

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI
PADOVA**

FACOLTA' DI SCIENZE STATISTICHE

**CORSO DI LAUREA SPECIALISTICA IN SCIENZE
STATISTICHE, ECONOMICHE, FINANZIARIE E
AZIENDALI**

**“LA SUDDIVISIONE DEI CLIENTI ALL'INTERNO DI
UN'AZIENDA”**

Relatore: Ch.mo Prof. Rita Zillo

Laureando: Daniel Chenet

ANNO ACCADEMICO 2006/2007

Indice	pag. 1
Introduzione e considerazioni finali	pag. 3
Capitolo 1	pag. 7
Customer Relationship Management	pag. 7
1.1 La relazione acquirente venditore	pag. 7
1.2 La centralità delle relazioni	pag. 10
1.3 Il concetto di servizio per attivare e mantenere le relazioni con i clienti	pag. 12
1.4 La personalizzazione di massa	pag. 15
Capitolo 2	pag. 17
Il Customer marketing	pag. 17
2.1 Customer marketing	pag. 17
2.2 Identificare la clientela	pag. 18
2.3 Differenziare la clientela	pag. 21
2.3.1 Differenziazione della clientela: dalla teoria alla pratica	pag. 22
2.3.2 Differenziazione dei clienti: informazioni pratiche, decisioni pratiche	pag. 24
2.3.2.1 Fatti e cifre attuali	pag. 24
2.3.2.2 Dati quantificabili sul cliente	pag. 24
2.3.2.3 Dati osservabili sul cliente	pag. 25
2.3.2.4 Dati ottenibili dal cliente	pag. 25
2.4 Interagire con la clientela	pag. 26
2.4.1 Rendere l'iterazione sempre più efficiente in termini di costi	pag. 27
2.4.2 Riconoscere le opportunità di iterazione	pag. 28
2.4.3 L'importanza del dialogo	pag. 28
2.5 Le osservazioni finali	pag. 29
Capitolo 3	pag. 31
Domnick Hunter Hiross : profilo aziendale	pag. 31
3.1 Le origini	pag. 31
3.2 L'acquisizione	pag. 31
3.3 La missione	pag. 34
3.4 L'organizzazione	pag. 34
3.5 Com'è l'azienda oggi	pag. 37
3.5.1 La politica nei confronti dell'ambiente	pag. 38
3.6 La gamma di prodotti e servizi	pag. 39
a. Prodotti	pag. 39

b. Il servizio post-vendita	pag. 42
3.7 Distribuzione	pag. 43
3.8 Il Mercato	pag. 44
1. Concorrenti	pag. 44
2. Fornitori/Clienti	pag. 45
Capitolo 4	pag. 47
Analisi delle vendite	pag. 47
4.1 Segmentazione clienti	pag. 47
4.2 Segmentazione della clientela DHH	pag. 49
4.2.1 Gestione dei clienti	pag. 49
4.2.2 Parametri aziendali	pag. 50
4.3 Analisi delle vendite	pag. 51
4.3.1 Variabili di carattere economico	pag. 51
4.3.2 Variabili di segmentazione del mercato	pag. 53
4.3.3 Analisi univariata per categoria Clienti, Zone, Agenti	pag. 54
a. Categorie Clienti DHH	pag. 55
b. Zone DHH	pag. 57
c. Agenti DHH	pag. 63
4.3.4 Analisi bivariata per categoria Agenti/Categoria clienti, Agenti/Zone	pag. 65
a. Agenti - Categoria clienti	pag. 65
b. Agenti - Zone	pag. 66
4.3.5 Analisi delle serie storiche	pag. 72
4.3.5.1 I fatturati annuali	pag. 72
4.3.5.2 Analisi storica per categoria Clienti	pag. 74
4.3.5.3 Analisi storica per agente	pag. 76
4.3.5.4 Analisi delle variazioni tra periodi diversi	pag. 78
a. Confronto tra i primi sette mesi del 2004 e i primi sette mesi del 2005	pag. 78
4.3.6 La fidelizzazione del cliente	pag. 79
Conclusioni	pag. 85
Allegati	pag. 87
Riferimenti Bibliografici	pag. 97

INTRODUZIONE E CONSIDERAZIONI FINALI

La portata e la complessità dei mutamenti dello scenario stanno imponendo a molte imprese un cambiamento talvolta radicale dei propri orientamenti strategici e, soprattutto stanno accentuando l'importanza di gestire in maniera realmente efficace le relazioni con i clienti.

Il lavoro svolto all'interno della tesi si sviluppa da un'insieme di dati raccolti dal database aziendale, frutto del mio stage presso l'azienda multinazionale Domnick Hunter Hiross, la quale tratta sistemi di refrigerazione dell'acqua e aria compressa. I dati raccolti sono stati elaborati per conseguire una differenziazione della clientela e analizzare l'andamento delle vendite, come basamento della direzione verso il cliente. Lo sviluppo della tesi deriva dalla constatazione che la clientela rappresenta una delle più importanti risorse dell'impresa e quindi esige la necessità di conoscere il valore di un cliente nel suo ciclo di vita.

Una azienda orientata al cliente mette al primo posto la gestione delle relazioni con il cliente e riconosce nella forza o nella debolezza di quelle relazioni i fattori determinanti per una redditività e un successo duraturi.

Attraverso un efficace programma di raccolta e gestione delle informazioni sarà quindi possibile, con maggiore credibilità rispetto al passato, proporre soluzioni personalizzate alle aspettative dei singoli clienti e, quindi, consolidare e aumentare il livello di soddisfazione portando il cliente anche ad una maggiore fidelizzazione.

La tesi è strutturata in quattro capitoli che possiamo dividere in due macroaree, la prima teorica dove vengono descritti i concetti di Customer Relationship Management e Customer Marketing, la seconda pratica, dove appunto si sviluppa l'analisi relativa ai dati messi a disposizione.

Nel primo capitolo si è cercato di fare un panoramica sulla relazione che un'impresa può avere con i clienti, descrivendo in particolare i concetti della Customer Relationship Management. All'interno si mette in risalto l'importanza della centralità delle relazioni con i clienti e del cambiamento evolutivo in corso, descrivendo le relazioni e le diverse prospettive tra cliente e venditore.

Nel secondo capitolo si parla di Customer Marketing e cioè il processo della soddisfazione e fidelizzazione dei clienti per renderli più redditizi, procedendo passo passo, un cliente alla volta, stabilendo con ognuno una learning relationship (relazione di apprendimento), a partire da quelli più pregiati. Vengono descritti alcuni principi fondamentali nelle relazioni tra impresa e cliente, si parla di identificazione, di differenziazione, di iterazione e infine di

personalizzazione. Tali principi sono approssimativamente in ordine crescente di difficoltà e complessità, anche se, come vedremo, gli intrecci possibili sono molti.

All'intero del terzo capitolo si parla dell'azienda Domnick Hunter Hiross e del suo profilo, dove si descrivono i prodotti che produce (essiccatori, filtri, refrigeratori), i servizi che offre (Customer service), si dà una descrizione della propria organizzazione interna (organigramma), del mercato in cui è inserita, e della distribuzione (rete di vendita).

In ultima si arriva al quarto capitolo dove viene fatta l'analisi, mettendo in pratica i concetti teorici descritti precedentemente. Per trattare clienti diversi in maniera diversa, si sono fatte delle analisi sulle vendite basate sul fatturato, si è cercato di conoscere al meglio le varie tipologie di clienti segmentando la clientela in varie categorie, valutando anche il singolo lavoro di ogni agente. Le analisi svolte sono state fatte sia per ogni singola variabile (univariate) sia per più variabili messe insieme (bivariate), analizzando serie storiche e confrontando periodi differenti. L'estrapolazione di queste informazioni possono essere utili ai fini strategici aziendali.

Conclusioni

Dalle analisi svolte all'interno della tesi possiamo dare evidenza degli aspetti che ne sono usciti.

Quello che si è riscontrato nel 2005 sono i valori alti del fatturato da una parte, e i valori bassi dei clienti dall'altra, di due categorie importanti per l'azienda, i clienti principali e i clienti buoni, i quali hanno percentuali alti di fatturato con pochi clienti. Essi rappresentano i clienti importanti per l'azienda e nel momento in cui dovessero mancare creerebbero grossi problemi, ecco perché non serve solo soddisfarli ma l'obiettivo è di renderli fedeli, anche perché l'aspetto più importante ai fini dell'impresa, non è quello che i clienti dichiarano in termini di soddisfazione, ma se l'offerta che essi hanno ricevuto li manterrà fedeli.

Ci sono molti clienti piccoli con fatturati esigui, il loro potenziale di crescita è elevato, capire per gli agenti quali hanno un valore strategico da potenziare potrebbe servire ad alzarli di categoria, e successivamente improntare una strategia di fidelizzazione.

Visto i valori alti dei fatturati medi, si può supporre che con alcuni clienti gli agenti abbiano un rapporto più intenso, mantenere con gli stessi e sviluppare con gli altri relazioni più intense può portare ad una redditività maggiore.

Per quanto riguarda le vendite nel territorio nazionale la suddivisione in zone ha visto come l'azienda venda principalmente al nord, evidenziando in particolare tre regioni top, la Lombardia, l'Emilia Romagna e il Veneto con fatturati e clienti elevati. Le altre regioni

mostrano un contributo minore e spesso l'alto fatturato non coincide con l'alto numero di clienti, molto probabilmente dalla presenza di pochi clienti ma buoni.

Le analisi sono state fatte anche valutando il lavoro di ogni singolo agente, l'azienda all'interno del territorio nazionale ha una copertura di ben 5 agenti. In generale si è visto che tutti gli agenti hanno una quantità elevata di clienti piccoli ma che in realtà la maggior parte del fatturato proviene dai clienti principali e buoni, dimostra il fatto che la vetta del 20% dei clienti rappresenta circa l'80% del fatturato totale. Un investimento migliore in nuovi clienti nel nord e un rapporto migliore con i clienti del sud magari con un miglioramento delle tecniche di vendita e di comunicazione, potrebbe essere una strategia molto interessante da tenere in considerazione. Nei tre anni presi in considerazione il fatturato mostra una grossa variabilità con un trend negativo, non si intravede una stagionalità generale, tranne nei mesi di luglio e di agosto.

Infine si è svolta un'analisi che ci ha portato a individuare in termini di numerosità clienti, quali siano stati i cambiamenti tra il 2004 e il 2005. Pur riscontrando una alta fedeltà da parte dei clienti, la perdita di alcuni clienti principali e buoni, ha contribuito a creare una perdita di ricavi rendendo così il fatturato minore rispetto l'anno precedente.

CAPITOLO 1

Customer Relationship Management

1.1 La relazione acquirente venditore

La forte evoluzione connessa ai rapporti impresa – mercato ha comportato radicali cambiamenti nella dinamica dei sistemi competitivi e nelle formulazioni strategiche aziendali. L'obiettivo primario di queste strategie è rappresentato dalla soddisfazione dei bisogni emergenti dei consumatori mediante la definizione di un sistema relazionale.

Negli anni Settanta, il focus aziendale era rappresentato dalla qualità dei prodotti mediante l'implementazione di una strategia di Total Quality Management (è un sistema in cui si cerca il miglioramento continuo della qualità all'interno di una organizzazione).

Nei successivi anni Ottanta, la strategia di successo era costituita dal Business Process Reengineering, dove l'attenzione era focalizzata sui processi per la riduzione dei costi, una tecnica di studio dei processi aziendali avente per scopo l'analisi dell'efficacia.

Negli anni Novanta, la necessità di caratterizzare un cliente per raggiungerlo nel modo più efficace è già un dato acquisito ed il passo successivo consiste nell'adozione di tutte quelle tecniche necessarie affinché il cliente occasionale si trasformi in un cliente fedele. Da qui hanno origine il concetto di Customer Satisfaction e lo sviluppo dei programmi di fidelizzazione nei più disparati campi della produzione di beni e servizi.

L'evoluzione dei rapporti impresa-mercato con le implicazioni di internet sul sistema economico, hanno portato dei cambiamenti sulla determinazione delle strategie aziendali. La soddisfazione dei bisogni emergenti dei consumatori implica una definizione di un sistema relazionale il quale diventa uno dei punti essenziali delle strategie adottate dalle aziende.

Quindi il successo di un'impresa dipende dalla capacità di instaurare relazioni solide con i clienti e non solo dalle competenze che si originano in specifiche attività della catena del valore. L'adozione dell'approccio relazionale con il cliente comporta un cambiamento culturale aziendale verso la soddisfazione delle esigenze e bisogni dei consumatori. Con l'avvento, in questi ultimi anni del CRM, si completa il processo di spostamento della focalizzazione dell'attività aziendale dal prodotto al cliente. L'obiettivo finale è far percepire al cliente un rapporto uno ad uno tra lui ed il riferimento nell'azienda. Affinché tale rapporto

sia credibile, è indispensabile che l'azienda riesca ad interpretare desideri e bisogni dei suoi clienti deducendoli dai comportamenti d'acquisto e dalle interazioni che questi hanno con i punti di contatto aziendali.

La nuova realtà sociale e dei mercati hanno conferito quindi una straordinaria attualità e crucialità all'orientamento al cliente, che è ormai diventato il fulcro della cultura di ogni organizzazione che intenda acquisire crescenti e duraturi vantaggi competitivi. Pertanto, per molte aziende, stimolate dalla forte competitività che caratterizza ogni settore di attività e sollecitate da consumatori sempre più esigenti sul fronte della qualità e del servizio, la soddisfazione del cliente è diventata parte integrante degli obiettivi, della strategia e delle politiche aziendali: in tale contesto la formulazione di una strategia di Customer Relationship Management si pone come elemento essenziale per la creazione di un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo nel tempo.

Il Customer Relationship Management (CRM) nasce per rispondere a tale esigenze e può essere definito come un processo integrato e strutturato per la gestione delle relazioni con la clientela, il cui scopo è la costruzione di relazioni personalizzate di lungo periodo con il cliente, in grado di aumentare la soddisfazione dei clienti, e in ultima analisi, il valore per il cliente e per l'impresa.

Come è ormai ben noto, il cliente riveste un ruolo determinante all'interno dell'impresa e senza esagerazione lo si potrebbe definire "il re". L'impresa il cui obiettivo non è solo quello di sopravvivere sul mercato ma, *in primis*, cerca di vincere la concorrenza per arrivare al successo, deve cercare di soddisfare al meglio il proprio cliente.

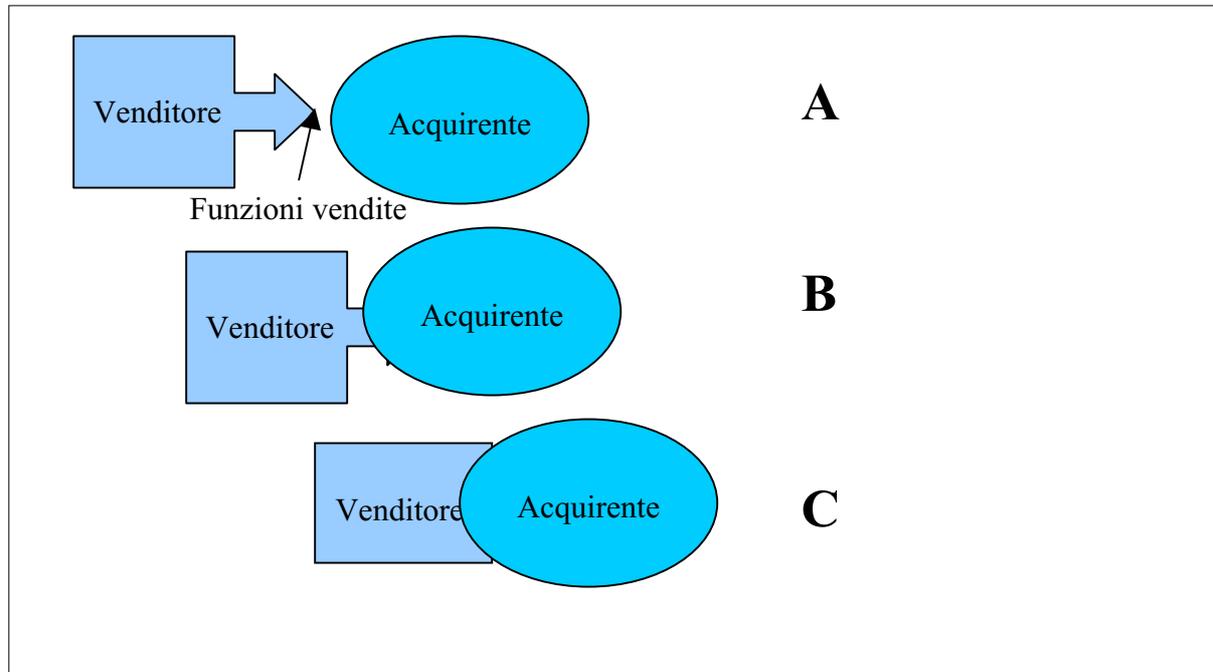
Il CRM nasce dalla considerazione che mantenere relazioni commerciali con clienti acquisiti costa meno che acquisire nuovi clienti. Il Customer Relationship Management stabilisce un nuovo approccio al mercato che pone il cliente e non il prodotto al centro del *business*.

Partendo dal presupposto che è impossibile soddisfare i clienti se non li si conosce e tenendo conto del fatto che il valore di un cliente non lo si può misurare in base al suo ultimo acquisto effettuato nell'azienda, bensì per tutti i potenziali acquisti che potrà effettuare in futuro, la strada vincente da percorrere è quella del CRM. Ciò significa imparare a conoscere chi sono i clienti, capire i loro desideri e soddisfarli e distinguere tra i clienti profittevoli e non.

Non esiste un'esatta ed unica definizione di CRM, lo si può comunque considerare come un insieme di procedure organizzative, strumenti, archivi, dati e modelli comportamentali creato in un'azienda per gestire le relazioni con il cliente, il cui obiettivo primario è quello di migliorare il rapporto cliente-fornitore.

Nel contesto competitivo in cui ci troviamo sono molto importanti i rapporti che hanno i venditori con i clienti, la figura 1 mostra tre diverse prospettive della relazione tra acquirente e venditore.

Fig. 1 *La relazione acquirente-venditore.*



Fonte: Russel S. Winer (Apogeo, 2002) "Marketing Management".

Nel modello A il venditore riesce a concludere la vendita, ma tra l'impresa e il cliente non si instaura un rapporto duraturo perché il venditore non si è impegnato per cercare le motivazioni e i bisogni del cliente, e per concludere la transazione ha puntato esclusivamente sulla propria creatività o personalità. Il modello B rappresenta il tradizionale concetto di orientamento al cliente, l'impresa si è sforzata di capire il cliente ed è riuscita a comprendere la necessità dell'acquirente quanto basta per concludere la vendita. In questi casi l'impresa deve tener in considerazione che per il venditore la vendita è l'operazione conclusiva, ma per l'acquirente non è che l'inizio dell'esperienza di acquisto. L'ultimo modello identifica il nuovo modo di agire per mantenere relazioni in un arco di tempo più lungo, quello che si può fare è l'instaurare un'interdipendenza tra venditore e acquirente, affinché entrambe le parti dipendano in qualche modo una dall'altra.

Quello che dobbiamo ricordare è che esiste una distinzione tra due grosse tipologie di clienti, i quali assumono degli atteggiamenti diversi nei confronti dell'azienda. Le classi sono:

acquirenti transazionali: quei clienti che non sono interessati ad un rapporto duraturo con il venditore, perché ritengono più conveniente condividere l'attività con altri fornitori, oppure perché i venditori non hanno saputo illustrare i benefici di una relazione a lungo termine con l'azienda;

clienti favorevoli alla relazione: quei clienti che hanno instaurato un'interdipendenza significativa con i venditori individuando significativi benefici;

Il successo di un'impresa è correlato alla sua capacità di ottimizzare in modo significativo i rapporti che esistono tra profitto, fedeltà della clientela, soddisfazione della clientela, qualità e valore del servizio erogato da un lato, e competenze, soddisfazione, fedeltà e produttività del personale dall'altro. Gli obiettivi incentrati sul cliente rappresentano dei drivers in grado di influenzare significativamente il valore aziendale, ovvero che aumentando la soddisfazione e la fedeltà della clientela aumenti anche il profitto aziendale.

1.2 La centralità delle relazioni

La relazione con il cliente costituisce la parte centrale di una strategia di CMR. Lo scopo cui si tende è massimizzare la durata del ciclo di vita del cliente e allungare il periodo durante il quale la relazione con la clientela è soddisfacente e redditizia.

L'attenzione dell'intera organizzazione non verrà dunque finalizzata alla massimizzazione della redditività delle singole transazioni nel breve periodo, ma piuttosto a massimizzare la soddisfazione della relazione con il cliente in un'ottica di lungo periodo.

La capacità di un'impresa di instaurare relazioni di lungo periodo si ricollega alla capacità dell'impresa di conoscere le abitudini e le preferenze d'acquisto dei consumatori.

In questo senso, la raccolta del maggior numero di informazioni possibili permette all'azienda di realizzare l'obiettivo più importante: instaurare una relazione personale con il singolo cliente.

La gestione della relazione con il cliente deve essere condotta attraverso la definizione di una corretta politica di marketing relazionale e governata in modo univoco dall'intera struttura aziendale, utilizzando in modo integrato i molteplici strumenti a disposizione dell'azienda.

Da un punto di vista organizzativo è necessario quindi ricercare una forte integrazione e, contemporaneamente, un'elevata flessibilità, che vale sia nella configurazione interna e sia nelle relazioni esterne, ricercando strutture meno gerarchizzate e più reattive, in grado di far fronte alla necessità di ridisegnare il proprio modello di business in funzione del cambiamento del mercato.

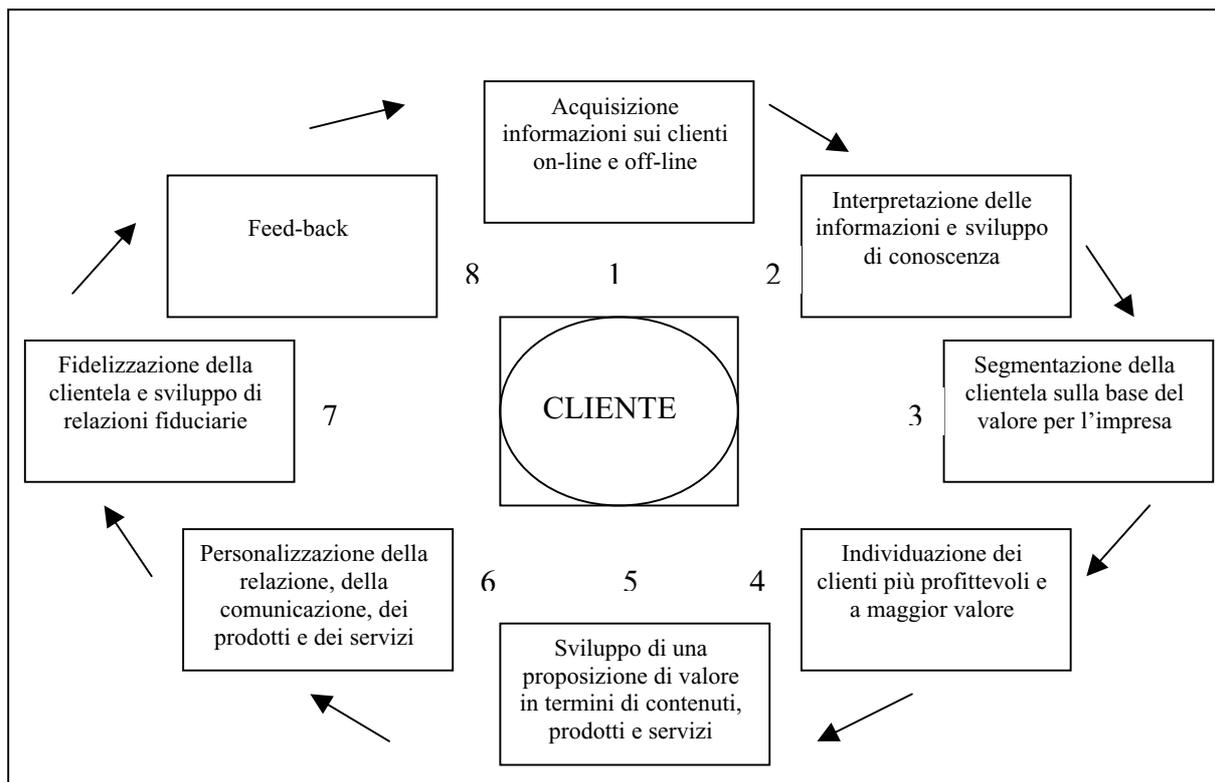
Questo comporta che lo sviluppo di una strategia di CRM richieda un notevole sforzo organizzativo e culturale da parte delle imprese.

Queste ultime devono comprendere l'importanza di adottare un orientamento al cliente, che non deve essere più identificato come il destinatario finale di un flusso univoco di trasferimento, ma il punto di partenza di un circuito attraverso il quale si realizza una strategia di successo.

Questo cambio di mentalità è forse uno dei maggiori ostacoli alla realizzazione di una strategia di CRM, è quindi importante che tutte le persone siano motivate e convinte dell'effettiva validità di questo nuovo orientamento.

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

Fig. 2, Le caratteristiche funzionali del Customer Relationship Management.

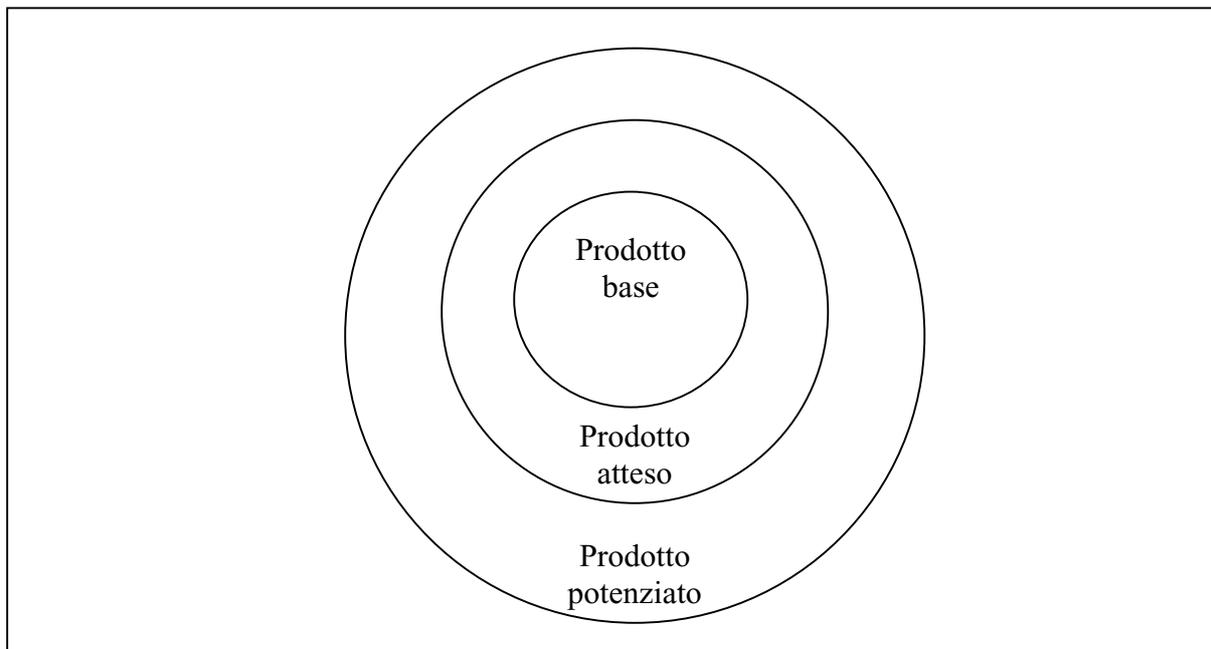


Fonte: *Customer Relationship Management, Farinet, 2002.*

1.3 Il concetto di servizio per attivare e mantenere le relazioni con i clienti.

Tutti i beni sia tangibili che intangibili, prima o poi richiedono dei servizi di assistenza per il rapporto con il cliente. La qualità dei servizi di assistenza può essere determinante per il rapporto con il cliente. Le aziende che offrono servizi sanno che la qualità dei servizi di assistenza riveste un'importanza pari alla qualità del prodotto. Indipendentemente dal tipo di prodotto. L'acquisto non è che l'inizio tra il rapporto tra l'acquirente e il venditore. Perché i servizi di assistenza possano contribuire allo sviluppo di un rapporto duraturo con i clienti, il servizio deve essere inteso come un modo per differenziare la propria offerta dalla concorrenza. Questo sforzo di differenziazione può essere rappresentato nella seguente figura:

Fig. 3, Il prodotto potenziato.



Fonte: Russel S. Winer (Apogeo, 2002) "Marketing Management".

Il prodotto base indica le caratteristiche essenziali del prodotto o servizio. Per un bene tangibile si tratterebbe ad esempio delle caratteristiche fisiche (per un'automobile le caratteristiche sono il peso, il consumo di carburante...), il prodotto atteso è il prodotto base di una serie di aspettative sul prodotto o servizio da parte del segmento obiettivo (nell'automobile si può considerare un certo livello di affidabilità). Per differenziare un prodotto si deve raggiungere un terzo livello: il prodotto potenziato. L'azienda deve superare le aspettative del cliente offrendo dei livelli di assistenza che non possano essere uguali dai concorrenti.

Per l'assistenza ai clienti si devono tenere in considerazione alcuni punti:

- il servizio di assistenza è alla base di qualunque attività. Se l'impresa non riesce a soddisfare il cliente la prima volta, potrebbe non ricevere la seconda opportunità;
- la qualità del servizio si misura con la customer satisfaction. I profitti sono una conseguenza del soddisfacimento del cliente;
- i piani di remunerazione determinano il comportamento dei dipendenti. Lo schema di remunerazione dovrebbe ricompensare i dipendenti per la qualità dei servizi offerti;
- le funzioni di vendita e di assistenza sono complementari tra loro. Un'assistenza soddisfacente può portare un aumento delle vendite;
- l'orario di apertura dell'assistenza manda ai consumatori dei segnali sull'interesse dell'azienda per la customer satisfaction. Il servizio dovrebbe essere disponibile quando il cliente ne ha bisogno;
- i tecnici dovrebbero collaborare per risolvere i problemi dei clienti.

