
Tipologia fornitore	alto	medio	standard	totale
Fornitore privilegiato	9	3	1	13
Accordo in esclusiva	1	2	0	3
Fornitore	4	19	36	59
Fornitore Progress	1	1	1	3
totale	15	25	38	78

frequenze relative				
	Livello di personalizzazione			
Tipologia fornitore	alto	medio	standard	freq. attese
Fornitore privilegiato	0,6	0,12	0,026315789	0,166666667
Accordo in esclusiva	0,066666667	0,08	0	0,038461538
Fornitore	0,266666667	0,76	0,947368421	0,756410256
Fornitore Progress	0,066666667	0,04	0,026315789	0,038461538
totale	15	25	38	78

V Cramer 0,193896

La successiva coppia di variabili presa in considerazione riguarda il tipo di fornitore e la possibilità che questo abbia un contatto diretto con il cliente o meno. Il dato riguardante i fornitori semplici è sensibilmente deviato dal fatto che sono composti per la maggior parte dalle agenzie grafiche e pubblicitarie, che possono definirsi come una sorta di 'fornitori di clienti', tali per cui hanno per forza un contatto diretto con il cliente, perché sono loro stesse ad indirizzarlo verso Progress. In ogni caso i fornitori semplici offrono in genere servizi standardizzati, per i quali l'utilizzo di knowledge interno da parte di Progress è minimo, fatto che probabilmente spinge l'azienda a permettere un contatto tra i fornitori di questi servizi e il cliente

finale. Inoltre, va sottolineato come l'azienda centrale abbia dei vantaggi di costo rispetto al singolo cliente finale nei confronti del fornitore che sta a monte, in quanto la standardizzazione del rapporto con il fornitore semplice, e il basso costo del suo impiego derivano dalla grandezza del quantitativo di ordini effettuato. Il singolo cliente non potrebbe mai ricostruire un rapporto del genere con il fornitore a monte 'scavalcando' in questo modo Progress, perché non potrebbe competere né rispetto al prezzo né rispetto alla capacità di instaurare un rapporto standardizzato. Questo problema non si pone per le altre categorie di fornitori, tra i quali non hanno assolutamente contatti con il cliente i fornitori interni di Progress, e anche le aziende che hanno degli accordi in esclusiva con la stessa. La dipendenza tra le due variabili c'è, e risulta essere decisamente elevata, considerato che l'indice che ne misura l'intensità del legame vale 0,43 punti su 1: è il legame più forte di tutte le coppie considerate in quest'analisi. Questa tipologia di rapporto andrà sicuramente tenuta in considerazione nei successivi livelli di indagine.

Tab. 15 – Tabelle di contingenza delle distribuzioni condizionate (assolute e relative) della tipologia di fornitore rispetto alla possibilità di contatto con il cliente.

frequenze assolute			
	Contatto col cliente		
Tipologia fornitore	sì	no	totale
Fornitore privilegiato	7	6	13
Accordo in esclusiva	0	3	3
Fornitore	34	25	59
Fornitore Progress	0	3	3
totale	41	37	78

frequenze relative			
	Contatto col cliente		
Tipologia fornitore	sì	no	freq. attese
Fornitore privilegiato	0,202231707	0,148862162	0,166666667
Accordo in esclusiva	0	0,123108108	0,038461538
Fornitore	0,802168293	0,643675676	0,756410256
Fornitore Progress	0	0,123111081	0,038461538
totale	41	37	78

V Cramer 0,691794394

Un ulteriore ipotetico legame è stato cercato nella coppia di variabili contatto con il cliente – livello di personalizzazione del servizio offerto: le

distribuzioni sono omogenee, le frequenze non segnalano particolari irregolarità, l'indice di dipendenza è ad un livello basso, circa 0,1. In prima battuta può sembrare strano pensare ad un servizio tagliato appositamente sul cliente senza che il fornitore abbia un qualche tipo di rapporto con esso; in realtà la considerazione che si può ricavare da questo risultato è che probabilmente l'azienda centrale non ha la necessità di mettere sempre in contatto tra loro i rappresentanti a monte e a valle di questa 'filiera' del servizio perché perfettamente in grado di adattare lei stessa i servizi a misura dei propri clienti.

Tab. 16 – Tabelle di contingenza delle distribuzioni condizionate (assolute e relative) del livello di personalizzazione del servizio rispetto alla possibilità di contatto con il cliente.

frequenze assolute			
	Contatto col cliente		
Livello di personalizzazione	sì	no	totale
alto	8	7	15
medio	2	23	25
standard	31	7	38
totale	41	37	78

frequenze relative			
	Contatto col cliente		
Livello di personalizzazione	sì	no	freq. attese
alto	0,195121951	0,189189189	0,192307692
medio	0,048780488	0,621621622	0,320512821
standard	0,756097561	0,189189189	0,487179487
totale	41	37	78

V Cramer 0,10402523

Di seguito vengono esplicitati invece i risultati dell'analisi di un possibile legame tra la durata del rapporto tra l'azienda centrale e i fornitori e l'eventualità che questi fornitori abbiano dei rapporti diretti con i clienti finali. La distribuzione delle frequenze osservate risulta essere in linea con quella delle frequenze attese, e anche per quanto riguarda le frequenze assolute, non presentano irregolarità tali da dover essere segnalate. Il legame tra queste due variabili non esiste, ipotesi supportata dal valore dell'indice di dipendenza che risulta essere pari a 0,045 circa, quindi sensibilmente vicino al limite inferiore 0. Evidentemente il fatto che il fornitore di un dato abbia o meno un contatto con il cliente finale non

influenza in alcun modo il suo rapporto con l'azienda centrale, quindi la stabilità e la durabilità dello stesso.

Tab. 17 – Tabelle di contingenza delle distribuzioni condizionate (assolute e relative) della durata del rapporto con l'azienda centrale rispetto alla possibilità di contatto con il cliente.

frequenze assolute			
	Contatto col cliente		
Durata del rapporto	sì	no	totale
più di 10 anni	5	12	17
tra 1 e 10 anni	31	18	49
1 anno o meno	5	7	12
totale	41	37	78

frequenze relative			
	Contatto col cliente		
Durata del rapporto	sì	no	freq. attese
più di 10 anni	0,12195122	0,324324324	0,217948718
tra 1 e 10 anni	0,756097561	0,486486486	0,628205128
1 anno o meno	0,12195122	0,189189189	0,153846154
totale	41	37	78

V Cramer 0,04626314

L'ultima variabile invece con il quale si è cercato di correlare la voce contatto col cliente è la frequenza del servizio offerto dal fornitore, per misurarne un'ipotetica dipendenza. Anche in questo caso la dipendenza stocastica tra le due non è stata rilevata, o almeno non ha un'intensità significativa, con un indice V di Cramer pari a 0,07. Le distribuzioni condizionate sono omogenee, tranne forse per la rilevanza dei fornitori a bassa frequenza di utilizzo che risultano essere quasi totalmente in contatto con i clienti finali. Il dato apparentemente deviante può essere spiegato ancora una volta con la forte presenza delle agenzie grafiche all'interno dei fornitori a bassa frequenza di utilizzo, che con le loro caratteristiche note condizionano in qualche modo il risultato dell'analisi.

