

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**Facoltà di Scienze Statistiche**  
**Corso di Laurea in Statistica e Gestione delle Imprese**



**Tesi di Laurea**

**Orientare l'azienda verso una  
relazione personalizzata con ciascun  
cliente. Le fasi preliminari in  
un'esperienza di stage.**

**Relatore: Ch.ma prof.ssa Martina Pertile**

**Laureanda: Stivanello Samanta**

**Anno Accademico 2003-2004**



*..... a tutti coloro  
che mi vogliono bene  
veramente.....*



# INDICE

<b>Introduzione</b>	pag.	3
<b>Cap.1 Il Customer Relationship Management</b>	>>	7
1.1 Il rapporto acquirente-venditore	>>	7
1.2 La <i>customer satisfaction</i>	>>	11
1.3 Il <i>customer service</i> e la personalizzazione di massa	>>	18
<b>Cap.2 Il marketing one to one</b>	>>	23
2.1 Introduzione	>>	23
2.2 Identificare la clientela	>>	26
2.3 Differenziare la clientela	>>	30
2.3.1 Fatti e cifre attuali	>>	35
2.3.2 Dati quantificabili sul cliente	>>	36
2.3.3 Dati osservabili sul cliente	>>	36
2.3.4 Dati ottenibili sul cliente	>>	37
2.4 Interagire con la clientela	>>	37
2.5 Personalizzare il prodotto o servizio	>>	43
2.6 Conclusioni	>>	50
<b>Cap.3 L'azienda Saldoteck</b>	>>	53
3.1 L'organizzazione	>>	53
3.2 I servizi e i materiali	>>	55
<b>Cap.4 Le analisi sull'azienda</b>	>>	57
4.1 Analisi dei clienti Saldoteck	>>	57

4.2 Il controllo delle vendite	>>	58
4.2.1 Variabili economiche	>>	58
4.2.2 Variabili operative	>>	60
4.3 Analisi univariata	>>	62
4.3.1 Analisi per classe cliente	>>	62
4.3.2 Analisi per area	>>	64
4.3.3 Analisi per agente	>>	66
4.4 Analisi bivariata	>>	67
4.4.1 Analisi per agente/classe cliente	>>	67
4.4.2 Analisi per agente/area	>>	68
4.5 Analisi delle serie storiche	>>	69
4.5.1 Il fatturato complessivo	>>	70
4.5.2 Analisi storica per agente	>>	71
4.5.3 Analisi storica per classe cliente	>>	74
4.6 Analisi delle variazioni dei periodi	>>	76
4.6.1 Confronto tra ultimo quadrimestre 2002 e primo quadrimestre 2003	>>	76
4.6.2 Confronto tra primi 7 mesi del 2002 e primi 7 mesi del 2003	>>	78
4.7 La fidelizzazione	>>	80
<b>Conclusioni</b>	>>	87

## **Appendice**

## **Bibliografia**

# INTRODUZIONE

Nelle aziende, soprattutto quelle di piccole dimensioni, è indispensabile costruire un rapporto particolare con ogni singolo cliente per riuscire a soddisfarlo al meglio e quindi stabilire con lui una relazione a lungo termine.

La tesi è frutto di uno stage in una piccola impresa di Vigorovea nella provincia di Padova, la Saldoteck s.n.c., che opera nel settore della saldatura ed è specializzata nella fornitura ed assistenza di materiali ed attrezzature legate a questo settore. Quest'azienda è molto giovane perché è sorta solo quattro anni fa ed i soci che la gestiscono hanno sentito il bisogno di dare una svolta alla propria gestione, ossia non più vendere solo per guadagnare bensì orientarsi verso il cliente, mettere quest'ultimo al centro dell'attenzione e puntare tutto sul soddisfacimento dei suoi bisogni. Per avviare la realizzazione di un programma di *marketing 1to1* (sigla coniata da Peppers, 2000) la cosa più importante da tener presente è che bisogna trattare clienti diversi in modi diversi, quindi differenziare i consumatori e costruire una relazione personalizzata, e possibilmente a lungo termine, tra l'azienda e ciascun cliente. Per fare ciò è necessario soddisfare i desideri e i bisogni dei propri consumatori, facendogli capire che il prodotto e/o servizio fornitogli è stato creato appositamente per loro e per nessun altro.

Per avere un'impresa *customer oriented* è fondamentale conoscere nei minimi dettagli ogni consumatore, le sue abitudini, i suoi desideri e le sue necessità raccogliendo informazioni attraverso le interazioni che si effettuano. Più sono i particolari che si conoscono, più personalizzato è il rapporto acquirente-venditore.

Per attuare una strategia di marketing 1to1 la fase principale è la differenziazione della clientela; nei sei mesi in cui sono stata dipendente della Saldoteck, la mia occupazione è stata raccogliere tutti i dati che erano già esistenti nei programmi software dell'azienda, per elaborarli, ottenere una differenziazione della clientela e una chiara situazione dell'andamento delle vendite per mettere a disposizione degli amministratori la base per la

realizzazione dell'orientamento verso il cliente. Per questo motivo sono state effettuate analisi univariate e bivariate, analisi delle serie storiche e confronti tra periodi per cogliere le variazioni del fatturato; tutte queste indagini costituiscono le fasi preliminari di un marketing 1to1.

Nella tesi si possono distinguere due parti, una teorica e una applicativa; i primi due capitoli sono teorici, gli ultimi due rappresentano l'applicazione della teoria nell'esperienza di stage fatta presso l'azienda Saldoteck che mi ha ospitata.

Il primo capitolo ha l'obiettivo di analizzare le diverse modalità con le quali un'impresa può sviluppare e mantenere una relazione duratura con il cliente, infatti, si parla di *customer relationship management*. Gli argomenti trattati riguardano i principi base della *customer loyalty*, la *customer satisfaction* e come questa possa essere utilizzata per rendere fedele un cliente e consolidare il rapporto acquirente-venditore, l'importanza anche dei servizi di assistenza e la personalizzazione di massa. Questi sono tutti programmi che puntano sulla fedeltà della clientela e su una loro relazione a lungo termine con l'azienda.

Il marketing 1to1 è l'oggetto del secondo capitolo, ed esso è una strategia aziendale che serve per creare una clientela più fedele e redditizia e ciò dipende dalla comprensione dei vari modi in cui si differenzia la clientela e da come tali differenze dovrebbero influenzare il comportamento dell'azienda verso i singoli clienti. La realizzazione di un programma di marketing 1to1 avviene attraverso quattro fasi descritte a fondo nel capitolo 2 e sono: *identificare, differenziare, interagire* con i clienti ed infine *personalizzare* i prodotti e/o servizi.

Nel terzo capitolo c'è una breve presentazione dell'azienda presso di cui ho svolto lo stage. L'impresa si chiama Saldoteck ed è situata in una zona industriale della provincia di Padova, rientra nel settore della saldatura e principalmente si occupa dell'assistenza tecnica, ma ha anche a disposizione molti articoli e attrezzature a magazzino per una vendita veloce.

L'ultimo capitolo vede l'applicazione della teoria all'interno della Saldoteck, cioè le fasi preliminari che sono la base per costruire un'azienda



*customer oriented* ed attuare una strategia di marketing 1to1. Le indagini elaborate sono soprattutto analisi delle vendite, basate sul fatturato, le quali sono in grado di fornire informazioni di grande interesse per il management aziendale. Sono analisi univariate, bivariate, analisi storiche e di confronto, con l'obiettivo di conoscere meglio le tipologie dei clienti esistenti e, per quanto possibile, il metodo di lavoro di ciascun agente, al fine di cogliere differenze per poter trattare clienti diversi in modi diversi.



# CAPITOLO 1

## ***IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT***

### **1.1 Il rapporto acquirente – venditore e la *customer loyalty*.**

Si sente spesso parlare di Customer Relationship Management e frequentemente questo è legato al concetto di fidelizzazione dei clienti. Una delle definizioni più utilizzate afferma che: "Il CRM è la creazione, lo sviluppo, il mantenimento e l'ottimizzazione delle relazioni di lungo periodo reciprocamente più proficue tra consumatori ed azienda. Il CRM di successo si basa sulla comprensione dei bisogni e dei desideri dei consumatori, e si realizza ponendo tali desideri al centro del business ed integrandoli con la strategia societaria, le persone, la tecnologia ed il processo di business stesso" (CRM (UK) Ltd, 2000). Il punto chiave per capirne il significato è comprendere che CRM non è solo una strategia di business, ma si tratta di una vera e propria filosofia e cultura, che coinvolge ed integra in un'unica vision tutti i settori aziendali, dal marketing, alle vendite, all'assistenza clienti, alla produzione.

Il principale obiettivo del CRM è la fidelizzazione del cliente più redditizio, in altre parole sviluppare e mantenere una relazione duratura tra l'azienda e l'acquirente affinché egli consenta un reale ritorno all'investimento, soprattutto sul medio e lungo termine. Per raggiungere l'obiettivo, il CRM deve scoprire cosa vuole l'acquirente, cercare di soddisfarlo e rendere l'offerta più favorevole rispetto a quella dei concorrenti; per fare ciò all'azienda conviene sviluppare una strategia che pone il cliente e non il prodotto al centro del business. In questo caso il settore marketing, attraverso ricerche di mercato e analisi delle interazioni avute dai clienti con vari servizi di assistenza, indica le preferenze dei consumatori al settore progettazione/produzione, il quale si occupa di trasformare queste informazioni in prodotti e/o servizi nuovi, migliori e più soddisfacenti di quelli delle aziende concorrenti e riuscire a trarre un profitto. Non sempre il cliente è

in grado di spiegare quali prodotti desidera, ma sicuramente sa quali sono i problemi che incontra con i prodotti già esistenti e si fa un'idea dei benefici che vorrebbe trarre da un nuovo prodotto.

Per capire se un'azienda è orientata al cliente basta vedere se soddisfa le tre condizioni seguenti:

- tutte le informazioni che vengono raccolte dalle ricerche di mercato riguardanti soprattutto i fattori che influenzano l'acquisto, sono condivise da tutte le funzioni aziendali che intrattengono un contatto con il cliente
- le decisioni strategiche e tattiche sono interfunzionali e interdivisionali, cioè le diverse aree funzionali non entrano mai in competizione tra loro ma al contrario, collaborano per riuscire a dare il meglio
- i managers che rivestono cariche differenti e che lavorano in divisioni diverse prendono decisioni coordinate e le attuano con impegno e responsabilità.