Il servizio al cliente riveste un'importanza crescente nella politica del prodotto, e quest'attenzione è molto viva nella cultura aziendale di Hiross. Può essere assai semplice come, ad esempio, un libretto di istruzioni, oppure può raggiungere livelli elevati di sofisticazione come programmi garanzia, contratti di assistenza. Per molti prodotti, il servizio richiesto non si limita a quello post vendita (sostituzione di pezzi difettosi; operazioni per assicurare che il prodotto mantenga nel tempo la propria funzionalità; che in Hiross è realizzato grazie ad un'efficiente Customer Service Centre) ma si estende al servizio di assistenza pre vendita (scelta dei prodotti; dimensionamento di impianti; che in Hiross è posto in essere da una stretta collaborazione tra i venditori Hiross e i clienti stessi).

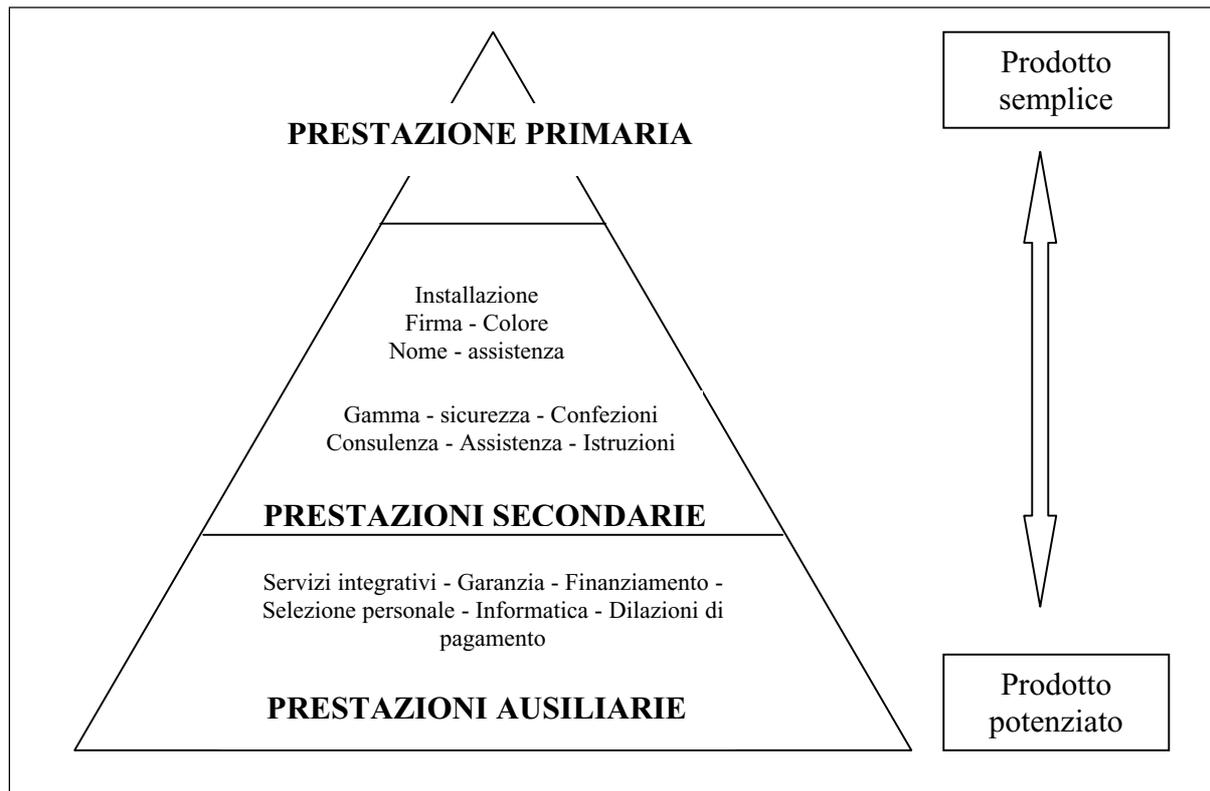
I servizi più tradizionali richiesti alle imprese, e quindi anche in Hiross, riguardano i *reclami* e gli *adattamenti*. L'impresa deve stabilire le procedure per facilitare la risoluzione dei reclami e per consentire l'adattamento dei prodotti alle specifiche esigenze dei clienti.

Ancora, deve definire il *servizio di credito*, la possibilità oggi assai importante per molti prodotti di essere acquistati in leasing o di essere offerti in noleggio; *servizi tecnici* relativi all'installazione e all'addestramento dell'utilizzatore all'uso del prodotto, infine, *servizi di informazione* per poter scegliere fra i diversi prodotti quelli più idonei a soddisfare le proprie esigenze. A questi tradizionali servizi si deve aggiungere la crescente domanda e conseguente offerta di servizi complessi caratterizzati dallo sforzo di assemblaggio, progettazione e installazione di sistemi integrati. (Cherubini e Eminente 1986, 75).

La dhh offre alla clientela non solo le macchine a se stanti, ma anche un efficiente servizio di assistenza pre e post vendita, sempre presente ed attento alle esigenze dei suoi clienti Tutto

ciò perché Hiross vuole instaurare un rapporto di collaborazione e di fiducia che inizia ben prima della vendita e prosegue poi nel tempo; il continuo e sistematico monitoraggio della soddisfazione del cliente rappresenta uno stimolo al miglioramento, cercando di ottimizzare i punti di forza e concentrarsi così sulle aree che possono risultare più difficili seguendo proprio le indicazioni offerte dal cliente.

Fig. 4, Il potenziamento del prodotto per l'ampliamento dei bisogni soddisfatti.



Fonte: Cherubini e Eminente (1986, 79).

Secondo lo schema di Levitt il servizio viene ad aggiungere al prodotto generico o semplice, definito dalla prestazione primaria, un insieme di prestazioni cosiddette di carattere secondario che riguardano l'assistenza, l'installazione, le norme, la consulenza fino ad arrivare alle cosiddette prestazioni ausiliarie, servizi integrativi che contraddistinguono il prodotto potenziato.

Il potenziamento del prodotto attraverso la prestazione di servizi non è però facilmente realizzabile da parte delle imprese manifatturiere; la loro abilità di tipo produttivo è più legata alla gestione degli attributi di carattere tangibile e quindi mal si concilia con la fornitura di servizi che sono, per natura, intangibili. Tuttavia nelle imprese è crescente l'interesse e l'attenzione posta alle esigenze di servizio espresse dal consumatore e ancora di più dall'utilizzatore, all'organizzazione e al controllo dell'efficienza nell'erogazione dei servizi.

1.5 La personalizzazione di massa

Il mantenimento dei clienti e la fedeltà alla marca vengono influenzati anche da un nuovo processo di marketing detto personalizzazione di massa, che consiste nell'offrire un prodotto normalmente destinato al pubblico di massa in varie configurazioni, adattandolo alle esigenze del cliente con un sistema di personalizzazione. Il consumatore riceve così l'impressione che il prodotto sia stato studiato appositamente per le proprie necessità, e questa è una componente emotiva estremamente importante per la relazione acquirente-venditore. Poiché i servizi possono essere studiati per le esigenze di ciascun cliente, i principali progressi della personalizzazione sono stati compiuti per i beni tangibili. Grazie a una combinazione di informazioni e tecnologie di produzione più flessibili, oggi anche i produttori di beni tangibili possono personalizzare le proprie proposte.

Esistono quattro modi differenti alla personalizzazione di massa:

Collaborazione. I responsabili possono parlare con il cliente e cercare di capire quali siano i suoi bisogni, identificare il prodotto che risponde alle esigenze del cliente e realizzarlo;

Versatilità. I responsabili possono offrire un prodotto standard che viene modificato in base alle esigenze del cliente;

Adattamento. Lo stesso prodotto può essere presentato in modo diverso a clienti diversi;

Esperienze passate. Quando i clienti non intendono esprimere più volte i propri bisogni, l'azienda può offrire un prodotto o servizio studiato per la necessità del cliente sulla base di informazioni raccolte in passato.

In tutti questi casi l'azienda si rende conto che i clienti non sono tutti uguali e che richiedono combinazioni diverse di benefici e caratteristiche di prodotto.

Conclusioni

Con il CRM l'attenzione si sposta dalla cura della singola transazione alla cura della relazione con il cliente durante tutto il suo ciclo di vita; in sostanza, la redditività dell'azienda è vista come dipendente dal comportamento d'acquisto dei suoi clienti nel medio-lungo periodo.

Il sistema di CRM permette di governare tale complessità grazie ad una piattaforma di strumenti con le più avanzate soluzioni in termini di raccolta e analisi dei dati, definizione dei contenuti, interfaccia, su cui i vari canali trovano l'integrazione, permettendo a chiunque operi di avere un'unica visione del cliente.

L'implementazione di una chiara strategia di Customer Relationship Management implica un processo che coinvolge l'intera impresa. Il CRM comporta, un importante e complesso disegno organizzativo, che può, o forse deve, riguardare tutte le realtà aziendali e che ruota intorno alla figura oggi oggetto di analisi, il responsabile CRM o Customer Relationship Manager.

Capitolo 2

Customer marketing

2.1 Il Customer marketing

Il Customer marketing nasce come una sorta di relationship marketing, ma non tutto ciò che viene chiamato “relationship marketing” può dirsi in Customer marketing. Il Customer marketing si basa su un’idea molto semplice:

trattare clienti diversi in maniera diversa.

I meccanismi in atto in una strategia di Customer marketing dipendono dalla comprensione delle varie tipologie dei clienti e da come tali differenze devono influire sul comportamento dell’azienda verso il singolo cliente. Una Customer oriented mette al primo posto la gestione delle relazioni con il cliente e riconosce nella forza o nella debolezza di quelle relazioni i fattori determinanti per una redditività e un successo duraturi.

Per creare durature relazioni, un’azienda deve fare continuamente tesoro delle iterazioni con i singoli clienti e deve rispondere dinamicamente alle informazioni che può trarre da tali iterazioni. L’impresa deve coinvolgere i propri clienti, in particolare quelli migliori, e assicurarsi che non desiderino mai abbandonarla.

I meccanismi reali e dettagliati della costruzione di una relazione Customer marketing dipendono dalla comprensione dei vari modi in cui i clienti si differenziano e da come queste differenze devono condizionare il comportamento dell’azienda verso singoli clienti.

Si possono fidelizzare i clienti e renderli più redditizi, procedendo passo passo, un cliente alla volta, stabilendo con ognuno una learning relationship (relazione di apprendimento), a partire da quelli più pregiati.

Nel lanciare una iniziativa di Customer marketing i punti da seguire sono essenzialmente quattro: identificare, differenziare, interagire, personalizzare. Tali principi sono approssimativamente in ordine crescente di difficoltà e complessità, anche se, come vedremo, gli intrecci possibili sono molti. Tuttavia possiamo considerare queste quattro fasi come la sequenza base per realizzare un programma di Customer marketing.

- a. **identificare** la clientela. E’ fondamentale conoscere il più approfonditamente possibile non solo nomi e indirizzi, ma anche preferenze, abitudini e così via. Non si tratta di un semplice targhetting: è importante conoscere e ricordare singolarmente ogni

cliente e trasmettere tali informazioni a tutta l'azienda , per l'intera durata della relazione con il cliente.

- b. **Differenziare** la clientela. I clienti si differenziano fundamentalmente in due modi:
1. per il valore che rappresentano(alcuni sono molto preziosi altri meno)
 2. per le diverse esigenze nei confronti dell'azienda

Una volta stabilite queste differenze la fase successiva consiste nel differenziarli nel senso di:

1. dare priorità agli sforzi per ottenere il maggior vantaggio possibile con i clienti più pregiati;
2. adattare il comportamento dell'azienda a ogni cliente sulla base delle sue particolari esigenze.

- c. **Interagire** con la clientela. Il Miglioramento dell'efficienza in termini di costi e dell'efficienza delle iterazioni diventa uno dei passi successivi da seguire.

Per migliorare l'efficacia di ogni iterazione si possono raccogliere solo le informazioni necessarie per:

1. quantificare in maniera più accurata il valore potenziale di un cliente;
2. cogliere meglio le esigenze personali dei clienti;

Condurre per esempio le chiamate dei clienti attraverso canali più automatizzati e convenienti può creare una maggiore efficienza.

- d. **Personalizzare** alcuni comportamenti dell'impresa sulla base delle esigenze del cliente e del suo valore. Per instaurare con il cliente una learning relationship duratura l'azienda deve adattare alcuni lati del proprio comportamento per andare incontro alle esigenze espresse dal cliente stesso. La parte finale della produzione o dell'erogazione del servizio deve essere in grado di trattare un cliente particolare in maniera diversa sulla base di ciò che il cliente stesso ha detto durante le sue interazioni con l'area delle vendite o quella del marketing.

2.2 Identificare la clientela

La prima fase che andremmo a descrivere consiste nell'identificare quanti più clienti possibili, nel lanciare qualsiasi tipo di programma basato sul trattare clienti diversi in maniera diversa, l'azienda deve essere in grado di ricordare le identità di una buona percentuale di clienti.

Le “ informazioni di identificazione del cliente” riguardano qualsiasi tipo di dato utile a distinguere un determinato cliente da un altro, seguendo le transazioni e le iterazioni col soggetto nel tempo, oppure contattandolo personalmente.

Le informazioni di base sono: nome, titolo, indirizzo postale, numero telefonico, indirizzo e-mail, descrizione all'interno della sua azienda, numero cliente.

La prima domanda da porsi è “come definire un cliente”, differenti definizioni di “cliente” creano problematiche diverse, per l'impresa, e richiedono strategie apposite, quello che bisogna capire è se il cliente è semplicemente il passo successivo del canale distributivo oppure se è l'utilizzatore del prodotto stesso.

Se gli utenti finali dei prodotti o dei servizi sono altre aziende , piuttosto che utilizzatori diretti, allora identificare il cliente diventa un'operazione più complessa. E' l'azienda stessa il cliente? O si tratta del responsabile di acquisti all'interno di quell'azienda? Oppure il cliente è l'utilizzatore del prodotto, all'interno dell'azienda? La risposta sta su tutte e tre le possibilità. Identificare la propria clientela all'interno dei mercati industriali è molto diverso dall'identificarla in un ambito di mercati di consumo.

Prima di avviare i programmi e promozioni rivolte direttamente ai clienti, la cosa giusta da fare sarebbe quella di capire quanti clienti si conoscono già e come si conoscono. Per fare questo si possono seguire tre fasi:

1. Fare un inventario di tutti i dati già disponibili in formato elettronico. Si raccolgono tutte le informazioni identificative del cliente in possesso dell'azienda consultando il database. Spesso le informazioni vengono inserite in programmi diversi, con la conseguenza che devono essere reperiti in posti diversi;
2. Individuare le informazioni per l'identificazione del cliente che si trovino già in un formato elettronico, anche se non sono in un apposito database. Cercare delle informazioni sulla clientela che potrebbero non essere ancora in un database, può anche essere che il database esista già ma non sia considerato utile ai fini di marketing;
3. Ideare strategie per raccogliere maggiori informazioni. Dopo che si sono raccolte le informazioni quindi che si trovano già a disposizione dell'azienda, si potrebbe aver bisogno di individuare strategie o programmi per ottenere sistematicamente maggiori informazioni sulla clientela, in modo efficiente in termini di costi. Ovviamente ogni meccanismo scelto per identificare la clientela implicherà una spesa.

Se si opera nei mercati di consumo , sarà certamente troppo costoso cercare di identificare i clienti ad uno ad uno, in tal caso risulta più proficuo cercare di identificare i più pregiati per l'azienda.

Per un'azienda che opera sui mercati industriali c'è l'esigenza di identificare i clienti, quando il cliente opera sui mercati industriali bisogna capire chi è la controparte, il manager addetto agli acquisti, il dirigente che firma l'ordine di acquisto, il vice presidente finanziario che ha approvato il contratto, oppure il supervisore della produzione che usa materialmente il prodotto?

Per molte aziende che vendono attrezzature ad altre aziende il problema fondamentale è quello di identificare i veri utenti finali del prodotto. I manager addetti agli acquisti e coloro che si occupano dell'approvazione dei contratti si identificano con facilità, mentre scoprire chi, all'interno di un'impresa, utilizza il prodotto, chi ne dipende per eseguire il proprio lavoro, è spesso considerevolmente più difficile.

Un altro problema connesso alle aziende che operano sui mercati industriali a quelle che operano sui mercati di consumo, è che gli acquirenti hanno carattere provvisorio, con identità che possono cambiare frequentemente: un manager può essere trasferito o promosso ad altra funzione, oppure potrebbe addirittura decidere di cambiare azienda. Questo obbliga a prestare particolare attenzione alle informazioni all'interno del database sulla clientela di questo tipo e l'area delle vendite deve costantemente riconfermare le identità dei clienti e le informazioni relative.

L'individuazione della clientela che opera sui mercati industriali può essere perseguita anche assegnando, all'interno dell'azienda, particolari contatti a particolari dirigenti, non necessariamente dell'area delle vendite, ognuno dei quali si occuperà del ristretto numero di contatti con clienti potenziali e attuali che conosce di persona. Ogni dirigente vestirà allora il ruolo di "sponsor" di tutte le identità a lui affidate, mentre starà all'azienda garantire una gestione dei clienti che assicuri che la corrispondenza e l'iterazione con quel particolare cliente avvenga solo tramite lo sponsor, o con il suo benestare o, comunque, solo se questo ne è a conoscenza. Tutto ciò si rivelerà efficace in particolar modo con i clienti più pregiati, oppure se si dispone di un numero molto limitato di acquirenti che operano nei mercati industriali.

In ultima una cosa molto importante da tenere in considerazione è la flessibilità. Questo è il modo di creare un senso di continuità nell'esperienza del cliente, e ciò faciliterà le transazioni e rafforzerà la fedeltà. Al cliente normalmente non interessa sapere come venga identificato, vuole solo essere trattato come una persona.

2.3 Differenziare la clientela

La prima cosa da fare è quella di ordinare i clienti sulla base del loro valore per l'impresa, successivamente differenziarli in base alla loro necessità nei confronti dell'impresa.

I clienti sono diversi, fundamentalmente, in due sensi:

- per il valore che rivestono per le imprese;
- per ciò che essi chiedono alle imprese.

Nella differenziazione i punti chiave per le imprese sono ciò che il cliente vuole e quanto egli valga. Il suo valore rispetto a quello degli altri clienti, permette all'impresa di stabilire un ordine di priorità ai propri sforzi, indirizzando le risorse per assicurarsi la fidelizzazione dei clienti più pregiati e, se possibile, per accrescere il loro valore. Occuparsi di ciò di cui un cliente particolare ha bisogno è essenziale per creare la relazione e assicurarsi la sua fedeltà.

Il processo di differenziazione, allora, dovrebbe avere luogo in questo ordine:

1. ordinare i clienti in base al loro valore;
2. differenziarli in base alle loro esigenze.

Per quantificare il valore di un cliente bisogna tenere in considerazione:

- valore attuale di un cliente, è dato dal valore netto di tutto il profitto futuro ottenibile dal quel cliente (life time value (LTV))
- valore strategico e la "quota cliente", cioè la crescita potenziale, si tratta del valore addizionale che un cliente potrebbe produrre applicando la strategia giusta.

Conoscere sia il valore attuale sia quello strategico permette di calcolare la *customer share*. Lo stesso livello di dettaglio raggiunto per calcolare il valore attuale dovrebbe essere previsto anche per il calcolo del valore strategico e, in effetti, esistono più variabili da considerare nel calcolo del potenziale di crescita di un cliente di quante non se ne considerino per calcolare il suo valore attuale. Dopo aver classificato i clienti in base al valore il passo successivo consiste nel raggrupparli in tre classi: CPP (clienti più pregiati), CC(Clienti coltivabili) e CSZ(Clienti sotto zero), ognuna delle quali comprende clienti ai quali applicare obiettivi e strategie diverse.

- CPP, sono quelli con più alto LTV. Rappresentano il cuore degli affari attuali e l'obiettivo primario dovrebbe essere la loro conservazione. Le strategie per conservare la clientela consistono nel suo riconoscimento, nel miglioramento della qualità, nell'acquisto di fedeltà e nel learning relationship.
- CC, sono quelli con il valore strategico maggiormente non realizzato. Normalmente hanno un LTV più basso dei CPP ma spesso possiedono un potenziale di crescita

maggiore. Questi clienti potrebbero diventare più redditizi e l'obiettivo primario, le cui strategie sono più costose di quelle indirizzate alla conservazione, è la loro crescita.

- CSZ, sono quelli che probabilmente non produrranno mai un profitto sufficiente a giustificare la spesa sostenuta nel seguirli. La strategia consiste nel creare incentivi per renderli più redditizi o nell'incoraggiarli a diventare clienti non redditizi di qualcun altro.

Non tutti i clienti confluiranno necessariamente in una di queste tipologie ma per quelli che vi verranno compresi, si potrà disporre di *obiettivi e strategie*.

Il secondo punto descritto prima consiste nel differenziare i clienti in base alle loro esigenze. Una volta ordinati i clienti sulla base del loro valore per l'azienda, il passo successivo consiste nel differenziarli in base alle loro esigenze, partendo da quelli più preziosi.

Sapere di cosa ha bisogno il cliente, comprendere le sue preferenze e priorità individuali, è fondamentale per costruire una relazione con esso..

2.3.1 Differenziazione della clientela: dalla teoria alla pratica

La differenziazione funziona perché permette di trattare clienti diversi in maniera diversa, sulla base delle informazioni che si possiedono riguardo il loro valore e le loro esigenze. Il primo passo concreto nell'analisi della clientela, consiste nel suddividerla nei suoi elementi costitutivi:

- *Suddivisione della base di clienti.* Degli acquirenti che operano sui mercati industriali si può occupare la forza vendite diretta, inoltre i mercati industriali si articolano in diverse realtà, costituiti da varie tipi di azienda. Volendo differenziare sulla base del valore e delle esigenze, sarà innanzitutto necessario individuare i macrogruppi di cui è costituita, e dividerli poi ulteriormente in gruppi più piccoli; infine si crea un meccanismo per riassemblare i gruppi e generare una visione "panoramica" della clientela;
- *Creare un modello di foglio elettronico del valore del cliente.* Per ogni gruppo di clienti individuato, si potrebbe creare un foglio elettronico che tenga conto del possibile ciclo di vita del cliente rispetto all'azienda. La migliore fonte di informazioni sul potenziale di crescita di un cliente è la sua stessa valutazione della propria situazione e gli argomenti più importanti in una discussione tra un addetto alle vendite e un cliente sono l'esame dei piani di spesa futura, il budget per l'anno successivo o la volontà di

fare nuovamente affari con l'azienda: si tratta di un vero e proprio sondaggio volto alla comprensione del valore strategico di un cliente;

- *Ordinare i clienti in base all'importanza per l'impresa.* L'obiettivo nell'ordinare i clienti in base al valore o all'importanza è quello di individuare delle priorità del marketing e delle vendite, mettendo alcuni clienti al primo posto nella lista, altri al secondo, e così via. Tracciare il profilo dei clienti può risultare difficile quando, per farlo, è necessario considerare varie aree. Il meccanismo più facile, è il valore finanziario per l'impresa: se si ha un algoritmo ragionevolmente utilizzabile per stimare il LTV di ciascuna area, allora basterà sommare tutti questi dati e si sarà in grado di ordinare ogni cliente sulla base del suo LTV generale rispetto all'azienda nel suo complesso;
- *Registrare le esigenze del cliente.* Conoscere più tipi di esigenze riguardanti la propria clientela permette all'azienda di operare una classificazione che facilita il trattamento individuale. C'è un rapporto tra i meccanismi della personalizzazione di massa e il concetto di esigenze della comunità: la personalizzazione di massa, infatti, è basata sulla modularizzazione del processo produttivo e sulla produzione in massa di moduli, che vengono infine combinati variamente per soddisfare le richieste individuali. La differenziazione dei clienti in base alle esigenze è spesso l'obiettivo primario delle ricerche di marketing; l'approccio può essere di diverso tipo, ma quasi tutti gli studi in proposito si concentrano, a standar qualitativi elevati, sullo sviluppo della migliore comprensione delle diverse richieste che i clienti stanno cercando di soddisfare acquistando un dato prodotto o servizio. Quindi il primo posto in cui cercare per venire in possesso di questi dati è l'area ricerche di marketing. La differenziazione delle esigenze non deve essere eccessivamente sofisticata. Occorre avere un po' di buon senso quando si pensa ai diversi tipi di clienti che si servono nell'azienda; l'importante è allontanarsi dal modello di pensiero basato solo sul prodotto e avvicinarsi a quello in cui il cliente ha la precedenza;
- *Identificare e soddisfare le esigenze individuali.* Molte volte serve pensare in maniera diversa alla propria attività. Se si parte considerando le esigenze del cliente piuttosto che il vostro prodotto o il vostro programma, potete spesso ottenere un rapido vantaggio sulla concorrenza. La competenza sul prodotto contro quella sul cliente. Quanto più si conoscono le esigenze dei singoli clienti, tanto più l'azienda è in condizioni di guadagnare la loro fiducia: a tale scopo può essere sufficiente ricordare cose in loro vece o raccomandare prodotti particolari. Due sono i tipi di competenza

fondamentali: quella sul prodotto, per comprendere il tipo migliore di prodotto o servizio, con tutte le sfumature del caso (si tratta di “conoscere il lavoro che si fa”, in altre parole, essere esperti nel campo in cui si lavora); e quella sul cliente, che significa avere i dati più appropriati per conoscere le particolari esigenze ed essere in grado di dargli i suggerimenti giusti.

2.3.2 Differenziazione dei clienti: informazioni pratiche, decisioni pratiche

Perché i dati sui clienti siano utili, devono essere in generale digitalizzati e collocati in un'unica ubicazione. Nell'impresa si possono valutare e comprendere i dati già a disposizione per poi decidere come agire sulla base di quei dati. Le informazioni prese in considerazione possono essere divise in quattro categorie principali (fatti e cifre attuali, dati quantificabili sul cliente, dati osservabili sul cliente, dati ottenibili dal cliente):

2.3.2.1 Fatti e cifre attuali

Si cerca di raccogliere i fatti e le cifre che già si hanno sui clienti, come per esempio:

- Cifre di vendita per il cliente: al mese, nell'ultimo anno, confronti con precedenti periodi;
- Prodotti ordinati: per articolo, per categoria, per volume di vendite;
- Invi e ubicazioni: numero delle ubicazioni, unità o filiali del cliente;
- Frequenza di acquisto;
- Frequenza assistenza/riparazioni: per prodotto, per ubicazione, per tipo di problema;
- Pagamento e storia del credito: tempestività, affidabilità creditizia, limiti di credito.

2.3.2.2 Dati quantificabili sul cliente

Troppo spesso le aziende non riconoscono i dati “che si nascondono dietro” i fatti e le cifre. Quindi, oltre a esaminare i fatti e cifre attuali, non si deve trascurare di controllare:

- Aumenti o cali nel volume in termini valutari e di frequenza di acquisto;
- Numero di utilizzatori del prodotto di un'impresa;
- Numero di unità industriali, divisioni o filiali che compiono acquisti;
- Numero di acquirenti presso ogni unità;

- Stagionalità dell'acquisto: quando il cliente acquista tutti o quasi tutti i prodotti dell'azienda;
- Semplici vendite o costi di assistenza;
- Servizi ausiliari venduti.

2.3.2.3 Dati osservabili sul cliente

Alcuni dei dati importanti possono essere raccolti tramite l'osservazione diretta: molti venditori tendono a tenerli per sé, considerandoli proprietà personale anziché una conoscenza utile per l'intera impresa, entrarne in possesso può rappresentare una sfida, ma spesso ne vale la pena.

Quando i dati osservati sono sepolti nel campo delle "note" di una relazione di contatto o del monitor del telemarketing, saranno di poco valore per l'attività quotidiana dell'impresa.

I dati spesso possono essere soggettivi poiché questo è nella loro natura, ma possono arrivare a essere uno dei meccanismi più potenti per la differenziazione dei clienti in base alle esigenze.

2.3.2.4 Dati ottenibili dal cliente

Anche i venditori esterni possono fornire importanti informazioni per la differenziazione dei clienti. Ciò può essere particolarmente utile nell'ambito del mercato industriale, dove la percentuale dei clienti è uno dei dati che più interessano.

I dati ottenibili includono elementi come quelli elencati di seguito.

- *Caratteristiche aziendali*: piani per nuovi prodotti, avvicendamenti nel management, redditività e reputazione industriale;
- *Valore di riferimento*: la reputazione dell'azienda nei confronti dei concorrenti;
- *Opportunità collegate*: opportunità di fornire anche filiali, se esistono, di aziende-clienti, opportunità di diventare unico fornitore per l'azienda-cliente.

Ovviamente, sono moltissime le questioni da considerare rispetto alla differenziazione dei clienti e i diversi valori dei clienti, attuali e strategici, vanno esplorati a fondo. E' fondamentale riconoscere i clienti migliori per sviluppare strategie per conservarli; lo sviluppo di processi e capacità permetteranno di venire a conoscenza di particolari esigenze, interessi e priorità del cliente. Ogni cliente è unico. Le aziende che riconoscano e affrontano queste differenze sono quelle ragionevolmente destinate a prosperare negli anni a venire.

2.4 Interagire con la clientela

L'identificazione e la differenziazione per gruppi che l'azienda fa, sono operazioni nascoste, che rimangono sotto la superficie della effettiva relazione tra cliente e impresa. Interagire richiede, tuttavia, la partecipazione e il coinvolgimento attivo di entrambe le parti in gioco e va a toccare direttamente il cliente, la cui consapevolezza del tipo del rapporto ha una parte indispensabile nel processo. L'iterazione ha inoltre un vantaggio importante: essendo visibile, il cliente coinvolto in essa ne trae l'impressione di avere a che fare con una azienda interessata alla sua risposta. Che si tenga conto o meno del feedback nel rapporto con quel cliente, è probabile che esso ne tragga un'opinione più positiva della azienda, almeno sul breve termine. Una metodologia corretta per avere una buona iterazione con il cliente è mirata alla costruzione di una relazione:

1. dovrebbe minimizzare il disagio al cliente;
2. il risultato dovrebbe rappresentare per questi un vantaggio reale;
3. dovrebbe influire sullo specifico comportamento verso quel cliente.