Tab. 18 – Tabelle di contingenza delle distribuzioni condizionate (assolute e relative) della frequenza di utilizzo del servizio rispetto alla possibilità di contatto con il cliente.

frequenze assolute			
	Contatto col cliente		
Frequenza	sì	no	totale
più di 2 volte al mese	5	9	14
più di 2 volte l'anno	5	17	22
1 volta l'anno	31	11	42
totale	41	37	78

frequenze relative			
Frequenza	Contatto col cliente		
	sì	no	freq. attese
più di 2 volte al mese	0,12195122	0,243243243	0,179487179
più di 2 volte l'anno	0,12195122	0,459459459	0,282051282
1 volta l'anno	0,756097561	0,297297297	0,538461538
totale	41	37	78

V Cramer 0,07506684

A conclusione di quest'analisi la coppia di variabili messe in relazione tra loro sono state la durata del rapporto tra i fornitori e l'azienda centrale e la frequenza di utilizzo dei servizi offerti da questi. Anche in questo caso la distribuzione è assolutamente omogenea, senza alcuna particolarità rilevante; l'indice di dipendenza vale 0,08 punti circa, perciò va dichiarata l'indipendenza stocastica tra le due variabili.

Tab. 19 – Tabelle di contingenza delle distribuzioni condizionate (assolute e relative) della frequenza di utilizzo del servizio rispetto alla durata del rapporto con l'azienda centrale.

frequenze assolute				
Frequenza	Durata rapporto			
	più di 10 anni	tra 1 e 10 anni	1 anno o meno	totale
più di 2 volte al mese	6	6	2	14
più di 2 volte l'anno	9	8	5	22
1 volta l'anno	2	35	5	42
totale	17	49	12	78

frequenze relative				
Frequenza	Durata rapporto			
	più di 10 anni	tra 1 e 10 anni	1 anno o meno	freq. attese
più di 2 volte al mese	0,352941176	0,12244898	0,166666667	0,179487179
più di 2 volte l'anno	0,529411765	0,163265306	0,416666667	0,282051282
1 volta l'anno	0,117647059	0,714285714	0,416666667	0,538461538
totale	17	49	12	78

V Cramer 0,077282

E' indicativo come, sia in questo caso, sia nelle ultime tre coppie di variabili considerate, sussista una reciproca indipendenza stocastica tra variabili che in realtà hanno una forte dipendenza con una quarta, il tipo di fornitore. E' sicuramente questo un elemento da tenere in considerazione per la delineazione di quelle che successivamente saranno le 'classi' di

fornitori che verranno costruite per avere un quadro generale e riassuntivo di tutta l'analisi fin qui condotta.

### **2.7.2 Descrittiva Clienti**

L'analisi descrittiva effettuata invece sulla popolazione dei clienti viene verbalmente spiegata di seguito. Le distribuzioni di frequenza rilevate non presentano apparentemente alcuna irregolarità: teoricamente è anche logico aspettarsi che, mentre per i fornitori, qualche legame tra le variabili e tra le tipologie degli stessi possa essere auspicabile, per i clienti è più difficile che questo si verifichi, in quanto la varietà degli stessi è elevata e non c'è nessun motivo per cui, trattandosi di analisi sul lavoro di una società di consulenza, i clienti dovrebbero assomigliarsi tra loro o essere in qualche modo collegati.

Si è partiti considerando la distribuzione delle categorie merceologiche di riferimento dei clienti Progress. L'indagine su questa variabile dovrebbe restituire quello che potremmo definire il mercato di riferimento dell'azienda, ragionando per settori merceologici. E' utile notare come l'eterogeneità dei dati salta subito all'occhio: se escludiamo l'alta percentuale di aziende appartenenti al settore dell'abbigliamento (8,85%), che è naturale aspettarsi come uno dei settori che più investe in comunicazione e pubblicità, e il dato elevato sulle agenzie (12,07%), tutte le altre categorie hanno frequenze piuttosto simili. L'eterogeneità dei dati in questo senso è confermata anche da un indice di Gini, che come abbiamo precedentemente spiegato misura la mutabilità dei dati nel caso di variabili di dati qualitativi, che è pari in questo caso a 0,9 punti su 1. Vanno fatte almeno due precisazioni su questi risultati. In primis bisogna ricordare, come già spiegato sopra, che le categorie sono state scelte a monte in modo da catturare maggiormente la varietà delle aziende appartenenti ai settori che più fanno uso di comunicazione nel senso più ampio del termine, mentre si è cercato di raggruppare maggiormente le aziende che fanno parte di settori coinvolti in maniera minore nel mercato della pubblicità. In secondo luogo va precisato il dato riguardante le agenzie: emerge da questa

analisi il loro ruolo particolare di interlocutori dell'azienda, poiché si configurano sia come fornitori sia come clienti. Nel caso vengano considerate come aziende clienti ci troviamo all'interno delle situazioni nelle quali esse acquistano direttamente da Progress spazi pubblicitari per i loro clienti, ponendosi come intermediari e non evitando questo passaggio come avviene nel caso in cui si pongano rispetto a Progress come fornitori.

Tab.20 – Distribuzione di frequenza dei settori merceologici di riferimento.

<b>Tipo attività</b>	Freq. Ass.	Freq. Rel.	Indice Gini normalizzato	Indice Shannon normalizzato
Abbigliamento e Accessori	44	8,85%		
Agenzie Immobiliari	8	1,61%		
Agenzie	60	12,07%		
Arredamento, Mobilifici e Accessori	43	8,65%		
Articoli Regalo	13	2,62%		
Associazioni Private	13	2,62%		
Auto	22	4,43%		
Casalinghi - Elettrodomestici - Sistemi d'Allarme	19	3,82%		
Divertimenti	14	2,82%		
Editoria	10	2,01%		
Educazione - Istruzione	5	1,01%		
Enti Pubblici	26	5,23%		
Fiere - Manifestazioni - Congressi	10	2,01%		
Finanziario - Assicurativo	4	0,80%		
Food e Beverage	12	2,41%		
GDO - GSS	6	1,21%		
Informatica - Telecomunicazioni	9	1,81%		
Pulizie e Puliture	4	0,80%		
Rifiniture d'interni - Assistenza casa - Edilizia	33	6,64%		
Ristorazione	23	4,63%		
Salute Persona	20	4,02%		
Tappeti e Antiquariato	3	0,60%		
Tempo libero	13	2,62%		
Trasporti	2	0,40%		
Turismo	17	3,42%		
Varie	64	12,88%		
<b>Tot. Clienti</b>	<b>497</b>	<b>100,00%</b>	<b>0,970078337</b>	<b>0,900116196</b>

La distribuzione relativa invece a quello che può essere considerato il mercato geografico di riferimento di Progress trova una sua eterogeneità nei dati sotto riportati, ed evidenzia come le supposizioni fatte in via teorica fossero corrette. La concentrazione maggiore si ha sulla modalità Triveneto (raccoglie il 45,5% circa dei clienti totali), poiché questo è il bacino d'utenza all'interno del quale l'azienda mira a reclutare i propri clienti.

Ovviamente elevato risulta essere anche il dato relativo alla provincia di Padova, circa un 36%, accompagnato da una discreta penetrazione anche sul resto dell'Italia che raccoglie il 18% dei clienti totali. L'eterogeneità della distribuzione viene confermata non solo visivamente ma anche dal calcolo dell'indice di mutabilità pari in questo caso a 0,95 punti circa su 1, ossia quasi il massimo della varietà possibile.