Nel momento in cui l'azienda opta per un orientamento verso il cliente deve aver ben chiaro cosa principalmente egli desidera, cioè deve capire che il cliente acquista il prodotto e/o servizio non per il piacere di spendere ma solamente perché può trarne dei benefici, ed inoltre deve comprendere che se l'acquirente è stato soddisfatto dell'acquisto continuerà a rivolgersi all'azienda. Conservare un maggior numero di clienti riuscendo a soddisfarli meglio dei concorrenti significa garantire prodotti di successo nel lungo termine. Per riuscire a quantificare il valore di un prodotto e/o di un servizio si deve guardare al valore del ciclo di vita del cliente. Si deve comprendere che un cliente non vale per quanto ha appena comprato dall'azienda, non vale solo per il suo ultimo acquisto, bensì per tutti i potenziali acquisti che potrà effettuare presso l'azienda in futuro. Mettere a rischio la relazione col cliente comporta dunque la perdita di tutto il flusso di affari generato dal cliente nel corso del tempo.

Il valore di vita di un cliente, chiamato anche "Life Time Value", è molto importante per l'impresa perché permette di ammortizzare i costi e di ottenere profitti sempre maggiori. Il costo di acquisizione è una perdita di soldi iniziale che non è possibile evitare se si vuole acquisire nuovi clienti; più

clienti fedeli esistono per l'azienda, meno clienti nuovi sono ricercati e di conseguenza vengono sostenuti minori costi di acquisizione. Il profitto di base è il margine di profitto che l'azienda riesce a ricavare dal cliente medio. I clienti fedeli aumentano la quantità dei propri acquisti e la varietà dei prodotti con il tempo; per esempio un cliente fedele ad un negozio, col passare del tempo, vi si reca più frequentemente. I costi operativi diminuiscono quando ci sono clienti fedeli perché essi conoscono già le procedure e i sistemi abbreviandone i tempi. E' statisticamente provato che un cliente soddisfatto dei suoi acquisti esprime pareri positivi nei confronti dell'azienda quando parla con parenti ed amici, procurando in questo modo, probabilmente, nuovi clienti. I clienti fedeli alla marca sono spesso meno sensibili al prezzo rispetto ai clienti che necessitano di un incentivo per cambiare marca o diventare nuovi acquirenti dell'azienda, mentre quelli già esistenti traggono un alto valore dall'utilizzo del prodotto e/o servizio e non si preoccupano pertanto del prezzo.

Tutte queste ragioni economiche devono convincere un'azienda a creare un rapporto duraturo con il cliente e a mettere al primo posto la **customer loyalty**.

E' statisticamente affermato che il costo sostenuto per acquisire un nuovo cliente è notevolmente superiore a quello necessario per realizzare nuove opportunità sui clienti già attivi (Winer, 2002).

E' necessario che tra l'azienda e il cliente si instauri un rapporto quasi di dipendenza l'uno dall'altro in modo tale che la relazione diventi a lungo termine. La fase più importante è avviare questo rapporto ed accade solo se l'azienda riesce a guadagnarsi la stima e la fiducia dell'acquirente; il primo contatto è la parte fondamentale e più difficile da affrontare, poiché in una sola volta l'azienda, o chi per essa, deve dare una buona impressione sia nella fase di vendita, sia in quella di evasione della fornitura.

L'aver convinto un potenziale acquirente a comprare, non implica automaticamente avere un cliente fedele e non si hanno garanzie che quanto sarà successivamente fatto consentirà di conquistarne la fedeltà. A questo punto si deve fare una distinzione tra due tipologie di clienti, suddivise in base al comportamento dopo il primo acquisto.

Alla prima categoria appartengono gli **acquirenti transazionali**, i quali sono interessati esclusivamente all'acquisto che stanno effettuando e non si curano di poter instaurare un rapporto duraturo col venditore. Può accadere, infatti, che un cliente abbia deciso di acquistare solo per un vantaggio economico dell'offerta, per difficoltà di reperimento o anche per una sua necessità incombente; ciò non significa che egli sia particolarmente interessato ad un rapporto con l'azienda. Un altro motivo di disinteressamento può essere causato dallo stesso venditore, il quale non è stato in grado di illustrare tutti i benefici di una relazione a lungo termine con l'azienda.

La seconda categoria è costituita invece dai **clienti favorevoli alla relazione**, i quali evidentemente sono riusciti a capire i benefici derivanti da una relazione di interdipendenza e a lungo termine con l'azienda.

Quest'ultima categoria è quella importante perché è la più interessata e la più propensa a costruire un rapporto di fiducia; la cosa essenziale poi è mantenere vivo l'interesse del cliente che ha effettuato il suo primo acquisto, perché come è stato affermato in precedenza, è meno costoso e più redditizio un cliente fedele di un cliente nuovo. Infatti, i clienti fedeli alla marca portano dei profitti più consistenti perché stimolano la crescita dei ricavi, richiedono spese inferiori dato che si conoscono già i loro gusti e bisogni, portano nuovi clienti facendo pubblicità implicita col classico passaparola, ed inoltre sono disposti spesso a pagare un prezzo più elevato per un prodotto dell'azienda di cui si fidano.

Un'altra cosa molto importante nella fase di fidelizzazione è la comunicazione con il cliente perché soltanto in questo modo si riescono a capire le sue necessità per poi essere capaci ad andargli incontro con agevolazioni per quanto riguarda prezzi, tempo, ma soprattutto cercare di non creargli problemi per esempio, con ritardi, servizi non funzionanti, errori o inesattezze.

Una buona gestione delle trattative, infatti, è importante perché spesso coincide con la definizione dei bisogni, quindi è fondamentale individuare un corretto metodo di promozione dei propri prodotti. Un preciso supporto fa sentire protetto il cliente che a fronte di altri bisogni avrà attenzione per il vecchio fornitore; i clienti restano fedeli grazie a continue attenzioni, al

corretto operato ed alla cura che l'azienda pone nella sua gestione del rapporto sia nella fase di consegna, sia in quella di customer service.

## 1.2 La *customer satisfaction*.

Uno dei requisiti per la fedeltà all'azienda è la **customer satisfaction**. E' possibile fare delle affermazioni circa il ruolo assolto dalla soddisfazione del cliente nelle organizzazioni aziendali facendo riferimento a tre diversi livelli relazionali: in senso stretto, allargato e integrato.

In particolare, si può parlare di una *customer in senso stretto* per quelle imprese che utilizzano l'approccio al cliente facendolo collimare esclusivamente con il soddisfacimento del consumatore finale. In conseguenza di tale distinzione, si trascura la soddisfazione nelle relazioni verticali a monte, per esempio i fornitori, oppure in quelle orizzontali, per esempio con i concorrenti. In altre parole le strategie di satisfaction realizzate da quelle imprese che condividono questa distinzione si attuano solo per quei soggetti che si trovano nel mercato di sbocco, in qualità di consumatori finali. Ovviamente questo ruolo può essere applicato da quelle imprese che hanno una marca propria forte ed un marcato potere contrattuale.

Un ulteriore livello individua il ruolo della *customer in senso allargato* in virtù del quale la prossimità al cliente è intesa in termini complessivi. In sintesi, nelle proprie strategie di customer l'impresa di riferimento porrà attenzione a tutti coloro che in maniera più o meno diretta intratterranno relazioni con essa. Si tratta, in questo caso, di impostare e gestire i rapporti con tutti gli stakeholder aziendali in un'ottica di customer dove tutti gli operatori, esterni ed interni, rappresentano dei veri e propri clienti aziendali. Di solito tale interpretazione è più frequente nei mercati caratterizzati da una elevata competitività e nei quali la cura e l'attenzione per i soggetti legati all'impresa è indispensabile per la sopravvivenza; anzi per questo ruolo allargato è possibile addirittura estremizzare affermando che all'interno dell'impresa tra diverse aree aziendali si produce soddisfazione nel momento in cui si agisce tenendo conto delle esigenze specifiche di ciascuna area che si trova a valle.

Infine, un ultimo livello è quello del ruolo della *customer in senso integrato* nel quale esistono dei partner all'interno di una stessa filiera

produttiva che per migliorare la propria forza concorrenziale devono creare delle strategie di customer congiunte capaci di determinare un sostanziale accrescimento di valore per tutti i componenti della filiera.

Emerge chiaramente che una volta adottato l'orientamento strategico il comportamento *customer based* assumibile dalle imprese non è univoco, per tanto una maggiore evoluzione, un maggiore dinamismo ed un ambiente più amichevole si genereranno quando i comportamenti e le scelte aziendali saranno fondati sul rispetto del consumatore come individuo ed in cui i valori veicolati si trasformeranno e le esigenze, i bisogni e i desideri dell'altro saranno messi in gioco accanto ai propri. Il valore chiave rimane sempre l'intrinseca cura per il cliente e la libertà concessagli di esprimere preferenze, di suggerire miglioramenti, di pretendere correttezza e trasparenza.

Dopo che l'azienda si è orientata verso il cliente, questi diventa l'elemento più importante da coltivare costantemente da un punto di vista relazionale e la sua soddisfazione diventa, infatti, il primo anello su cui costruire la fidelizzazione e quindi, in ultima analisi, poter realizzare un incremento delle vendite e dei profitti dell'impresa.

Per molte aziende, spinte dalla forte competitività che caratterizza ogni settore di attività e sollecitate da consumatori sempre più esigenti sul piano della qualità e del servizio, la soddisfazione del cliente è diventata parte integrante degli obiettivi, della strategia e delle politiche aziendali. In tale modo la customer satisfaction è uno dei fattori competitivi più vantaggiosi per l'azienda, la quale ha preso finalmente coscienza dell'esistenza di un collegamento stretto tra la qualità interna la soddisfazione della clientela e la sua fidelizzazione e, di conseguenza, della correlazione tra orientamento al cliente e risultati del business.

Per poter raggiungere tali finalità è indispensabile un'adeguata pianificazione e implementazione della customer, facendo sì che i programmi ad essa orientati acquisiscano, all'interno dell'impresa, una connotazione di lungo periodo. In pratica, l'attivazione e lo sviluppo della customer satisfaction devono essere impostati a partire dall'analisi del contesto competitivo per considerarne le minacce e le opportunità, massimizzando la soddisfazione dei clienti, nonché sfruttando e potenziando i propri punti di forza. Emerge chiaro che customer satisfaction non significa solo effettuare



delle misurazioni per valutare il gradimento del prodotto/servizio da parte del target, ma consiste soprattutto in un processo di continuo adeguamento dell'impresa alle esigenze del suo ambiente competitivo.