Per questo motivo l'iterazione è terza, e non prima, nella sequenza delle fasi di implementazione. Essa stessa deve contribuire allo sforzo globale di costruire un'impresa relazionale: perciò il modo in cui si decide di impostare il dialogo con un particolare cliente dipende sia dalle esigenze del cliente sia dal suo valore per la vostra azienda.

Nel contesto della relazione con il cliente, ci sono tipi di relazioni che risultano meno disponibili nella normale gestione del business e che si possono più facilmente acquisire interagendo direttamente con i clienti.

- *Valore strategico.* A meno che non si è preparati a interagire con un cliente, non si può sapere molto del potenziale di crescita di quel soggetto rispetto all'impresa. Nel caso in cui l'iterazione sia il metodo per acquisire informazioni sul valore strategico di un cliente, si dovrebbe essere anche in grado di sistemizzare i dati. Vale a dire individuare un modello per valutare e documentare il potenziale di crescita di ogni cliente, così da poter poi fare confronti tra singoli clienti, o tra tipologie.
- *Esigenze dei clienti.* Spesso si interagisce con il cliente per comprendere quali siano davvero le sue esigenze differenti. E' possibile farsi un'idea esatta di ciò di cui ha bisogno un dato cliente osservando ciò che acquista, soprattutto se si offre un'altra gamma di prodotti, servizi e alternative tra le quali scegliere.
- *Soddisfazione dei clienti e scoperta dei reclami.* Un altro tipo di informazione, di cui è utile disporre, ma che è difficile da ottenere senza una qualche forma di iterazione

individuale, è il livello di soddisfazione del cliente rispetto al prodotto o servizio che si vende. Clienti che hanno un qualche motivo per lamentarsi in genere non si prendono la briga di reclamare con l'azienda in merito al problema, anche se è probabile che parlino dell'azienda in maniera denigratoria con amici e colleghi. Interagire con un cliente per sapere se è soddisfatto, oppure se ha un reclamo che non ha esplicitato, è un altro modo per ottenere informazioni sulle sue esigenze.

Poiché le informazioni personali acquistano sempre maggior valore per il successo delle aziende, i clienti che le forniscono, molte volte si trovano in difficoltà perché non si sentono protetti. La cosa importante è quella di attuare una chiara politica di protezione della privacy, per assicurarsi di non violare quella dei clienti. I clienti devono sentirsi sicuri nel passare informazioni personali, la politica di protezione della privacy dovrebbe puntare a spiegare ai clienti quale tipo di informazioni l'azienda ha bisogno di conoscere, quale uso ne farà e quale non se ne farà, delineando anche con precisione quali vantaggi si possono trarre dal fornire informazioni personali.

2.4.1 Rendere l'iterazione sempre più efficiente in termini di costi

Ogni iterazione con un cliente implica una spesa. Anche senza considerare il costo o la seccatura di occupare il tempo e l'attenzione del cliente, esiste un "costo di transazione" per quasi ogni tipo di iterazione immaginabile, sebbene alcune siano molto più costose di altre. Essere in grado di ordinare i clienti in base al loro valore vi permette un approccio più razionale alla gestione del processo. L'obiettivo è instaurare relazioni, ma alcune forme di iterazioni sono più costose di altre: è necessario perciò organizzarsi, per poter differenziare il tipo di approccio in relazione al cliente e al suo valore. Un cliente molto pregiato può valere il disturbo di una chiamata per una vendita personale, mentre uno che pregiato non è forse non merita di essere chiamato. La tecnologia ha reso le comunicazioni meno costose e le aziende scoprono di potersi permettere di interagire con una gamma molto più alta di clienti, in modo economico: relazioni complesse e intricate non devono più essere limitate a pochi CPP (clienti più profittevoli). Da un lato, ciò apre canali del tutto nuovi, permettendo ad una azienda di servire classi di clienti che non potrebbe raggiungere altro attraverso il web; dall'altro lato permette all'azienda di semplificare e automatizzare molte delle interazioni manuali necessarie per i servizi alla clientela, riducendo costi e risparmiando tempo, spesso in maniera strabiliante.

2.4.2 Riconoscere le opportunità di iterazione

Talmente tante sono le potenziali opportunità di iterazioni con i clienti, che potrebbero essere difficili perfino da identificare e catalogare tutti questi “punti di contatto”.

Indipendentemente dallo scopo dell’iterazione o dal tipo di media interattivi utilizzati, il cliente ha diritto al fatto che lo si conosca e che le informazioni che usiamo su di lui semplificano l’iterazione.

Molte volte i clienti non vogliono ricevere un numero maggiore di informazioni, vorrebbero semplicemente riceverne di migliori, personalizzate rispetto alle proprie esigenze. In ogni caso, indipendentemente da come vengono fatte queste iterazioni, la cosa importante è riconoscere e trarre vantaggio da ogni opportunità di iterazione con i clienti. Per esempio la costruzione di un sito web o l’organizzazione di un call center, oppure il tentativo di razionalizzare e automatizzare una forza vendite diretta, richiederà un buon livello di integrazione all’interno dell’azienda, soprattutto per quanto concerne obiettivi e strategie comuni da attuare verso i clienti. Non si tratta solo di comunicazione di marketing, ma di interagire singolarmente con i clienti e quindi, di conseguenza, trattarli differentemente.

Se si è in grado di integrare la conoscenza che si acquista durante il dialogo con i singoli clienti nella offerta fatta di prodotto o servizi, allora ci si trova in una solida posizione concorrenziale: si è creata una relazione forte che sarebbe estremamente difficile e costoso da rimpiazzare. Si è permesso al cliente di investire nella relazione e si è dato loro un buon motivo per contribuire a far sì che il successo dell’azienda continui.

2.4.3 L’importanza del dialogo

L’iterazione non è un fine in sé, una tattica che applichiamo visto che la tecnologia lo ha reso possibile; essa non serve solo a far sentire meglio il cliente, non è una sorta di “assistenza” simulata. Attraverso il dialogo infatti otteniamo informazioni che ci permettono di fare qualcosa per il cliente, qualcosa che nessuno concorrente può fare, se non dispone dei dati che l’iterazione ci ha fruttato. Il dialogo è l’elemento chiave della learnig relationship.

Attraverso il dialogo mettiamo in gioco il cliente; apprendiamo le sue preferenze e le sue esigenze. L’impresa trasforma quanto ha appreso interagendo con il cliente in informazioni disponibili e utilizzabili: unendo queste informazioni alle potenzialità della nostra impresa, esse si trasformano in conoscenza. Poiché nessuno può agire in base a ciò che noi sappiamo del cliente, nessun altro può servirlo in modo altrettanto adeguato.

Quindi, la conoscenza del cliente si traduce direttamente in fedeltà, poiché questi dovrebbe restaurare di nuovo la relazione per poter ottenere lo stesso prodotto da qualcun altro. L'iterazione facilita la possibilità di offrire il prodotto giusto al momento giusto per quel cliente

2.6 Le osservazioni finali

Molte aziende credono di attuare delle relazioni buone con i clienti solo perché conoscono l'indirizzo e la storia degli acquisti dei propri clienti; magari sanno interagire individualmente con loro, ma non adottano i prodotti o i servizi alle esigenze dei singoli e, anche se offrono un servizio migliore o prezzi inferiori ai CPP (clienti più potenziali), tale servizio è comunque uguale per tutti gli appartenenti a questa categoria.

Per trarre il massimo vantaggio dalla relazione, non è tuttavia sufficiente tenere informazioni aggiornate sui clienti e interagire individualmente con loro. Se si sanno utilizzare le informazioni che si posseggono su ognuno dei clienti per personalizzare la relazione, si può ottenere la fedeltà anche quando la concorrenza sta adottando la stessa strategia.

CAPITOLO 3

Domnick Hunter Hiross: profilo aziendale

3.1 Le origini

Fondata in Italia nel 1964 da Claudio Rosso, Hiross è stata pioniere delle tecnologie per il trattamento dell'aria, all'inizio con il trattamento dell'aria compressa (raffreddamento, essiccamento, filtrazione), poi nel 1968 amplia la propria attività con il condizionamento dell'aria per ambienti tecnologici e alla produzione di pavimenti sopraelevati.

Nell'arco degli anni fino al 1990 l'azienda subisce una svolta, tra il 1968 e il 1987 ci fu l'apertura di distributori in tutta Europa (il primo in Francia), il lancio dei primi Chiller (purificatori di aria compressa) (i quali attualmente descrivono il 44% del fatturato) l'apertura di filiali estere (la prima in Germania), tutti questi cambiamenti evidenziarono già una direzione verso mercati esteri, ma la cosa più rappresentativa fu il cambiamento da azienda padronale a manageriale attraverso un management buy-out.

Negli anni 90 Hiross si presentava come una un'unica azienda suddivisa in tre divisioni, Condizionamento, Essiccamento, Pavimenti sopraelevati. Fino al 1999 subì delle operazioni strategiche di importante rilievo, il vertice diventò interaziendale creando un cambio di cultura, ci furono delle cessioni di rami d'aziende e il core business divenne il condizionamento.

3.2 L'acquisizione

Nel 1999 l'acquisizione della Divisione Prodotti Industriali della Hiross da parte del gruppo Domnick Hunter (fornitore dei principali produttori mondiali di compressori) ha consentito di rafforzare ulteriormente la posizione strategica del marchio Hiross nel mondo. Grazie anche a questa acquisizione il Gruppo Domnick Hunter oggi può vantare di essere il leader mondiale nel trattamento dell'aria compressa. Possiamo vedere in (figura 5), come l'acquisizione di Hiross da parte della Domnick Hunter abbia contribuito ad rafforzare la sua posizione in ambito internazionale in termini di fatturato e dipendenti, questo anche grazie ad una ulteriore acquisizione di altre imprese come la Zander in Germania, Xbec in Canada le quali producono sistemi per la filtrazione purificazione e separazione in molti e vari settori.

Fig. 5, Evoluzione del fatturato e dei dipendenti di DHH dopo l'introduzione di Hiross.



Fonte: interna Domnick Hunter Hiross.

I settori interessati in cui opera Dominick Hunter sono diversi: Aerospaziale, Alimentare, Ambiente, Automobilistico, Bevande, Biofarmaceutico, Biotecnologie, Birra, Carta, Ceramica, Chimico, Confezionamento, Cosmetica, Costruzioni, Difesa, Elettronico, Enologia, Farmaceutica, Fermentazione, Fonderie, Inchiostri, Laboratori, Lavorazioni metalli, Manifatturiero, Mineraria, Navale, Ospedali, Militare, Offshore. Petrolifero, Plastica, Raffinerie, Ricerca, Riscaldamento, Sanitario, Sicurezza, Semiconduttori, Telecomunicazione, Tessile, Trasporti e ferrovie, Vernice.

Il gruppo ha nove impianti produttivi nel mondo, con 1900 dipendenti e trentadue sedi commerciali e di assistenza in 25 paesi.

Il gruppo è suddiviso in due unità business:

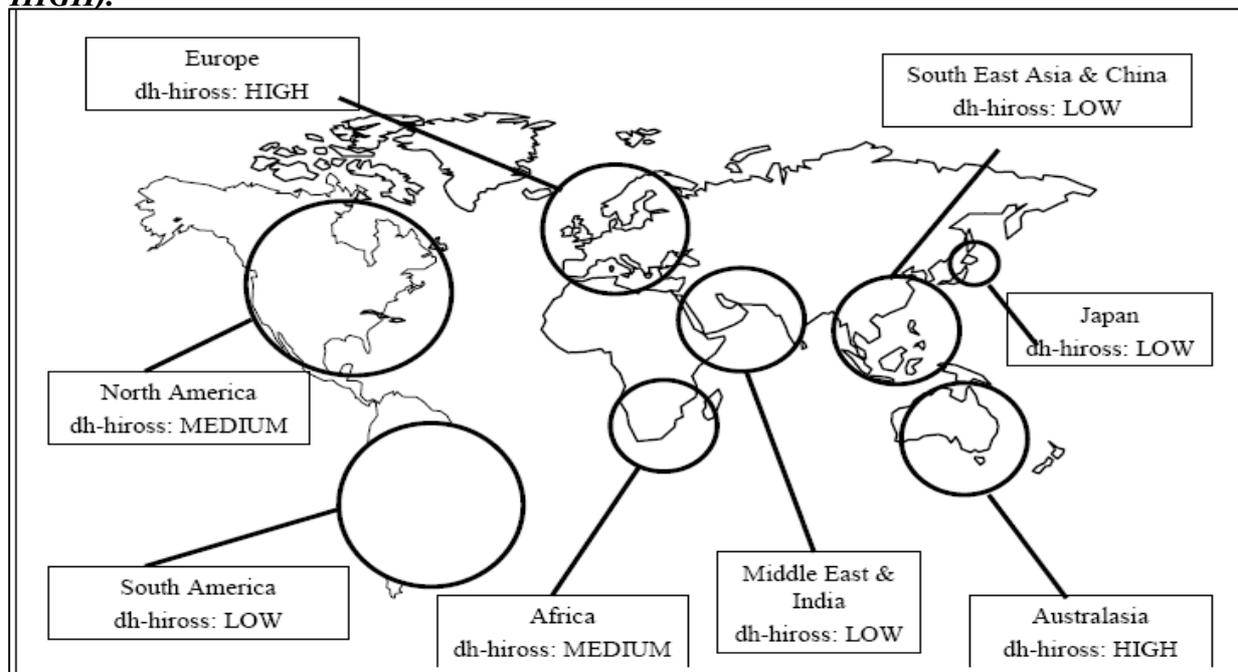
Divisione processo: specializzata nella produzione e fornitura ad alta qualità per la chiarificazione stabilizzazione e sterilizzazione di gas e liquidi.

Divisione industria: leader mondiale per la fornitura di filtri, essiccati e apparecchiature per il trattamento di aria e gas compressi. Produce inoltre generatori di azoto e purificatori di anidride carbonica.

Certificazione:

Gli eccellenti livelli tecnologici raggiunti ed i numerosi successi nell'esportazione sono stati riconosciuti da sette Queen A'words e nel 1987 Domnick Hunter è stata la prima azienda produttrice di filtri ad essere certificata ISO9001 nel Regno Unito.

Fig. 6, Presenza di DHH¹ a livello mondiale: le quote di mercato non sono state inserite volutamente, al loro posto si specifica il livello di presenza di DHH, (LOW, MEDIUM, HIGH).



Fonte: interna Domnick Hunter Hiross.

Essendo un'azienda a livello mondiale i paesi dove vende sono:

Stati Uniti, Canada, Brasile, Cile, Spagna, Gran Bretagna, Belgio, Croazia, Francia, Italia, Germania, Repubblica Ceca, Danimarca, Finlandia, Svezia, Norvegia, Grecia, Ungheria, Indonesia, Sud Africa, Thailandia, Cina, Giappone, Singapore, India, Australia e Malesia.

¹ Simbologia: come consuetudine nel contesto aziendale si userà "DHH" o "dh-Hiross" per indicare l'impresa Domnick Hunter Hiross

3.3 La missione

La propria mission di Hiross si identifica nel

- Continuare ad essere migliori nel mercato di riferimento, nel rispetto dell'ambiente e dell'uomo;
- La risposta al cliente non deve avere eguali nel resto del mercato, in quanto a flessibilità, tempestività, affidabilità.

3.4 L'organizzazione

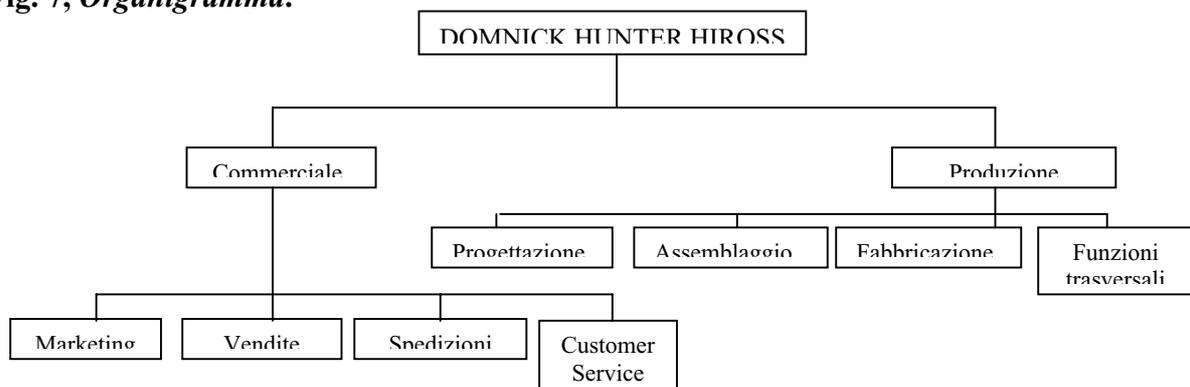
L'organigramma completo di DHH viene qui di seguito rappresentato, e da come lo stesso si articola, si può ben notare una struttura classica divisa per funzioni, e cioè senza la presenza di organi direzionali intermedi che possano più o meno ostacolare la circolazione delle informazioni, e/o appesantire la diramazione delle funzioni stesse. Più in particolare si nota come vi siano pochi livelli gerarchici fra il vertice e la base della piramide, ciò si riferisce alla volontà di ridurre i livelli in cui si articola la struttura, e ne consegue una riduzione nei tempi di decisione, una variazione della cosiddetta "ampiezza di controllo", cioè del numero di dipendenti controllati da manager.

La suddivisione in base al criterio di specializzazione funzionale individua le due funzioni chiave "vendite" e "produzione", e per ciascuna di esse si articolano, poi, vari reparti aziendali, come specificato in figura 4. Ecco che, ritornando all'analisi dell'organigramma, sono rappresentate immediatamente le linee di controllo e di responsabilità, delimitando con precisione rapporti e ambito operativo dei diversi organi.

La Domnick Hunter Hiross S.p.a si suddivide principalmente in due parti:

- Commerciale (Sales & Marketing);
- Produzione (Operations).

Fig. 7, Organigramma:



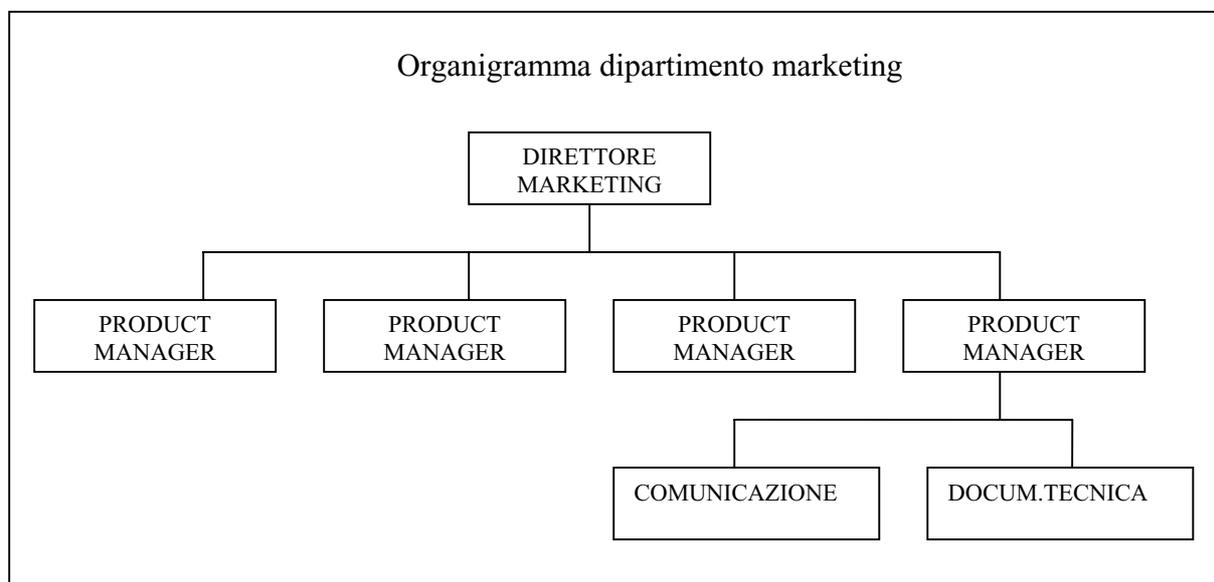
Fonte: interna Domnick Hunter Hiross.

I componenti dell'ufficio Marketing sono: un Marketing Manager, 4 product managers, (ognuno con la propria responsabilità di specifiche gamme di prodotto) ed altre 3 persone che si occupano di immagine e comunicazione. Ognuno agisce per ottenere il raggiungimento di un risultato finale frutto della collaborazione di tutti. I prodotti più tangibili del marketing sono i cataloghi di prodotto, la pubblicità su riviste, il sito web aziendale, le fiere e gli eventi, nonché gli strumenti di supporto alla vendita quali i manuali tecnici, i vari software di selezione dei prodotti, la pubblicazione di prodotti di contenuto tecnico e commerciale.

La maggior parte del lavoro invece rimane poco visibile, essendo costituita essenzialmente da indagini di mercato, studi di fattibilità, creazione di modelli di pricing, di monitoraggio della customer satisfaction, di tecniche atte alla fidelizzazione del cliente, organizzazione di training per gli stessi, di posizionamento del prodotto sul mercato, di monitoraggio delle vendite, di studi sulla concorrenza e sulle potenzialità del mercato.

L'ufficio in sostanza funge da anello di congiunzione tra il mondo esterno e quello interno all'azienda: è il punto di raccolta e di divulgazione di tutte le informazioni che possano aiutare l'azienda a fornire al Cliente soluzioni Globali. Di seguito l'organigramma del dipartimento marketing:

Fig. 8, Organigramma dipartimento marketing.



Fonte: interna Domnick Hunter Hiross.

Direttore Marketing: organizza le mansioni delle diverse figure impiegate nell'ufficio, definisce i budget di spesa e li fa rispettare, partecipa a meeting con le altre divisioni dell'azienda e soprattutto con il direttore commerciale per definire le strategie da seguire e

l'orientamento strategico di fondo soprattutto per ciò che riguarda la definizione del prezzo di vendita.

A tal proposito vi è un continuo scambio di informazioni con l'ufficio progettazione, in quanto è in quest'ultimo che vengono scelte le diverse componenti da installare sulle macchine, ed è qui che viene fatta l'analisi dei costi di tali componenti.

Il compito del direttore marketing è quello di intervenire ogni qualvolta i costi stimati di produzione sono superiori a quelli che il mercato è in grado di recepire. In sostanza si deve preoccupare di trovare il giusto equilibrio tra i vantaggi che la tecnologia applicata alle macchine porta al cliente e i costi che quest'ultimo è disposto a sopportare per avere tale tecnologia. Compito fondamentale è anche quello di monitorare che l'operatività ed il lavoro svolto dall'ufficio marketing sia in linea con le politiche aziendali. Definisce inoltre le linee guida per delle attività promozionali come (fiere, seminari, cataloghi, gadget, pubblicità, articoli su riviste di settore). Attraverso lo studio delle quote di mercato della concorrenza individua i settori nei quali l'azienda non è presente in modo rilevante e redige dei piani di azione per accrescere tale quota. Segue costantemente l'andamento delle vendite e dei report dei venditori, individuando eventuali scostamenti dagli obiettivi e prevedendo quali saranno le tendenze dei mesi futuri.

Product Managers: sono divisi per linee di prodotto secondo il seguente schema:

P.M 1: Chiller,

P.M. 2 : Filtri, Separatori di condensa, ed aftersales,

P.M. 3: Essiccatori frigoriferi,

P.M.4: essiccatori frigoriferi big ed essiccatori ad adsorbimento.

Il loro compito è quello di implementare le macchine non dal punto di vista tecnico ma da quello commerciale, in base alle richieste che vengono dal mercato ed all'analisi della concorrenza. Il loro lavoro è a medio lungo termine, ed ogni progetto dura mediamente un anno e mezzo.

Con i risultati ottenuti vengono fornite le indicazioni all'ufficio progettazione che si occuperà poi di mettere in pratica, dal punto di vista tecnico, le direttive ricevute. I due manager sono quindi in costante contatto con l'ufficio progettazione e con l'ufficio commerciale, in modo da strutturare i progetti delle diverse macchine senza perdere di vista quali sono le esigenze dei clienti. Inoltre fondamentale è la gestione delle politiche di prezzo per prodotto, area e distributore.

Customer Marketing: è punto di riferimento per la diffusione ai clienti dei prodotti dell'ufficio Marketing. Gestisce ed organizza i prodotti con cui si relazionano i clienti esterni

e quelli interni all'azienda, curando il sito web sia nei contenuti che nell'aspetto, è il responsabile dell'e-business, gestisce in toto la customer satisfaction e l'analisi dei risultati della stessa con un continuo monitoraggio dei principali indicatori di soddisfazione espressi dai clienti. Segue inoltre il mercato Italia facendo analisi del fatturato con individuazione dei clienti non più attivi e di quelli potenziali, dei clienti redditizi e di quelli da eliminare, gestisce l'ABC clienti e lo "Hiross Star Club" (una classifica dei migliori dieci distributori operanti per hiross, i cui risultati sono valutati per fatturato e per numero di prodotti hiross venduti). Effettua azioni di direct mailing, ricerca potenziali clienti e azioni di fidelizzazione sugli stessi. Esso si articola poi nelle due funzioni:

Documentazione Tecnica: manuali, cataloghi e tutta la manualistica; si occupa cioè della redazione e della stesura finale di tutti i manuali e dei cataloghi, curando l'impaginazione, l'estetica, la correttezza delle informazioni riportate, la personalizzazione, etc. Una facile consultazione ed una facile comprensibilità sono l'obiettivo dei manuali: molto importante è difatti tenere in considerazione la capacità di comprensione dell'uomo medio, allo scopo di creare manuali di semplice consultazione e facile comprensibilità.

Marketing Communication: si occupa principalmente della trasmissione dell'immagine dell'azienda verso gli stakeholders, ed imposta la strategia di comunicazione attraverso campagne pubblicitarie su editoria specializzata (quindi previa analisi delle riviste che meglio rispondono alle esigenze della hiross per ciò che riguarda la qualità delle stesse, il prestigio che hanno, la copertura territoriale e la tiratura), attraverso gadgets da distribuire nelle varie occasioni, l'organizzazione dei meeting, la gestione dei listini e dei cataloghi nelle diverse lingue (attualmente sono pubblicati in 5 lingue diverse), e la partecipazione alle più importanti fiere del settore.

3.5 Com'è l'azienda oggi

L'aria compressa è un argomento di studio da parte dell'azienda, essa rappresenta una fonte di energia di primaria importanza per l'industria, perché viene utilizzata in molti macchinari, utensili e impianti produttivi. Visto la presenza di impurità come l'olio, la ruggine, polvere, e la elevata umidità presente nell'aria compressa, il compito di DHH è quello di garantire la pulizia, la corretta temperatura e l'assenza di umidità dell'aria compressa.

Oltre all'aria compressa DHH si occupa anche di refrigerazione dell'acqua, un processo che oggi giorno trova molte applicazioni in molti settori industriali.

Per rispondere a queste esigenze DHH entra nel proprio mercato con una molteplicità di componenti: essicatori, refrigeranti finali, filtri, chillers, apparecchiature ad alta efficienza che raffreddano, essicano, purificano l'aria compressa rendendola così adatta ad ogni tipo di utilizzo nell'industria manifatturiera, petrolchimica, mineraria e in molti altri settori.

Quello che caratterizza DHH è il grande impiego di risorse nell'innovazione di prodotto, nella qualità di prodotto, nel rispetto e nel senso di responsabilità per l'ambiente.

L'azienda ha un centro di ricerca in grado di garantire prestazioni ottimali dei prodotti, grazie ai sofisticati strumenti ed apparecchiature di simulazione e prova.

3.5.1 La politica nei confronti dell'ambiente

Hiross è stata tra le prime società europee ad ottenere la certificazione ISO-9001 e il sistema di gestione della qualità di Hiross è stato certificato dal Lloyd's Register Quality Assurance per ISO-9001 sin dal 1993, e dal Giugno 2002 per ISO-9001:2000.

Il risultato finale è il miglioramento delle prestazioni delle apparecchiature industriali più sofisticate e la riduzione a zero dei loro costi di manutenzione.

Lo sviluppo dei prodotti è stato focalizzato per soddisfare le esigenze future delle tecnologie emergenti attraverso prodotti che assicurano un ulteriore miglioramento nel rapporto qualità-prezzo prestazioni.

Il Gruppo DHH ha inaugurato nel 2004 un importante passo in avanti nella qualificazione della propria organizzazione: l'ottenimento della certificazione del sistema di gestione ambientale in accordo alla norma ISO 14001:1996.

L'ente certificatore è stato il Lloyd's Register Quality Assurance che aveva già certificato il sistema qualità nel 1993 in accordo alla norma ISO 9001:1987, rinnovando poi tale certificazione in accordo alle evoluzioni della norma stessa fino all'attuale edizione del 2000 (Vision 2000). Il conseguimento della certificazione ambientale ha rappresentato il coronamento finale di un'attenzione al rispetto dell'ambiente che non è mai stato estraneo alla DHH.