Tab.21 – Distribuzione di frequenza della posizione geografica dei clienti.

<b>Sede</b>	<b>Freq. Ass.</b>	<b>Freq. Rel.</b>	<b>Indice Gini normalizzato</b>	<b>Indice Shannon normalizzato</b>
<b>Padova</b>	178	35,81%		
<b>Triveneto</b>	226	45,47%		
<b>Italia</b>	93	18,71%		
<b>Tot. Clienti</b>	497	100,00%	0,944904842	0,946390757

Per quanto riguarda la distribuzione della variabile relativa all'anno di acquisizione del cliente il discorso si fa analogo. I clienti dell'anno 2007 sono la maggioranza, ossia circa il 65%, contro il 15% dei clienti acquisiti invece nell'anno 2008. A questi si accompagna il dato relativo ad un 20% di clienti che sono stati acquisiti nel 2007 e che nel 2008 hanno già rinnovato il loro investimento presso l'azienda, rappresentando una sorta di zoccolo duro degli introiti di Progress nell'ultimo biennio. Oltre alla precisazione per il fatto che il dato relativo ai clienti acquisiti nell'anno 2007 fa riferimento a clienti che non hanno rinnovato l'investimento nei periodi successivi, bisogna anche considerare il fatto che l'anno 2007 così considerato conta ben due semestri, mentre il 2008 ne rappresenta solo uno, perciò è normale che il dato sulla prima categoria sia sensibilmente più alto del dato sulla seconda. La distribuzione di questa variabile, in ogni caso, presenta una eterogeneità di fondo che la accomuna alle altre variabili prese in considerazione fino ad ora: il suo indice di mutabilità misura 0,76 punti su 1, valore sufficientemente elevato per poter parlare di una sostanziale varietà tra i dati rilevati.

Tab.22 – Distribuzione di frequenza dell'anno di acquisizione dei clienti.

Anno acquisizione	Freq. Ass.	Freq. Rel.	Indice Gini normalizzato	Indice Shannon normalizzato
2007	325	65,39%		
2008	76	15,29%		
rinnovati	96	19,32%		
<b>Tot. Clienti</b>	497	100,00%	0,767534786	0,803305162

Da ultimo, la rilevazione della distribuzione delle dimensioni di spesa dei clienti nei confronti di Progress segnala anche questa volta una variabile con dati molto eterogenei, senza particolari irregolarità, tanto da far risultare l'indice di Gini pari a 0,83 punti su 1. I piccoli clienti sono circa il 26,8% del totale, seguiti da una consistente classe di clienti che effettuano medie spese presso l'azienda centrale in questione (circa il 60%) e infine esiste un 13% dei clienti totali che investe invece in comunicazione cifre superiori ai 30.000 € annui, rappresentando così l'ultima categoria. Va specificato che, secondo calcoli che non possono essere resi noti per questioni di tutela della privacy sia di Progress, sia dei suoi clienti, anche se la categoria dei grandi clienti sembra essere percentualmente piccola, pesa molto invece in termini di fatturato. Quel 13,88% dei clienti totali, totalizza il 78% del fatturato dell'azienda nei 3 semestri considerati, a fronte del 60% dei clienti rappresentativi della categoria di spesa media, che ne producono invece il 20%. Ai clienti della categoria di spesa piccola, pur essendo un 26% del totale, spetta di contribuire solo per un 1,5% circa sul fatturato del biennio considerato.

Tab.23 – Distribuzione di frequenza delle dimensioni di spesa dei clienti.

Dimensione di spesa	Freq. Ass.	Freq. Rel.	Indice Gini normalizzato	Indice Shannon normalizzato
piccolo	133	26,76%		
medio	295	59,36%		
grande	69	13,88%		
<b>Tot. Clienti</b>	497	100,00%	0,835196288	0,852441288

Il successivo livello di analisi è stato quello di indagare delle possibili relazioni tra coppie di variabili relative alla categoria delle aziende clienti. Come fatto in precedenza per le aziende fornitrici di servizi, anche qui sono state create delle tabelle di contingenza che contengono le relative distribuzioni condizionate di ogni variabile rispetto all'altra variabile della

coppia considerata. Le distribuzioni così ottenute, confrontate con le frequenze attese delle stesse, sono state utilizzate per il calcolo dei già citati indici di dipendenza stocastica,  $X^2$  in primis e la sua trasformazione V di Cramer poi. Benché non ci si aspettasse di trovare legami forti tra le variabili considerate in questo caso, poiché i clienti non dovrebbero teoricamente presentare similarità congenite, vengono di seguito esplicitati i risultati dell'indagine effettuata.

Per quanto riguarda la relazione che potrebbe esistere tra la posizione geografica dell'azienda e la dimensione di spesa della stessa, possiamo affermare che la distribuzione sia piuttosto eterogenea, senza particolari irregolarità da segnalare. Tra le altre cose va detto che le frequenze osservate non sono poi così dissimili da quelle attese, cosa che porta l'indice di dipendenza ad assumere un valore pari a 0,017, estremamente basso, tanto da poter confermare la totale indipendenza di queste due voci di indagine.

Tab. 24 – Tabelle di contingenza delle distribuzioni condizionate (assolute e relative) della posizione geografica rispetto alla dimensione di spesa del cliente.

frequenze assolute				
	Dimensione di spesa			
Sede	piccola	media	grande	totale
Padova	61	95	22	178
Triveneto	57	147	22	226
Italia	15	53	25	93
totale	133	295	69	497

frequenze relative				
	dimensione di spesa			
sede	piccola	media	grande	totale
Padova	0,458647	0,322034	0,318841	0,3581
Triveneto	0,428571	0,498305	0,318841	0,4547
Italia	0,112782	0,179661	0,362319	0,1871
totale	133	295	69	497

V Cramer 0,0167

Si è passati successivamente a considerare il potenziale legame tra la sede geografica del cliente, con l'anno di acquisizione dello stesso. Nuovamente la distribuzione non presenta nulla che debba essere segnalato, frequenze osservate e attese si possono considerare molto vicine tra loro e l'indice di

dipendenza è praticamente nullo, con un valore pari a 0,009. La tabella di contingenza qui sotto mostra come i clienti siano per la maggior parte acquisiti nei due trimestri del 2007, e ancora, per la maggior parte nell'area del Triveneto.