L'enfasi sul cliente e sulla sua soddisfazione assumono un ruolo chiave e determinante per l'acquisizione di una posizione concorrenziale consolidata, ponendosi come una fase analitica indispensabile nella definizione di politiche di mercato adeguate ai mutamenti ambientali. Secondo l'approccio orientato al cliente, la centralità è riposta sui clienti esistenti e sulla loro loyalty, raggiungibile solo se si creano le condizioni per lo sviluppo di relazioni durature con la controparte.

Opportunità di differenziazione tra le imprese e di inimitabilità del vantaggio competitivo dipendono dalla diversa modalità in cui vengono tra loro combinate le risorse, quindi, il vantaggio competitivo si fonda sulla dotazione di risorse distintive da parte delle imprese. Dalla individuazione del vantaggio concorrenziale e dall'analisi della sua sostenibilità deriva che per poter accrescere il valore economico, che è espressione della finalità ultima dell'impresa, bisogna fare leva su un adeguato set di risorse. In generale le risorse aziendali possono essere rappresentate da *risorse di mercato* e da *risorse specifiche* di imprese; le prime sono negoziabili sui mercati e possono essere tangibili come i terreni, gli impianti, i fabbricati, ecc. e intangibili come le marche, i brevetti, ecc.. Le risorse immateriali specifiche sono assimilabili al concetto di capacità organizzative e sono distinguibili in due categorie generali: conoscenza e reputazione. Si può affermare che bisogna insistere su queste ultime risorse per migliorare la competitività aziendale nell'ottica "customer driven"; le risorse conoscitive sono di solito assimilate al concetto di routine organizzative e possono essere di tipo statico quando permettono esclusivamente di replicare compiti già svolti e di tipo dinamico quando sono orientate a favorire l'apprendimento e l'innovazione di prodotto e di processo. Queste ultime, quindi, possono assumere un ruolo significativo nello sviluppo della customer satisfaction migliorando ed innovando il processo di gestione del rapporto con la clientela.

E' però sulle risorse reputazionali che si può e si deve fondare l'attenzione per la individualizzazione delle componenti più rilevanti di customer satisfaction. Le risorse reputazionali, infatti, sono qualificate nel

livello di fiducia che si instaura tra l'impresa e i soggetti esterni e si possono distinguere in:

- fiducia e consenso di cui l'impresa gode
- immagine acquisita
- relazioni consolidate con reti di fornitori, distributori, clienti, ecc..

In particolare le risorse di fiducia e consenso sono basate sui processi comunicativi e sono dipendenti dalle percezioni e dai comportamenti favorevoli all'impresa da parte dei soggetti esterni. La fiducia rappresenta "ciò che un soggetto, o un'organizzazione, si attende da un altro soggetto, o da un'altra organizzazione, in merito al soddisfacimento delle proprie aspettative" (C.Baccarani, 1994). In conseguenza di ciò, partendo da questa definizione è possibile considerare i riflessi sulla fedeltà del cliente e sul processo di fidelizzazione; infatti, il livello di aspettative di un cliente in merito all'offerta di un'impresa, vale a dire il grado di fiducia, ha significativi punti di contatto con la fedeltà del cliente verso un marchio. La fedeltà esprime la reiterazione di un acquisto appartenente ad uno stesso marchio; quindi la sua importanza è legata sia alla consapevolezza delle potenzialità di offerta, sia alla semplificazione del processo di acquisto per il consumatore. A questo proposito è utile ricordare che la fedeltà è in grado di produrre un considerevole potenziale informativo aziendale, precisamente essa consente all'impresa attraverso gli acquisti ripetuti di conoscere meglio il cliente e di poter meglio individuare la propria posizione nel mercato.

La fedeltà del cliente rende più facile il processo di acquisto per effetto sia della fiducia nell'operatore, sia delle garanzie procurate attraverso prodotti e servizi dalle performance costanti nel tempo. E' ovvio che la fedeltà non sempre è sinonimo di soddisfazione in quanto la reiterazione dell'acquisto da parte di un cliente potrebbe essere una scelta obbligata non in linea con le esigenze più recondite del consumatore.

Per quanto riguarda la fedeltà, in tutti i settori a più elevata intensità competitiva sono state riscontrate delle differenze sostanziali tra i clienti soddisfatti e quelli pienamente soddisfatti. Si possono distinguere quattro tipi di cliente in base al livello di customer satisfaction e di fedeltà:

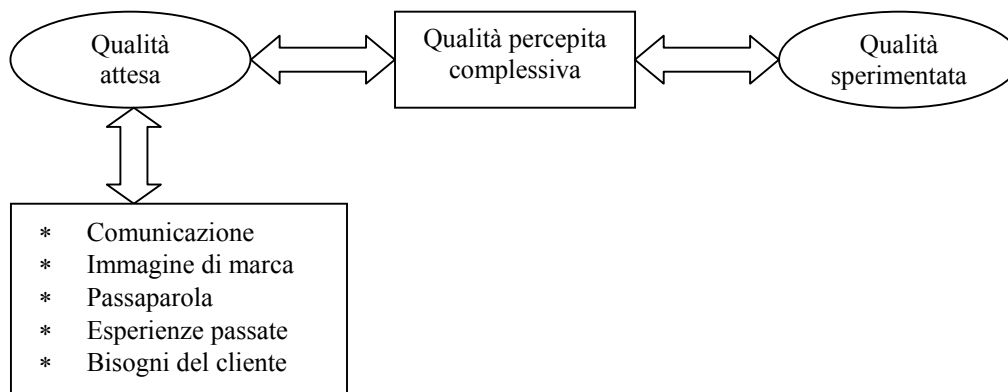
- 1) **fedeli/apostoli**, i quali sono pienamente soddisfatti con alta fedeltà alla marca. Attraverso il passaparola questi clienti aiutano l'azienda a trovare nuovi clienti
- 2) **disertori/terroristi**, sono clienti che tendono ad essere insoddisfatti o non del tutto soddisfatti e che pertanto passano alla concorrenza diffondendo anche pareri negativi
- 3) **mercenari**, i quali presentano una customer satisfaction elevata ma la fedeltà alla marca è bassa; essi non restano legati all'azienda per un tempo sufficiente a generare un profitto
- 4) **ostaggi**, sono i clienti legati all'azienda, cioè continuano a dimostrarsi estremamente fedeli anche se talvolta sono insoddisfatti.

E' fondamentale che l'azienda capisca il contesto nel quale si appresta a valutare il soddisfacimento e la fedeltà del cliente perché esistono diversi parametri.

Ricapitolando, la customer satisfaction permette una maggiore interazione con i clienti che si concreta così in una accresciuta capacità di generare valore, impegnandosi nell'anticipare e gestire le attese. L'impresa è tenuta ad integrare nel suo meccanismo tali processi duraturi trasformandoli in elemento di differenziazione pienamente riconosciuto dalla concorrenza.

Un cliente soddisfatto è più propenso a riacquistare il prodotto o servizio e diventa con maggiore probabilità un buon cliente per l'azienda. Molti studi dimostrano l'esistenza di un rapporto positivo tra il soddisfacimento del cliente, la fedeltà e la redditività.

Il modello base di customer satisfaction è detto "Modello di conferma delle aspettative" (Winer, 2002) proprio perché la soddisfazione è considerata come uno stato cognitivo, proveniente da una valutazione che conferma o non conferma le attese del cliente; questo schema ipotizza che i livelli di customer satisfaction per un prodotto o servizio siano dettati dal rapporto tra la performance effettiva del prodotto e le aspettative del cliente. La progressiva acquisizione di norme, valori e pratiche organizzative aiuta il cliente a definire le proprie aspettative, riducendo lo scarto tra queste ultime e la performance e generando così soddisfazione.



**Fig 1.1:** Il modello della Customer Satisfaction. Fonte: R.S.Winer “Marketing Management” (Apogeo 2002) pag 393.

A sinistra troviamo la qualità attesa dal cliente, la quale nasce nella sua mente elaborando le varie informazioni che egli trae dalla pubblicità, dall’immagine del marchio, dal passaparola di amici e parenti, dalle personali esperienze passate e dai suoi bisogni. A destra è segnalata la qualità sperimentata dall’acquirente, vale a dire l’effettivo rendimento del prodotto o servizio. Infine al centro troviamo la qualità complessiva percepita in base alla quale si misura la soddisfazione.

Molti studiosi di marketing hanno cercato di fornire una definizione concettuale di soddisfazione e di distinguerla dal concetto di qualità percepita. Alcuni autori (Parasuraman 1988) affermano che la qualità percepita “emerge da un confronto tra ciò che i clienti sentono che l’impresa dovrebbe offrire e la percezione della performance delle imprese che forniscono quel servizio”. In altre parole, la qualità è essenzialmente valutata basandosi su aspettative di tipo *normativo*, che riflettono ciò che il consumatore crede che l’impresa dovrebbe offrire, mentre la soddisfazione è collegata alle aspettative *predittive*, ovvero ciò che il consumatore ritiene probabile accada durante l’esperienza di servizio.

Il dibattito teorico sulla differenza tra questi due concetti non è ancora concluso, però si è arrivati a delineare alcuni tratti distintivi (Llosa1996):

- a) la soddisfazione e la qualità sono entrambe valutazioni soggettive dell’esperienza di servizio
- b) entrambe si basano sul confronto tra la performance percepita ed uno standard di riferimento

- c) la soddisfazione che risulta da una specifica transazione è parzialmente o totalmente collegata agli stati emotivi, mentre la qualità percepita è il risultato di un processo cognitivo
- d) la soddisfazione è essenzialmente basata sull'esperienza mentre la valutazione della qualità non implica necessariamente un'esperienza personale
- e) in funzione della dimensione temporale considerata e del modello di atteggiamento utilizzato dal consumatore, il legame causale tra i due concetti può variare in entrambi i sensi.

Un prodotto che soddisfa o supera le aspettative, può accontentare il cliente in diversa misura; ovviamente un prodotto che supera di gran lunga le speranze rende il cliente molto più soddisfatto rispetto ad un prodotto che si limita a rispondere ai desideri del cliente. Una performance al di sotto delle aspettative, di contro, lascia il cliente deluso.