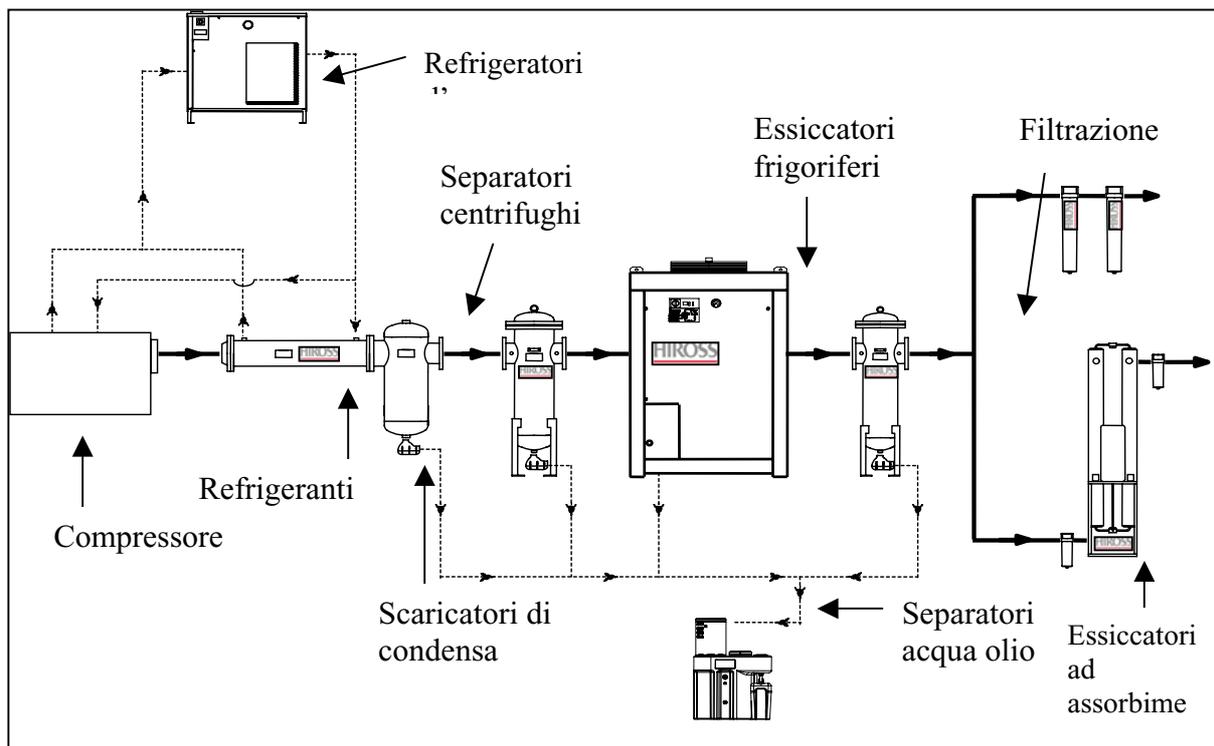
L'azienda, in linea con la volontà del gruppo, si impegna a considerare l'ambiente come variabile primaria nella conduzione delle proprie attività, dalla progettazione, alla realizzazione, alla vendita e utilizzo dei prodotti, adottando un Sistema di Gestione Ambientale conforme alla norma UNI EN ISO 14001 e basato sui seguenti principi fondamentali:(Allegato 1).

3.6 La gamma di prodotti e servizi

a. Prodotti

I prodotti commercializzati nel mondo da Hiross possono essere visualizzati nella seguente figura:

Fig. 9, Purificazione dell'aria compressa.



Fonte: interna Domnick Hunter Hiross.

L'utilizzo dei prodotti Hiross viene applicato dal momento in cui l'aria compressa esce dal compressore a quando questa viene emessa nel macchinario. Passando attraverso i filtri vengono tolte tutte le impurità (polveri, olio, ruggini...) mentre nel passaggio degli essiccatori viene eliminata la condensa. I prodotti di successo e trainanti per l'azienda sono gli essiccatori per poi arrivare agli altri che elencheremo di seguito:

I prodotti gestiti vengono suddivisi in 3 Macro famiglie:

- Essiccatori (frigoriferi e ad adsorbimento)
- Filtri, Separatori e Scaricatori di condensa

➤ *Refrigeratori d'acqua (chiller)*

Essiccatori frigoriferi e ad adsorbimento:

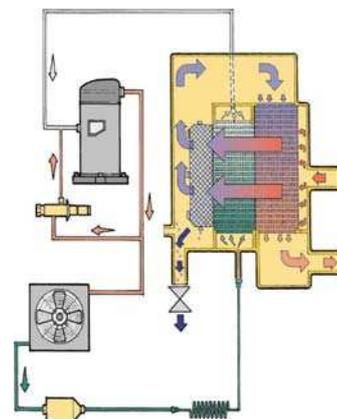
Gli essiccatori frigoriferi e ad adsorbimento costituiscono il vero punto di forza della Hiross e sono considerate la testa di ponte per l'acquisizione dei potenziali clienti. Queste macchine sono progettate principalmente per essiccare l'aria togliendo quasi completamente l'umidità prima che venga utilizzata negli impianti. Inoltre riescono a trattenere le numerose impurità (condensa, particelle solide, olio) presenti all'interno degli impianti di aria compressa, che altrimenti potrebbero causare il rapido deterioramento dei dispositivi pneumatici o addirittura, nel lungo periodo, l'occlusione dei condotti attraverso i quali passa l'aria.

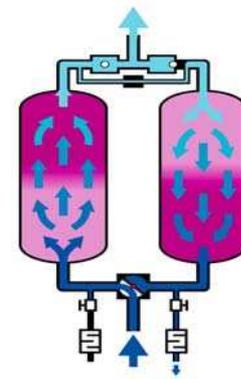
Alcuni processi produttivi soprattutto nel settore high tech richiedono un'essiccazione dell'aria molto elevata. Sono stati creati a questo scopo gli essiccatori ad adsorbimento, in grado di soddisfare egregiamente questa esigenza.

Questi ultimi sono speciali essiccatori che basano il loro funzionamento su un complesso sistema di filtrazione grazie ad un minerale, l'allumina, presente in forma cristallina che filtra l'aria che passa al suo interno eliminando qualsiasi cosa non sia pertinente con l'aria compressa. Verso la metà del 2005 è avvenuto il lancio commerciale del nuovo prodotto *Pole Star Smart*, l'ultimo modello di essiccatore frigorifero caratterizzato da numerose richieste da parte della clientela mondiale, solo in base alla presentazione che dello stesso è stata fatta (presso fiere internazionali, Hannover 2005, o in base a quanto delineato sul sito internet, o ancora grazie al materiale informativo messo a disposizione: cataloghi, brochure, depliant...). Si tratta del nuovo modello di essiccatore (da notare che gli essiccatori determinano il 44% del fatturato), che tutelato da ben 4 brevetti, presenta altrettante novità rispetto agli essiccatori proposti dalla concorrenza, e dallo stesso modello precedente proposto da Hiross (*PoleStar*), e cioè: minori dimensioni, minori consumi, minimi livelli di perdite di carico, nessuna perdita di aria compressa.



Essiccatori frigoriferi





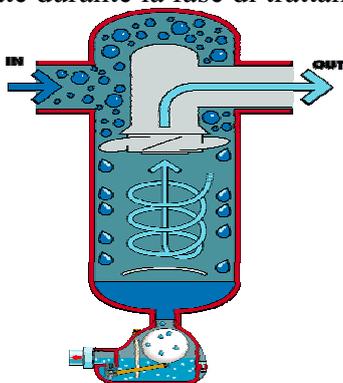
Essiccatori ad adsorbimento

Filtri , Separatori e Scaricatori di condensa:

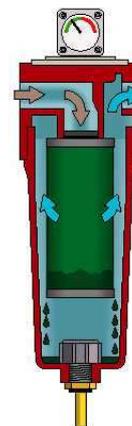
I filtri raccolgono tutte le impurità presenti nell'aria degli impianti come umidità, idrocarburi, polveri ed altre micro particelle. (per dare un'idea della complessità della macchina, i filtri riescono a raccogliere particelle di impurità grandi fino a 2 micron, quando sappiamo che il capello umano ha uno spessore di 70 micron!). I filtri sono di tipo meccanico e funzionano grazie al flusso dell'aria all'interno del filtro che, impattando contro le speciali superfici poste all'interno dello stesso, separano le particelle di impurità che si condensano lungo le superfici dell'elemento filtrante formando goccioline sempre più grandi che per gravità vengono successivamente espulse.

I Separatori di condensa sono dispositivi brevettati di tipo meccanico che, attraverso l'effetto centrifugo che viene imposto all'aria grazie ad uno speciale diffusore, separa il vapore acqueo dall'aria, garantendo una separazione del condensato pari al 99% ad un costo di esercizio praticamente ridotto a zero.

Gli Scaricatori sono componenti vitali di qualunque sistema di trattamento aria compressa in quanto hanno il compito di garantire una efficace rimozione della condensa e delle impurità separate durante la fase di trattamento dell'aria.



Separatori di condensa e scaricatori

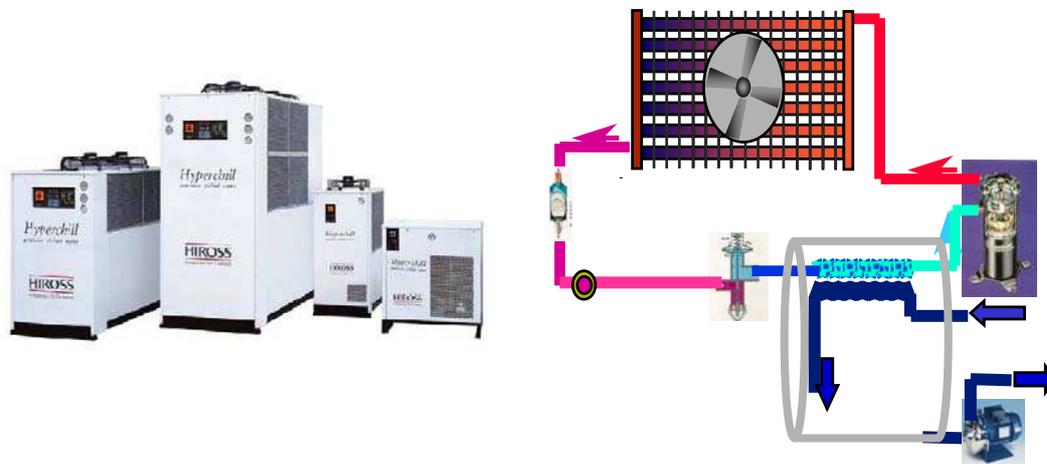


Filtri

Refrigeratori d'acqua (chiller)

Nella moderna industria, l'ottimizzazione produttiva è ormai diventata una priorità assoluta. Da questa priorità deriva la richiesta di una disponibilità di acqua fredda, il cui utilizzo migliora e velocizza la produzione industriale.

I refrigeratori d'acqua sono macchine frigorifere che hanno il compito appunto di raffreddare l'acqua tramite un circuito frigorifero che verrà poi utilizzata in processi industriali quali raffreddamento di stampi per materie plastiche, raffreddamento olio per presse idrauliche, raffreddamento acqua di processo.



Refrigeratori d'acqua (Chiller)

b. Il servizio post-vendita

Garantire un supporto tecnico e commerciale a tutti i suoi clienti, per Hiross è uno degli obiettivi primari, capire le esigenze e le aspettative di chi acquista aiuta l'azienda ad individuare quali siano le soluzioni adatte a soddisfarle. La gestione del cliente viene fatta dall'organizzazione in modo che il cliente sia supportato da un squadra in grado di garantire: consulenze tecniche, programmi di manutenzione, relazioni telefoniche, etc...

Oltre alle macchine, Hiross offre ai propri clienti il servizio di assistenza pre e post vendita, indispensabile e utile ai fini del successo dell'azienda, infatti essendo prodotti complicati e difficili hanno bisogno di tecnici specializzati. L'Hiross è in grado di offrire assistenza tecnica su misura, personalizzata in base alle reali esigenze del cliente per garantire la totale efficacia e funzionamento degli impianti produttivi in cui sono applicati i propri prodotti. Il servizio di

“assistenza clienti” viene gestito dall’ufficio CTS (Customer service) in cui vengono convogliate tutte le richieste dei clienti e smistate nelle varie aree di competenza.

La richiesta di risoluzione dei problemi viene fatta tramite e-mail, gestita direttamente nel sito web o tramite telefono.

Vengono offerti presso la sede centrale corsi di aggiornamento e addestramento con simulazione delle macchine e delle casistiche di guasto a cui possono partecipare tutti i clienti.

Oltre ai servizi di assistenza tecnica al cliente l’azienda offre servizi speciali per i soci dell’HIROSS STAR CLUB, in particolare, supporto di Marketing.

Tutto questo viene fatto da Hiross per mantenere un rapporto nel tempo con il cliente creando una situazione di collaborazione e fiducia.

3.7 Distribuzione

Grazie all’acquisizione di Hiross da parte di Dominick Hunter la rete di vendita ha acquistato un maggior rafforzamento soprattutto in ambito mondiale.

In Italia l’azienda è suddivisa in aree geografiche e comprende una tipologia di canali di vendita:

- vendita diretta con degli agenti Hiross

La vendita diretta con gli agenti avviene per i prodotti destinati alla produzione dove c’è il bisogno di messa appunto di materiali e componenti a seconda delle esigenze del cliente, cioè nelle attività di pre vendita e post vendita.

La creazione della rete di vendita per Hiross è un processo complicato e laborioso, i prodotti trattati sono beni destinati alla produzione e in particolare riscontrano ogni volta dei specifici problemi e delle esigenze particolari per il cliente. La vendita del prodotto non dipende dal prezzo né dalla disponibilità immediata, ha bisogno di un accompagnamento sia dal punto di vista tecnico che economico, ecco perché l’azienda ha specialisti in grado di conoscere perfettamente il prodotto. I dipendenti vengono formati nella conoscenza completa del prodotto per poi essere in grado di rispondere in modo completo alle esigenze del cliente, analizzando i problemi e le richieste, formulando di conseguenza l’offerta più consona ed adeguata .

Per quanto riguarda la suddivisione delle zone in Italia, il mercato in cui opera Hiross viene suddiviso in quattro aree ed ognuna viene seguita da un agente diretto. Ci sono due aree che per la loro dimensione geografica vengono gestite da agenti diretti (area manager) che alle

loro dipendenze hanno altri venditori, così facendo l'azienda riesce a coprire la zona di vendita nel miglior modo possibile, garantendo una capillare diffusione sul territorio. Le tre aree più importanti per Hiross sono quelle dell'Italia occidentale, orientale e del sud, il sud Italia è considerato una zona a rischio visto il suo diverso tessuto economico e per la difficoltà nella gestione dei pagamenti

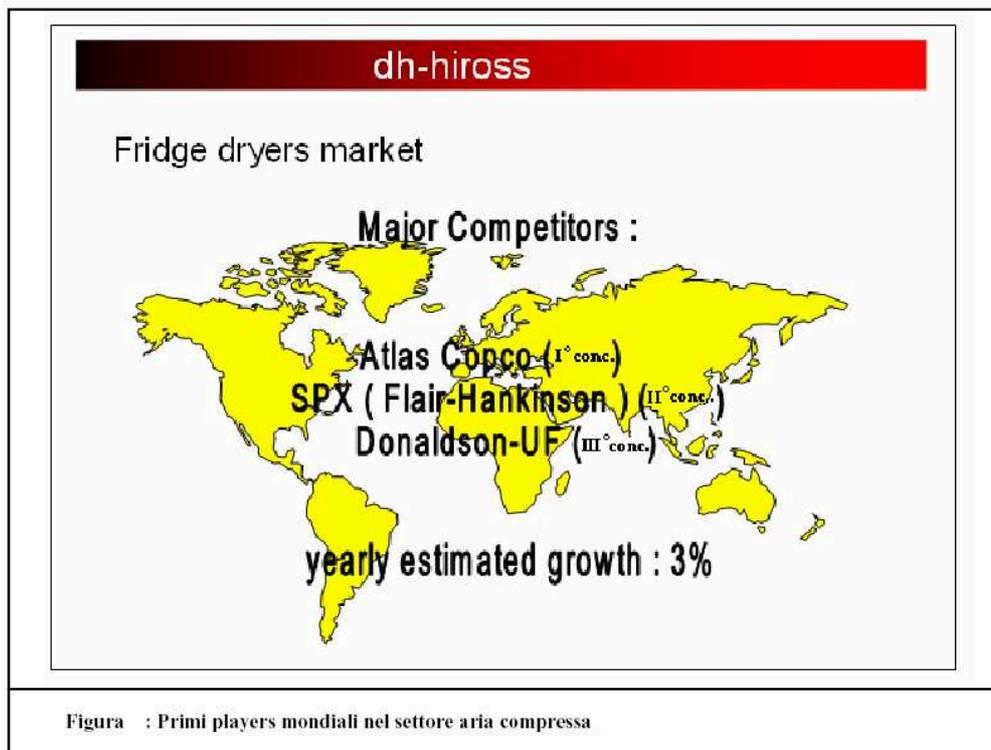
3.8 Il mercato

1. Concorrenti

Come nella maggior parte dei settori, la determinante più influente sullo stato della concorrenza e del livello generale di redditività del settore del trattamento dell'aria compressa, è la concorrenza tra le imprese presenti nel settore.

A livello italiano, ma anche internazionale e mondiale, sono solamente una decina le imprese che possono considerarsi radicate e competitive in tale settore, e che hanno volumi di prodotti, fatturato e clienti elevati (Atlas Copco, SPX, Donaldson sono i tre best-players, ma poi abbiamo anche: MTA, Hitema, KTK, Kelvin, Beko, Cool Tech, Eurocold, Eurochiller);

Fig.10, Maggiori concorrenti di DHH.



Fonte: interna Domnick Hunter Hiross.

tutte le altre imprese operanti in tale settore sono per lo più piccole realtà localizzate, ma che non creano il minimo pericolo in termini di quote di mercato detenute. Fra le imprese operanti in quella che si può definire la “top ten”, la rivalità è accesa in merito alle innovazioni relative ai prodotti offerti, ad ogni sorta di accessorio o di caratteristica funzionale che possa far funzionare il prodotto in esame, se confrontato con quello della concorrenza, con prestazioni migliori: questo ovviamente offrendo il prodotto nuovo allo stesso prezzo di quello precedente, o comunque con un margine irrisorio.

2. Fornitori/Clienti

Le imprese di un settore operano in due tipi di mercati: quello degli input, dove acquistano le materie prime, e quello degli output dove offrono il loro servizio/prodotto ai clienti.

Fornitori: non esiste un definibile “poter contrattuale” dei fornitori, in quanto le materie prime che necessita Hiross, sono quelle reperibili in natura, e che poi vengono ad essere utilizzate dai reparti produttivi Hiross per la costruzione dei vari pezzi necessari per la costruzione dei prodotti finiti. Si tratta per lo più di fornitori di: ferro, plastica, alluminio, ecc.

Acquirenti: da questo lato, invece, vi è la possibilità di parlare di “potere contrattuale”, in quanto il cliente a cui è destinato il prodotto Hiross (che è sempre un’impresa utilizzatrice finale; ciò che cambia è la modalità con quale l’azienda cliente viene raggiunta: direttamente da agenti Hiross) è un cliente esigente, che sa come deve funzionare la macchina che va ad acquistare, che sa quanto deve ingombrare, i consumi che si attende, ogni quanto dovrà avvenire l’assistenza e in funzione di ciò, si rivela molto attento a ciò che l’impresa offre, e in posizione valida per far sentire quelle che sono le sue ragioni.

Capitolo 4

Analisi delle vendite

4.1 Segmentazione clienti

L'idea centrale del marketing è quella di far coincidere le capacità di una azienda e i desideri dei consumatori in modo da raggiungere i traguardi che l'impresa pone. La segmentazione del mercato consiste nel suddividere i clienti in gruppi o segmenti caratterizzati da bisogni omogenei, dove ogni segmento potrà essere affrontato con uno specifico mix di marketing. La segmentazione è un processo creativo, il cui scopo è la soddisfazione dei bisogni dei clienti e il conseguimento del vantaggio competitivo per l'azienda. Si regola sui bisogni dei clienti, non su quelli dell'impresa e richiede una revisione periodica. Il processo di segmentazione serve inoltre per individuare nuove opportunità di prodotto e di mercato. Permette di realizzare prodotti che rispondano meglio ai bisogni della clientela, può portare a concentrare le risorse in mercati dove è più forte il vantaggio competitivo e dove i guadagni sono maggiori, può essere usata per conseguire un vantaggio competitivo dato che fa considerare il mercato in modo diverso dai concorrenti. Consente di proporre l'azienda come specialista nei segmenti prescelti soddisfacendo in misura maggiore porta ad un consumo più sostenuto.

Perché un segmento, e quindi un gruppo di clienti, diventi interessante per un'impresa, è necessario che risponda a 4 requisiti²:

Misurabilità: devono poter essere misurate le dimensioni, le potenzialità d'acquisto e le caratteristiche dei segmenti;

Rilevanza: i segmenti dovrebbero avere dimensioni tali da giustificare lo sviluppo di uno specifico programma di marketing. Ad esempio, per una casa automobilistica non sarebbe conveniente creare un modello per persone di altezza molto inferiore alla media;

Accessibilità: i segmenti devono essere raggiunti e serviti efficacemente;

Differenziabilità: i segmenti devono essere distinguibili e rispondere in modo differente ai vari elementi e programmi del marketing mix. Se le donne sposate e non sposate rispondono allo stesso modo alla vendita di profumi, esse non costituiscono segmenti distinti;

Praticabilità: esprime la possibilità per l'impresa di impostare programmi di marketing efficaci per raggiungere e servire i segmenti prescelti.

² PHILIP KOTLER, *Marketing Management*, Milano, Pearson, 2004

I parametri che vengono utilizzati come criteri di riferimento per la creazione dei segmenti di clienti si chiamano **variabili di segmentazione**³.

Uno dei problemi che ci si trova ad affrontare è quello di capire come segmentare, cioè in che direzione andare, dirigersi verso la segmentazione in base al fatturato, alle vendite oppure solo al margine che produce. Classificare il clienti in base al fatturato o al margine che produce può risultare non sufficiente ad identificare il valore del cliente per l'impresa. Tenendo conto della rilevanza prospettica e non solo attuale o passata del cliente si può adottare una metodologia definita Customer Lifetime Value (CLV), ovvero il valore attuale di tutti i flussi che ne derivano dalla relazione impresa - cliente. Esso indica il volume di affari che ci si aspetta di raggiungere durante l'intera relazione con il cliente. Sulla base del valore di CLV è possibile effettuare la segmentazione della clientela individuando i clienti più profittevoli sui quali incentrare le strategie di massimizzazione del valore. Le strategie di applicazione sono quelle di⁴:

disinvestimento con i clienti meno profittevoli cercando di capire in che modo ridurre i costi di gestione e sviluppo;

di sviluppo per i clienti a media profittabilità, cercando di capire quali siano le risorse su cui puntare;

di fidelizzazione con i clienti ad alta profittabilità.

Una volta che si viene a conoscenza del Customer Lifetime Value, riusciamo ad avere un'ipotesi di quanto potremmo investire per acquisire un cliente.

³ Le principali variabili di segmentazione di un mercato industriale (business) possono essere:

- Variabili demografiche: Gli acquirenti industriali possono essere segmentati in base alla dimensione dell'azienda, al settore, alla collocazione geografica o al numero di dipendenti;
- Variabili legate alle esigenze operative del cliente: l'entità delle operazioni del cliente;
- Approcci d'acquisto: la segmentazione può basarsi su variabili relative al processo di acquisto e il rapporto attuale con l'azienda;
- Fattori contingenti: rientrano in questa categoria i tempi di consegna, i quantitativi e gli utilizzi particolari di prodotto;
- Caratteristiche personali: Pur trattandosi di clienti industriali le caratteristiche personali dell'acquirente possono comunque essere impiegate come parametri per la segmentazione. Una maggiore o minore propensione a correre dei rischi, ad esempio può aiutare a capire se il cliente sarebbe disposto ad acquistare tecnologie nuove e all'avanguardia.

RUSSEL S. WINER, *Marketing Management*, Milano, Apogeo, 2002.

⁴ GENNARO IASEVOLI, *Il valore del cliente*, misurare gli effetti della soddisfazione e della fedeltà sul valore dell'impresa, Franco Angeli, 2000.

4.2 Segmentazione della clientela DHH

Per l'analisi che andremo a svolgere si dovrà prendere in considerazione il fatturato e quindi i nostri clienti entreranno a far parte di una di queste classi:

- Clienti più pregiati (CPP): i clienti con life time value più alto;
- Clienti coltivabili (CC): i clienti con un life time value più basso ma con un potenziale di crescita maggiore;
- Clienti sotto zero (CSZ): i clienti che per l'azienda hanno un profitto bassissimo addirittura negativo.

Applicando questa classificazione possiamo utilizzare come criterio di segmentazione, l'identificazione sulla conoscenza dei clienti in termini di abitudine e preferenze per poi raggrupparli in modo che l'azienda sia in grado di soddisfare le loro esigenze.

4.2.1 Gestione dei clienti

All'interno della azienda c'è una struttura informatica costituita da una rete con un dominio appoggiata da alcuni server con Windows NT server: questo permette l'accesso alla rete da ogni postazione grazie alla rete interna intranet che collega tutta l'azienda. L'azienda predispone di un software gestionale di nome JDE che gira su un server AS 400, tale programma ha una interfaccia di facile lettura ed è integrato con un altro programma, che utilizzando lo stesso database di riferimento è costruito con una architettura così detta ".asp". È stato creato all'interno dell'azienda un'altro software di Customer Relationship Management di nome "Blu Sales" dove vengono inserite da parte degli agenti tutte le visite fatte nella loro zona.

Questo permette ad Hiross di avere informazioni sempre aggiornate del rapporto che ha l'agente con l'azienda e l'azienda con l'agente, creando così una relazione tra Hiross-agente-cliente. Risulta molto utile perché si possono aggiornare le variazioni delle aziende esistenti (indirizzo, sedi, aperture filiali, cambiamenti direzionali...), monitorare i rapporti venditore aziende, e inserire nuove aziende all'interno del portafoglio clienti.

4.2.2 Parametri aziendali

L'elevato numero di prodotti che l'azienda propone porta delle complicazioni allo svolgimento della nostra analisi, essa vende agli stessi clienti varie tipologie di prodotti, per questo motivo la segmentazione viene effettuata sul profilo del cliente. Attraverso i dati che sono stati acquisiti, sono state individuate 1800 aziende circa, con una prima suddivisione in due macroaree per distinguere i clienti che realmente **fatturano**, dai clienti potenziali che non hanno ancora acquistato cioè che **non fatturano** ma che potrebbero farlo in futuro. All'interno delle tre classi identificate prima sono stati inseriti i clienti nel seguente modo:

Prima macroarea

- CPP clienti più pregiati: clienti principali;
- CC clienti coltivabili: clienti buoni e clienti piccoli;

Seconda macroarea

- CSZ clienti sotto zero: clienti potenziali e clienti possibili.

Qui di seguito viene rappresentata la suddivisione delle due macroaree utili ai fini dell'analisi, che adesso andremmo a definire:

Prima macroarea

All'interno di questa si trovano i clienti effettivi cioè quelli che hanno acquistato da DHH, clienti che creano valore per l'azienda. La suddivisione proposta per classificare i clienti è stata fatta in base al fatturato 2005, raggruppando i clienti in tre categorie identificate come:

- Clienti principali: (CPP clienti più pregiati) Per il 2005 le aziende hanno fatturato complessivamente il 69% sul totale dell'impresa, ma rappresentano una percentuale bassa sul numero complessivo dei clienti, solo il 9% rispetto a quelli che fatturano;
- Clienti buoni: (CC clienti coltivabili) questa categoria sviluppa un fatturato del 24% sul totale anche se ha una numerosità di clienti rispetto al totale maggiore della prima, con una percentuale pari al 22% rispetto a quelli che fatturano. Aggregando la categoria precedente (clienti principali) con questa si arriva ad ottenere una percentuale di fatturato globale pari al 93%;
- Clienti piccoli: (CC clienti coltivabili) qui la numerosità dei clienti è più della metà pari al 69% sul totale di quelli che fatturano, fanno solo il 7% di fatturato.

Seconda macroarea

Questa macroarea dà un'indicazione di quali potrebbero essere i clienti che in un futuro potrebbero acquistare diventando clienti effettivi, visto i dati a disposizione dell'azienda sulle visite fatte ai clienti dagli agenti, anche qui viene fatta una suddivisione in due categorie, date dal numero di visite fatte:

- Clienti potenziali: (CSZ clienti sotto zero) sono quei clienti che sono stati visitati dagli agenti più di una volta e che mantengono ancora oggi dei contatti per aggiornarli sulle ultime novità, ma che purtroppo non hanno acquistato nel 2005. Rappresentano il 19% dei clienti dell'azienda sul totale compresi quelli della prima macroarea.
- Clienti possibili: (CSZ clienti sotto zero) vengono definiti anche questi in base alle visite, ma sono stati visitati una sola volta e non ci sono stati più rapporti con gli agenti, sono il 43% dei clienti sul totale, e rappresentano una fetta di mercato difficilmente acquisibile visto il poco interessamento nei confronti dei prodotti.

4.3 Analisi delle vendite

Controllare le vendite risulta essere un'attività fondamentale della funzione vendite essa consente la valutazione della performance dell'azienda e la sua capacità di penetrazione del mercato.

Per fare un'analisi completa delle vendite si possono esaminare due tipi di variabili:

- **variabili economiche**
- **variabili operative**

Le prime misurano il raggiungimento degli obiettivi generali dell'impresa, fissati dalle strategie del management, invece quelle operative riguardano le modalità di svolgimento dell'attività di vendita e mirano a fissare degli standard di efficienza della rete commerciale.

4.3.1 Variabili di carattere economico

Come detto precedentemente queste variabili misurano il raggiungimento degli obiettivi aziendali e si riferiscono alle seguenti grandezze

- ricavi
- costi
- risultati economici

Struttura del conto economico:

Ricavi	Ricavi lordi
	Ricavi netti
Costo del venduto	Acquisto/Produzione di beni
Margine lordo delle vendite	= Ricavi - Costo del venduto
Costi commerciali	- stipendi del personale di vendita - provvigioni ad agenti e rivenditori - rimborsi e spese di trasporto - oneri accessori alle vendite - costi della struttura commerciale
Margine netto delle vendite	= Margine lordo delle vendite - Costi commerciali

1. Ricavi

Ci si riferisce ai ricavi direttamente imputabili alla vendita di prodotti o dei servizi dell'impresa. Una delle variabili che esprime i ricavi tipici è il fatturato delle vendite il quale può essere considerato in due modi:

- fatturato lordo: somma degli importi delle fatture emesse;
- fatturato netto: rettificati di eventuale sconti, abbuoni, resi.

2. Costi

Ci si riferisce a due gruppi:

- costi di acquisto e/o produzione dei beni/servizi venduti (costo del venduto)
- costi commerciali (costi di vendita e marketing)

I primi riguardano i costi sostenuti dall'impresa per l'ottenimento dei beni che costituiscono l'oggetto della sua attività commerciale. Costituiscono la componente essenziale per l'analisi dei margini di contribuzione.

I costi commerciali invece comprendono una componente di reddito direttamente imputabile alla struttura di vendita come : stipendi del personale di vendita, provvigioni ad agenti e rivenditori, rimborsi e spese di trasporto.....).

3. Risultati economici

Il fine dell'attività aziendale è la remunerazione dell'attività svolta che è data dal reddito di esercizio. I risultati intermedi che vengono usati a valutare l'efficacia della funzione di vendita sono determinati da:

- marginale lordo delle vendite;
- marginale netto delle vendite.