Tab. 25 – Tabelle di contingenza delle distribuzioni condizionate (assolute e relative) della posizione geografica rispetto all'anno di acquisizione del cliente.

frequenze assolute				
	Anno acquisizione			
Sede	2007	2008	rinnovati	totale
Padova	121	28	29	178
Triveneto	154	28	44	226
Italia	50	20	23	93
totale	325	76	96	497

frequenze relative				
	Anno acquisizione			
Sede	2007	2008	rinnovati	totale
Padova	0,372308	0,368421	0,302083	0,3581
Triveneto	0,473846	0,368421	0,458333	0,4547
Italia	0,153846	0,263158	0,239583	0,1871
totale	325	76	96	497

V Cramer 0,0089

Altre due variabili prese in considerazione per trovare possibili legami statistici sono state la dimensione di spesa e l'anno di acquisizione del cliente. Le considerazioni che vanno fatte in questo caso sono due: si noti come i clienti che rinnovano periodicamente il proprio investimento in comunicazione, sono tendenzialmente clienti con medi e grandi livelli di spesa. Anche se i clienti che potremmo considerare 'fissi' sono pochi quindi, assicurano a Progress delle entrate di dimensioni considerevoli, a maggior ragione se teniamo in considerazione quanto spiegato in precedenza e cioè che il 13% dei clienti (quelli che effettuano grossi investimenti di spesa) genera un 78% circa del fatturato dell'azienda. L'altra cosa da sottolineare è che i clienti acquisiti nel 2007 e che non hanno ancora rinnovato il loro investimento nel terzo semestre considerato sono principalmente concentrati su livelli di spesa piccoli o medi. Ciò che prima sembrava un dato poco confortante, e cioè che il 65% dei clienti acquisiti in un anno, non rinnovavano il loro rapporto con Progress a

differenza di tre semestri, viene fortemente ridimensionato da queste considerazioni. E' giusto affermare allora che l'azienda possiede uno strato di base di clienti fedeli, che anche se percentualmente poco rilevanti in termini numerici, lo è fortemente in termini di fatturato, mentre l'elevato riciclo dei clienti avviene su aziende che investono poco in comunicazione. Il che potrebbe voler dire affidabilità per i grossi clienti, con esigenze complesse, e continua innovazione su clienti con necessità spot, occasionali.

Tab. 26 – Tabelle di contingenza delle distribuzioni condizionate (assolute e relative) dell'anno di acquisizione del cliente rispetto alla sua dimensione di spesa.

frequenze assolute				
	Dimensione di spesa			
Anno acquisizione	piccola	media	grande	totale
2007	108	190	27	325
2008	19	50	7	76
rinnovati	6	55	35	96
totale	133	295	69	497

frequenze relative				
	Dimensione di spesa			
Anno acquisizione	piccola	media	grande	totale
2007	0,81203	0,644068	0,391304	0,6539
2008	0,142857	0,169492	0,101449	0,1529
rinnovati	0,045113	0,186441	0,507246	0,1932
totale	133	295	69	497

V Cramer 0,0282

Se prendiamo in considerazione invece il possibile legame tra la distribuzione per settori merceologici di riferimento dei clienti e quella delle dimensioni di spesa, vi troviamo ancora una volta una regolarità di fondo che non porta all'individuazione di alcuna dipendenza statistica. Il calcolo dell'indice V di Cramer porta ad un risultato di 0,27 punti su 1, sufficientemente basso da poter confermare ciò che è stato appena affermato. I settori che spendono di più sono quello dell'abbigliamento, e quello delle agenzie grafiche pubblicitari, ma sono anche i più rappresentati, quindi è anche naturale aspettarselo. Altri investimenti da menzionare possono essere quelli degli enti pubblici, e del settore

dell'arredamento, che pur con livelli di spesa medi, si fanno sentire in modo considerevole sul totale del fatturato.

Tab. 27 – Tabelle di contingenza delle distribuzioni condizionate (assolute e relative) del settore merceologico di riferimento rispetto alla dimensione di spesa dei clienti.

<b>frequenze assolute</b>				
<b>Attività</b>	<b>Dimensione di spesa</b>			
	piccola	media	grande	totale
Abbigliamento e Accessori	13	23	8	44
Agenzie Immobiliari	3	5	0	8
Agenzie	12	36	12	60
Arredamento, Mobilifici e Accessori	11	28	4	43
Articoli Regalo	5	7	1	13
Associazioni Private	5	5	3	13
Auto	6	16	0	22
Casalinghi - Elettrodomestici - Sistemi d'Allarme	4	10	5	19
Divertimenti	3	8	3	14
Editoria	2	6	2	10
Educazione - Istruzione	1	3	1	5
Enti Pubblici	7	18	1	26
Fiere - Manifestazioni - Congressi	1	8	1	10
Finanziario - Assicurativo	2	1	1	4
Food e Beverage	3	9	0	12
GDO - GSS	1	4	1	6
Informatica - Telecomunicazioni	2	5	2	9
Pulizie e Puliture	1	1	2	4
Rifiniture d'interni - Assistenza casa - Edilizia	4	22	7	33
Ristorazione	10	13	0	23
Salute Persona	5	14	1	20
Tappeti e Antiquariato	3	0	0	3
Tempo libero	5	7	1	13
Trasporti	0	0	2	2
Turismo	4	12	1	17
Varie	20	34	10	64
<b>totale</b>	<b>133</b>	<b>295</b>	<b>69</b>	<b>497</b>

<b>frequenze relative</b>				
<b>Attività</b>	<b>Dimensione di spesa</b>			
	piccola	media	grande	totale
Abbigliamento e Accessori	0,097744	0,077966	0,11594	0,0885
Agenzie Immobiliari	0,022556	0,016949	0	0,0161
Agenzie	0,090226	0,122034	0,17391	0,1207
Arredamento, Mobilifici e Accessori	0,082707	0,094915	0,05797	0,0865
Articoli Regalo	0,037594	0,023729	0,01449	0,0262
Associazioni Private	0,037594	0,016949	0,04348	0,0262
Auto	0,045113	0,054237	0	0,0443
Casalinghi - Elettrodomestici - Sistemi d'Allarme	0,030075	0,033898	0,07246	0,0382
Divertimenti	0,022556	0,027119	0,04348	0,0282
Editoria	0,015038	0,020339	0,02899	0,0201
Educazione - Istruzione	0,007519	0,010169	0,01449	0,0101
Enti Pubblici	0,052632	0,061017	0,01449	0,0523
Fiere - Manifestazioni - Congressi	0,007519	0,027119	0,01449	0,0201
Finanziario - Assicurativo	0,015038	0,00339	0,01449	0,008
Food e Beverage	0,022556	0,030508	0	0,0241
GDO - GSS	0,007519	0,013559	0,01449	0,0121
Informatica - Telecomunicazioni	0,015038	0,016949	0,02899	0,0181
Pulizie e Puliture	0,007519	0,00339	0,02899	0,008

Rifiniture d'interni - Assistenza casa - Edilizia	0,030075	0,074576	0,10145	0,0664
Ristorazione	0,075188	0,044068	0	0,0463
Salute Persona	0,037594	0,047458	0,01449	0,0402
Tappeti e Antiquariato	0,022556	0	0	0,006
Tempo libero	0,037594	0,023729	0,01449	0,0262
Trasporti	0	0	0,02899	0,004
Turismo	0,030075	0,040678	0,01449	0,0342
Varie	0,150376	0,115254	0,14493	0,1288
totale	133	295	69	497

V Cramer 0,0269

Proseguendo il ragionamento con la stessa logica sono stati messi in relazione la distribuzione delle categorie merceologiche con quella della posizione geografica dei vari clienti. Anche in questo caso la dipendenza stocastica tra le due variabili è praticamente nulla: i dati si distribuiscono eterogeneamente, seguendo in gran parte la distribuzione delle frequenze attese e l'indice di dipendenza non segnala alcun legame, con un valore pari a 0,077 punti su 1.