Il soddisfacimento può essere misurato con vari metodi, quello più comune consiste nel confrontare il soddisfacimento per le varie caratteristiche del prodotto con l'offerta della concorrenza e con le aspettative del cliente. La maggior parte delle aziende raccoglie questo tipo di informazioni ad intervalli regolari e osserva anche i dati relativi alla customer satisfaction dei concorrenti per indagare le tendenze dei vari segmenti di mercato o delle diverse aree di prodotto.

Ora è importante comprendere qual è il rapporto tra soddisfazione e fedeltà e considerare il ruolo giocato dalla customer satisfaction ma anche da altri elementi di non soddisfazione nella formazione della fedeltà. Parlare di rapporto tra soddisfazione e fedeltà significa, in primo luogo, riconoscere la diversità esistente tra i due concetti considerati: molti autori sottolineano come la soddisfazione non sia un sinonimo di fedeltà e come la **customer satisfaction non sia sufficiente per garantire la customer loyalty**. L'appagamento dell'acquirente è il principale motore della fidelizzazione e della performance finanziaria di lungo termine dell'impresa. Si potrebbe supporre che il rapporto tra soddisfazione e fedeltà abbia un carattere lineare: con l'aumento della prima dovrebbe aumentare anche la seconda. In realtà alcuni autori (Jones e Sasser 1995) hanno dimostrato che tale rapporto è più complesso, in particolare essi sono giunti a concludere che, eccetto in rare

circostanze, la chiave per assicurarsi la customer loyalty e generare performance finanziarie superiori nel lungo periodo è la “completa” soddisfazione del cliente. Di conseguenza soddisfare solamente i consumatori che hanno libertà di scegliere tra diverse alternative non è sufficiente per renderli fedeli; i consumatori “totalmente” soddisfatti sono più fedeli di quelli “semplicemente” soddisfatti.

Ciò che sta alla base della definizione e dell’origine della soddisfazione è il presupposto che il consumatore realizzi un confronto tra aspettative e performance legate alla qualità della scelta; in altre parole, il cliente al fine di valutare la sua soddisfazione attua un processo di elaborazione del valore del prodotto o servizio scelto, che può presentarsi più o meno articolata e approfondita. Quanto più esplicito ed articolato è il confronto tra aspettative e performance fatto dal consumatore, con lo scopo di valutare il suo grado di soddisfazione, tanto più egli è consapevole del risultato della sua valutazione. Si arriva a sostenere che la customer satisfaction, la sua motivazione e la sua capacità di valutare la qualità siano tutti fattori che contribuiscono a spiegare la vera fedeltà del cliente.

### **1.3 Il *customer service* e la personalizzazione di massa.**

E’ importante sottolineare lo stretto rapporto che esiste tra la **customer satisfaction** e il **customer service** perché è essenziale la qualità del servizio di assistenza per il rapporto con il cliente; infatti, tutti i prodotti e/o servizi prima o poi richiedono un’assistenza. Le aziende che offrono servizi sanno che la qualità dei servizi di assistenza riveste un’importanza pari alla qualità del prodotto.

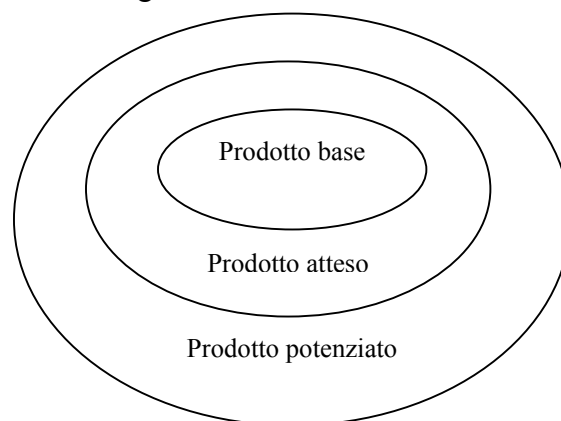
Il customer service non deve essere considerato solo come un reparto che funge da interfaccia verso il cliente nell’erogazione dei servizi, anzi deve essere adottato come una cultura coltivata con cura all’interno dell’organizzazione. Il customer service deve rappresentare una strategia, un progetto integrato di relazione efficace con il mercato che deve fornire risultati remunerativi, concreti e misurabili.

Le persone hanno un’importanza cruciale in ogni strategia di customer service, esse sono tra le risorse più importanti dell’organizzazione e

costituiscono per i clienti la prima esperienza di contatto con l'azienda, quindi un progetto di customer service deve rivolgere un attento intervento formativo e motivazionale sul personale. Questo costituisce la chiave per lo sviluppo ed il mantenimento di una solida base di clienti di valore, fedeli e soddisfatti.

Le persone che lavorano in questo progetto devono prima di tutto avere sempre la visione completa del cliente, la sua posizione contabile, le trattative aperte, i prodotti già acquistati, lo stato dei contratti e le schede degli interventi effettuati dai tecnici per quanto realizzabile; tutte queste informazioni dovrebbero essere contenute in un database accessibile da tutti, semplice da utilizzare e facile da mantenere aggiornato al fine di rendere il più efficiente possibile il customer service.

I servizi di assistenza contribuiscono allo sviluppo di un rapporto duraturo tra venditore e acquirente; il servizio deve essere inteso come un modo per differenziare la propria offerta dalla concorrenza e si ha una dimostrazione nella figura 1.2.



**Fig 1.2:** Il prodotto potenziato. Fonte: R.S.Winer "Marketing Management" (Apogeo 2002) pag 400.

- ✓ il *prodotto base* denota le caratteristiche essenziali del prodotto o servizio
- ✓ il *prodotto atteso* è il prodotto base con in aggiunta una serie di aspettative sul prodotto o servizio da parte del segmento obiettivo
- ✓ il *prodotto potenziato* è quella parte che comprende i servizi di assistenza offerti dall'azienda per superare le aspettative del cliente e che la concorrenza non può eguagliare.

Proprio attraverso il prodotto potenziato, l'azienda si differenzia dalle altre. Il manager deve considerare che per la gestione dell'assistenza dei clienti:

- il servizio di assistenza è alla base di qualunque attività, nel senso che se la prima volta che un cliente si affida ad un'azienda non rimane soddisfatto, è probabile che questi non dia una seconda possibilità all'azienda
- la qualità del servizio è misurata attraverso la customer satisfaction, i profitti sono solo una conseguenza
- i piani di remunerazione determinano il comportamento dei dipendenti; bisognerebbe remunerare i lavoratori in base alla qualità dei servizi che loro offrono
- le funzioni di vendita e di assistenza sono complementari tra loro, infatti, un'assistenza soddisfacente può portare ad un aumento delle vendite
- il servizio di assistenza dovrebbe essere disponibile quando il cliente ne ha bisogno
- i tecnici dovrebbero collaborare per risolvere i problemi dei clienti.

Un accorgimento molto utile per differenziare dalla concorrenza il servizio assistenza sono le garanzie oppure l'efficacia delle riparazioni; per mantenere il rapporto con il cliente è fondamentale che, quando il prodotto o servizio non risponde alle aspettative o non funziona correttamente, l'azienda reagisca in modo adeguato. Un'azienda che riesce a risolvere una seria tensione con il cliente dovuta ad un'inefficienza del prodotto o servizio, fornisce un ottimo incentivo per la fedeltà del cliente.

Il mantenimento dei clienti e la fedeltà alla marca vengono influenzati anche da un nuovo processo di marketing detto *personalizzazione di massa*, il quale 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 progettato appositamente per le proprie necessità, e questa è una componente attitudinale estremamente importante per la relazione acquirente-venditore. I principali progressi della personalizzazione sono stati



studiati per i beni tangibili visto che per quelli non tangibili, cioè i servizi, è già previsto di norma che siano studiati per le esigenze di ciascun cliente.

Esistono quattro approcci diversi alla personalizzazione di massa:

- **collaborazione.** L'azienda può interagire con il cliente e cercare di capire quali sono i suoi bisogni, identificare il prodotto che risponde alle esigenze del cliente per poi poterlo realizzare
- **versatilità.** L'azienda può offrire un prodotto standard che viene modificato in base alle necessità del cliente. Questo approccio si rivela particolarmente indicato per i clienti che vogliono sfruttare il prodotto in maniera diversa a seconda delle situazioni
- **adattamento.** Lo stesso prodotto può essere presentato in modo diverso a clienti diversi. Un'impresa che vende a più catene di dettaglianti, per esempio, potrebbe offrire confezioni e dimensioni diverse del prodotto a seconda del cliente
- **esperienze passate.** Quando i clienti non intendono esprimere più volte le proprie esigenze, l'azienda può offrire un prodotto o servizio studiato per le necessità del consumatore sulla base di informazioni raccolte da interazioni passate.

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 del prodotto. Questa osservazione va oltre la segmentazione del mercato, perché la personalizzazione di massa genera nel cliente la sensazione che l'impresa sia così attenta da sviluppare prodotti che rispondano alle esigenze di ciascun acquirente. Il risultato al quale aspira l'azienda è un rapporto con l'utente più duraturo rispetto a quello che si può instaurare ricorrendo agli approcci tradizionali di marketing e di produzione.



# CAPITOLO 2

## *IL MARKETING ONE TO ONE*

### **2.1 Introduzione.**

Il marketing 1to1 si basa su un'idea molto semplice: *“Trattare clienti diversi in maniera diversa”* (Peppers, 2000). I meccanismi che si mettono in atto in una strategia di marketing 1to1 dipendono dalla comprensione delle varie tipologie dei clienti e, da come tali differenze devono influire sul comportamento dell'azienda verso il singolo cliente. Si definisce un'impresa 1to1 nel momento in cui essa indirizza tutte le proprie risorse verso l'obiettivo di sviluppare un programma di marketing 1to1, cioè: un'azienda, un cliente. Una vera impresa 1to1 mette al primo posto la gestione delle relazioni col 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 1to1, un'azienda deve fare continuamente tesoro delle interazioni con i singoli clienti e deve rispondere dinamicamente alle informazioni che può trarre da tali interazioni; è molto utile comprendere i vari modi in cui i consumatori si differenziano per poi condizionare il comportamento dell'azienda verso il singolo cliente, infatti, bisogna riconoscere che non possono esistere due clienti uguali. E' necessario che l'impresa coinvolga i propri utenti e si assicuri che non desiderino mai abbandonarla.