Il margine lordo è dato dalla differenza tra ricavi di vendita e costo del venduto. Il risultato conseguibile dipende da scelte a priori (fissazione di prezzi e politiche di vendita e promozionali) e dall'efficacia della rete di vendita, in termini di visibilità sul mercato, di mantenimento delle posizioni o di espansioni in nuovi mercati.

Per quanto riguarda il margine netto dato dalla differenza tra margine lordo e costi diretti di vendita, viene connesso alla performance lorda. Esso misura l'effettiva redditività delle vendite infatti tutti gli elementi di reddito sia positivi che negativi dell'attività di vendita si trovano al suo interno.

Variabili operative

Queste variabili misurano le attività riferibili al processo di vendita e tramite esse si riesce a misurare l'efficienza e l'efficacia delle risorse coinvolte. Si dividono in due categorie:

variabili di rete: variabili che riguardano gli operatori diretti: agenti, rivenditori, rappresentanti, (visite effettuate, km percorsi, numero di nuovi clienti procurati.....)

variabili di struttura: variabili che riguardano la struttura centrale della funzione vendite, (numero di contatti e visite procurate (all'interno), numero di preventivi effettuati.....)

Nella nostra analisi utilizzeremo le variabili economiche per analizzare le vendite di DHH e specificamente il fatturato. La misurazione delle variabili può avvenire sia in termini globali di azienda sia con riferimento a specifiche situazioni, ad esempio per prodotto o per area geografica.

4.3.2 Variabili di segmentazione del mercato

Le seguenti variabili sono dei parametri utilizzati per la scomposizione del database vendite in sottoinsiemi omogenei e possono essere:

- Spaziali: stato, regione, provincia, comune;

- Temporali: anno, mese, settimana;
- Prodotto: famiglia, linea, articolo;
- Cliente: Tipologia, classi dimensionali, singolo prodotto;
- Canale distributivo: tipo di canale, agente, rappresentante.

Per ogni tipo di variabile va scelto il livello minimo di segmentazione e quindi si potrà passare da una segmentazione fine ad una più grezza (es. se si sceglie la variabile geografica comune come livello minimo si potrà passare alla segmentazione per provincia attribuendo ad ogni comune la provincia di appartenenza). La cosa da tenere presente è che la scelta dei livelli minimi deve essere coerente con.

- Dimensione aziendale;
- Organizzazione della forza vendita;
- Flessibilità del sistema di rilevazione ed elaborazione dei dati (attendibilità);
- Incidenza dei singoli segmenti.

Obiettivi dell'organizzazione della forza vendite.

La struttura delle vendite deve essere analizzata tenendo conto dei seguenti obiettivi:

- evitare l'eccessiva frammentazione dell'analisi;
- concentrarsi sulle variabili strategiche e controllabili dell'azienda;

Le analisi che andremo ad affrontare hanno l'obiettivo di consentire una lettura causale del fatturato: cosa si vende, a quali clienti, in quali regioni.

4.3.3 Analisi univariata per categorie Clienti, Zone, Agenti

Un'analisi univariata prende in considerazione le variabili economiche e operative di interesse (nel nostro caso il fatturato) ed esamina la distribuzione di queste rispetto ad una variabile di segmentazione (nel nostro caso sono tre *Clienti, Zone, Agenti*), ottenendo la ripartizione della variabile economica sulle diverse modalità (nel nostro caso abbiamo: Clienti: 5 tipologie⁵; Zone: 20 aree geografiche; Agenti: 5 risorse) della variabile di segmentazione.

Es. in termini statistici si rilevano i valori di una variabile economica Y (es. fatturato) rispetto alle modalità di una variabile X di segmentazione (es. clienti azienda).

⁵ Clienti che fatturano: clienti principali, medi e piccoli;
Clienti che non fatturano: clienti potenziali e possibili.

Le tabelle univariate sono delle distribuzioni di frequenza dove all'interno di esse ci sono valori assoluti e/o quote percentuali rispetto al totale espresso dalle variabili studiate. Come prima analisi e introduzione che andremo a svolgere, avendo dei dati molto precisi e suddivisi in base alle classi identificate prima, le variabili che prenderemo in considerazione ci porteranno a capire com'è la struttura di vendita dell'azienda, sia in termini di *vendite* (fatturati) e *clienti*, che in termini di suddivisione in *zone*. Quindi prenderemo in considerazione come prima analisi una variabile di tipo economico data dal fatturato, e per la segmentazione utilizzeremo le variabili categoria Clienti, Zone, Agenti.

a. Categorie Clienti DHH

La tabella che andremo a vedere è stata fatta dall'estrapolazione dei dati dal data base, dove si è cercato di suddividere i clienti in base alle categorie definite, per avere subito una visuale concreta della situazione aziendale in termini di clienti, individuando quanto le categorie vanno ad influire e pesare sulla situazione economica .

Tab. 4.1, Suddivisione del numero di clienti e del fatturato 2005 in base alla classificazione della clientela.

CATEGORIA CLIENTI	CLIENTI	CLIENTI (%)	CLIENTI SUL TOTALE (%)	FATTURATO (€)	FATTURATO MEDIO (€)	FATTURATO (%)	CUMULATA (€)	CUMULATA (%)
CLIENTI PRINCIPALI	59	9	3	5.857.262	99.276	69	5.857.262	69
CLIENTI BUONI	153	22	9	2.008.663	13.129	24	7.865.925	93
CLIENTI PICCOLI	475	69	27	596.520	1.256	7	8.462.445	100
TOTALE effettivi	687	100	39	8.462.445	12.318	100	0	0
CLIENTI POTENZIALI	334	31	19	0	0	0	8.462.445	100
CLIENTI POSSIBILI	758	69	43	0	0	0	8.462.445	100
TOTALE Potenziali/ Possibili	1092	100	61	0	0	0	0	0
TOTALE	1779	100	100	8.462.445	4.757	100	8.462.445	100

Fig. 11, Grafico della suddivisione del numero di clienti e fatturato 2005 in base alla classificazione della clientela.

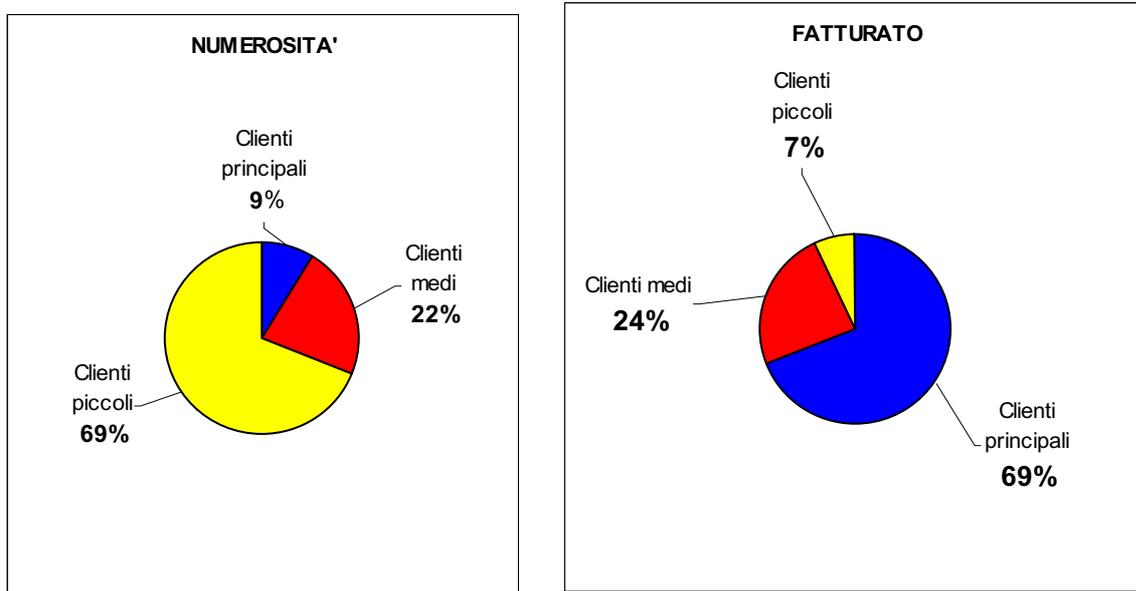
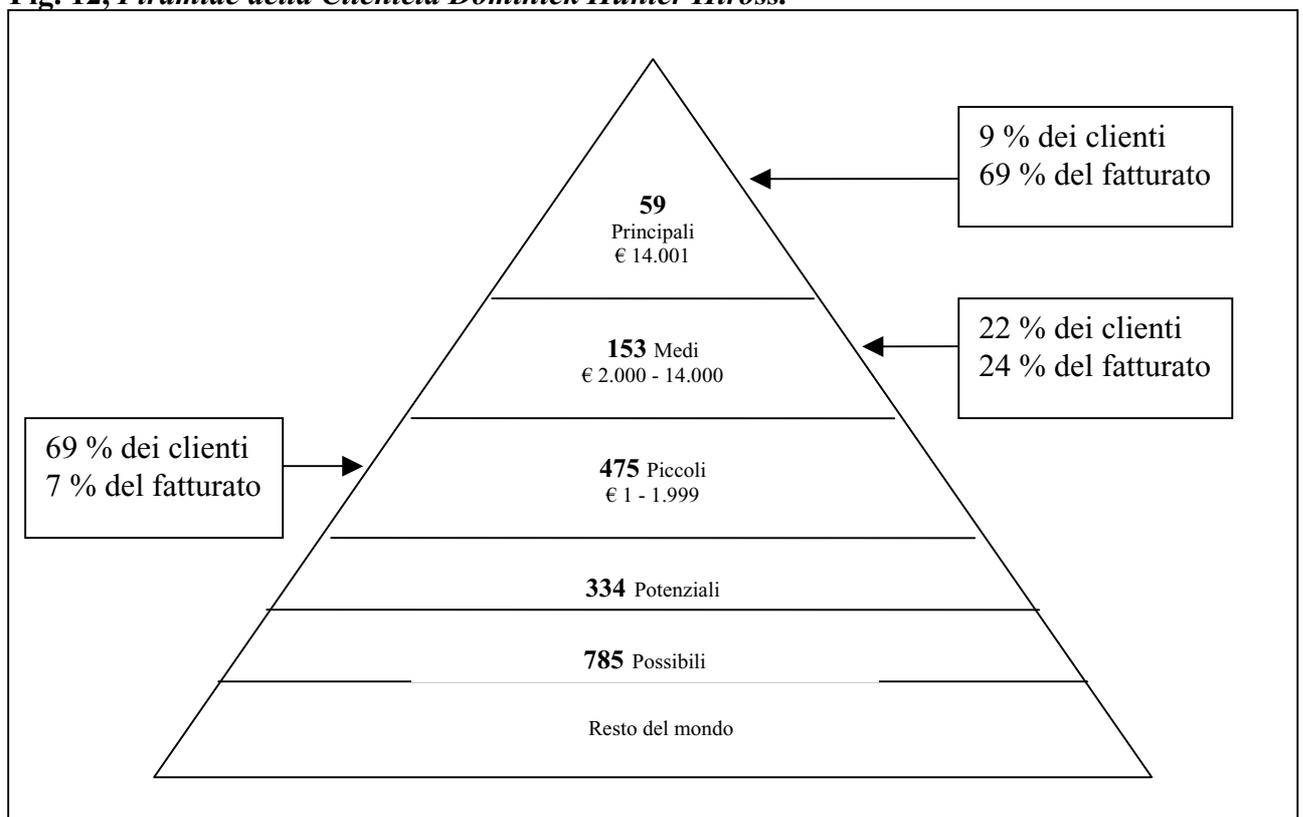


Fig. 12, Piramide della Clientela Dominick Hunter Hiross.



Dalla tabella notiamo subito come si differenziano le varie categorie sia in termini di percentuale di fatturato che percentuale di clienti.

La prima categoria denominata clienti principali, viene definita come il top dell'azienda cioè come quella categoria che conta di più, dalla quale non bisogna togliere lo sguardo e tenere sempre sotto controllo. Rappresenta il 69% del fatturato e ha solo il 9% dei clienti sul totale che fatturano, essenziale risulta il rapporto con questi clienti dato da una relazione che si è venuta a creare negli anni.

I clienti medi, la seconda categoria, viene messa anche lei in prima linea visto che rappresenta il 24% del fatturato e che insieme alla prima danno il 93%. Ha un numero di clienti più elevato rispetto alla prima, pari al 22% e questa fascia di clienti contiene delle potenzialità molto forti che bisogna monitorare per cercare di portarli a clienti principali, altrimenti si potrebbe rischiare di farli scendere in clienti marginali oppure addirittura perderli.

Una terza categoria all'interno dei clienti effettivi cioè quelli che fatturano, sono i piccoli clienti i quali rappresentano il 69% rispetto al totale, che però hanno un fatturato pari al 7%. Analizzare questa categoria di cliente diventa un punto essenziale, conoscere in profondità le caratteristiche che li contraddistinguono e identificare quelli con un maggior potenziale di crescita, ci aiuta a capire quali possono essere più redditizi per l'azienda e quali invece si possono lasciare perdere. La seconda macroarea contiene sia la terza che la quarta categoria: i clienti potenziali con una percentuale del 31% sul totale clienti futuri, rappresentano un cliente con cui intrattenere una qualsiasi forma di dialogo o contatto, qualificata per acquistare il prodotto, nel senso che ha i mezzi o la necessità, invece i clienti possibili rappresentano il 69% sul totale clienti futuri, e come detto prima sono quei clienti che sono stati visitati una sola volta e non hanno più avuto contatti con il venditore. Conviene includere anche questi nel segmento di mercato i quali potrebbero potenzialmente avere bisogno dei prodotti che l'azienda fornisce anche se la poca attenzione a questi clienti definisce un punto a sfavore dell'azienda che non ha contribuito a renderli propri acquirenti.

b. Zone DHH

Per studiare la struttura delle zone analizzeremo ogni singola variabile per poi aggregarle in modo da avere una visione più chiara:

- Analisi del fatturato per zona
- Analisi della numerosità clienti per zona
- Analisi aggregata fatturato/clienti per zona

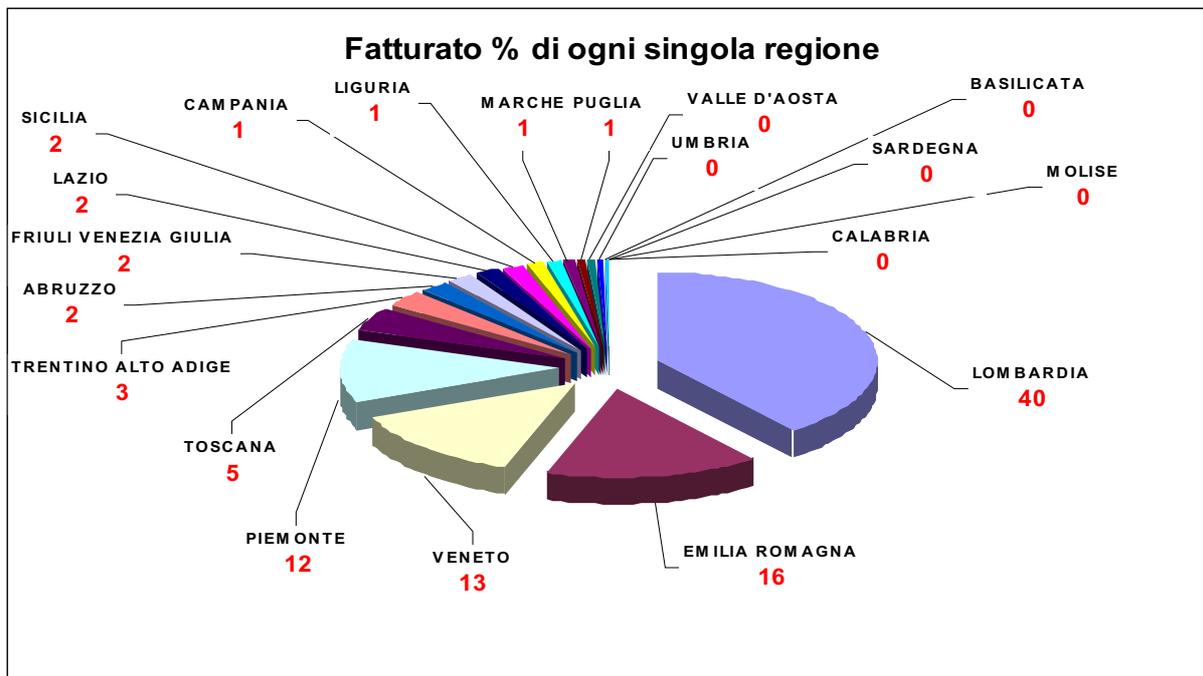
Analisi del fatturato per zona

La seconda parte è stata fatta indirizzando l'analisi verso la suddivisione per zone, mettendo in luce la struttura delle vendite in Italia. Anche in questo caso di analisi si è preso come riferimento la variabile economica, fatturato 2005 e come variabile di segmentazione una variabile spaziale, la regione. Questa segmentazione all'interno della tabella (tabella 4.2) ci aiuta a capire dove l'azienda vende di più, in particolare successivamente è stata creata un'altra tabella (Allegato 2) più specifica, dove si è voluto fare una suddivisione più completa rappresentando le singole province e il numero di clienti per ognuna, utile ai fini di un'analisi più completa.

Tab. 4.2, Suddivisione del fatturato 2005 per ogni regione.

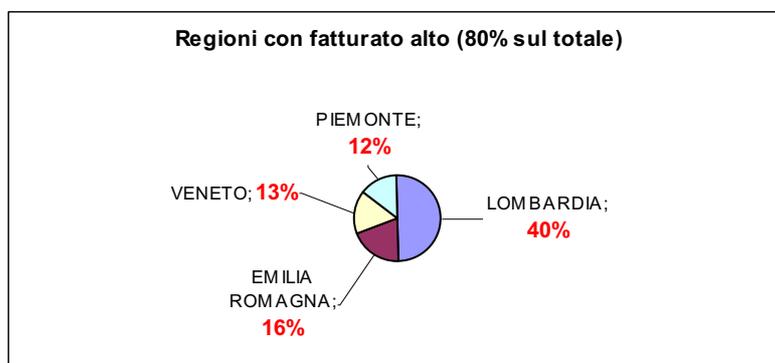
REGIONI	FATTURATO	FATTURATO %	FATTURATO CUMULATO %
LOMBARDIA	3.349.014	39,58%	40
EMILIA ROMAGNA	1.330.703	15,72%	55
VENETO	1.122.418	13,26%	69
PIEMONTE	981.959	11,60%	80
TOSCANA	386.295	4,56%	85
TRENTINO ALTO ADIGE	240.869	2,85%	88
ABRUZZO	183.250	2,17%	90
FRIULI VENEZIA GIULIA	162.748	1,92%	92
LAZIO	144.387	1,71%	93
SICILIA	134.678	1,59%	95
CAMPANIA	102.194	1,21%	96
LIGURIA	94.130	1,11%	97
MARCHE	72.263	0,85%	98
PUGLIA	51.573	0,61%	99
VALLE D'AOSTA	41.184	0,49%	99
UMBRIA	35.577	0,42%	100
BASILICATA	23.179	0,27%	100
SARDEGNA	2.579	0,03%	100
MOLISE	1.907	0,02%	100
CALABRIA	1.539	0,02%	100
TOTALE	8.462.444	100,00%	100

Fig. 13 Fatturato % di ogni singola regione.



La cosa evidente da una prima analisi guardando il grafico sono i valori alti dei fatturati in alcune regioni, come nella Lombardia, nell'Emilia Romagna e nel Veneto che insieme sviluppano una percentuale di fatturato pari al 69% e sono sopra il milione di Euro, anche se nel primo posto della classifica possiamo mettere la Lombardia che con il suo 40% diventa la regione più importante in termini di vendite per l'azienda. Nel grafico seguente abbiamo raccolto le regioni con il maggiore fatturato identificandole come regioni ad alto fatturato.

Fig. 14, Grafico delle regioni con il fatturato alto.

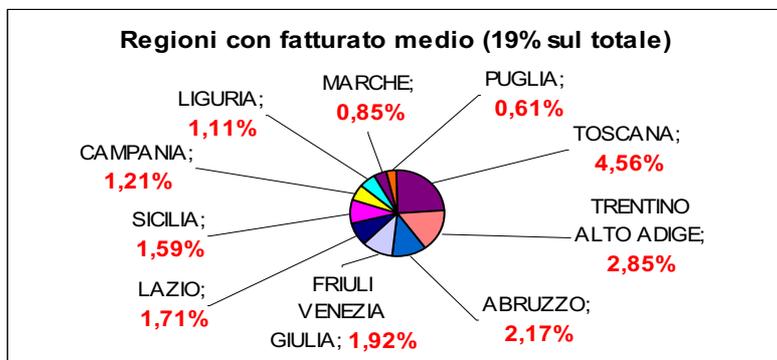


Questi numeri parlano chiaro e ci fanno capire che l'azienda lavora esclusivamente con regioni del nord dove la concentrazione di aziende è maggiore, e dove l'impiego di aria compressa viene usato all'interno dei cicli produttivi delle stesse. Queste tre regioni sono

seguite ad una distanza ravvicinata dal Piemonte che si trova appena sotto a questa categoria di “top regioni”, anche se riesce a pesare nel fatturato totale con una percentuale del 12%, essa diventa una regione da far aumentare in termini di fatturato per riuscire a farla entrare nel gruppo migliore delle regioni importanti d’Italia per DHH.

Un secondo gruppo di regioni che si trovano all’interno di un range che va dall’uno al cinque per cento di fatturato è composto da ben 10 regioni che unite arrivano a fatturare il 19% con alcune regioni che pesano di più, come la Toscana, il Trentino Alto Adige e Abruzzo e altre di meno.

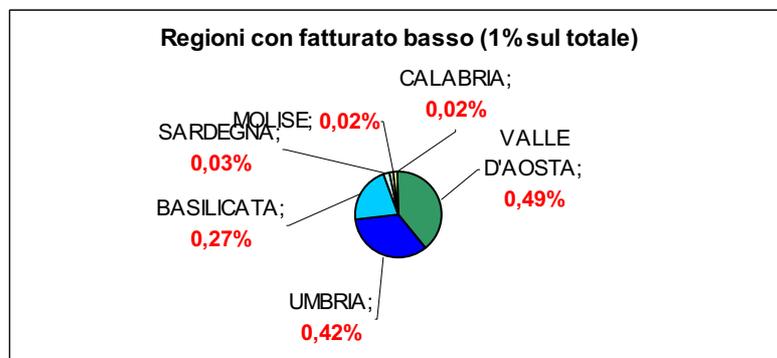
Fig. 15, Grafico delle regioni con il fatturato medio.



Si nota anche qui che i valori più alti derivano dalle regioni del centro nord dove si rispecchia quanto detto prima.

L’ultimo insieme è rappresentato maggiormente dalle regioni del sud, le quali pesano con un fatturato del 1% sul totale.

Fig. 16, Grafico delle regioni con il fatturato basso.



Nell’insieme appena descritto, l’azienda deve essere in grado di capire se ci sono dei guadagni oppure solo risultati negativi, quindi se conviene restare e investire, oppure lasciare perdere.

In particolare la Sardegna, il Molise, la Calabria sono poco significative con delle percentuali bassissime, molto probabilmente gli investimenti fatti in queste regioni non porteranno nessun guadagno, capire se restare per un futuro migliore o no, può essere un obiettivo molto importante.

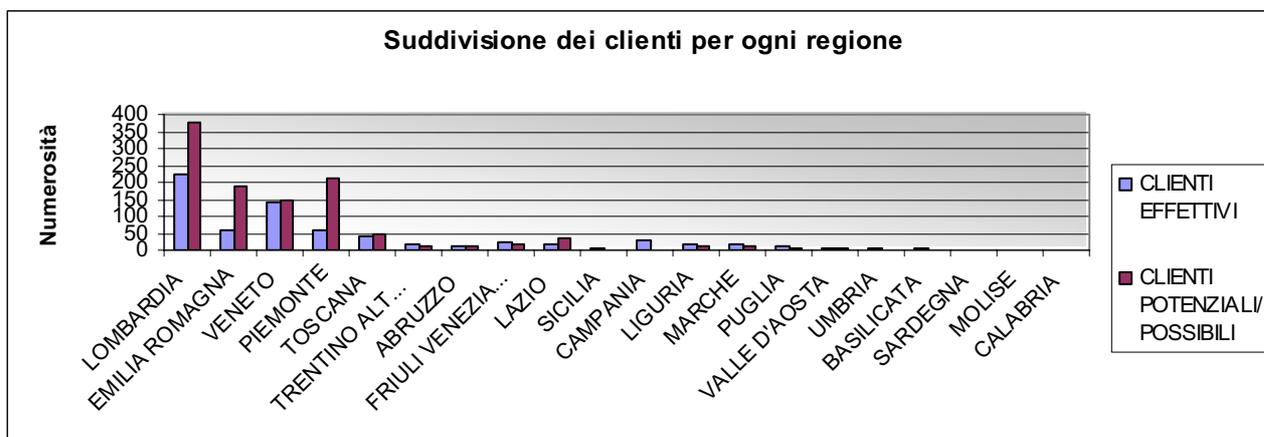
Analisi della numerosità clienti per zona

Di seguito vengono riportate le numerosità dei clienti per ogni regione, divisi per clienti Effettivi cioè che fatturano da quelli Potenziali/Possibili i quali non creano ricavi.

Tab. 4.3, *Suddivisione della numerosità clienti 2005 per ogni regione.*

REGIONI	TOTALE CLIENTI	TOTALE CLIENTI %	CLIENTI EFFETTIVI	CLIENTI POTENZIALI/ POSSIBILI
LOMBARDIA	599	34	221	378
EMILIA ROMAGNA	248	14	61	187
VENETO	289	16	141	148
PIEMONTE	267	15	56	211
TOSCANA	91	5	44	47
TRENTINO ALTO ADIGE	29	2	15	14
ABRUZZO	22	1	10	12
FRIULI VENEZIA GIULIA	39	2	23	16
LAZIO	56	3	18	38
SICILIA	7	0	5	2
CAMPANIA	31	2	29	2
LIGURIA	30	2	18	12
MARCHE	25	1	15	10
PUGLIA	16	1	12	4
VALLE D'AOSTA	8	0,4	3	5
UMBRIA	6	0,3	5	1
BASILICATA	7	0,4	6	1
SARDEGNA	4	0,2	2	2
MOLISE	1	0,1	1	0
CALABRIA	4	0,2	2	2
TOTALE	1779	100	687	1092

Fig. 17, Suddivisione della numerosità clienti in effettivi e Potenziali/Possibili per ogni regione.

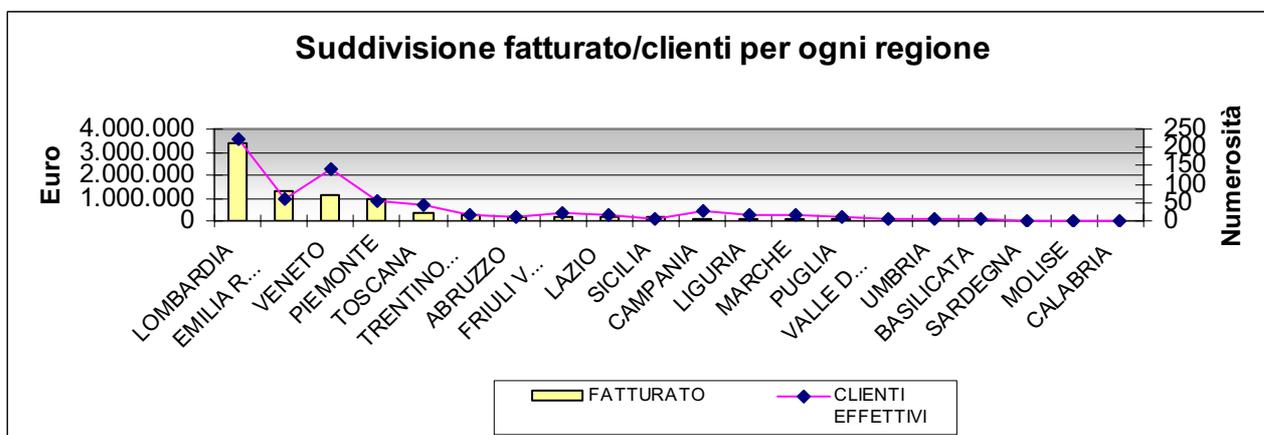


Dal grafico notiamo quale sia la enorme differenza che passa tra le regioni. Si va da quasi 600 clienti in Lombardia a un numero quasi esiguo di clienti del sud, perfino sotto i 10. Si nota come le regioni hanno una forte concentrazione di clienti Potenziali/Possibili, la maggior parte ne ha molti di più di quelli che fatturano altre invece ne hanno uguali per poi arrivare ad alcune che ne hanno uno o nessuno dovuto alla poca numerosità presente al loro interno.

Analisi aggregata fatturato/clienti per zona

Con questa aggregazione riusciamo ad individuare il rapporto che esiste tra il fatturato e i clienti di ogni regione, il grafico seguente ci darà alcune informazioni interessanti a riguardo.

Fig. 18, Suddivisione del Fatturato/Clienti per ogni regione.



Si nota come la parte sinistra del grafico sia quella più significativa sia in termini di fatturato che di clienti, notando che in alcune regioni come la Lombardia, il Piemonte, la Toscana, il Friuli Venezia Giulia e la Campania hanno un fatturato esiguo rispetto ai clienti che gestiscono, invece l'Emilia Romagna per esempio con pochi clienti fa molto fatturato. In particolare l'Emilia Romagna rispetto al Veneto, l'Abruzzo rispetto al Friuli, al Lazio, alla Sicilia, alla Campania, alla Liguria, alle Marche e alla Puglia poi la Valle d'Aosta rispetto all'Umbria e alla Basilicata, hanno un fatturato maggiore pur avendo una quantità minore di clienti, molto probabilmente dovuto ad un problema di agente oppure dal contesto in cui si opera.