Tab. 28 – Tabelle di contingenza delle distribuzioni condizionate (assolute e relative) del settore merceologico di riferimento rispetto alla posizione geografica dei clienti.

frequenze assolute				
Attività	Sede			
	Padova	Trivento	Italia	totale
Abbigliamento e Accessori	12	29	3	44
Agenzie Immobiliari	1	5	2	8
Agenzie	21	19	20	60
Arredamento, Mobilifici e Accessori	17	21	5	43
Articoli Regalo	5	6	2	13
Associazioni Private	7	6	0	13
Auto	8	14	0	22
Casalinghi - Elettrodomestici - Sistemi d'Allarme	10	6	3	19
Divertimenti	6	5	3	14
Editoria	4	3	3	10
Educazione - Istruzione	1	3	1	5
Enti Pubblici	5	18	3	26
Fiere - Manifestazioni - Congressi	3	6	1	10
Finanziario - Assicurativo	1	1	2	4
Food e Beverage	8	4	0	12
GDO - GSS	2	3	1	6
Informatica - Telecomunicazioni	5	2	2	9
Pulizie e Puliture	1	1	2	4
Rifiniture d'interni - Assistenza casa - Edilizia	13	20	0	33
Ristorazione	11	10	2	23
Salute Persona	8	2	10	20
Tappeti e Antiquariato	2	1	0	3
Tempo libero	6	7	0	13
Trasporti	0	2	0	2
Turismo	2	4	11	17
Varie	19	28	17	64
totale	178	226	93	497

frequenze relative				
Attività	Sede			
	Padova	Trivento	Italia	totale
Abbigliamento e Accessori	0,067416	0,128319	0,03226	0,0885
Agenzie Immobiliari	0,005618	0,022124	0,02151	0,0161
Agenzie	0,117978	0,084071	0,21505	0,1207
Arredamento, Mobilifici e Accessori	0,095506	0,09292	0,05376	0,0865
Articoli Regalo	0,02809	0,026549	0,02151	0,0262
Associazioni Private	0,039326	0,026549	0	0,0262
Auto	0,044944	0,061947	0	0,0443
Casalinghi - Elettrodomestici - Sistemi d'Allarme	0,05618	0,026549	0,03226	0,0382
Divertimenti	0,033708	0,022124	0,03226	0,0282
Editoria	0,022472	0,013274	0,03226	0,0201
Educazione - Istruzione	0,005618	0,013274	0,01075	0,0101
Enti Pubblici	0,02809	0,079646	0,03226	0,0523
Fiere - Manifestazioni - Congressi	0,016854	0,026549	0,01075	0,0201
Finanziario - Assicurativo	0,005618	0,004425	0,02151	0,008
Food e Beverage	0,044944	0,017699	0	0,0241
GDO - GSS	0,011236	0,013274	0,01075	0,0121
Informatica - Telecomunicazioni	0,02809	0,00885	0,02151	0,0181
Pulizie e Puliture	0,005618	0,004425	0,02151	0,008
Rifiniture d'interni - Assistenza casa - Edilizia	0,073034	0,088496	0	0,0664
Ristorazione	0,061798	0,044248	0,02151	0,0463
Salute Persona	0,044944	0,00885	0,10753	0,0402
Tappeti e Antiquariato	0,011236	0,004425	0	0,006
Tempo libero	0,033708	0,030973	0	0,0262
Trasporti	0	0,00885	0	0,004
Turismo	0,011236	0,017699	0,11828	0,0342
Varie	0,106742	0,123894	0,1828	0,1288
totale	178	226	93	497

V Cramer 0,0788

A conclusione di questo livello di analisi l'ultima coppia di variabili considerata è quella che comprende i settori merceologici di appartenenza dei clienti e l'anno di acquisizione degli stessi. Ancora una volta l'indagine effettuata non dimostra nessun livello di dipendenza tra i dati così distribuiti. Le frequenze osservate sono similmente distribuite a quelle attese e l'indice V di Cramer indica una indipendenza stocastica elevata con un punteggio di 0,067 su 1. Dalla distribuzione si può ricavare unicamente per curiosità che i settori nei quali l'azienda ha un maggior riciclo di clienti, ossia quelli che, acquisiti nel 2007 non hanno ancora rinnovato l'investimento dopo tre semestri, sono gli stessi settori più o meno, dove si registra il maggior tasso di fedeltà dei clienti, in particolar modo parliamo del settore dell'abbigliamento, delle agenzie grafiche e pubblicitarie, degli enti pubblici e dell'edilizia.

Tab. 29 – Tabelle di contingenza delle distribuzioni condizionate (assolute e relative) del settore merceologico di riferimento rispetto all'anno di acquisizione dei clienti.

<b>frequenze assolute</b>				
<b>Attività</b>	<b>Anno acquisizione</b>			
	2007	2008	rinnovati	totale
Abbigliamento e Accessori	29	5	10	44
Agenzie Immobiliari	6	2	0	8
Agenzie	30	10	20	60
Arredamento, Mobilifici e Accessori	34	4	5	43
Articoli Regalo	6	5	2	13
Associazioni Private	9	0	4	13
Auto	19	0	3	22
Casalinghi - Elettrodomestici - Sistemi d'Allarme	7	3	9	19
Divertimenti	10	2	2	14
Editoria	7	2	1	10
Educazione - Istruzione	2	1	2	5
Enti Pubblici	15	7	4	26
Fiere - Manifestazioni - Congressi	5	1	4	10
Finanziario - Assicurativo	3	0	1	4
Food e Beverage	7	3	2	12
GDO - GSS	6	0	0	6
Informatica - Telecomunicazioni	6	3	0	9
Pulizie e Puliture	3	0	1	4
Rifiniture d'interni - Assistenza casa - Edilizia	17	5	11	33
Ristorazione	17	4	2	23
Salute Persona	16	3	1	20
Tappeti e Antiquariato	3	0	0	3
Tempo libero	9	2	2	13
Trasporti	1	0	1	2
Turismo	11	3	3	17
Varie	47	11	6	64
<b>totale</b>	<b>325</b>	<b>76</b>	<b>96</b>	<b>497</b>

<b>frequenze relative</b>				
<b>Sede</b>	<b>Anno acquisizione</b>			
	2007	2008	rinnovati	totale
Abbigliamento e Accessori	0,089231	0,065789	0,10417	0,0885
Agenzie Immobiliari	0,018462	0,026316	0	0,0161
Agenzie	0,092308	0,131579	0,20833	0,1207
Arredamento, Mobilifici e Accessori	0,104615	0,052632	0,05208	0,0865
Articoli Regalo	0,018462	0,065789	0,02083	0,0262
Associazioni Private	0,027692	0	0,04167	0,0262
Auto	0,058462	0	0,03125	0,0443
Casalinghi - Elettrodomestici - Sistemi d'Allarme	0,021538	0,039474	0,09375	0,0382
Divertimenti	0,030769	0,026316	0,02083	0,0282
Editoria	0,021538	0,026316	0,01042	0,0201
Educazione - Istruzione	0,006154	0,013158	0,02083	0,0101
Enti Pubblici	0,046154	0,092105	0,04167	0,0523
Fiere - Manifestazioni - Congressi	0,015385	0,013158	0,04167	0,0201
Finanziario - Assicurativo	0,009231	0	0,01042	0,008
Food e Beverage	0,021538	0,039474	0,02083	0,0241
GDO - GSS	0,018462	0	0	0,0121
Informatica - Telecomunicazioni	0,018462	0,039474	0	0,0181
Pulizie e Puliture	0,009231	0	0,01042	0,008
Rifiniture d'interni - Assistenza casa - Edilizia	0,052308	0,065789	0,11458	0,0664
Ristorazione	0,052308	0,052632	0,02083	0,0463
Salute Persona	0,049231	0,039474	0,01042	0,0402
Tappeti e Antiquariato	0,009231	0	0	0,006

Tempo libero	0,027692	0,026316	0,02083	0,0262
Trasporti	0,003077	0	0,01042	0,004
Turismo	0,033846	0,039474	0,03125	0,0342
Varie	0,144615	0,144737	0,0625	0,1288
totale	325	76	96	497

V Cramer 0,067

Da questo studio emerge che le variabili che contraddistinguono l'analisi preliminare effettuata sui clienti dell'azienda non hanno alcun legame statistico tra di loro. Questo significa che non andranno ricercate delle particolari 'classi' di clienti, come invece si intende fare per i fornitori. Sembra logico supporre allora che l'indagine fin qui effettuata sui clienti servirà per collegare le 'tipologie' di fornitori che successivamente si andranno a delineare con i servizi che i clienti acquistano dall'azienda centrale.