Il marketing 1to1 crea la fedeltà del cliente e mette l'azienda in grado di garantire buoni margini di profitto alle proprie unità operative, ma il primo passo da compiere è definire la natura di tutti i clienti.

E' possibile fidelizzare gli acquirenti e renderli più redditizi procedendo un po' alla volta, stabilendo con ognuno una *learning relationship* (relazione di apprendimento), a partire da quelli più rilevanti. Si pensi ad una relazione che migliora ad ogni nuovo contatto: il cliente fa presente un'esigenza e l'azienda personalizza il prodotto o servizio per soddisfarlo; ad ogni interazione si sarà sempre più in grado di adattare il prodotto o servizio al

singolo cliente. In questo modo anche se un concorrente offre lo stesso tipo di prestazione, l'utente non riuscirà a giungere allo stesso livello di comodità fino a quando non insegnerà da capo al concorrente ciò che ha già insegnato alla prima azienda, con un notevole dispendio di tempo e nessun guadagno. Applicando un programma di marketing 1to1, quindi, il prodotto o servizio dell'impresa acquisterà un valore sempre crescente per ciascuno specifico cliente, attraverso ogni successiva interazione e transazione.

Per seguire un programma di marketing 1to1 si devono considerare quattro punti chiave, per meglio dire sono quattro fasi da reputare come base, sono a grandi linee in ordine crescente di difficoltà e complessità ma non si escludono possibili intrecci (l'argomento verrà approfondito nei prossimi paragrafi).

1. **Identificare** la clientela. E' fondamentale conoscere il più approfonditamente possibile non solo i nomi e gli indirizzi, ma anche le abitudini, le preferenze ecc., informazioni assunte da tutti i possibili punti di vista, ricavate attraverso tutti i mezzi a disposizione. Non si tratta di targetizzare, è importante conoscere e ricordare singolarmente ogni cliente e trasmettere tali informazioni a tutta l'azienda, per l'intera durata della relazione.
2. **Differenziare** la clientela. Gli utenti si differenziano fondamentalmente in due modi: per il valore che rappresentano e per le diverse esigenze nei confronti dell'azienda. Stabiliti questi divari, la fase successiva consiste nel differenziarli nel senso di: a) dare priorità agli sforzi per ottenere il maggior vantaggio possibile con i clienti più rilevanti; b) adattare il comportamento dell'azienda a ogni cliente sulla base delle sue particolari esigenze.
3. **Interagire** con la clientela. Migliorare sia l'efficienza in termini di costi, sia l'efficacia delle interazioni tra azienda e clientela. Per migliorare l'efficacia di ogni interazione bisogna cogliere solo le informazioni necessarie per raccogliere meglio le esigenze personali dei clienti e per qualificare in maniera più accurata il valore potenziale di un cliente. Inoltre, ogni interazione dovrebbe tenere conto di tutti gli altri precedenti contatti con il singolo cliente.

4. **Personalizzare** alcuni comportamenti dell'impresa sulla base delle esigenze del consumatore e del suo valore. Perché un'azienda instauri con il cliente una learning relationship duratura deve adattare alcuni lati del proprio comportamento per andare incontro alle esigenze espresse dal cliente stesso. Per mettere in pratica un programma di marketing 1to1, 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.

E' difficile separare in modo netto queste quattro fasi, esse devono essere considerate come linee guida per indirizzare l'azienda verso un progetto di marketing 1to1. Se non si identificano i clienti singolarmente, non si riesce a differenziarli e tanto meno a adattare il comportamento dell'impresa per soddisfare le loro esigenze.

Il vantaggio più importante a lungo termine del marketing 1to1 è l'aumento del valore globale della clientela di base. Questo naturalmente non è l'unico, ci sono molti vantaggi relativi al breve termine e per riuscire a comprendere se l'azienda sta operando in questo senso basta vedere se raggiunge i seguenti punti:

- *aumento del cross selling.* Le imprese possono confrontare il vantaggio aggiunto che ottengono dal cross selling e dall'up selling
- *ridotti costi di elaborazione o transazione.* Il marketing 1to1 è una disciplina finalizzata a rendere più conveniente l'acquisto per il cliente; ciò ha il vantaggio aggiuntivo, in molte situazioni, di ridurre i costi di elaborazione sostenuti dall'azienda
- *ridotto logoramento del cliente.* Uno dei vantaggi principali del marketing 1to1 è di generare una maggiore fedeltà della clientela; stimando la quantità di clienti che non rimangono fedeli all'azienda si dovrebbero individuare le cause, e di conseguenza si dovrebbe riuscire a capire come fare per ridurre il numero
- *tempi più veloci nell'elaborare acquisti e altre transazioni.* La comodità per il cliente si traduce in tempi più rapidi per l'impresa:

se un cliente deve specificare meno cose, la transazione verrà elaborata più velocemente

- *maggior soddisfazione del cliente.* E' evidente che la soddisfazione del cliente non è qualcosa di tangibile, ma se il lavoro viene svolto nella maniera migliore, la clientela sarà più appagata nei confronti del servizio erogato. Inoltre, se il management è orientato all'incremento dei livelli di soddisfazione della clientela, probabilmente si potranno riscuotere in fretta buoni risultati.

## **2.2 Identificare la clientela.**

Identificare la clientela significa creare un sistema che permetta di individuare i clienti come unici ogni volta che l'azienda entra in contatto con loro. Il primo stadio di un'iniziativa 1to1 consiste semplicemente nell'identificare quanti più clienti possibile; fino a quando l'impresa non conosce e non ricorda le identità di una buona percentuale di clienti, sarà impossibile lanciare qualsiasi tipo di programma basato sul trattare consumatori diversi in maniera diversa. Un'impresa 1to1 non può essere costruita senza distinguere individualmente le reali identità di almeno alcuni clienti, quelli più rilevanti. Non è necessario conoscerli singolarmente per riuscire a scoprire un desiderio relativo all'aspetto di un prodotto da parte della clientela in generale, oppure per cogliere un suggerimento sul metodo migliore di trattare richieste o reclami, il miglioramento del servizio e del prodotto non sono esempi di marketing 1to1, non è questo lo scopo. Le informazioni di identificazione dell'acquirente riguardano qualsiasi tipo di dato utile a distinguere un determinato cliente da un altro, seguendo le transazioni e le interazioni col soggetto nel tempo, oppure contattandolo personalmente. Le informazioni di base sono: nome, titolo, indirizzo postale, numero telefonico, indirizzo e-mail, numero cliente. Per capire esattamente se l'impresa è in grado di intraprendere un programma di marketing 1to1, è necessario che si ponga alcune domande allo scopo di iniziare la fase di identificazione della clientela. Prima di tutto l'azienda deve realizzare quanti clienti conosce realmente e individualmente, poi rendersi conto del tipo di database di cui è in possesso, cioè se mancano dati, se ci sono tutti i clienti, se è aggiornato o

datato, successivamente sapere se quel database è l'unica fonte di informazioni all'interno dell'azienda o se ne esistono altre, infine cercare una modalità semplice per aumentare la quantità di dati disponibili. Naturalmente la prima domanda da porsi è come definire un "cliente", perché varie definizioni creano problematiche diverse, per l'impresa 1to1, e richiedono strategie apposite. Quindi bisogna capire se il cliente è l'utilizzatore del prodotto o servizio fornito, oppure se è semplicemente il passo successivo al canale distributivo dell'azienda. 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.

In alcuni tipi di aziende che si rivolgono ai mercati di consumo, le identità degli acquirenti vengono ottenute durante il naturale corso degli affari, di conseguenza per capire quante informazioni volte ad identificare il cliente sono già in possesso dell'azienda si segue un processo suddiviso in tre fasi.

1. *Fare un inventario di tutti i dati già disponibili in formato elettronico.* Prima di qualsiasi altra cosa, si devono raccogliere tutte le informazioni identificative e immediatamente accessibili della clientela; consultare, innanzi tutto, il database degli acquirenti, se esiste, e reperire altre informazioni da altri programmi per inserirli tutti in un'unica collocazione.
2. *Individuare informazioni per l'identificazione del cliente che si trovano già in un formato elettronico, anche se non sono in un apposito database.* Cercare informazioni sulla clientela che potrebbero non essere ancora in un database, forse perché questo non viene considerato utile a scopi di marketing come per esempio un sistema di fatturazione, ma che in realtà già esiste.
3. *Ideare strategie per raccogliere maggiori informazioni.* Una volta raccolte tutte le informazioni che in un modo o in un altro sono già a disposizione dell'azienda, potrebbe risultare opportuno individuare strategie o programmi per ottenere sistematicamente maggiori informazioni sulla clientela, in modo efficiente in termini di costi. Per le imprese che operano nei mercati di consumo è sicuramente troppo costoso cercare di identificare i clienti uno ad

uno, in tal caso risulta evidentemente più proficuo cercare di prendere in considerazione i più rilevanti per l'azienda.

“Lo sforzo dell'azienda per costruire una relazione individuale aumenta la percentuale di acquisti di ogni cliente, producendo margini di guadagno più elevati di quelli realizzati dalla gran parte della concorrenza” (B.Busacca, 1994).

Non tutte le aziende, però, hanno a che fare di persona con i propri clienti perché il loro principale canale di distribuzione consiste nei punti vendita comuni ad altre aziende. Per esempio, un'azienda di beni di largo consumo farà pubblicità per aumentare la domanda dei propri prodotti tra consumatori ma i consumatori comprano i prodotti nei supermercati o nei semplici negozi senza mai entrare direttamente in contatto con l'azienda produttrice; non solo, le identità di tali clienti restano sconosciute anche ai dettaglianti. Una strategia per produttori di beni di largo consumo o per altri tipi di aziende che vendono tramite canali di distribuzione, sarebbe quella di creare relazioni 1to1 con i canali stessi ma, prima o poi, la tendenza tecnologica che stimola tutte le aziende verso un ambiente commerciale più interattivo e ricco di informazioni, spingerà queste imprese a voler identificare una percentuale maggiore degli utenti finali e a cementare le relazioni interattive con loro. In gran parte delle aziende multiprodotto, la responsabilità primaria del marketing e/o delle vendite è suddivisa tra varie aree, o tra più product manager, o gruppi di marche. Spesso diversi gruppi che si occupano di marketing all'interno di un'azienda vendono a tipologie di clienti che si sovrappongono; se un'impresa corrisponde a questa tipologia, allora un modo facile per raccogliere maggiori informazioni identificative del cliente è semplicemente quello di coordinare gli sforzi di tutte queste aree e poi confrontare i risultati. L'ostacolo principale alla raccolta di informazioni da altre aree sarà dovuto al fatto che, con molta probabilità, ognuna di esse avrà sviluppato formati e modalità personalizzati e incompatibili, per la raccolta e la conservazione dei dati sulla clientela. Non è necessario, inizialmente, disporre di un formato universale per l'identità del cliente, anche se quanto prima ne viene definito uno, tanto meglio ci si troverà dopo; è importante non gettarsi sul lancio di un ulteriore programma di identificazione della clientela senza avere prima compreso esattamente come l'informazione da raccogliere



sarà integrata nei database esistenti nell'azienda. Sarebbe certamente utile porre un responsabile che si occupi di unificare le diverse tipologie di dati raccolti in un unico database per l'azienda, in modo tale da avere sempre a disposizione tutte le informazioni necessarie, catalogate con lo stesso metodo.