Sulla tabella (allegato 2) vengono suddivise le regioni per provincia dove in ognuna si sono messi in risalto i fatturati e il numero di clienti sia effettivi che potenziali/possibili. All'interno di questa tabella si possono vedere quali sono le province dove si fattura di più e il numero di clienti per ognuna, individuando il fatturato medio. Si può osservare che gli elevati valori del fatturato totale della Lombardia provengono essenzialmente da tre province: Milano, Varese, Bergamo (le più industrializzate) le quali hanno un fatturato consistente dato anche dal numero elevato di clienti. Le province che sono molto significative oltre a quelle citate prima sono: Ravenna, Padova, Torino, anche se a differenza di prima non tutte rispecchiano la relazione fatturato-clienti, il fatturato che fa l'Emilia Romagna è maggiore di quello del Veneto con un numero di clienti inferiori, forse dato da un buon lavoro degli agenti oppure dalla presenza di clienti molto importanti in termini di acquisti. I clienti effettivi sono minori di quelli potenziali/possibili soprattutto al nord visto il denso mercato che si sviluppa in questa zona a differenza del sud dove si riesce a coprire una buona parte di mercato con clienti effettivi maggiori di quelli potenziali/possibili. Un investimento migliore in nuovi clienti nel nord e un rapporto migliore con i clienti del sud, potrebbe essere una strategia molto interessante da tenere in considerazione dall'azienda.

c. Agenti DHH

La suddivisione degli agenti DHH viene fatta in base all'esperienza e ai risultati di ognuno, cercando di inserire nelle zone cosiddette più importanti cioè quelle con un maggior rendimento gli agenti più "bravi". Ognuno di essi si occupa di una parte del territorio nazionale avendo a disposizione delle regioni che gli vengono assegnate, anche se alcuni agenti si dividono la regione in base alle province dovuto ad una maggiore vicinanza. Per quanto riguarda i contatti con i clienti da parte degli agenti, vengono acquisiti su nominativi

passati dall'azienda che gira loro le richieste dei clienti e in parte tramite proprie autonome attività. Essi sono liberi di cercare, contattare ed effettuare dimostrazioni con l'unico vincolo di limitarsi al portafoglio prodotti e ai prezzi stabiliti dall'azienda.

Tab. 4.4, *Suddivisione del fatturato per ogni Agente.*

AGENTI	FATTURATO (€)	FATTURATO (%)
A	3.195.803	38%
B	1.945.116	23%
C	1.279.677	15%
D	963.651	11%
E	1.078.196	13%
TOTALE	8.462.444	100%

Tab. 4.5, *Suddivisione delle regioni e Aree Geografiche per ogni agente.*

Agenti	Regioni	Aree Geografiche
A	Lombardia	Nord Occidentale
	Piemonte	
	Liguria	
	Toscana	Centrale
B	Emilia Romagna	Nord Orientale
	Friuli Venezia Giulia	
	Trentino Alto Adige	
	Veneto	
C	Lombardia	Nord Occidentale
	Emilia Romagna	Nord Orientale
D	Piemonte	Nord Occidentale
	Valle d'Aosta	
	Toscana	Centrale
E	Emilia Romagna	Nord Orientale
	Veneto	Nord Orientale
	Lazio	Centrale
	Marche	
	Umbria	
	Abruzzo	Meridionale
	Basilicata	
	Calabria	
	Campania	
	Molise	
	Puglia	
	Sicilia	Insulare

Gli agenti che l'azienda ha nel territorio Italiano sono 5, i quali sviluppano una capacità di vendita molto intensa in tutta la nazione arrivando a coprire buona parte del territorio. Gli Agenti all'interno della nostra analisi coprono il ruolo di variabile di segmentazione che consente di comprendere le dinamiche delle vendite e le cause alla base della performance ottenuta, invece come variabile economica viene preso come riferimento il fatturato sia in termini assoluti che percentuali per cogliere le dimensioni dell'attività di vendita. Quello che si nota dalla tabella è la percentuale elevata di fatturato dell'agente A che produce più del 10% rispetto all'agente B e tre volte di più degli agenti successivi, molto probabilmente dovuto dalle zone in cui vende e dalla anzianità che ha nell'azienda.

Per valutare in modo più approfondito le attività svolte dagli agenti, successivamente si andranno a fare delle analisi di tipo operativo volte a misurare le azioni degli agenti sul piano quantitativo e qualitativo.

4.3.4 Analisi bivariata per Agenti/categoria Clienti, Agenti /Zone

Ora l'analisi prenderà in considerazione l'incrocio di più variabili, mettendo in evidenza quale sia la relazione tra gli Agenti rispetto alla categoria Clienti e rispetto alle Zone. Dal punto di vista formale, si tratta della distribuzione di una variabile economica rispetto a due variabili di segmentazione, che possiamo indicare con X e Y. Si possono analizzare separatamente le due segmentazioni tramite le due distribuzioni marginali, per l'analisi congiunta si dovrà studiare l'informazione delle caselle interne, dove ogni valore esprime la variabile economica relativa ad una certa combinazione della segmentazione. Tutto questo porterà ad una migliore conferma dei risultati ottenuti precedentemente dall'analisi univariata, e un approfondimento delle dinamiche delle vendite. Inoltre si cercherà di individuare se ci sono delle correlazioni significative tra le diverse variabili.

a. Agenti - Categoria Clienti

Come prima relazione uniamo le due variabili, categoria clienti e Agenti, cercando di analizzare le politiche commerciali svolte dagli Agenti. In questo caso abbiamo tenuto la struttura della tabella dell'analisi univariata per categoria di cliente però dividendola per ogni Agente (Allegato 3).

Rispetto alla struttura complessiva dei clienti anche la suddivisione per agente risulta essere simile. Nei clienti che fatturano c'è una numerosità maggiore proprio nella categoria dei clienti piccoli i quali contribuiscono di meno ai ricavi aziendali. Notiamo che i clienti Buoni

hanno una numerosità del doppio o del triplo rispetto ai clienti principali discostandosi di molto da quelli piccoli. Dalle tabelle si vede anche che l'agente D ha un fatturato medio molto alto, pur avendo pochi clienti, significa che lui lavora esclusivamente con pochi clienti ma buoni e che sicuramente avrà un rapporto di fiducia ormai consolidato. Notiamo anche un fatturato medio abbastanza alto nei clienti buoni dell'agente B, molto probabilmente ha un rapporto migliore con clienti di questa categoria oppure sono clienti con un forte potenziale che creano valore per l'azienda, quindi sono molto appetibili.

Per capire quale sia il peso in termini di fatturato di ogni categoria, nel prospetto seguente verrà messo assieme il contributo percentuale di fatturato di ogni categoria rispetto ogni agente.

Tab. 4.6, Suddivisioni del contributo % di fatturato di ogni categoria di clienti rispetto ogni agente.

Agenti	% Fatturato sul totale	% Fatturato di ogni categoria per ogni agente			Totale
		% Clienti Principali	% Clienti Buoni	% Clienti Piccoli	
A	38	76	18	6	100
B	23	69	24	7	100
C	15	62	32	5	100
D	11	77	18	5	100
E	13	53	35	12	100
TOTALE	100	69	24	7	100

I clienti che creano valore pesano in percentuale nel seguente modo:

- 50 - 80 % clienti principali;
- 10 - 40 % clienti buoni;
- 5 - 15 % clienti piccoli;

Quello che bisogna prendere in considerazione è il numero elevato di clienti piccoli. Capire per gli agenti quali siano quelli con valore strategico da potenziare fa sì che potrebbero cercare di portarli alla categoria di clienti buoni o addirittura principali.

b. Agenti - Zone

Per capire meglio come si muove ogni agente nelle varie regioni è stata fatta una tabella, dove si è suddiviso il numero di clienti e il fatturato per ogni regione rispetto ogni singolo agente. Questa analisi serve a individuare se c'è qualche relazione che correli l'agente alla zona a cui viene assegnato (Allegato 4).

La tabella in allegato mostra una suddivisione molto precisa e dettagliata per ogni agente rispetto alle zone, e osservandola si nota che gli agenti svolgono la loro attività soprattutto al

nord. Come accennato prima le regioni con un fatturato elevato sono essenzialmente quattro, Lombardia, Emilia Romagna, Veneto seguite dal Piemonte, le quali sono gestite da più agenti in base alla provincia. Nel seguito è stata fatta una tabella che segnala quali e quanti agenti seguono ogni regione.

Tab. 4.7, Suddivisione Agenti-Zone.

Regioni	Agenti					Numero di Agenti per ogni regione
	A	B	C	D	E	
Lombardia	X		x			2
Emilia Romagna		x	x		X	3
Veneto		x			X	2
Piemonte	x			x		2
Toscana	x			x		2
Trentino Alto Adige		x				1
Abruzzo					X	1
Friuli Venezia Giulia		x				1
Lazio					X	1
Sicilia					X	1
Campania					X	1
Liguria	x					1
Marche					X	1
Puglia					X	1
Valle D'osta				x		1
Umbria					X	1
Basilicata					X	1
Sardegna					X	1
Molise					X	1
Calabria					X	1
Numero di Zone per ogni agente	4	4	2	3	13	

Regioni con fatturato alto

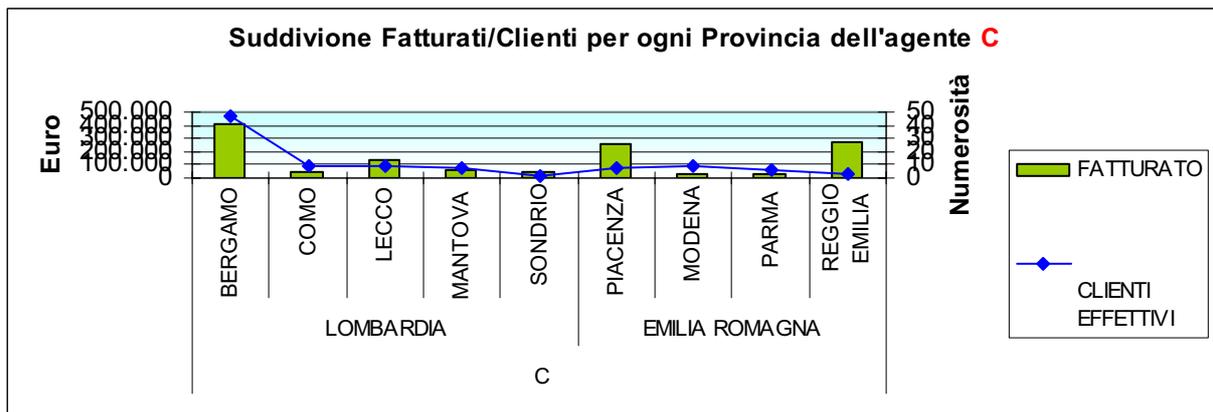
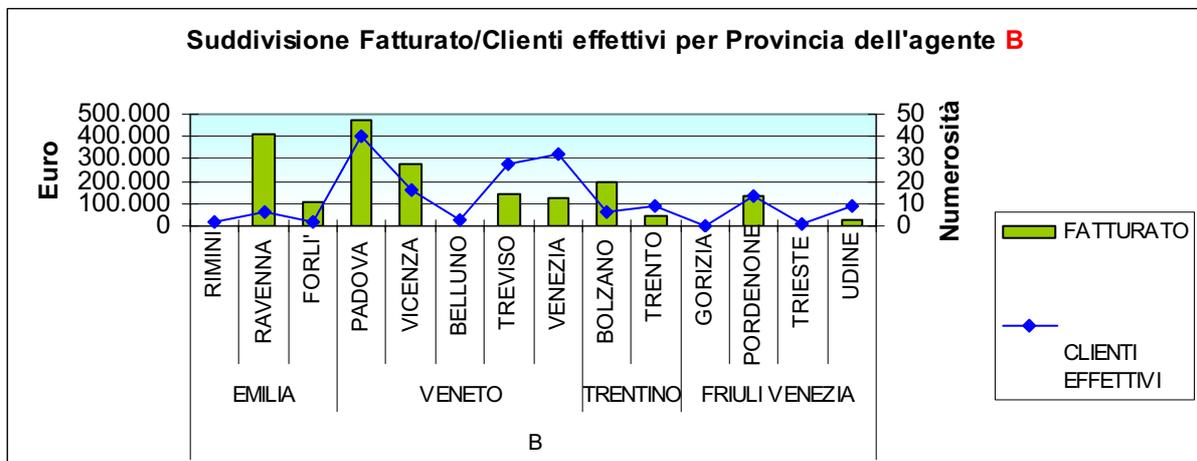
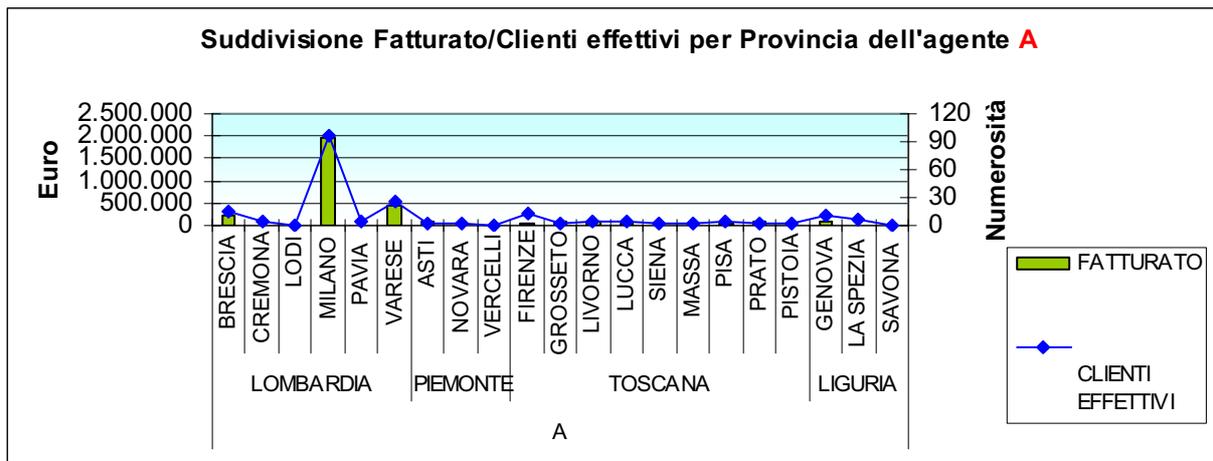
Regioni con fatturato medio

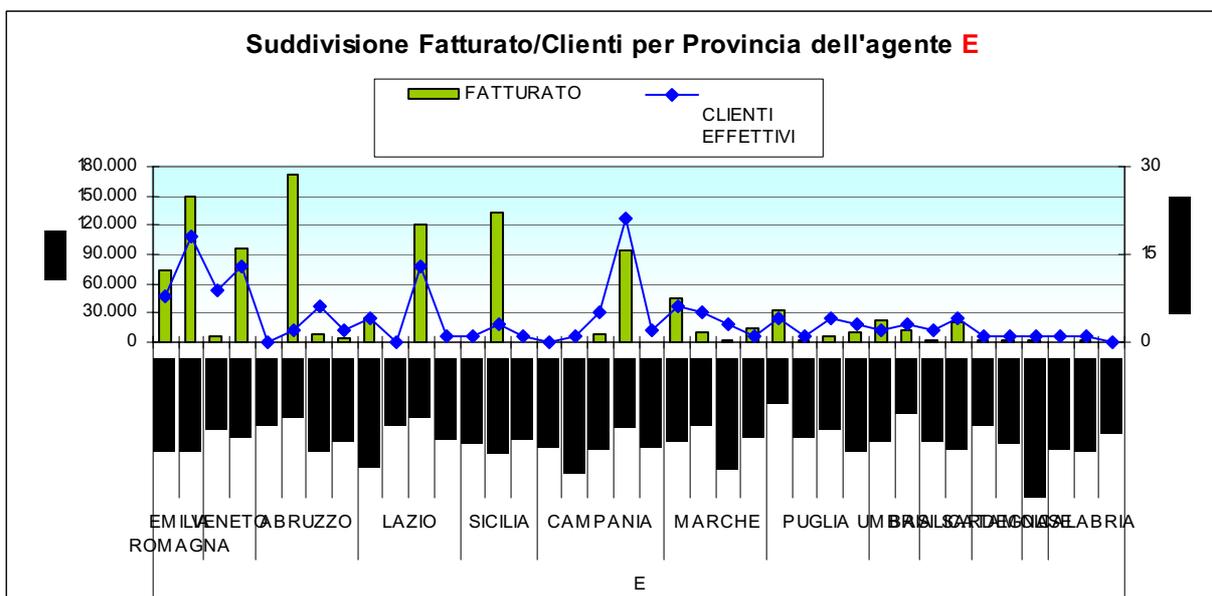
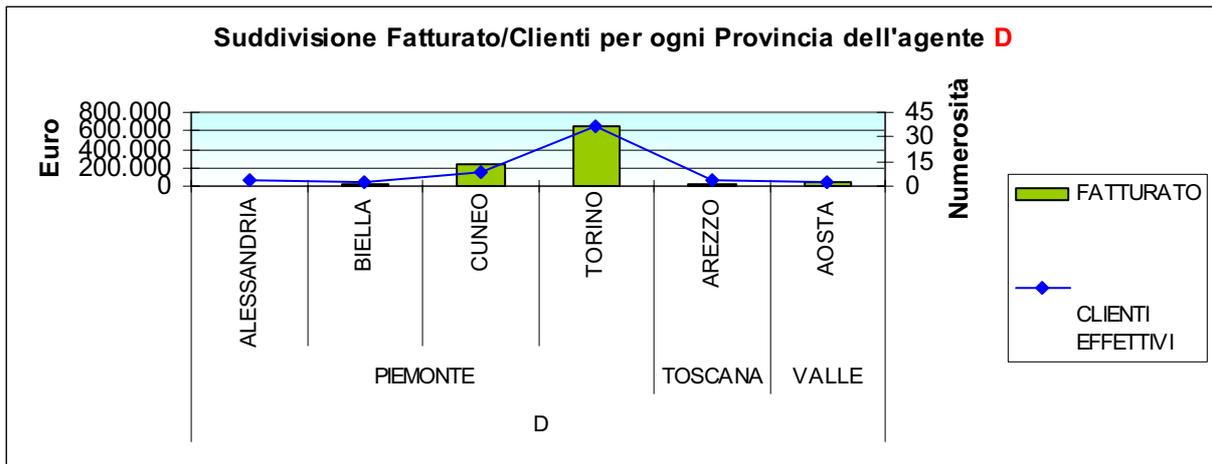
Regioni con fatturato basso

La regione Lombardia viene gestita dall'agente A e dall'agente C, l'Emilia Romagna è seguita addirittura da tre agenti, dall'agente B dall'agente C e dall'agente E. In Generale tutti gli agenti seguono le regioni con un fatturato alto invece quelle con un fatturato medio sono seguite da tutti tranne che dall'agente C, per quanto riguarda le regioni a basso fatturato vengono gestite da soli due agenti.

Di seguito verranno costruiti dei grafici per evidenziare quali siano le province che vanno ad influenzare il fatturato di ogni agente, per avere un quadro più completo delle vendite.

Fig. 19, *Suddivisione dei Fatturati/Clienti effettivi per provincia rispetto ogni agente.*





Da questi grafici notiamo in maniera più dettagliata dove si trovano i clienti che creano il vero valore per l'azienda, le province con più clienti sono come evidenziato prima quelle del nord e principalmente ogni agente ha una provincia di queste, che in maniera forte influenza il proprio fatturato. In generale si vede che ogni agente ha poche province importanti come gli agenti A, C e D, anche se alcuni ne hanno di più come gli agenti B ed E. Oltre a questo c'è da sottolineare una relazione tra i clienti che fatturano e quelli che invece non hanno mai acquistato, tutte e due queste categorie hanno valori alti nella stessa provincia, quindi per gli agenti puntare nelle province dove hanno maggiori clienti e dove hanno una maggiore immagine ormai consolidata visto la loro quota, potrebbe aumentare il loro fatturato.

Conclusioni di una prima analisi:

Clients:

- I ricavi dell'azienda derivano principalmente dai clienti principali (69% di fatturato su 9% di clienti);
- Ci sono molti clienti piccoli che producono un fatturato esiguo;
- I clienti potenziali sono stati visitati più di una volta quindi potrebbero diventare clienti effettivi.

Zone:

- L'azienda lavora principalmente con regioni del nord (Lombardia, Emilia Romagna, Veneto);
- La regione Piemonte si trova in una soglia limite tra lei e le tre regioni top;
- Ci sono tre gruppi principali, composto ognuno da un insieme di regioni (fatturato alto, fatturato medio, fatturato basso);
- Nel fatturato medio contribuiscono di più Toscana, Trentino Alto Adige, Abruzzo;
- Nell'ultimo gruppo del fatturato basso ci sono la Sardegna, il Molise, la Calabria con una percentuale di fatturato bassissimo;
- La numerosità dei clienti in generale è molto variabile, da 600 clienti in Lombardia a sotto i 10 in Sicilia, Valle D'osta, Umbria, Basilicata, Sardegna, Molise, Calabria;
- Nella maggior parte delle regioni ci sono molti clienti Potenziali/Possibili;
- Ci sono regioni che fatturano di più di altre pur avendo meno clienti:
 - Emilia Romagna rispetto al Veneto;
 - L'Abruzzo rispetto al Friuli, al Lazio, alla Sicilia, alla Campania, alla Liguria, alle Marche e alla Puglia.

Agenti:

- L'agente A produce più del 10% del B e tre volte tanto rispetto agli agenti C, D ed E;
- Tutti gli agenti hanno una quantità più elevata di clienti piccoli i quali fatturano di meno rispetto alle altre categorie. (come visto nell'analisi univariata per tipologia di clienti);
- I clienti Buoni sono il doppio o il triplo rispetto ai clienti principali;
- L'agente D ha un fatturato medio alto con pochi clienti;
- L'agente E ha un fatturato abbastanza alto nella categoria di clienti buoni;
- I clienti che creano valore pesano in percentuale nel seguente modo:

- 50 - 80 % clienti principali;
- 10 - 40 % clienti buoni;
- 5 - 15 % clienti piccoli.
- Tutti gli agenti gestiscono almeno una provincia delle regioni con un fatturato alto;
- L'unico a non gestire le regioni con un fatturato medio è l'agente C;
- In generale tutti gli agenti hanno poche province che creano valore;
- I clienti Effettivi e quelli Potenziali/Possibili hanno una numerosità circa uguale nella stessa provincia.

Opportunità individuate

Clients:

- Mantenere i clienti principali;
- I clienti buoni possono essere trasformati in clienti principali;
- Capire quali clienti piccoli bisogna mantenere e quali lasciare andare, in base ad un criterio di profittabilità

Zone:

- Capire se il Piemonte può considerarsi una regione top;
- Nel secondo gruppo di regioni con un fatturato medio capire se la Toscana, il Trentino e l'Abruzzo possono passare al primo gruppo;
- Nel terzo gruppo vedere se vale la pena tenere la Sardegna, il Molise, la Calabria, capire le cause dell'esiguo fatturato;
- Vedere se si possono trasformare i clienti Potenziali/Possibili in clienti effettivi;
- Un investimento migliore in nuovi clienti nel nord e un rapporto migliore con i clienti del sud, potrebbe essere una strategia molto interessante da tenere in considerazione dall'azienda.

Agenti:

- Capire fra i clienti piccoli quali si possono eliminare;
- Visto i valori alti dei fatturati medi dell'agente D nel complesso e dell'agente E in clienti Buoni, si può supporre che ci sia un rapporto più intenso con aziende che hanno un forte potenziale;
- Capire per gli agenti quali tra i clienti piccoli hanno un valore strategico da potenziare potrebbe servire ad alzarli di categoria.

4.3.5 Analisi delle serie storiche

Lo studio dell'evoluzione delle vendite viene considerata una delle analisi più importanti e significative in quanto aiuta a comprendere:

- trend di medio lungo periodo;
- eventuali stagionalità nei dati;
- differenze su segmenti di vendite.

Queste analisi possono essere fatte sia a livello complessivo di azienda, oppure considerando un'altra variabile di segmentazione. Per esempio, nel nostro caso, il canale di distribuzione.

I dati storici raccolti possono essere: giornalieri, settimanali, mensili, annuali e l'analisi anch'essa può essere di vari tipi:

- evoluzione della serie;
- variazione rispetto al periodo precedente (mese, anno, trimestre, ecc.);
- variazione rispetto al periodo analogo degli anni precedenti (stesso mese dei due anni precedenti).

Per poter svolgere confronti ed analizzare sia cicli di breve periodo che trend di medio lungo periodo, si possono prendere in considerazione anche gli anni precedenti e non solo limitarsi all'anno trascorso.

Attraverso l'analisi delle serie storiche si possono costruire anche modelli previsionali: tramite metodi statistici si utilizzano i dati passati per estrapolare il trend futuro.

Un'analisi corretta delle serie storiche ha bisogno di alcuni presupposti essenziali:

- Un numero abbastanza elevato di osservazioni temporali;
- La conoscenza di eventuali fattori esterni che incidono sui volumi di vendita nei diversi periodi dell'anno.

Le informazioni che si ricavano dalle analisi temporali sono molto importanti in quanto:

- Si comprendono le ragioni dei dati consuntivi a fine anno;
- Si scoprono eventuali stagionalità in certi prodotti;
- Si possono analizzare andamenti tipici di zone o agenti.

4.3.5.1 I fatturati annuali

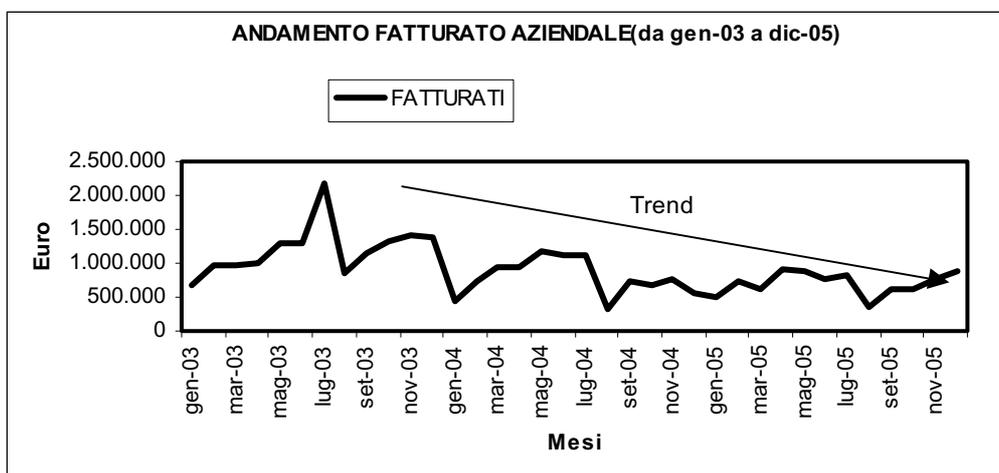
Come analisi iniziale delle serie storiche sono stati raccolti i fatturati relativi agli anni 2003, 2004 e 2005 dove attraverso una rappresentazione grafica si è riuscito a vedere l'andamento nei tre anni presi in considerazione.

Tab. 4.8, Fatturati annuali suddivisi per ogni mese.

MESI	FATTURATI	MESI	FATTURATI	MESI	FATTURATI
gen-03	€ 676.799,34	gen-04	€ 442.437,65	gen-05	€ 496.294,75
feb-03	€ 973.508,30	feb-04	€ 726.949,21	feb-05	€ 738.115,55
mar-03	€ 981.025,64	mar-04	€ 928.719,12	mar-05	€ 613.100,03
apr-03	€ 992.424,98	apr-04	€ 937.201,57	apr-05	€ 905.625,45
mag-03	€ 1.306.183,14	mag-04	€ 1.164.328,44	mag-05	€ 881.868,12
giu-03	€ 1.298.932,90	giu-04	€ 1.129.340,37	giu-05	€ 775.417,92
lug-03	€ 2.180.648,82	lug-04	€ 1.108.281,08	lug-05	€ 825.846,88
ago-03	€ 863.078,26	ago-04	€ 317.246,37	ago-05	€ 338.269,65
set-03	€ 1.155.452,38	set-04	€ 721.617,46	set-05	€ 631.178,02
ott-03	€ 1.330.790,88	ott-04	€ 682.691,08	ott-05	€ 621.662,51
nov-03	€ 1.406.835,46	nov-04	€ 770.424,28	nov-05	€ 750.341,37
dic-03	€ 1.371.155,24	dic-04	€ 556.156,28	dic-05	€ 884.723,29

Fonte: Dati interni Domnick Hunter Hiross.

Fig. 20, Andamento fatturato aziendale.



Fonte: Dati interni Domnick Hunter Hiross.

Il fatturato mostra una certa variabilità evidenziando dei picchi positivi per esempio nei mesi di luglio dei tre anni e dei valori minimi nei mesi di agosto. Nel complesso si nota un andamento simile negli anni ma con un trend negativo quindi una diminuzione del fatturato. Il 2005 si trova sotto la media rispetto agli anni precedenti e non ha avuto degli sbalzi molto evidenti al suo interno, anche se mostra un andamento futuro che va crescendo. Nelle prossime analisi andremo a capire quali siano stati i fattori che hanno contribuito a determinare questo andamento, inserendo due ulteriori variabili gli agenti ed i clienti.

4.3.5.2 Analisi storica per categoria clienti

Con le serie storiche per categoria di clienti si ha una visione più dettagliata delle vendite per tipologia di clienti. L'obiettivo principale è quello di capire se gli andamenti stagionali sono diffusi su tutto il portafoglio clienti o se vi sono delle differenze a seconda dei segmenti di domanda.