## Capitolo 3 – Conclusioni sul caso

### 3.1 L'albero delle relazioni

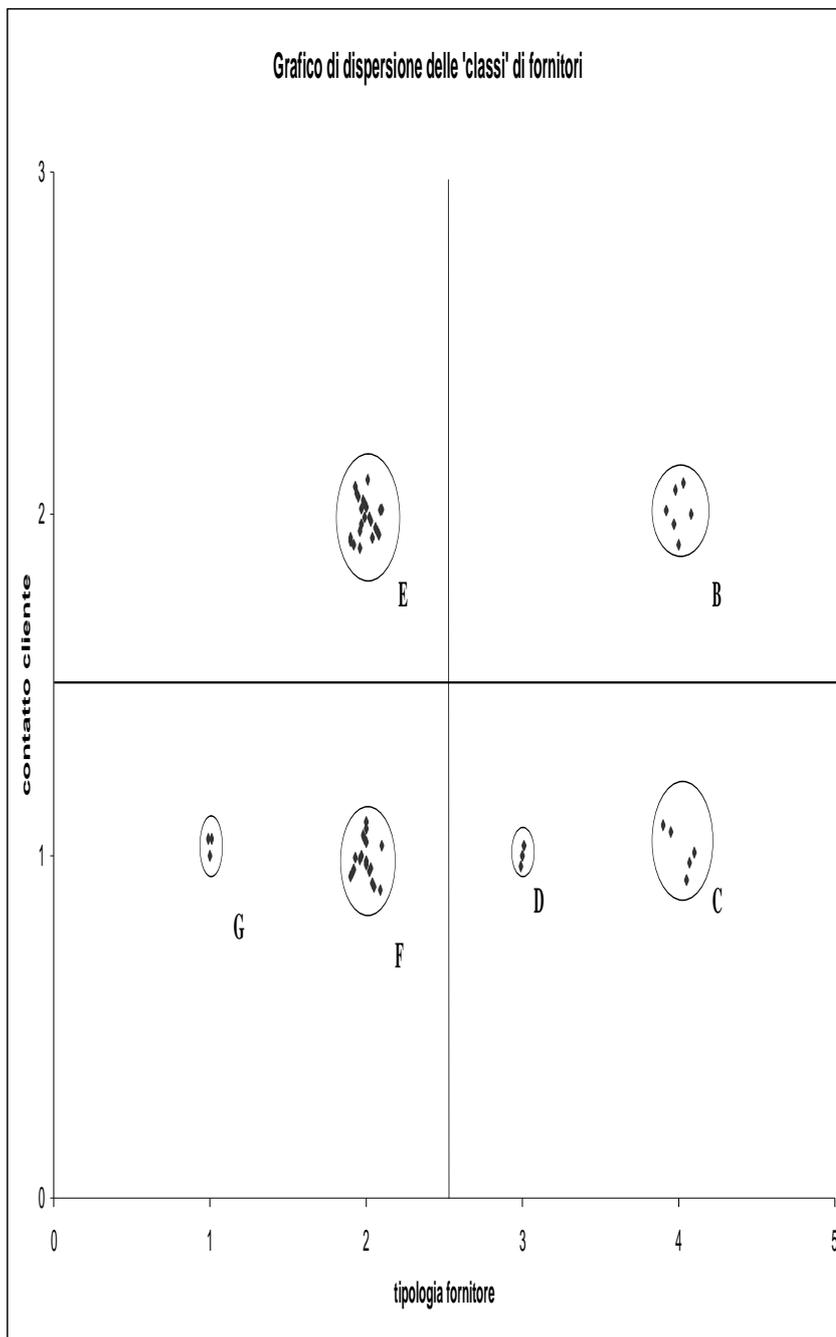
In riferimento alla popolazione dei fornitori dell'azienda su cui sono state effettuate le analisi statistiche nel precedente capitolo, è stato rilevato che ci sono alcune variabili che risultano essere dipendenti l'una dall'altra. Affinché l'analisi possa servire alla definizione di un risultato concreto si è deciso di selezionare le relazioni statisticamente forti, in modo da poter isolare le variabili che le interessano e considerarle rappresentative dell'insieme di tutte quelle prese in esame. Il fine ultimo di questa operazione sarà quello di creare delle 'classi' di aziende tramite le quali poter classificare l'intero campione di fornitori considerato.

La relazione statisticamente più significativa, nell'analisi descrittiva dei dati, è risultata essere quella che lega la tipologia del fornitore con la possibilità che questo sia messo o meno in contatto col cliente finale. Il legame, sintetizzato dall'indice V di Cramer, vale 0,69 punti su 1, il valore più alto tra tutti i possibili legami considerati. Se si considerano infatti i fornitori legati a Progress con le loro diverse modalità contrattuali, il fatto che questi possano interfacciarsi o meno con i clienti ha un ben preciso livello di rilevanza sul tipo di servizio che questi offrono. Necessariamente allora si può 'agganciare' ad un tipo di servizio le caratteristiche dei relativi fornitori che spiegano tutte le altre variabili quali durata del rapporto con l'azienda centrale, livello di standardizzazione dello stesso, in modo da ottenere una categorizzazione generale in qualche modo rappresentativa di tutta l'analisi effettuata.

E' stato costruito un grafico di dispersione che illustra come la popolazione delle aziende fornitori di servizi si distribuisce contemporaneamente rispetto alla coppia di variabili primaria. Com'è logico aspettarsi in base al fatto che queste due variabili si manifestano con modalità ordinali discrete, si possono evidenziare alcune 'aree' di significativo interesse all'interno del grafico. Tali raggruppamenti di aziende possono definire quelle 'classi' di

fornitori al quale si era accennato in apertura del paragrafo, secondo le quali classificare tutta la popolazione delle 78 aziende.

Fig. 9 – Grafico di dispersione dei fornitori.



Vediamo di seguito quali possono essere le classi così considerate:

**A.** Rappresenta i servizi interni offerti da Progress, vale a dire le consulenze e i mezzi di cui l'azienda è concessionaria pubblicitaria diretta.

**B.** Rappresenta una categoria di fornitori che offrono servizi equiparabili a quelli interni: sono fornitori che vantano un rapporto privilegiato con

l'azienda, che vengono messi in contatto diretto col cliente finale e offrono generalmente un servizio specializzato, con un alto livello di personalizzazione. Tecnicamente questa categoria conta quelle aziende che sono riunite sotto il gruppo Progress, tranne qualche piccola eccezione.