Una volta raccolti tutti i dati è conveniente "etichettare" ogni singolo cliente con un codice identificatore assolutamente unico per ogni singola voce, il quale verrà immesso nel database e permetterà all'azienda di individuare al meglio la clientela. Il lavoro non è finito perché molte cose possono cambiare col tempo, quindi è obbligatorio prestare particolare attenzione alla circolazione delle informazioni all'interno di un database e l'area vendite deve costantemente riconfermare le identità dei clienti e le informazioni relative. Con un ragionevole livello di interazione, non dovrebbe risultare difficile tenere aggiornato un database, se si vende direttamente; una buona regola è quella di aggiornare o verificare almeno ogni due anni le informazioni identificative della clientela, per esempio aggiornando il 5% dei dati al mese manualmente da parte del personale, magari riuscendo così ad ottenere anche altre utili informazioni. Se, invece, l'impresa vende tramite un canale indiretto, per aggiornare le informazioni si dovrà compiere lo stesso sforzo di quando si identificano i clienti per la prima volta, ponendo estrema attenzione all'aggiornamento dei dati.

Indipendentemente dalla definizione di cliente che dà l'impresa, o da come lo identifica e lo cataloga nel proprio database, essa deve sempre essere pronta a far fronte alle singole situazioni nelle quali il sistema potrebbe non funzionare alla perfezione. Alla fine, i confini che delimitano ciascun utente, non vengono stabiliti dall'azienda, ma da egli stesso, nel senso che egli è ciò che dice di essere e bisogna adattarsi a tali definizioni personali. E' importante essere flessibili: è in questo modo che si crea un senso di continuità nell'esperienza del cliente, e ciò faciliterà le transazioni e rafforzerà la fedeltà. Al consumatore normalmente non interessa sapere come viene identificato, vuole solo essere trattato come una persona. Il rispetto dell'individualità dei clienti è il fondamento stesso dell'impresa 1to1.

## 2.3 Differenziare la clientela.

In primo luogo bisogna ordinare i clienti sulla base del loro valore nei confronti dell'azienda, poi si differenziano in base alle loro necessità. Il progetto è trattare clienti diversi in maniera diversa e, per farlo, occorre sapere cosa li distingue: la differenziazione della clientela è forse il principio di fondo per la realizzazione di un'impresa 1to1, la base del comportamento reale verso il singolo utente.

**I consumatori sono diversi, fondamentalemente, in due sensi: per il valore che rivestono per le imprese e per ciò che essi chiedono alle imprese.** In altre parole, i punti chiave nella differenziazione sono ciò che il cliente vuole e quanto egli valga, il suo valore rispetto a quello degli altri, permette all'azienda di stabilire un ordine di priorità ai propri sforzi, indirizzando le risorse per assicurarsi la fidelizzazione dei clienti più rivelanti 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. differenziare i clienti in base alle loro esigenze.

Prima di tutto per ordinare i clienti in base al valore bisogna capire come quantificare questo valore e come considerarlo:

- *valore attuale di un cliente*, che corrisponde al Life Time Value (LTV) del cliente stesso nei confronti dell'azienda
- *valore strategico*, cioè la crescita potenziale: si tratta del valore aggiuntivo che un cliente potrebbe produrre applicando la strategia giusta.

Conoscere sia il valore attuale sia quello strategico permette di calcolare la "customer share" dell'impresa. Ovviamente 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 life time value. Naturalmente arrivare a questo dettaglio usando tutte le variabili è praticamente impossibile, quindi ci

si deve accontentare di un risultato sufficientemente buono, cioè adottare un modello finanziario che usi una variabile “proxi”. Una variabile proxi è sufficientemente buona se permette di ordinare tutti i consumatori, approssimativamente, in base al loro valore o alla loro importanza per l’azienda, ciò permetterà di fissare degli obiettivi e assegnare un ordine di priorità.

Dopo aver ordinato i clienti, 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 soggetti ai quali applicare obiettivi e strategie diverse.

CPP: I *Clienti Più Pregiati* sono quelli con il più alto life time value.

Rappresentano il cuore degli affari attuali e l’obiettivo primario dell’azienda dovrebbe essere la loro **conservazione**. Le strategie per conservare la clientela consistono nel suo riconoscimento, nel miglioramento delle qualità, nell’acquisto di fedeltà e nel learning relationship.

CC: I *Clienti Coltivabili* sono quelli con il valore strategico maggiormente non realizzato. Normalmente hanno un life time value più basso dei CPP ma spesso possiedono un potenziale di crescita maggiore. Questi clienti potrebbero diventare più redditizi e per l’impresa l’obiettivo primario, le cui strategie sono più costose di quelle indirizzate alla conservazione, è la loro **crescita**.

CSZ: I *Clienti Sotto Zero* sono quelli che probabilmente non produrranno mai un profitto sufficiente a giustificare la spesa sostenuta nel seguirli. Tutte le aziende ne hanno alcuni: la strategia da intraprendere dovrebbe consistere nel creare incentivi per renderli più redditizi o nell’incoraggiarli a diventare i clienti non redditizi di qualcun altro.

Non tutti i consumatori confluiranno necessariamente in una di queste tipologie, ma per quelli che vi verranno compresi, l’impresa potrà disporre obiettivi e strategie

Ora bisogna apprendere come differenziare. Una volta che sono stati 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 importanti.

Una learning relationship di successo è costruita sulle modifiche del comportamento dell'impresa nei confronti del cliente: quest'ultimo manifesta la necessità e l'impresa adatta il suo servizio o personalizza il suo prodotto per soddisfarlo. Sapere di cosa ha bisogno, comprendere le sue preferenze e priorità individuali, è fondamentale per costruire un'impresa 1to1.

Le preferenze o le priorità che un cliente ha in comune con un gruppo di altri clienti devono però essere considerate come “esigenze di una comunità”, ossia condivise da tutto il gruppo; conoscere le esigenze collettive permette ad un'azienda di anticipare i desideri, a volte persino prima che lo sappia il cliente stesso.

La differenziazione funziona perché permette di trattare utenti diversi in maniera diversa, sulla base delle informazioni che si possiedono riguardo il loro valore e le loro esigenze. È normale che un'azienda preveda rapporti in qualche modo differenziati, almeno quando si rivolge a basi di clienti nettamente differenti: nel caso, per esempio, di società che vendono a piccole aziende così come a grandi imprese, è molto probabile che si scelgano strategie differenziate, che magari prevedono diversi canali distributivi e apposite aree aziendali. Quindi, il primo passo concreto nell'analisi della clientela in questo senso consiste nel suddividerla nei suoi elementi costitutivi. Volendo differenziare sulla base del valore e delle esigenze, sarà innanzi tutto necessario individuare i macro gruppi di cui la clientela è costituita, e poi dividerli ulteriormente in gruppi più piccoli; infine, si dovrà creare un meccanismo per riassemblare i gruppi e generare una visione “panoramica”. Non esistono regole rigide da suggerire per questa operazione di categorizzazione e non serve farla se non ha senso, ha certamente senso se l'azienda vende a clienti che sono sufficientemente diversi da meritarsi differenti canali di vendite o piani di marketing. Se, rappresentando graficamente la clientela in forma di piramide, questa risultasse particolarmente ripida, con un numero relativamente basso di CPP rispetto ad una sproporzionatamente ampia parte del valore totale della clientela, allora è probabile che i clienti con valori notevolmente diversi assumano comportamenti diversi, così come diversi saranno i livelli di sensibilità alle iniziative dell'impresa.

Per ogni gruppo individuato, è bene creare un modello di foglio elettronico che tenga conto del possibile ciclo di vita del cliente rispetto all'azienda; il modello più efficace per questo foglio elettronico dovrebbe rappresentare la "traiettoria" seguita all'interno dell'azienda dal cliente "medio", a partire dall'acquisizione e fino al suo allontanamento, per ciascuno dei gruppi che sono stati identificati. Il comportamento passato è l'indicatore migliore del comportamento futuro, quindi se l'impresa vende a una base di clienti costituita da milioni di consumatori e ha milioni di dati nel database, allora il suo modello può risultare statisticamente molto sofisticato. D'altra parte, il comportamento passato dei clienti è già storia e ora si cerca di prevedere il futuro, quindi l'impresa dovrà ricorrere anche al buon senso: maggiore sarà il dialogo instaurato con i consumatori, più saranno i dati che consentono di particolareggiarne il comportamento passato, ai quali andranno aggiunte le opinioni soggettive sul futuro. Questo è particolarmente importante quando si tratta di valutare il valore strategico di un cliente. La migliore fonte di informazioni sul potenziale di crescita è la personale valutazione della situazione e gli argomenti più importanti in una discussione tra un addetto alle vendite e un cliente rappresentano l'esame dei piani di spesa futuri, 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.