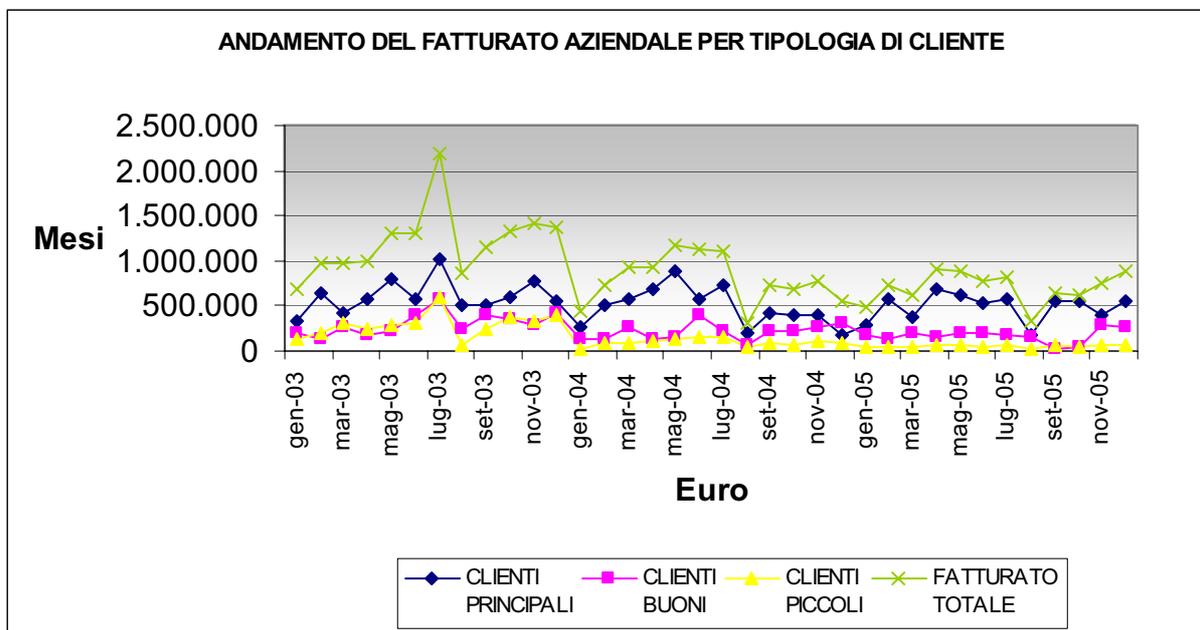
La tabella seguente che andremo ad analizzare è stata costruita dividendo i fatturati delle categorie clienti per ogni mese nei tre anni presi in considerazione.

Tab. 4.9, Suddivisione del fatturato (03-04-05) per ogni mese rispetto alla categoria clienti.

MESI	CLIENTI PRINCIPALI	CLIENTI BUONI	CLIENTI PICCOLI	CLIENTI POTENZIALI	CLIENTI POSSIBILI	FATTURATI MENSILI
gen-03	€ 340.633,11	€ 209.399,94	€ 126.746,29	€ 0,00	€ 0,00	€ 676.779,34
feb-03	€ 636.294,51	€ 139.702,42	€ 197.511,38	€ 0,00	€ 0,00	€ 973.508,30
mar-03	€ 420.586,31	€ 257.124,01	€ 303.315,32	€ 0,00	€ 0,00	€ 981.025,64
apr-03	€ 572.651,38	€ 183.090,15	€ 236.693,36	€ 0,00	€ 0,00	€ 992.434,89
mag-03	€ 803.729,76	€ 225.599,06	€ 276.854,33	€ 0,00	€ 0,00	€ 1.306.183,14
giu-03	€ 580.589,04	€ 408.548,36	€ 309.795,50	€ 0,00	€ 0,00	€ 1.298.932,90
lug-03	€ 1.024.356,66	€ 601.537,07	€ 554.755,10	€ 0,00	€ 0,00	€ 2.180.648,82
ago-03	€ 507.551,18	€ 253.693,97	€ 101.833,11	€ 0,00	€ 0,00	€ 863.078,26
set-03	€ 508.375,29	€ 406.172,04	€ 240.905,04	€ 0,00	€ 0,00	€ 1.155.452,38
ott-03	€ 596.623,16	€ 347.433,39	€ 386.734,33	€ 0,00	€ 0,00	€ 1.330.790,88
nov-03	€ 781.224,18	€ 290.081,02	€ 335.530,26	€ 0,00	€ 0,00	€ 1.406.835,46
dic-03	€ 543.774,65	€ 431.019,36	€ 396.361,23	€ 0,00	€ 0,00	€ 1.371.155,24
gen-04	€ 272.276,13	€ 140.086,68	€ 30.074,85	€ 0,00	€ 0,00	€ 442.437,65
feb-04	€ 505.737,65	€ 134.704,60	€ 86.506,96	€ 0,00	€ 0,00	€ 726.949,21
mar-04	€ 571.533,75	€ 257.955,41	€ 99.229,96	€ 0,00	€ 0,00	€ 928.719,12
apr-04	€ 693.500,06	€ 143.462,14	€ 100.239,37	€ 0,00	€ 0,00	€ 937.201,57
mag-04	€ 891.647,05	€ 145.413,93	€ 127.267,47	€ 0,00	€ 0,00	€ 1.164.328,44
giu-04	€ 578.249,85	€ 405.411,40	€ 145.679,12	€ 0,00	€ 0,00	€ 1.129.340,37
lug-04	€ 735.040,56	€ 218.779,84	€ 154.460,68	€ 0,00	€ 0,00	€ 1.108.281,08
ago-04	€ 209.139,00	€ 59.067,43	€ 49.039,94	€ 0,00	€ 0,00	€ 317.246,37
set-04	€ 418.890,19	€ 216.854,80	€ 85.872,48	€ 0,00	€ 0,00	€ 721.617,46
ott-04	€ 392.316,91	€ 231.709,16	€ 58.665,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 682.691,08
nov-04	€ 401.157,46	€ 255.011,10	€ 114.255,72	€ 0,00	€ 0,00	€ 770.424,28
dic-04	€ 167.822,80	€ 310.863,26	€ 77.470,21	€ 0,00	€ 0,00	€ 556.156,28
gen-05	€ 284.936,71	€ 176.374,09	€ 34.983,94	€ 0,00	€ 0,00	€ 496.294,75
feb-05	€ 569.457,69	€ 122.593,11	€ 46.064,76	€ 0,00	€ 0,00	€ 738.115,55
mar-05	€ 365.783,23	€ 210.064,41	€ 37.252,38	€ 0,00	€ 0,00	€ 613.100,03
apr-05	€ 685.399,30	€ 162.353,57	€ 57.872,57	€ 0,00	€ 0,00	€ 905.625,45
mag-05	€ 610.383,10	€ 203.356,71	€ 68.128,31	€ 0,00	€ 0,00	€ 881.868,12
giu-05	€ 536.703,82	€ 195.985,09	€ 42.729,01	€ 0,00	€ 0,00	€ 775.417,92
lug-05	€ 571.608,12	€ 184.094,21	€ 70.144,56	€ 0,00	€ 0,00	€ 825.846,88
ago-05	€ 175.559,98	€ 144.830,15	€ 17.879,52	€ 0,00	€ 0,00	€ 338.269,65
set-05	€ 554.013,73	€ 20.741,99	€ 56.422,30	€ 0,00	€ 0,00	€ 631.178,02
ott-05	€ 547.427,59	€ 36.378,97	€ 37.855,95	€ 0,00	€ 0,00	€ 621.662,51
nov-05	€ 402.201,91	€ 289.282,50	€ 58.856,95	€ 0,00	€ 0,00	€ 750.341,37
dic-05	€ 553.786,68	€ 262.607,04	€ 68.329,57	€ 0,00	€ 0,00	€ 884.723,29

Il seguente prospetto viene tradotto in una visualizzazione grafica per avere una visione più trasparente della situazione vendite, i risultati che ne sono usciti sono i seguenti:

Fig. 21, Andamento del fatturato aziendale per tipologia di cliente.



Fonte: Dati interni Domnick Hunter Hiross.

Le tre categorie mostrano una certa variabilità, chi più alta come i clienti principale, chi più bassa come le altre due. La poca variabilità che si vede nel 2005 nei clienti buoni e piccoli è conferma di un acquisto che rimane costante. Le evoluzioni delle vendite sono tuttavia diverse per ogni tipo di cliente e i valori massimi si vedono nel mese di agosto seguiti da un calo successivo nel mese di luglio. In conclusione rispetto ad una tendenza complessiva al calo del fatturato le tre classi di clienti si comportano in maniera analoga.

4.3.5.3 Analisi storica per agente

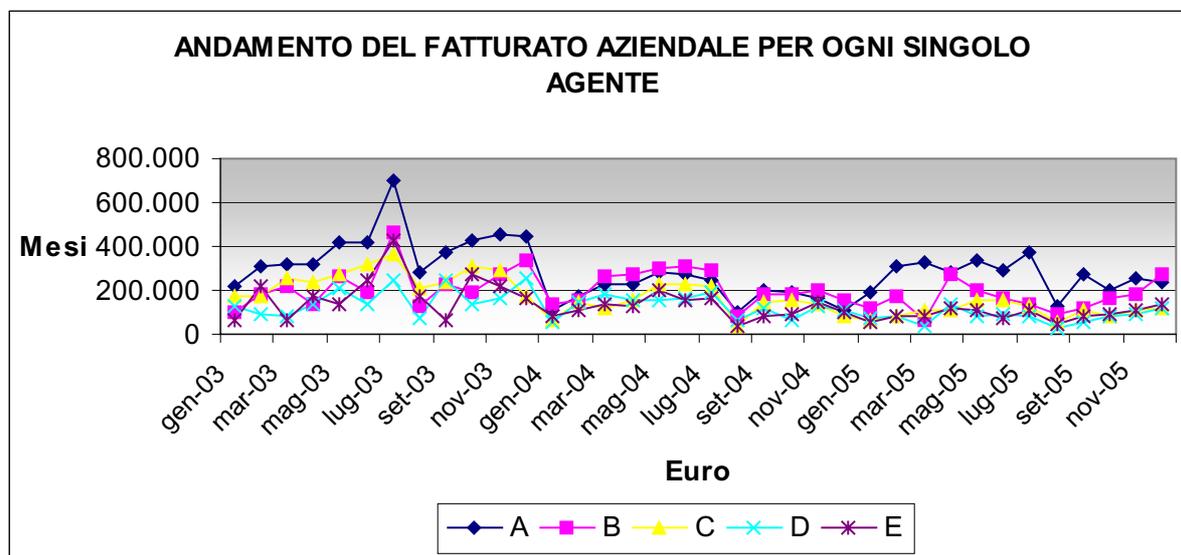
Per verificare al meglio l'andamento delle vendite di ogni agente per i tre anni, analizziamo la suddivisione del fatturato per ogni mese di ogni agente all'interno della tabella che segue:

Tab. 4.10, Suddivisione del fatturato (2003-2004-2005) per ogni mese rispetto ogni agente.

MESI	A	B	C	D	E	FATTURATI MENSILI
gen-03	€ 217.929,39	€ 99.851,93	€ 170.329,18	€ 129.315,88	€ 59.372,97	€ 676.799,34
feb-03	€ 313.469,67	€ 170.126,34	€ 174.883,94	€ 94.551,07	€ 220.477,27	€ 973.508,30
mar-03	€ 315.890,26	€ 262.529,73	€ 257.534,57	€ 77.814,37	€ 67.256,70	€ 981.025,64
apr-03	€ 319.560,84	€ 123.871,67	€ 239.267,59	€ 133.120,35	€ 176.604,52	€ 992.424,98
mag-03	€ 420.590,97	€ 262.858,54	€ 269.259,40	€ 220.965,15	€ 132.509,07	€ 1.306.183,14
giu-03	€ 418.256,39	€ 186.982,28	€ 314.428,75	€ 134.331,70	€ 244.933,77	€ 1.298.932,90
lug-03	€ 702.168,92	€ 446.161,07	€ 359.350,57	€ 249.830,05	€ 423.138,20	€ 2.180.648,82
ago-03	€ 277.911,20	€ 124.797,44	€ 207.824,44	€ 75.717,72	€ 176.827,45	€ 863.078,26
set-03	€ 372.055,67	€ 225.984,50	€ 238.190,75	€ 248.869,17	€ 70.352,29	€ 1.155.452,38
ott-03	€ 428.514,66	€ 193.949,00	€ 297.328,23	€ 137.406,72	€ 273.592,25	€ 1.330.790,88
nov-03	€ 451.128,67	€ 275.461,24	€ 297.908,75	€ 166.809,60	€ 215.527,19	€ 1.406.835,46
dic-03	€ 441.511,99	€ 340.169,19	€ 165.911,09	€ 258.093,66	€ 165.469,31	€ 1.371.155,24
gen-04	€ 106.185,04	€ 136.589,43	€ 63.364,51	€ 56.134,77	€ 80.163,90	€ 442.437,65
feb-04	€ 174.467,81	€ 146.165,74	€ 149.814,71	€ 148.040,12	€ 108.460,82	€ 726.949,21
mar-04	€ 222.892,59	€ 269.205,80	€ 117.429,88	€ 180.625,96	€ 138.564,89	€ 928.719,12
apr-04	€ 224.928,38	€ 281.676,90	€ 153.559,97	€ 151.358,05	€ 125.678,27	€ 937.201,57
mag-04	€ 279.438,83	€ 295.917,23	€ 229.548,95	€ 157.401,22	€ 202.022,22	€ 1.164.328,44
giu-04	€ 271.041,69	€ 313.713,13	€ 223.170,62	€ 167.069,56	€ 154.345,38	€ 1.129.340,37
lug-04	€ 243.222,52	€ 286.065,21	€ 219.331,51	€ 194.306,30	€ 165.355,54	€ 1.108.281,08
ago-04	€ 98.904,07	€ 78.065,00	€ 40.542,14	€ 66.554,20	€ 33.180,95	€ 317.246,37
set-04	€ 195.953,13	€ 180.919,46	€ 148.842,73	€ 116.541,22	€ 79.360,91	€ 721.617,46
ott-04	€ 186.610,80	€ 185.039,76	€ 159.038,33	€ 64.297,88	€ 87.705,30	€ 682.692,08
nov-04	€ 162.136,88	€ 200.163,82	€ 140.448,35	€ 124.423,52	€ 143.251,72	€ 770.424,28
dic-04	€ 110.712,56	€ 159.079,42	€ 84.095,42	€ 105.138,15	€ 97.130,72	€ 556.156,28
gen-05	€ 187.423,42	€ 118.380,45	€ 62.252,12	€ 75.788,04	€ 52.450,72	€ 496.294,75
feb-05	€ 310.703,96	€ 174.075,41	€ 86.023,11	€ 84.052,09	€ 83.260,99	€ 738.115,55
mar-05	€ 327.408,48	€ 61.171,46	€ 105.508,77	€ 40.906,54	€ 78.114,78	€ 613.110,03
apr-05	€ 278.089,22	€ 268.760,61	€ 111.353,69	€ 132.036,63	€ 115.385,30	€ 905.625,45
mag-05	€ 333.033,43	€ 196.379,35	€ 158.948,23	€ 81.148,72	€ 112.358,39	€ 881.868,12
giu-05	€ 292.833,00	€ 161.405,59	€ 155.647,77	€ 88.299,85	€ 77.231,71	€ 775.417,92
lug-05	€ 375.793,32	€ 135.543,68	€ 124.883,24	€ 84.405,88	€ 105.220,75	€ 825.846,88
ago-05	€ 127.745,97	€ 87.388,75	€ 51.152,59	€ 28.883,57	€ 43.098,77	€ 338.269,65
set-05	€ 270.319,49	€ 119.596,27	€ 108.242,50	€ 52.601,67	€ 80.418,09	€ 631.178,02
ott-05	€ 202.809,95	€ 167.227,20	€ 81.210,04	€ 80.427,64	€ 89.987,68	€ 621.662,51
nov-05	€ 251.404,93	€ 184.007,63	€ 113.465,42	€ 95.080,80	€ 106.382,59	€ 750.341,37
dic-05	€ 238.237,59	€ 271.190,05	€ 120.989,67	€ 120.019,91	€ 134.286,08	€ 884.723,29

Questo tipo di analisi ci permette di capire se la variabilità del fatturato può anche dipendere dall'operatività degli agenti, oltre che da motivi di natura strutturale al settore in cui opera l'azienda. Per una migliore comprensione si analizza il seguente grafico:

Fig. 22, Andamento del fatturato aziendale per ogni singolo agente.



Fonte: Dati interni Domnick Hunter Hiross.

Dal grafico vediamo che l'andamento negli anni di ogni agente mostra una certa variabilità. L'agente A rispetto agli altri ha un peso nettamente maggiore con fatturati che influenzano di molto, anche se l'agente B viene subito dopo contribuendo anche lui a gran parte del lavoro aziendale. Questo andamento è la conferma di quanto avevamo visto nelle analisi precedenti, i due agenti hanno un numero elevato di clienti effettivi (che fatturano) e lavorano essenzialmente nelle province del nord dove ci sono clienti più redditizi. Quindi si potrà capire quanto incidono le province e quale peso hanno i comportamenti dell'agente A e B nel determinare l'andamento delle vendite. In generale gli agenti A e B hanno una variabilità notevole a differenza degli altri che tende ad essere minore. Si notano dei picchi positivi nei mesi di luglio e altrettanti picchi negativi in agosto molto probabilmente dovuti dall'andamento del mercato. In generale il trend tende a diminuire anche se nell'agente B sembra più stabile rispetto agli altri. Notiamo una crescita dell'agente A nel periodo che va da gennaio a luglio 2005 portandosi poi verso una stabilizzazione.

4.3.5.4 Analisi delle variazioni tra periodi diversi

Come accennato prima, il processo delle analisi storiche può essere trattato anche confrontando periodi simili di diversi anni. Ora confronteremo alcuni mesi e periodi fra il 2004 e il 2005.

a. Confronto tra i primi sette mesi del 2004 e i primi sette mesi del 2005

In questo confronto si prenderanno in considerazione i primi sette mesi del 2004 e del 2005 che vanno da Gennaio a Luglio, dove si cercherà di capire quali variazioni si siano verificate.

Tab. 4.11, Confronto della numerosità e fatturato dei clienti per i primi sette mesi del 2004 con il 2005.

CATEGORIA CLIENTI	CLIENTI 2004	CLIENTI (%) 2004	CLIENTI 2005	CLIENTI (%) 2005	CLIENTI PERSI	FATTURATO (€) 2004	FATTURATO (€) 2005	DIFFERENZA
CLIENTI PRINCIPALI	61	9	55	9	6	4.247.985	3.624.272	-623.713
CLIENTI BUONI	152	23	142	22	10	1.445.814	1.254.821	-190.993
CLIENTI PICCOLI	458	68	450	70	8	743.458	357.176	-386.282
TOTALE	671	100	647	100	24	6.437.257	5.236.269	-1.200.988
CLIENTI POTENZIALI/ POSSIBILI	1.055	100	1.029	100	26	0	0	0
TOTALE	1.055	100	1.029	100	26	0	0	0
TOTALE	1.726	100	1.676	100	50	6.437.257	5.236.269	-1.200.988

Fonte: Dati interni Domnick Hunter Hiross.

Notiamo principalmente una diminuzione generale tra i due anni, con un calo discreto del fatturato, dato molto probabilmente dalla perdita di alcuni clienti molto importanti per l'azienda. In generale c'è stata una perdita di clienti su tutte e quattro le classi con l'ulteriore diminuzione di fatturato, la perdita riscontrata è oltre 1.000.000 Euro. Bisognerà capire quali siano le cause che hanno portato a questa perdita. Ora confronteremo i primi sette mesi del 2004 con quelli del 2005 rispetto ogni agente per capire quali siano le variazioni dei clienti e dei fatturati (Allegato 5).

L'agente A mostra un aumento di fatturato anche se detiene una diminuzione di clienti, infatti dalle tabelle si vede come questa relazione inversamente proporzionale dipenda dall'aumento di 2 unità proprio nella categoria di clienti principali e da una diminuzione dei clienti potenziali/possibili.

Per quanto riguarda l'agente B esso riscontra una diminuzione di fatturato e un aumento di clienti, infatti notiamo una perdita di clienti principali e un aumento dei quelli potenziali/possibili. I primi sette mesi del 2005 per l'agente C e D hanno riscontrato una riduzione generale sia in termini di clienti che di fatturato con una riduzione dei clienti principali e dei clienti potenziali/possibili. In ultima, l'agente E mostra un andamento inverso con l'aumento di clienti e una diminuzione di fatturato dato dalla diminuzione di clienti principali e piccoli e dall'aumento di clienti potenziali/possibili e buoni. In generale il fatturato è aumentato solo per l'agente A invece la numerosità di clienti è aumentata solo per gli agenti B ed E.

4.3.6 La fidelizzazione del cliente

Nell'analisi che ora andremo a svolgere si vuole capire quale tipologia di clienti è stata fedele all'azienda. I dati interni aziendali ci danno il prospetto riassuntivo della tipologia di clienti, suddivisa in numerosità di clienti fedeli e clienti nuovi. Il seguente prospetto riassume il comportamento dei clienti tra i primi sette mesi del 2004 e i primi sette mesi del 2005.

Tab. 4.12, *Suddivisione dei clienti per tipologia.*

TIPOLOGIA DI CLIENTI	CLIENTI	FATTURATO 2004	FATTURATO 2005	QUANTITA' DI CLIENTI % SUL TOTALE
FEDELE	630	Positivo	Positivo	97
TOTALE	630			97
NUOVO	17	non esiste	Positivo	3
TOTALE	17			3
TOTALE	647			100

Fonte: Dati interni Domnick Hunter Hiross.

I clienti fedeli tra il 2004 e il 2005 sono il 97% che è una percentuale alta ma da tenere in considerazione e da monitorare per un miglioramento.

La percentuale del 3% rappresenta i clienti nuovi i quali nel 2004 non esistevano, invece nel 2005 hanno contribuito a portare valore all'azienda acquistando prodotti DHH.

Successivamente vedremo come esistono altre tipologie di clienti che nell'anno 2005 si sono comportate in maniera diversa, come per esempio i clienti nuovi ma che non hanno fatturato, i clienti persi e i clienti inattivi.

Ora analizzeremo le varie tipologie di clienti per ogni agente:

CLIENTI FEDELI:

Tab. 4.14, *Suddivisione della numerosità dei clienti fedeli per categoria clienti rispetto ogni agente.*

Clienti Fedeli				
	CATEGORIA CLIENTI			
AGENTI	CLIENTI PRINCIPALI	CLIENTI BUONI	CLIENTI PICCOLI	TOTALE
A	19	44	141	204
B	10	31	108	149
C	11	28	57	96
D	5	14	34	53
E	8	24	96	128
TOTALE	53	141	436	630

Fonte: Dati interni Domnick Hunter Hiross.

Tab. 4.15, *Suddivisione del fatturato dei clienti fedeli per categoria clienti rispetto ogni agente.*

Fatturato Clienti Fedeli				
	CATEGORIA CLIENTI			
AGENTI	CLIENTI PRINCIPALI	CLIENTI BUONI	CLIENTI PICCOLI	TOTALE
A	1.075.344	234.263	132.159	1.441.766
B	769.844	273.337	72.536	1.115.717
C	498.862	257.477	48.277	804.616
D	451.711	105.595	29.332	586.638
E	330.732	218.408	74.883	624.023
TOTALE	3.126.493	1.089.080	357.187	4.572.760

Fonte: Dati interni Domnick Hunter Hiross.

Tab. 4.16, *Suddivisione percentuale del fatturato dei clienti fedeli per categoria clienti rispetto ogni agente.*

% Clienti Fedeli				
	CATEGORIA CLIENTI			
AGENTI	CLIENTI PRINCIPALI	CLIENTI BUONI	CLIENTI PICCOLI	TOTALE
A	24%	5%	3%	32%
B	17%	6%	2%	24%
C	11%	6%	1%	18%
D	10%	2%	1%	13%
E	7%	5%	2%	14%
TOTALE	68%	24%	8%	100%

Fonte: Dati interni Domnick Hunter Hiross.

L'agente A ha il numero più elevato di clienti fedeli seguito dall'agente B e dall'agente E, anche se l'agente E mostra un fatturato esiguo però con un'alta numerosità di clienti piccoli i

quali in generale mostrano essere la categoria più numerosa, molto probabilmente ci saranno molte aziende di piccole dimensioni che sono legate in modo particolare ad esso. I valori più alti di fatturato si vedono sugli agenti A e B soprattutto perché hanno più clienti principali, dovrebbero investire di più sui clienti buoni. I restanti agenti C e D hanno delle quantità minori rispetto agli altri sia in termini di clienti che di fatturato.

CLIENTI NUOVI (Positivi):

Questi clienti vengono detti positivi perché hanno portato valore all'azienda in termini di ricavi, possiamo vedere dalla tabella come questi si dividono.

Tab. 4.17, *Suddivisione della numerosità dei clienti nuovi (positivi) per categoria clienti rispetto ogni agente.*

Clienti nuovi (Positivi)				
	CATEGORIA CLIENTI			
AGENTI	CLIENTI PRINCIPALI	CLIENTI BUONI	CLIENTI PICCOLI	TOTALE
A	2	0	0	2
B	0	0	14	14
C	0	0	0	0
D	0	0	0	0
E	0	1	0	1
TOTALE	2	1	14	17

Fonte: Dati interni Domnick Hunter Hiross.

Tab. 4.18, *Suddivisione del fatturato dei clienti nuovi (positivi) per categoria clienti rispetto ogni agente.*

Fatturato clienti nuovi (Positivi)				
	CATEGORIA CLIENTI			
AGENTI	CLIENTI PRINCIPALI	CLIENTI BUONI	CLIENTI PICCOLI	TOTALE
A	497.778	0	0	497.778
B	0	0	194.519	194.519
C	0	0	0	0
D	0	0	0	0
E	0	42.986	0	42.986
TOTALE	497.778	42.986	194.519	735.283

Fonte: Dati interni Domnick Hunter Hiross.

Tab. 4.19, *Suddivisione percentuale del fatturato dei clienti nuovi (positivi) per categoria clienti rispetto ogni agente.*

% Clienti Nuovi (Positivi)				
CATEGORIA CLIENTI				
AGENTI	CLIENTI PRINCIPALI	CLIENTI BUONI	CLIENTI PICCOLI	TOTALE
A	68%	0%	0%	68%
B	0%	0%	26%	26%
C	0%	0%	0%	0%
D	0%	0%	0%	0%
E	0%	6%	0%	6%
TOTALE	68%	6%	26%	100%

Fonte: Dati interni Domnick Hunter Hiross.

Il numero più elevato di clienti nuovi (positivi) lo detiene l'agente B anche se mostra un fatturato minore rispetto all'agente A che con solo 2 clienti nuovi (positivi) ha un fatturato più alto. Anche l'agente E ha un cliente nuovo (positivo) con un fatturato che pesa il 6% sul totale.

Gli agenti C e D nel 2005 non hanno acquisito nessun cliente nuovo.

CLIENTI NUOVI (Nulli):

I seguenti clienti vengono definiti nuovi nulli perché nel 2005 non hanno contribuito a creare valore in termini di ricavi aziendali e come si vede dalla tabella fanno parte dei clienti potenziali/possibili.

Tab. 4.20, *Suddivisione della numerosità dei clienti nuovi (nulli) per categoria clienti rispetto ogni agente.*

Clienti nuovi (Nulli)		
CATEGORIA CLIENTI		
AGENTI	CLIENTI POTENZIALI/POSSIBILI	% SUL TOTALE
A	0	0%
B	16	50%
C	0	0%
D	0	0%
E	16	50%
TOTALE	32	100%

Fonte: Dati interni Domnick Hunter Hiross.

Questi clienti sono nuovi per l'azienda perché dimostrano un interessamento al prodotto, ma nel 2005 non hanno acquistato, infatti si trovano nella categoria dei clienti potenziali/possibili,

gli unici agenti che hanno avuto un riscontro sono l'agente B e l'agente A. L'offerta fatta a questi clienti ha avuto un riscontro positivo, infatti 16 clienti per l'agente B e 16 clienti per l'agente E nel 2005 si sono fatti sentire.

CLIENTI PERSI:

Tab. 4.22, Suddivisione della numerosità e della perdita di fatturato dei clienti persi per categoria clienti, rispetto ogni agente.

Clienti persi						
AGENTI	CATEGORIA CLIENTI				TOTALE FATTURATO	% SUL FATTURATO
	CLIENTI PRINCIPALI	CLIENTI BUONI	CLIENTI PICCOLI	TOTALE		
A	0	4	15	19	191.201	11%
B	2	0	0	2	419.097	24%
C	2	5	4	11	351.603	20%
D	3	2	1	6	468.298	27%
E	1	0	2	3	307.582	18%
TOTALE	8	11	22	41	1.737.781	100%

Fonte: Dati interni Domnick Hunter Hiross

Questi clienti sono quelli che nel 2004 fatturavano e che nel 2005 non si sono più fatti sentire. In totale sono stati persi 41 clienti, la maggior parte nei clienti principali a seguire nei clienti buoni e piccoli. Quello che si nota è la perdita di alti fatturati nei clienti principali i quali hanno pochi clienti persi ma che contano molto per l'azienda. Questo sta a significare che tutti gli agenti a parte l'agente A hanno avuto dei grossi problemi per perdere clienti così importanti.

CLIENTI INATTIVI:

Tab. 4.27, Suddivisione della numerosità dei clienti inattivi per categoria clienti rispetto ogni agente.

Clienti Inattivi				
AGENTI	CATEGORIA CLIENTI		TOTALE	% SUL TOTALE
	CLIENTI POTENZIALI/POSSIBILI			
A	234		234	23%
B	142		142	14%
C	278		278	28%
D	176		176	18%
E	167		167	17%
TOTALE	997		997	100%

Fonte: Dati interni Domnick Hunter Hiross.

I seguenti clienti nel 2004 erano stati avvisati dell'offerta, ma nel 2005 sono stati inattivi, cioè si sono fatti risentire ma non hanno acquistato. Sono molto interessanti perché potrebbero acquistare visto il loro interessamento al prodotto, sono ben 997 clienti pronti ad aumentare i profitti aziendali.

Conclusioni

Ogni cliente ha un peso diverso rispetto agli altri clienti, questo permette all'impresa di stabilire un ordine di priorità ai propri sforzi, indirizzando le risorse per assicurarsi la fidelizzazione dei clienti più profittevoli, e se è possibile per accrescere il loro valore. Occuparsi di ciò di cui un cliente particolare ha bisogno è essenziale per creare la relazione e assicurarsi la sua fedeltà ossia l'accrescimento del suo valore (per l'azienda nel tempo). All'interno di questa relazione, le analisi svolte sono servite a suddividere i vari clienti in diverse categorie. Tutto questo ha permesso di fare una panoramica generale della clientela con l'obiettivo di indirizzare le classi dei clienti verso esigenze e aspettative future, grazie all'analisi dei clienti e delle performance delle agenti.

Dalle analisi svolte all'interno della tesi possiamo dare evidenza degli aspetti che ne sono usciti.