**C.** E' la classe a cui appartengono i fornitori specializzati, che offrono servizi generalmente tagliati su misura per il cliente, hanno un rapporto di fiducia con l'azienda centrale, basato sulla lunga durata dello stesso e sulle loro elevate competenze, ma i loro servizi passano necessariamente attraverso Progress perché non vengono messi in contatto col cliente finale.

**D.** Questa categoria rappresenta i fornitori in esclusiva per Progress, ossia quelle aziende che hanno una formula contrattuale tale da risultare legate solo ad essa. Qualsiasi sia la tipologia di servizio che offrono esso dovrà necessariamente passare attraverso Progress prima dell'erogazione al cliente.

**E.** Rappresenta la categoria dei fornitori che offrono servizi standard, basati su un basso contenuto di know-how, tale per cui non c'è nessun rischio se si interfacciano direttamente con il cliente. Tipicamente appartengono a questa categoria le agenzie grafiche pubblicitarie.

**F.** Rappresenta la categoria delle aziende che intrattengono rapporti standardizzati con Progress ma che forniscono servizi più complessi, tali per cui è necessaria una mediazione dell'azienda centrale: è il caso delle concessionarie pubblicitarie, che forniscono spazi pubblicitari in diversi formati e quantità per le diverse esigenze dei clienti di Progress.

**G.** A questa categoria appartengono i fornitori interni di Progress: non hanno contatto col cliente finale perché forniscono servizi che servono all'azienda per il suo regolare funzionamento.

### **3.2 Considerazioni sul caso**

Ora, considerato che la classe A, per sua definizione, non può trovare una corrispondenza tra i fornitori fisici dell'azienda, perché rappresenta i servizi che Progress sviluppa internamente, tutte le altre classi hanno al loro interno una certa quantità di fornitori, tra quelli considerati all'inizio

dell'analisi. Come si può vedere dalla tabella sottostante, è la categoria E la numericamente più rilevante, con il 43,6% delle aziende, anche in considerazione del fatto che rilevante è il peso delle numerose agenzie pubblicitarie che vi appartengono. Fa seguito la categoria F, 32% del totale, per un equivalente ragionamento sulle concessionarie pubblicitarie, che occupano una parte non indifferente delle 78 aziende considerate, e poi i servizi più vicini a Progress e al cliente come le categorie B e C, rispettivamente all'8,9% e al 7,7%, in cui si snodano gran parte delle competenze dell'azienda. Le categorie rappresentate in modo minore sono i fornitori in esclusiva e i fornitori interni che si attestano entrambe solo su un 3% di presenza sul totale.

Tab. 30 – Tabelle di contingenza delle distribuzioni condizionate (assolute e relative) della tipologia di fornitore rispetto alla possibilità di contatto con il cliente.

frequenze assolute			
Tipologia fornitore	Contatto col cliente		
	sì	no	totale
Fornitore privilegiato	7	6	13
Accordo in esclusiva	0	3	3
Fornitore	34	25	59
Fornitore Progress	0	3	3
totale	41	37	78

Tab. 31 – Distribuzione delle classi dei fornitori precedentemente determinate.

Classe fornitori	B	C	D	E	F	G	Totale
Freq. assoluta	7	6	3	34	25	3	
Freq. relativa	8,974%	7,692%	3,846%	43,590%	32,051%	3,846%	
Totale							78

Fatto questo lavoro di individuazione delle 'classi' di fornitori sulla base delle caratteristiche dei servizi offerti, il passo successivo è quello di individuare con quali modalità questi fornitori vengono utilizzati da Progress per soddisfare le esigenze dei propri clienti. Risalendo quindi sul database aziendale dei clienti a quali sono i servizi acquistati da ognuno dei 497 considerati, si è potuto associare ad ogni azienda cliente la 'classe' di fornitore utilizzato per soddisfare il suo bisogno nel momento in cui questo si è rivolto a Progress. Ovviamente per combinare dei mix personalizzati per il cliente si utilizzano contemporaneamente servizi provenienti da più categorie di fornitori, il che rende più articolata un'indagine di tipo

descrittivo. Quello che è stato indagato tenta comunque di essere un collegamento, un ponte tra clienti e fornitori per sviscerare la natura delle loro relazioni con l'azienda centrale. Dai dati risulta che la categoria di servizi a cui Progress fa maggiormente ricorso è la categoria A, cioè quella dei servizi che lei stessa sviluppa internamente. Questo tipo di servizi vengono utilizzati nell'87% dei casi in cui un cliente si rivolge all'azienda, anche se ovviamente non vengono sempre forniti da soli, ma molto spesso collegati con altre tipologie provenienti da categorie diverse. Nello specifico, come si può vedere nelle tabelle più sotto, il 46% dei casi vede un' utilizzo singolo delle competenze interne di Progress nei confronti dei bisogni del cliente, mentre nel restante dei casi queste entrano a far parte di un mix che prevede l'utilizzo in contemporanea di servizi esterni. Un'altra categoria particolarmente utilizzata è quella dei servizi offerti dai fornitori specializzati, ossia la C. Utilizzata nel 31% dei casi in cui un cliente si rivolge a Progress, questa tipologia di servizi ha un'implementazione quasi solo esclusivamente 'di supporto', in connessione con altri tipi di servizi erogati: viene utilizzata in modo singolo per il cliente solo il 3,4% delle volte. Anche i servizi da fornitori con rapporti standard ma di tipo complesso, tipologia F, risultano avere un alto tasso di utilizzo da parte dell'azienda in questione, in quanto utilizzati con una percentuale del 24,3% dei clienti totali. L'utilizzo singolo di un servizio appartenente a questa categoria è basso anche in questo caso, il 4,2% delle volte soltanto, il che induce ad ipotizzare per lo stesso una necessità di essere parte integrante di un'offerta più complessa. Servizi meno utilizzati sono quelli delle categorie B ed E, rispettivamente per l'11,7% e il 4,8% dei casi di necessità considerati. I fornitori appartenenti alla categoria B, vengono utilizzati quasi esclusivamente se collegati ad altre tipologie di servizi, 1% di utilizzo singolo, così come lo stesso si può dire per i servizi della 'classe' E, anche in questo caso 1% di utilizzo singolo. Per la categoria dei fornitori in esclusiva, la D, invece, l'utilizzo è particolarmente non significativo, con uno 0,2%, ossia solo per 1 cliente su 497 considerati.

Tab. 32 – Distribuzione delle frequenze di utilizzo delle ‘classi’ di servizi e fornitori individuati rispetto ai 497 clienti.

<b>Classe fornitori</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>Totale</b>
Freq. assoluta	433	58	157	1	24	121	
Freq. relativa	87,123%	11,670%	31,590%	0,201%	4,829%	24,346%	159,759%
<b>Totale</b>							497

Tab. 33 – Distribuzione delle frequenze di utilizzo in caso singolo delle ‘classi’ di servizi e fornitori individuati rispetto ai 497 clienti.