Il passo successivo da compiere è quello di ordinare i clienti in base all'importanza per l'impresa. Se un foglio elettronico non mostra accuratamente il valore, o se questo è di per se un'idea difficile da cogliere, allora bisogna escogitare un metodo diverso. Un'alternativa consiste nel sostituire la parola "valore" con la parola "importanza", cioè sapere quanto è importante ogni cliente per il successo dell'impresa e disporlo in ordine di importanza. L'obiettivo principale è quello di individuare delle priorità nel programma del marketing e delle vendite, mettendo alcuni utenti al primo posto nella lista, altri al secondo, e così via. Questo è particolarmente importante nella pianificazione della transizione verso un'organizzazione sempre più "customer oriented". Tracciare il profilo dei clienti può risultare difficile quando, per farlo, è necessario considerare varie aree. Il meccanismo di traduzione più facile, nel caso di varie aree, è il valore finanziario per

l'impresa: si stima il life time value per ogni area e si sommano poi i dati, valutando l'importanza nel complesso. Ma operare confronti tra aree traducendo il life time value in valore economico è una situazione ideale, in realtà poche grandi aziende saranno in grado di farlo agevolmente. Potrebbe rivelarsi più facile assegnare una serie di punteggi riguardanti ogni area, ordinando i clienti su una scala di importanza crescente, tali posizioni in graduatoria potrebbero essere determinate da un calcolo esplicito, sulla base del valore, eseguito da un'area che ha accesso a dati sufficienti per creare un modello statistico, oppure potrebbero risultare da una valutazione più soggettiva dell'importanza di un cliente per un'area, se i calcoli quantitativi sono un problema. Oppure un modo più diffuso di ordinare i clienti in un'azienda multi area è creare un livello di giudizio "ad hoc" per tutte le aree.

Dopo aver segmentato la clientela, conoscere più tipi di esigenze 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; più moduli vengono previsti nel processo di personalizzazione di massa, maggiore sarà l'adattabilità del prodotto finale e di conseguenza l'esattezza con la quale si soddisferanno le esigenze dei singoli clienti. Anche le esigenze della comunità possono essere usate allo stesso modo per modulare la base dei consumatori o per adottare un comportamento diverso per soggetti diversi, singolarmente. La differenziazione 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 sullo sviluppo della migliore comprensione delle molteplici richieste che i clienti stanno cercando di soddisfare acquistando un dato prodotto o servizio. **La differenziazione delle esigenze non deve essere eccessivamente sofisticata.** Occorre avere un po' di buon senso quando si pensa ai diversi tipi di utenti che si servono dell'azienda; l'importante è allontanarsi dal modello di pensiero basato solo sul prodotto e avvicinarsi a quelli in cui il cliente ha la precedenza. A volte serve pensare in maniera diversa alla propria attività. Se l'azienda parte considerando le esigenze del cliente piuttosto che il prodotto o

il programma, può spesso ottenere un rapido vantaggio sulla concorrenza; si tratta quindi di identificare e soddisfare le esigenze individuali. Di contro, quanto più si conoscono i bisogni dei singoli clienti, tanto più ci si trova nelle 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
- quella sul *cliente*, che significa avere i dati più appropriati per conoscerne le particolari esigenze ed essere in grado di dargli i suggerimenti giusti.

Chiunque, e in qualsiasi momento, tra le aziende concorrenti, potrebbe eguagliare la competenza dell'impresa sul prodotto e non c'è modo di impedire che un concorrente sviluppi una comprensione del prodotto migliore. Ma nessuno può sviluppare lo stesso livello di competenza senza il coinvolgimento attivo e l'assenso del cliente stesso, se la competenza è basata su ciò che egli ha comunicato, allora il concorrente dovrebbe ottenere la sua partecipazione per eguagliarla. Spesso, proprio in occasione del lancio di un programma 1to1, si scopre di dover creare o riconoscere in maniera esplicita il ruolo di queste due competenze: prodotto e cliente.

**Perché i dati sui consumatori siano utili, devono in generale essere tradotti in numeri e collocati in un unico file.** Gran parte delle aziende possiede già più dati di questo genere che non utilizza. La schermata riassuntiva di un semplice database di gestione dei contatti contiene spesso più dati di quanti un'azienda possa utilizzare, ogni giorno, nel corso delle sue operazioni. La sfida reale nella costruzione di un'impresa 1to1 consiste nel valutare e comprendere i dati già a disposizione e poi decidere come agire sulla base di quei dati. Questo tipo di informazioni può essere suddiviso in quattro categorie principali.

### 2.3.1 Fatti e cifre attuali.

Iniziando a scrivere i fatti e le cifre già esistenti sui clienti, l'azienda sarà in grado di trarre in un primo momento alcune informazioni utili, tra le quali:

- ✓ cifre di vendita per cliente: al mese, nell'ultimo anno, confronti con periodi precedenti
- ✓ prodotti ordinati: per articolo, per categoria, ecc.
- ✓ invii a luoghi: numero dei luoghi, unità o filiali del cliente
- ✓ frequenza di acquisto
- ✓ frequenza di assistenza e/o riparazioni: per prodotto, per tipo di problema, ecc.
- ✓ pagamento e storia del credito: tempestività, affidabilità creditizia, limiti di credito.

### **2.3.2 Dati quantificabili sul cliente.**

Spesso le aziende non riconoscono i dati che si celano dietro i fatti e le cifre; facilmente si possono comprendere quali sono le opportunità per costruire iniziative di marketing individualizzate sulla base di questo tipo di dati, per esempio, un programma di riconquista per i clienti che sembrano allentare i contatti. Quindi, oltre a esaminare i fatti e le cifre attuali, non bisogna trascurare di controllare:

- ✓ aumenti o cali nel volume in termini monetari, di frequenza di acquisto
- ✓ numero di utilizzatori del prodotto in un'impresa
- ✓ numero di unità industriali, divisioni o filiali che compiono acquisti
- ✓ numero di acquirenti presso ogni unità
- ✓ stagionalità dell'acquisto: normalmente la stagionalità varia per settori, ma può variare anche in base al singolo cliente
- ✓ semplici vendite o costi di assistenza
- ✓ servizi ausiliari venduti.

### **2.3.3 Dati osservabili sul cliente.**

Alcuni dei dati più importanti possono essere raccolti tramite l'osservazione diretta nel momento della vendita. I dati spesso sono molto soggettivi poiché questo è nella loro natura, ma possono arrivare ad essere uno dei meccanismi più potenti per la differenziazione dei clienti in base alle esigenze. Se riesce a sistematizzare le osservazioni, identificando le esigenze



particolari che vari clienti possono avere in comune, l'impresa sarà un grado di utilizzare i dati per intraprendere strategie specifiche per tipi di clienti specifici, basati sulle esigenze personalizzate.

#### **2.3.4 Dati ottenibili sul cliente.**

Oltre a utilizzare aziende di database per ottenere dati di identificazione dei clienti, anche **i venditori esterni possono fornire importanti indicazioni per la differenziazione**. Ciò può essere particolarmente utile nell'ambito del mercato industriale, dove la percentuale di clienti è uno dei dati che più interessano. I dati ottenibili includono elementi come quelli elencati di seguito.

- ✓ *Caratteristiche aziendali*: crescita o staticità, piani per nuovi prodotti, redditività e reputazione industriale
- ✓ *Valore di riferimento*: reputazione dell'azienda nei confronti delle 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 loro diversi valori, attuali e strategici, vanno esplorati a fondo. È fondamentale riconoscere gli acquirenti migliori per sviluppare strategie per conservarli. E' necessario anche sviluppare processi e capacità che permettano all'impresa di venire a conoscenza di particolari esigenze, interessi e priorità della clientela. Ogni cliente è unico. Le aziende che riconoscono e affrontano queste differenze intrinseche sono quelle ragionevolmente destinate ad arricchirsi in futuro.

#### **2.4 Interagire con la clientela.**

La cosa più importante è impegnare i clienti in un dialogo continuo che permetta all'azienda di conoscere sempre di più i loro interessi, le loro esigenze e priorità particolari.

Si supponga che l'impresa possa identificare i consumatori uno per uno e che abbia sufficienti informazioni per ordinarli a seconda del loro valore o

dell'importanza che rivestono; si supponga inoltre che si possa differenziare, a seconda delle loro esigenze, almeno quelli il cui valore è maggiore, poiché si è scoperto che vi sono specifici gruppi le cui richieste sono simili. Date queste premesse, cioè la soddisfazione dei primi due punti chiave da seguire nel lancio di un'iniziativa 1to1, ora l'azienda può tentare di migliorare la qualità delle sue interazioni con la clientela e quindi passare alla terza fase.

**L'interazione è normalmente la prima, e a volte l'unica, iniziativa 1to1 ad essere effettivamente visibile per i clienti.** Infatti, l'identificazione e la differenziazione per gruppi 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 di rapporto ha una parte indispensabile nel processo. L'interazione ha inoltre un vantaggio secondario importante, indipendentemente dalla strategia 1to1 che è stata effettuata: essendo visibile, l'utente coinvolto in essa trae l'impressione di avere a che fare con un'azienda interessata alla sua risposta. Che si tenga conto o meno del feedback nel rapporto con quel cliente, è probabile che questi ne tragga un'opinione più positiva dell'impresa, almeno sul breve termine. Quest'ultima, se vuole migliorare immediatamente il profilo 1to1 e farlo in modo incisivo, può andare direttamente alla fase dell'interazione senza attendere di avere raccolto informazioni sulla clientela. Le quattro fasi della realizzazione non vanno considerate in un rigido ordine di successione, vi è, infatti, una considerevole sovrapposizione tra una fase e quella successiva. Spesso, già solo il fatto di interagire in modo migliore permetterà di identificare meglio una percentuale più ampia dei clienti e di differenziarli in modo più esatto.

Questa fase è stata messa al terzo posto semplicemente per il fatto che se non si conoscono già le caratteristiche generali dei clienti, non ci si può nemmeno porre obiettivi significativi per il programma di dialogo, né sapere se il procedimento è quello giusto. Inoltre, se non si è preparati ad integrare il dialogo in una strategia di maggior respiro per la creazione di una relazione 1to1 individualizzata, gli sforzi fatti per interagire sfumeranno velocemente diventando solo una perdita di tempo per il cliente.

Se l'interazione è una cosa buona in generale, non lo è tuttavia in ogni occasione. Ultimamente le aziende godono sempre più dei vantaggi di questa senza preoccuparsi di tentare di incorporare il feedback dei clienti in una strategia 1to1, e di conseguenza questi, nel caso si disponga di un'ampia tipologia di prodotti o servizi, vengono sovraintervistati e sovracontattati. L'effetto più triste di questa recente tendenza alla sovrainterazione è che ora molte persone pensano che il relationship marketing si esaurisca con essa. In realtà c'è una metodologia corretta per avere una buona interazione con un cliente, essa non dovrebbe costituire un evento casuale e isolato. Se è mirata alla costruzione di una relazione 1to1:

1. dovrebbe minimizzare il disagio al cliente
2. il risultato dovrebbe rappresentare per questi un vantaggio reale
3. dovrebbe influire sullo specifico comportamento da parte dell'azienda verso quel cliente.