Inizialmente la clientela di DHH è stata suddivisa in due macroaree ognuna delle quali a sua volta veniva divisa in categorie di clienti (prima macroarea"clienti più pregiati e coltivabili": cl. principali, cl. buoni, cl. piccoli, seconda macroarea"clienti sotto zero": cl. potenziali, cl. possibili), una macroarea rappresentava i clienti che creavano valore all'azienda e l'altra rappresentava i clienti che potrebbero crearlo. Quello che si è riscontrato nel 2005 sono i valori alti del fatturato da una parte, e i valori bassi dei clienti dall'altra, di due categorie importanti per l'azienda, i clienti principali e i clienti buoni, i quali hanno percentuali alti di fatturato con pochi clienti. Essi rappresentano i clienti importanti per l'azienda e nel momento in cui dovessero mancare creerebbero grossi problemi, ecco perché non serve solo soddisfarli ma l'obiettivo è di renderli fedeli, anche perché l'aspetto più importante ai fini dell'impresa, non è quello che i clienti dichiarano in termini di soddisfazione, ma se l'offerta che essi hanno ricevuto li manterrà fedeli.

Ci sono molti clienti piccoli con fatturati esigui, il loro potenziale di crescita è elevato, capire per gli agenti quali hanno un valore strategico da potenziare potrebbe servire ad alzarli di categoria, e successivamente improntare una strategia di fidelizzazione.

Visto i valori alti dei fatturati medi, si può supporre che con alcuni clienti gli agenti abbiano un rapporto più intenso, come l'agente D nel complesso e l'agente E in clienti Buoni, mantenere con gli stessi e sviluppare con gli altri relazioni più intense può portare ad una redditività maggiore.

I clienti sotto zero cioè la seconda macroarea, nel 2005 non hanno acquistato ma sono stati contattati, quello che bisogna capire è se sono intenzionati ad acquistare oppure, onde evitare degli sprechi se non c'è nessun ritorno lasciarli perdere.

Per quanto riguarda le vendite nel territorio nazionale la suddivisione in zone ha visto come l'azienda venda principalmente al nord, evidenziando in particolare tre regioni top, la Lombardia, l'Emilia Romagna e il Veneto con fatturati e clienti elevati, specialmente la Lombardia con un fatturato del 40% e un 34% di clienti sul totale. Le altre regioni mostrano un contributo minore e spesso l'alto fatturato non coincide con l'alto numero di clienti, molto probabilmente dalla presenza di pochi clienti ma buoni.

Le analisi sono state fatte anche valutando il lavoro di ogni singolo agente, l'azienda all'interno del territorio nazionale ha una copertura di ben 5 agenti. I risultati hanno visto che nel 2005 l'agente A ha ottenuto un fatturato più alto, pari al 38% sul totale e che ha il 10% in più rispetto all'agente B e tre volte tanto rispetto agli agenti C D ed E. In generale si è visto che tutti gli agenti hanno una quantità elevata di clienti piccoli ma che in realtà la maggior parte del fatturato proviene dai clienti principali e buoni, dimostra il fatto che la vetta del 20% dei clienti rappresenta circa l'80% del fatturato totale. Oltre a questo tutti gli agenti gestiscono almeno una provincia con il fatturato alto, le cosiddette regioni top e che tutti hanno poche province che creano il vero valore per l'azienda. Un investimento migliore in nuovi clienti nel nord e un rapporto migliore con i clienti del sud magari con un miglioramento delle tecniche di vendita e di comunicazione, potrebbe essere una strategia molto interessante da tenere in considerazione. Valutando l'andamento negli anni si è visto che tutti gli agenti seguono il flusso negativo del trend e solo alcuni mostrano una variabilità maggiore rispetto ad altri, come l'agente A e B. Nei tre anni presi in considerazione il fatturato mostra una grossa variabilità con un trend negativo, non si intravede una stagionalità generale, tranne nei mesi di luglio e di agosto.

Infine si è svolta un'analisi che ci ha portato a individuare in termini di numerosità clienti, quali siano stati i cambiamenti tra il 2004 e il 2005. Si nota che il 97% di clienti è rimasto fedele e solo il 3% si sono rivelati clienti nuovi, pertanto il fatturato è diminuito e c'è stata una perdita di ricavi. Questo andamento è dovuto dal fatto che la perdita di clienti si è avuta nella categoria di clienti principali e buoni e quindi la perdita in termini di ricavi ha contribuito in maniera forte sul fatturato.

ALLEGATI

ALLEGATO 1

Miglioramento continuo: essere conformi alle leggi e ai regolamenti applicabili all'azienda in materia di tutela ambientale è punto di partenza irrinunciabile. Promuovere, in base alle risorse disponibili, l'introduzione e lo sviluppo di soluzioni volte a garantire il miglioramento continuo delle prestazioni ambientali.

Prevenzione dell'inquinamento: garantire un controllo attento e continuo delle fonti di inquinamento significative del proprio sito produttivo, con l'obiettivo di ridurre o eliminare i possibili impatti ambientali.

Efficienza ambientale e investimenti: promuovere il contenimento dei rifiuti, delle emissioni in atmosfera e dei consumi delle fonti energetiche e naturali, privilegiando soluzioni favorevoli all'ambiente volte al riutilizzo e riciclo dei materiali e ricordando che una migliore efficienza ambientale garantisce anche una maggiore efficienza economica per l'azienda.

Condivisione e diffusione della politica: divulgare i contenuti della presente politica ambientale a tutto il personale : solo la condivisione di questo documento è in grado di garantire che ogni attività venga svolta con un senso di responsabilità verso l'ambiente.

Formazione e sensibilizzazione: sviluppare ed attuare piani di formazione e sensibilizzazione ambientale del proprio personale, al fine di rendere ciascun dipendente consapevole degli effetti e delle conseguenze connessi con le proprie attività.

Coinvolgimento dei fornitori: incoraggiare i fornitori di beni e servizi a rispettare i principi elencati nella presente politica ambientale, rendendoli consapevoli del loro importante ruolo nella tutela dell'ambiente. Nella scelta dei fornitori devono essere attentamente valutate le loro performance ambientali. Far applicare alle aziende fornitrici che lavorano all'interno di Domnick Hunter Hiross SpA, le procedure e le prassi ambientali adottate dall'azienda.

Dialogo e collaborazione: essere disponibili al dialogo ed alla collaborazione, con tutti i nostri lavoratori, con la comunità locale, e con i clienti relativamente agli aspetti ambientali delle nostre attività ed ai nostri programmi di miglioramento. La politica ambientale definita dalla dh-hiross S.p.A. è a disposizione del pubblico e costituisce il documento di riferimento per tutte le iniziative che l'azienda intraprenderà in campo ambientale; verrà controllata ed aggiornata periodicamente dalla direzione al fine di garantirne la validità e la corrispondenza alle esigenze aziendali. La direzione di hiross, si impegna a sostenere l'attuazione di questa politica ambientale ed il rispetto dei principi in essa contenuti, stabilendo periodicamente obiettivi e traguardi.

ALLEGATO 2

Suddivisione del fatturato e clienti 2005 per ogni provincia.

REGIONI	PROVINCIE	FATTURATO (€)	TOTALE CLIENTI	FATTURATO MEDIO (€)	CLIENTI EFFETTIVI	CLIENTI POTENZIALI POSSIBILI
LOMBARDIA	BRESCIA	203.990	26	7.846	16	10
	CREMONA	18.690	9	2.077	4	5
	LODI	0	2	0	0	2
	MILANO	1.963.979	202	9.723	96	106
	PAVIA	14.660	13	1.128	5	8
	VARESE	454.568	50	9.091	26	24
	BERGAMO	411.308	211	1.949	47	164
	COMO	40.346	25	1.614	9	16
	LECCO	134.272	29	4.630	9	20
	MANTOVA	58.421	24	2.434	7	17
	SONDRIO	48.779	8	6.097	2	6
	TOTALE	3.349.014	599	46.589	221	378
EMILIA ROMAGNA	PIACENZA	252.729	9	28.081	7	2
	MODENA	28.650	36	796	9	27
	PARMA	32.508	37	879	6	31
	REGGIO EMILIA	272.663	17	16.039	3	14
	FERRARA	73.118	23	3.179	8	15
	RIMINI	4.087	4	1.022	2	2
	BOLOGNA	149.082	97	1.537	18	79
	RAVENNA	412.865	14	29.490	6	8
	FORLI'	105.000	11	9.545	2	9
	TOTALE	1.330.703	248	90.568	61	187
VENETO	PADOVA	475.503	85	5.594	40	45
	ROVIGO	6.077	19	320	9	10
	VICENZA	272.891	40	6.822	16	24
	VERONA	96.793	40	2.420	13	27
	BELLUNO	3.236	10	324	3	7
	TREVISO	140.384	47	2.987	28	19
	VENEZIA	127.534	48	2.657	32	16
	TOTALE	1.122.418	289	21.124	141	148
PIEMONTE	ALESSANDRIA	9.488	12	791	4	8
	ASTI	69.827	8	8.728	2	6
	BIELLA	16.621	8	2.078	3	5
	CUNEO	239.145	45	5.314	8	37
	NOVARA	5.231	9	581	2	7
	TORINO	639.988	176	3.636	36	140
	VERCELLI	1.659	9	184	1	8
	TOTALE	981.959	267	21.313	56	211
TOSCANA	AREZZO	17.226	4	4.306	4	0
	FIRENZE	24.817	30	827	13	17
	GROSSETO	80.324	4	20.081	3	1
	LIVORNO	88.793	12	7.399	5	7
	LUCCA	22.787	10	2.279	5	5
	MASSA	7.550	6	1.258	3	3
	PISA	33.525	11	3.048	4	7
	PRATO	109.110	5	21.822	3	2
	PISTOIA	1.617	4	404	2	2
SIENA	546	5	109	2	3	
	TOTALE	386.295	91	61.534	44	47
TRENTINO ALTO ADIGE	BOLZANO	195.117	14	13.937	6	8
	TRENTO	45.752	15	3.050	9	6
	TOTALE	240.869	29	16.987	15	14

ABRUZZO	AQUILA	0	6	0	0	6
	CHIETI	171.243	6	28.541	2	4
	PESCARA	7.736	7	1.105	6	1
	TERAMO	4.271	3	1.424	2	1
	TOTALE	183.250	22	31.069	10	12
FRIULI VENEZIA GIULIA	GORIZIA	0	1	0	0	1
	PORDENONE	134.054	22	6.093	13	9
	TRIESTE	146	3	49	1	2
	UDINE	28.548	13	2.196	9	4
	TOTALE	162.748	39	8.338	23	16
LAZIO	FROSINONE	24.063	11	2.188	4	7
	LATINA	0	5	0	0	5
	ROMA	119.857	39	3.073	13	26
	VITERBO	467	1	467	1	0
	TOTALE	144.387	56	5.728	18	38
SICILIA	MESSINA	120	1	120	1	0
	PALERMO	133.929	5	26.786	3	2
	SASSARI	629	1	629	1	0
	TOTALE	134.678	7	27.535	5	2
CAMPANIA	AVELLINO	0	1	0	0	1
	BENEVENTO	328	1	328	1	0
	CASERTA	7.958	5	1.592	5	0
	NAPOLI	93.657	22	4.257	21	1
	SALERNO	250	2	125	2	0
	TOTALE	102.194	31	6.302	29	2
LIGURIA	GENOVA	69.647	20	3.482	11	9
	LA SPEZIA	14.475	6	2.412	6	0
	SAVONA	10.008	4	2.502	1	3
	TOTALE	94.130	30	8.397	18	12
MARCHE	ANCONA	44.480	10	4.448	6	4
	ASCOLI PICENO	10.125	6	1.687	5	1
	MACERATA	2.477	6	413	3	3
	PESARO	15.182	3	5.061	1	2
		TOTALE	72.263	25	11.609	15
PUGLIA	BARI	33.305	6	5.551	4	2
	BRINDISI	1.326	1	1.326	1	0
	FOGGIA	6.801	6	1.134	4	2
	TARANTO	10.141	3	3.380	3	0
	TOTALE	51.573	16	11.391	12	4
VALLE D'AOSTA	AOSTA	41.184	8	5.148	3	5
	TOTALE	41.184	8	5.148	3	5
UMBRIA	PERUGIA	22.939	2	11.469	2	0
	TERNI	12.639	4	3.160	3	1
	TOTALE	35.577	6	14.629	5	1
BASILICATA	MATERA	1.789	2	895	2	0
	POTENZA	21.390	5	4.278	4	1
	TOTALE	23.179	7	5.173	6	1
SARDEGNA	NUORO	1.481	1	1.481	1	0
	TRAPANI	1.098	3	366	1	2
	TOTALE	2.579	4	1.847	2	2
MOLISE	CAMPOBASSO	1.907	1	1.907	1	0
		TOTALE	1.907	1	1.907	1
CALABRIA	COSENZA	500	1	500	1	0
	CROTONE	1.039	1	1.039	1	0
	REGGIO CAL.	0	2	0	0	2
	TOTALE	1.539	4	1.539	2	2
TOTALE		8.462.444	1779	398.725	687	1092

ALLEGATO 3

Distribuzione del fatturato 2005 in base alla numerosità per categoria di clienti per ogni Agente.

AGENTE A

CATEGORIA CLIENTI	QUANTITA' CLIENTI	QUANTITA CLIENTI (%)	FATTURATO (%)	FATTURATO MEDIO (%)	FATTURATO (%)
CLIENTI PRINCIPALI	21	5	2.414.559	114.979	76
CLIENTI BUONI	46	10	578.208	12.570	18
CLIENTI PICCOLI	143	32	203.036	1.420	6
TOTALE	210	47	3.195.803	15.218	100
CLIENTI POTENZIALI	78	18	0	0	0
CLIENTI POSSIBILI	157	35	0	0	0
TOTALE	235	53	0	0	0
TOTALE	445	100	3.195.803	15.218	100

AGENTE B

CATEGORIA CLIENTI	QUANTITA' CLIENTI	QUANTITA CLIENTI (%)	FATTURATO (%)	FATTURATO MEDIO (%)	FATTURATO (%)
CLIENTI PRINCIPALI	11	3	1.333.025	121.184	69
CLIENTI BUONI	31	10	467.817	15.091	24
CLIENTI PICCOLI	123	38	144.276	1.173	7
TOTALE	165	51	1.945.118	11.789	100
CLIENTI POTENZIALI	56	17	0	0	0
CLIENTI POSSIBILI	104	32	0	0	0
TOTALE	160	49	0	0	0
TOTALE	325	100	1.945.118	11.789	100

AGENTE C

CATEGORIA CLIENTI	QUANTITA' CLIENTI	QUANTITA CLIENTI (%)	FATTURATO (%)	FATTURATO MEDIO (%)	FATTURATO (%)
CLIENTI PRINCIPALI	10	3	796.310	79.631	62
CLIENTI BUONI	32	8	413.349	12.917	32
CLIENTI PICCOLI	58	15	70.018	1.207	5
TOTALE	100	25	1.279.677	12.797	100
CLIENTI POTENZIALI	112	28	0	0	0
CLIENTI POSSIBILI	185	47	0	0	0
TOTALE	297	75	0	0	0
TOTALE	397	100	1.279.677	12.797	100

AGENTE D

CATEGORIA CLIENTI	QUANTITA' CLIENTI	QUANTITA CLIENTI (%)	FATTURATO (%)	FATTURATO MEDIO (%)	FATTURATO (%)
CLIENTI PRINCIPALI	8	3	741.188	92.648	77
CLIENTI BUONI	14	6	175.055	12.504	18
CLIENTI PICCOLI	37	15	47.408	1.281	5
TOTALE	59	23	963.651	16.333	100
CLIENTI POTENZIALI	42	17	0	0	0
CLIENTI POSSIBILI	153	60	0	0	0
TOTALE	195	77	0	0	0
TOTALE	254	100	963.651	16.333	100

AGENTE E

CATEGORIA CLIENTI	QUANTITA' CLIENTI	QUANTITA CLIENTI (%)	FATTURATO (%)	FATTURATO MEDIO (%)	FATTURATO (%)
CLIENTI PRINCIPALI	9	3	572.181	63.576	53
CLIENTI BUONI	30	8	374.234	12.474	35
CLIENTI PICCOLI	114	32	131.781	1.156	12
TOTALE	153	43	1.078.196	7.047	100
CLIENTI POTENZIALI	46	13	0	0	0
CLIENTI POSSIBILI	159	44	0	0	0
TOTALE	205	57	0	0	0
TOTALE	358	100	1.078.196	7.047	100

ALLEGATO 4

Distribuzione del fatturato 2005 in base alla quantità di clienti per zone per ogni Agente

AGENTI	REGIONI	PROVINCIE	FATTURATO (€)	TOTALE CLIENTI	FATTURATO MEDIO (€)	CLIENTI EFFETTIVI	CLIENTI POTENZIALI POSSIBILI
A	LOMBARDIA	BRESCIA	203.990	26	7.846	16	10
		CREMONA	18.690	9	2.077	4	5
		LODI	0	2	0	0	2
		MILANO	1.963.979	202	9.723	96	106
		PAVIA	14.660	13	1.128	5	8
		VARESE	454.568	50	9.091	26	24
		TOTALE	2.655.887	302	29.864	147	155
	PIEMONTE	ASTI	69.827	8	8.728	2	6
		NOVARA	5.231	9	581	2	7
		VERCELLI	1.659	9	184	1	8
		TOTALE	76.717	26	9.494	5	21
	TOSCANA	FIRENZE	24.817	30	827	13	17
		GROSSETO	80.324	4	20.081	3	1
		LIVORNO	88.793	12	7.399	5	7
		LUCCA	22.787	10	2.279	5	5
		SIENA	546	5	109	2	3
		MASSA	7.550	6	1.258	3	3
		PISA	33.525	11	3.048	4	7
		PRATO	109.110	5	21.822	3	2
		PISTOIA	1.617	4	404	2	2
		TOTALE	369.069	87	57.228	40	47
	LIGURIA	GENOVA	69.647	20	3.482	11	9
		LA SPEZIA	14.475	6	2.412	6	0
		SAVONA	10.008	4	2.502	1	3
		TOTALE	94.130	30	8.397	18	12
		TOTALE	3.195.803	445	104.983	210	235

B	EMILIA ROMAGNA	RIMINI	4.087	4	1.022	2	2
		RAVENNA	412.865	14	29.490	6	8
		FORLI'	105.000	11	9.545	2	9
		TOTALE	521.952	29	40.058	10	19
	VENETO	PADOVA	475.503	85	5.594	40	45
		VICENZA	272.891	40	6.822	16	24
		BELLUNO	3.236	10	324	3	7
		TREVISO	140.384	47	2.987	28	19
		VENEZIA	127.534	48	2.657	32	16
		TOTALE	1.019.548	230	18.384	119	111
		TRENTINO ALTO ADIGE	BOLZANO	195.117	14	13.937	6
	TRENTO		45.752	15	3.050	9	6
	TOTALE		240.869	29	16.987	15	14
	FRIULI VENEZIA GIULIA	GORIZIA	0	1	0	0	1
		PORDENONE	134.054	22	6.093	13	9
		TRIESTE	146	3	49	1	2
		UDINE	28.548	13	2.196	9	4
		TOTALE	162.748	39	8.338	23	16
		TOTALE	1.945.116	327	83.767	167	160

C	LOMBARDIA	BERGAMO	411.308	211	1.949	47	164
		COMO	40.346	25	1.614	9	16
		LECCO	134.272	29	4.630	9	20
		MANTOVA	58.421	24	2.434	7	17
		SONDRIO	48.779	8	6.097	2	6
		TOTALE	693.127	297	16.725	74	223
	EMILIA ROMAGNA	PIACENZA	252.729	9	28.081	7	2
		MODENA	28.650	36	796	9	27
		PARMA	32.508	37	879	6	31
		REGGIO EMILIA	272.663	17	16.039	3	14
		TOTALE	586.551	99	45.794	25	74
	TOTALE	1.279.677	396	62.519	99	297	

D	PIEMONTE	ALESSANDRIA	9.488	12	791	4	8
		BIELLA	16.621	8	2.078	3	5
		CUNEO	239.145	45	5.314	8	37
		TORINO	639.988	176	3.636	36	140
		TOTALE	905.242	241	11.819	51	190
	TOSCANA	AREZZO	17.226	4	4.306	4	0
		TOTALE	17.226	4	4.306	4	0
	VALLE D'AOSTA	AOSTA	41.184	8	5.148	3	5
		TOTALE	41.184	8	5.148	3	5
		TOTALE	963.651	253	21.273	58	195

E	EMILIA ROMAGNA	FERRARA	73.118	23	3.179	8	15
		BOLOGNA	149.082	97	1.537	18	79
		TOTALE	222.200	120	4.716	26	94
	VENETO	ROVIGO	6.077	19	320	9	10
		VERONA	96.793	40	2.420	13	27
		TOTALE	102.870	59	2.740	22	37
	ABRUZZO	AQUILA	0	6	0	0	6
		CHIETI	171.243	6	28.541	2	4
		PESCARA	7.736	7	1.105	6	1
		TERAMO	4.271	3	1.424	2	1
		TOTALE	183.250	22	31.069	10	12
	LAZIO	FROSINONE	24.063	11	2.188	4	7
		LATINA	0	5	0	0	5
		ROMA	119.857	39	3.073	13	26
		VITERBO	467	1	467	1	0
		TOTALE	144.387	56	5.728	18	38
	SICILIA	MESSINA	120	1	120	1	0
		PALERMO	133.929	5	26.786	3	2
		SASSARI	629	1	629	1	0
		TOTALE	134.678	7	27.535	5	2
	CAMPANIA	AVELLINO	0	1	0	0	1
		BENEVENTO	328	1	328	1	0
		CASERTA	7.958	5	1.592	5	0
NAPOLI		93.657	22	4.257	21	1	
SALERNO		250	2	125	2	0	
TOTALE		102.194	31	6.302	29	2	

	MARCHE	ANCONA	44.480	10	4.448	6	4
		ASCOLI PICENO	10.125	6	1.687	5	1
		MACERATA	2.477	6	413	3	3
		PESARO	15.182	3	5.061	1	2
		TOTALE	72.263	25	11.609	15	10
	PUGLIA	BARI	33.305	6	5.551	4	2
		BRINDISI	1.326	1	1.326	1	0
		FOGGIA	6.801	6	1.134	4	2
		TARANTO	10.141	3	3.380	3	0
		TOTALE	51.573	16	11.391	12	4
	UMBRIA	PERUGIA	22.939	2	11.469	2	0
		TERNI	12.639	4	3.160	3	1
		TOTALE	35.577	6	14.629	5	1
	BASILICATA	MATERA	1.789	2	895	2	0
		POTENZA	21.390	5	4.278	4	1
		TOTALE	23.179	7	5.173	6	1
	SARDEGNA	NUORO	1.481	1	1.481	1	0
		TRAPANI	1.098	3	366	1	2
		TOTALE	2.579	4	1.847	2	2
	MOLISE	CAMPOBASSO	1.907	1	1.907	1	0
		TOTALE	1.907	1	1.907	1	0
	CALABRIA	COSENZA	500	1	500	1	0
		CROTONE	1.039	1	1.039	1	0
		REGGIO CALABRIA	0	2	0	0	2
TOTALE		1.539	4	1.539	2	2	
	TOTALE	1.078.196	358	126.184	153	205	

TOTALE			8.462.444	1779	398.725	687	1092
---------------	--	--	------------------	-------------	----------------	------------	-------------

ALLEGATO 5

Confronto tra i primi sette mesi del 2004 con i primi sette mesi del 2005.

Gennaio - Luglio 2004 Agente A					
CATEGORIA CLIENTI	CLIENTI	CLIENTI (%)	FATTURATO (€)	FATTURATO MEDIO (%)	FATTURATO (%)
CLIENTI PRINCIPALI	19	4	1.075.344	56.597	87
CLIENTI BUONI	48	10	400.004	4.880	19
CLIENTI PICCOLI	156	32	157.619	1.010	13
CLIENTI POTENZIALI/POSSIBILI	262	54	0	0	0
TOTALE	485	100	1.632.967	2.542	119

Gennaio - Luglio 2004 Agente B					
CATEGORIA CLIENTI	CLIENTI	CLIENTI (%)	FATTURATO (€)	FATTURATO MEDIO (%)	FATTURATO (%)
CLIENTI PRINCIPALI	12	4	1.126.951	93.913	73
CLIENTI BUONI	31	11	335.327	10.817	22
CLIENTI PICCOLI	108	37	72.536	672	5
CLIENTI POTENZIALI/POSSIBILI	142	48	0	0	0
TOTALE	293	100	1.534.814	5.238	100

Gennaio - Luglio 2004 Agente C					
CATEGORIA CLIENTI	CLIENTI	CLIENTI (%)	FATTURATO (€)	FATTURATO MEDIO (%)	FATTURATO (%)
CLIENTI PRINCIPALI	13	3	716.856	55.143	62
CLIENTI BUONI	33	8	369.990	11.212	32
CLIENTI PICCOLI	61	15	69.373	1.137	6
CLIENTI POTENZIALI/POSSIBILI	298	75	0	0	0
TOTALE	405	103	1.156.220	2.855	100

Gennaio - Luglio 2004 Agente D					
CATEGORIA CLIENTI	CLIENTI	CLIENTI (%)	FATTURATO (€)	FATTURATO MEDIO (%)	FATTURATO (%)
CLIENTI PRINCIPALI	8	3	812.301	101.538	77
CLIENTI BUONI	16	7	189.888	11.868	18
CLIENTI PICCOLI	35	15	52.747	1.490	5
CLIENTI POTENZIALI/POSSIBILI	186	79	0	0	0
TOTALE	245	104	1.054.936	4.299	100

Gennaio - Luglio 2004 Agente E					
CATEGORIA CLIENTI	CLIENTI	CLIENTI (%)	FATTURATO (€)	FATTURATO MEDIO (%)	FATTURATO (%)
CLIENTI PRINCIPALI	9	3	516.533	57.778	55
CLIENTI BUONI	24	8	218.408	9.161	23
CLIENTI PICCOLI	98	33	196.664	2.007	21
CLIENTI POTENZIALI/POSSIBILI	167	56	0	0	0
TOTALE	298	100	931.605	3.129	100

Gennaio - Luglio 2005 Agente A					
CATEGORIA CLIENTI	CLIENTI	CLIENTI (%)	FATTURATO (€)	FATTURATO MEDIO (%)	FATTURATO (%)
CLIENTI PRINCIPALI	21	5	1.573.122	74.911	75
CLIENTI BUONI	44	10	234.263	9.091	19
CLIENTI PICCOLI	141	32	132.159	939	6
CLIENTI POTENZIALI/POSSIBILI	234	53	0	0	0
TOTALE	440	100	1.939.544	4.787	100

Gennaio - Luglio 2005 Agente B					
CATEGORIA CLIENTI	CLIENTI	CLIENTI (%)	FATTURATO (€)	FATTURATO MEDIO (%)	FATTURATO (%)
CLIENTI PRINCIPALI	10	3	769.844	80.192	59
CLIENTI BUONI	31	10	273.337	8.817	21
CLIENTI PICCOLI	122	38	267.055	2.196	20
CLIENTI POTENZIALI/POSSIBILI	158	49	0	0	0
TOTALE	320	100	1.310.236	4.092	100

Gennaio - Luglio 2005 Agente C					
CATEGORIA CLIENTI	CLIENTI	CLIENTI (%)	FATTURATO (€)	FATTURATO MEDIO (%)	FATTURATO (%)
CLIENTI PRINCIPALI	11	3	498.862	45.351	62
CLIENTI BUONI	28	8	257.477	9.196	32
CLIENTI PICCOLI	57	15	48.277	847	6
CLIENTI POTENZIALI/POSSIBILI	278	75	0	0	0
TOTALE	374	100	804.617	2.151	100

Gennaio - Luglio 2005 Agente D					
CATEGORIA CLIENTI	CLIENTI	CLIENTI (%)	FATTURATO (€)	FATTURATO MEDIO (%)	FATTURATO (%)
CLIENTI PRINCIPALI	5	2	451.711	90.342	77
CLIENTI BUONI	14	6	105.595	7.685	18
CLIENTI PICCOLI	34	15	29.332	854	5
CLIENTI POTENZIALI/POSSIBILI	176	77	0	0	0
TOTALE	229	100	586.638	2.561	100

Gennaio - Luglio 2005 Agente E					
CATEGORIA CLIENTI	CLIENTI	CLIENTI (%)	FATTURATO (€)	FATTURATO MEDIO (%)	FATTURATO (%)
CLIENTI PRINCIPALI	8	3	330.732	41.341	50
CLIENTI BUONI	25	8	261.394	10.473	39
CLIENTI PICCOLI	96	31	74.883	780	11
CLIENTI POTENZIALI/POSSIBILI	183	59	0	0	0
TOTALE	312	100	667.009	2.138	100

BIBLIOGRAFIA

ANDREA FARINET, ELEONORA PLONCHER, *Customer Relationship Management*, Etas, Milano, 2002.

BRASINI SEGIO, FRANCO TASSINARI,GIORGIO TASSINARI, *Marketing e pubblicità, metodi di analisi statistica*, Il mulino, Bologna, 1999.

D.PEPPERS, M.ROGERS, *Impresa one to one*, il marketing relazionale nell'area della rete, Apogeo, Milano, 2001.

D.PEPPERS, M. ROGERS, B. DORF, *Marketing one to one*, manuale operativo del marketing di relazione, Il sole 24 ore, Milano, 2000.

G.BONOLLO, *Programmazione e analisi delle vendite con excel*, FrancoAngeli, Milano, 1998.

GENNARO IASEVOLI, *Il valore del cliente*, misurare gli effetti della soddisfazione e della fedeltà sul valore dell'impresa, Franco Angeli, Milano, 2000.

GRANDINETTI ROBERTO, *Concetti e strumenti di Marketing: il ruolo del marketing tra produzione e consumo*, Etas, Milano, 2002.

CASTELLETT MARCO, *Marketing di relazione: strategie d'impresa, politiche di gestione della complessità, rete e management*, Il solo 24 ore, Milano,2003.

PHILIP KOTLER, *Marketing Management*, Milano, Pearson, 2004.

RUSSEL S. WINER, *Marketing Management*, Milano, Apogeo, 2002.

Siti Internet

<http://www.dh-hiross.com/it/>

Un ringraziamento speciale a mia mamma e mio fratello che grazie al loro sacrificio e sostegno sono riuscito a finire questo lungo percorso, ringrazio tutti i miei parenti e gli amici che insieme a me hanno vissuto questi momenti difficili ma indimenticabili.