<b>Classe fornitori</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>Totale</b>
Freq. assoluta	233	5	17	0	5	21	
Freq. relativa	46,881%	1,006%	3,421%	0,000%	1,006%	4,225%	56,539%
<b>Totale</b>							497

### 3.3 Considerazioni generali

La prima conclusione a cui si può arrivare sullo studio di questo caso aziendale riguarda sicuramente il fatto che l'azienda il questione usa un'implementazione dei servizi basata in maniera molto forte sulle proprie competenze interne. E' tipico di imprese che organizzano il loro operare sulle conoscenze altamente specializzate del personale, in modo tale da poter essere in grado di sviluppare internamente la creazione di knowledge necessaria a soddisfare la maggior parte dell'immensa varietà di bisogni che i clienti possono presentare.

A questo proposito è bene notare infatti che la quasi totalità di servizi esterni di cui Progress fa uso vengono integrati in un mix sviluppato a partire da una mescolanza tra questi e una base di servizi interni. E' raro quindi, secondo l'analisi sviluppata, che l'azienda si ponga nei confronti del cliente come un mero fornitore di servizi o di competenze. Il ruolo che essa assume sembra piuttosto avvicinarsi ad una configurazione sfumata tra purchaser e provider, secondo la classificazione proposta nel primo capitolo. Vi si può notare un'implementazione che comprende caratteristiche dell'una e dell'altra tipologia di aziende che si occupano di KIBS, nonostante non sia totalmente escluso che in determinati ed isolati casi l'azienda assuma un ruolo di partner nei confronti del cliente.

Va sottolineato inoltre che i servizi esterni più utilizzati appartengono a categorie di fornitori che non hanno un contatto diretto con i clienti. Per i servizi maggiormente specializzati infatti Progress tende a fare da filtro di modo che da un lato non rischia che la relazione tra cliente e fornitore si stabilizzi al punto tale da estromettere l'agenzia (Progress) che fa da tramite, ma soprattutto dall'altro lato il passaggio di knowledge esterna attraverso l'azienda fa sì che questa possa assorbirne i tratti principali, codificando alcune competenze che possono venire immagazzinate all'interno dell'azienda e venire utilizzate poi nello stabilire future e differenti relazioni.

E' bene inserire in questo contesto un altro tipo di osservazione: è consuetudine che l'azienda cerchi di arrivare ad una definizione ordinata delle competenze che assorbe da altri fornitori, o dall'interazione con i clienti. Il tentativo di avviare una standardizzazione delle conoscenze che maturano dall'esperienza nelle sue relazioni è un tratto tipico delle imprese che operano nell'ambito dei KIBS, ed è in questo caso confermato dai dati che dimostrano come i servizi forniti da aziende esterne siano di natura prevalentemente standardizzata.

Tutte queste osservazioni supportano l'ipotesi iniziale secondo la quale Progress può essere inquadrata come un'azienda di servizi operante nell'ambito italiano del settore del Terziario Avanzato, nonostante sia possibile ricavarne che la varietà dei casi reali che l'azienda si trova ad affrontare fa sì che sia difficile incasellarla in una specifica situazione teorica. L'effettivo funzionamento delle aziende nei loro contesti economici e culturali di riferimento, molte volte, prescinde dalle logiche di classificazione teorica sugli stessi contesti.



## **Bibliografia**

**Prof.ssa Fiorenza Belussi**, *Appunti di 'Economia delle attività terziarie'*.

**Confindustria**, (febbraio 2008), *Primo rapporto sugli indicatori dei Servizi Innovativi e Tecnologici*, Confindustria servizi innovativi e tecnologici, Roma.

L'impresa, Mensile de IlSole24Ore, **Alberto Fedel e Alessandro Pedrazzini**, *Reti di vendita. Come costruire una struttura organizzativa incentrata sul cliente*, numero di maggio 2008.

L'impresa, Mensile de IlSole24Ore, **Erika Leonardi**, *Service management. Come progettare e gestire attività si servizi*, numero di giugno 2008.

Il Mattino di Padova, "*Terziario Avanzato: aperta la via per una stretta collaborazione*".

**Prof. Silio Rigatti Luchini**, *Appunti di Statistica Descrittiva*, Università di Padova, Facoltà di Statistica.

## **Sitografia**

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

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

[www.progressmedia.net](http://www.progressmedia.net)



E' sempre difficile rendere il giusto merito alle persone che hanno aiutato durante un percorso, e che per un motivo o per un altro hanno assunto dei ruoli importanti nella vita di una persona. Per mia sfacciata fortuna, l'elenco delle persone che dovrei ringraziare è davvero lungo, ma vorrei provare ugualmente a ricordare chi mi dimostra in continuazione quanto è grande il valore del loro appoggio.

Per le fatiche fatte nell'ideazione, l'elaborazione e la stesura di quest'opera prima un grazie va al supporto del Prof. Paiola, che ha sopportato la mia costante presenza nel suo ufficio in questi mesi.

Seguendo una sorta di ordine anti-cronologico poi il pensiero va a tutte le persone incontrate durante l'esperienza di stage affrontata in Progress, persone che mi hanno accolto, consigliato, e fatto capire quanto fosse profonda la diversità tra il mondo dello studio e ciò che aspetta tutti lì fuori dopo di esso. Un grazie va a Pierpaolo per la considerazione dimostratami, a Enrico per i consigli fraterni, ad Elisa per la pazienza, e a tutte le ragazze (Federica, Giulia, Laura, Marzia, Valentina, Valentina, Vittoria, Wally) per la simpatia con cui mi hanno fatto sentire 'uno di loro'.

Nell'esperienza universitaria invece, le persone che hanno accompagnato il mio percorso padovano sono state così diverse tra loro e così intense da avermi lasciato, ognuna a suo modo, qualcosa dentro. Si ringraziano quindi per la compagnia Marta ed Elisa, Elisa, Matteo, Chiara ed ovviamente la persona senza la quale questi tre anni non avrebbero avuto lo stesso valore, senza la quale i pomeriggi di studio non avrebbero trovato un loro senso, e le gioie per i risultati raggiunti sarebbero state un po' meno piacevoli: un grazie particolare ad una compagna di banco insostituibile e ad un'amica preziosa, Caterina.

In fondo a questa sorta di 'lista' lascio le persone che ho conosciuto ed apprezzato negli anni in cui ero ancora un ragazzino, che mi hanno visto formarmi e che tutt'oggi subiscono e sopportano i miei pregi e le mie tante stranezze. Per prima cosa è di dovere rendere grazie alla mia famiglia, che ha creduto in questo 'investimento' e che da ventun'anni supporta il mio percorso senza mettere ostacoli né freni alla mia incontenibile voglia di crescere. Non meno importanti sono i ringraziamenti agli amici, una seconda famiglia per me. Grazie a chi è stato vicino a me sempre, per godersi i momenti di gioia e di festa (che sono stati davvero parecchi) e per porgere la spalla nei momenti di debolezza. Grazie a Camilla per la spontaneità, a Davide, ad Ennio, ad Eva per essere il mio alter ego femminile, a Francesca per avermi insegnato la filosofia, a Giulia B. per le

feste e le risate a scuola, a Giulia P. per le interminabili chiacchierate, a Giuseppe, a Luca, a Lucia per l'innata capacità di ascoltare e non giudicare mai, a Vittoria per essere sempre la top. Un grazie particolare ad Anna e Riccardo, per essere presenti da così tanto tempo, per capirmi sempre al volo una e per la spensieratezza che trasmette l'altro.

Spero di avere ancora molto di cui ringraziare tutti nella mia vita.