Per questo motivo l'interazione è terza, e non prima, nella sequenza delle fasi di implementazione. Essa, infatti, deve contribuire allo sforzo globale di costruire un'impresa 1to1, 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 l'azienda.

Ora rimane da capire qual'è l'obiettivo che spinge l'impresa ad interagire con la clientela, il motivo per cui cerca il dialogo, cosa si tenta di scoprire. Nel contesto della costruzione di un'impresa 1to1 ci sono tipi di informazioni che risultano relativamente meno disponibili nella normale gestione del business e che si possono più facilmente acquisire attraverso un rapporto diretto con i clienti.

A meno che l'azienda non sia preparata a interagire con un consumatore, non può sapere molto del potenziale di crescita, cioè il valore strategico, di quel soggetto rispetto ad essa. Sicuramente può elaborare un modello del comportamento passato, poi prevedere il suo life time value sulla base della quota cliente, ma nella maggior parte dei casi non c'è modo più affidabile, per scoprire come sta agendo un dato cliente con un concorrente, o quali progetti questi abbia per crescere, che chiederglielo direttamente. Nel caso in cui l'interazione sia il metodo di cui si serve l'azienda per acquisire informazioni sul valore strategico di un utente, deve anche essere in grado di

sistemizzare i suoi dati, cioè deve individuare un modello per valutare e documentare il potenziale di crescita di ogni cliente, così da poter poi fare confronti tra i singoli, o tra tipologie.

Spesso si deve interagire con un cliente per comprendere quali sono davvero le sue esigenze. E' possibile farsi un'idea esatta di ciò di cui ha bisogno un dato soggetto osservando ciò che acquista, soprattutto se viene offerta un'ampia gamma di prodotti, servizi e alternative tra le quali scegliere. Ma affrontando il problema della differenziazione in relazione alle esigenze, due clienti apparentemente simili possono acquistare lo stesso prodotto nel medesimo giorno per ragioni totalmente differenti, cioè per soddisfare bisogni sensibilmente diversi. E' questo il motivo per cui l'interazione con il cliente può essere utile per definire esattamente quali esigenze questi stia tentando di soddisfare, ragione per cui, se si commissiona una ricerca di mercato per raggruppare i clienti in base alle loro richieste, in genere si cerca che sia l'azienda a predefinire quali domande debbano essere poste, così da posizionarli in una categoria accomunata da specifici bisogni piuttosto che in un'altra.

Un'altra informazione di cui è utile disporre, ma che è difficile ottenere senza una qualche forma di dialogo individuale, è il livello di soddisfazione del cliente rispetto al prodotto o al servizio che si vende. E' possibile sfruttare l'interazione proprio per scoprire cosa può fare l'azienda per meglio esaudire le richieste dell'acquirente per quel prodotto la volta successiva; questo tipo di interazione può essere chiamata "scoperta del reclamo" in quanto la maggioranza dei clienti insoddisfatti, che operino nei mercati di consumo o in quelli industriali, "soffre in silenzio". Consumatori che hanno un qualche motivo per lamentarsi in genere non si prendono la briga di reclamare in merito al problema, anche se ne parlano 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. Ciò che un'impresa 1to1 vuole sapere è come rendere il servizio migliore per quel specifico cliente, la volta successiva. Se ogni volta che un utente ha a che fare con l'azienda è soddisfatto più della volta precedente, e se secondo lui questo è un rapporto privilegiato, quella che si sta creando è una learning relationship che porterà ad ottenere un acquirente soddisfatto.

Bisogna fare attenzione a non abusare di questo tipo di interazione altrimenti l'utente inizierà a rifiutare qualunque tipo di dialogo. Un buon principio da applicare è verificare la soddisfazione del cliente ogni qual volta è accaduto qualcosa che esula dall'ordinario corso della relazione, si tratti di un acquisto particolarmente impegnativo o complesso, di un problema di installazione o di finanziamento, di un reclamo o di una controversia in una fatturazione che era chiusa, di una richiesta inusuale di informazioni. Se attraverso un'analisi del feedback si scopre che occorre un cambiamento, allora si deve disporre di un sistema in grado di verificare efficacemente la risposta del cliente, per essere certi, la volta successiva, che le cose siano davvero mutate.

Per instaurare una relazione durevole, è essenziale attuare una chiara politica di protezione della privacy; i clienti devono sentirsi sicuri nel passare le informazioni personali se si vuole che si impegnino nelle forme di dialogo che sono la base dell'impresa 1to1.

Ogni interazione con un utente implica una spesa. Essere in grado di ordinare i clienti in base al loro valore permette all'azienda un approccio più razionale alla gestione del processo. L'obiettivo è instaurare relazioni, ma alcune forme di interazione 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 CPP può valere il disturbo di una chiamata per una vendita personale, mentre un CSZ forse non merita di essere chiamato. La tecnologia, ora, ha reso le comunicazioni meno costose e le aziende scoprono di potersi permettere di interagire con una gamma molto ampia di clienti, in modo economico: relazioni complesse e intricate non devono più essere limitate a pochi CPP. Da un lato, ciò apre canali del tutto nuovi, permettendo a un'azienda di servire classi di clienti che non potrebbe raggiungere altro che 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. Per qualsiasi tipo di dialogo però, è fondamentale sottolineare l'importanza di coltivare una relazione con il cliente. E' comunque necessario tener conto del fatto che anche i consumatori hanno preferenze per quanto riguarda i mezzi di comunicazione: utenti diversi probabilmente vorranno usare media diversi per interagire con l'azienda. Può capitare anche che in un dato giorno un solo cliente comunichi con l'azienda

in più modi differenti; quindi, essere in grado di assicurare che i diversi canali interattivi possano effettivamente comunicare l'uno all'altro è una parte essenziale della costruzione di vere relazioni 1to1.

Una cosa molto importante è essere in grado di riconoscere tutte le opportunità di interazione. Nel normale corso delle attività, l'impresa scambia già informazioni con la clientela, almeno di tanto in tanto, per esempio con l'invio di fatture, di prodotti, elaborando le richieste di assistenza, ricevendo reclami e affrontando discussioni. Esistono talmente tante potenziali occasioni di interagire con i clienti che potrebbe essere difficile persino identificare e catalogare tutti i possibili momenti di contatto che l'azienda ha con l'utenza. Avere uno schema limpido permette di individuare immediatamente le opportunità per migliorare. Comunque, indipendentemente dallo scopo dell'interazione o dal tipo di metodo utilizzato, il cliente si aspetta che le informazioni raccolte su di lui vengano usate solo ed esclusivamente dall'azienda per semplificare il loro rapporto. Se si vogliono creare relazioni migliori con loro, si devono soddisfare almeno alcuni standard minimi.

Si parla spesso di eccesso di comunicazione, il punto è che i clienti non vogliono ricevere un numero maggiore di informazioni, vorrebbero semplicemente riceverne di migliori, personalizzate rispetto alle proprie esigenze.

In ogni caso, indipendentemente dal metodo che viene usato, l'elemento necessario per diventare un'impresa 1to1 è riconoscere e trarre vantaggio da ogni opportunità di dialogo con i clienti. Poiché l'interazione è il primo aspetto di una strategia di relazione 1to1, nonché la prima ad avere visibilità presso il cliente, ci si deve assicurare che questi la recepisca come un'azione razionale. L'impresa vuole ricordarsi dell'acquirente e che questi si ricordi di lei e nello stesso tempo deve essere in grado di coordinare le sue attività e il suo comportamento tenendo conto delle specifiche esigenze dei clienti. Per soddisfare tali bisogni, potrebbe rivelarsi necessario applicare operazioni di gestione personalizzata dell'interazione. Gli strumenti chiave per un manager impegnato nella gestione di rapporti personalizzati con i clienti sono l'interazione e il dialogo.

Se l'azienda è in grado di integrare la conoscenza che acquisisce attraverso il dialogo con i singoli utenti nella propria offerta di prodotti e

servizi, allora è in una solida posizione concorrenziale; è stata creata una relazione forte che sarebbe estremamente difficile e costoso rimpiazzare perché è stato permesso ai clienti di investire nella relazione ed è stato dato loro un buon motivo per contribuire a far sì che il successo dell'azienda continui.

L'interazione non è un fine in sé, una tattica che viene applicata visto che la tecnologia lo ha reso possibile; essa serve solo a far sentire meglio il cliente, non è una sorta di assistenza simulata. Attraverso il dialogo, infatti, si ottengono informazioni che permettono di fare qualcosa per il cliente, qualcosa che nessuna azienda concorrente può fare se non dispone dei dati che l'interazione ha fruttato. **Il dialogo è l'elemento chiave della learning relationship.** Attraverso il dialogo si mette in gioco il cliente, si apprendono le sue preferenze e le sue esigenze. L'impresa 1to1 trasforma quanto ha appreso in informazioni disponibili e utilizzabili: unendo queste informazioni alle potenzialità dell'impresa, esse si trasformano in conoscenza. Poiché nessuno può agire in base a ciò che l'azienda sa del proprio cliente, nessun altro può servirlo in modo altrettanto adeguato. Quindi la conoscenza dell'utente si traduce direttamente in fedeltà poiché questi dovrebbe restaurare da capo la relazione per poter ottenere lo stesso prodotto o servizio da qualcun altro. La ricerca in varie industrie ha dato come risultato costante che l'accresciuta conservazione della clientela e la sua maggiore fedeltà si traducono in maggiori profitti. L'interazione facilita la possibilità di offrire il prodotto giusto al momento giusto per quello specifico cliente.

## **2.5 Personalizzare il prodotto o servizio.**

Questa è l'ultima fase per la realizzazione di un'impresa 1to1 ed è la fase più importante; prevede di mettere in pratica ciò che si ha imparato, cioè utilizzare la conoscenza su ciascun cliente per personalizzare il modo in cui lo si tratta. Se l'azienda modifica il suo comportamento verso il singolo cliente, di fatto sta mettendo in pratica la personalizzazione.

Nella maggior parte dei casi la personalizzazione viene riservata a servizi molto specifici, a prodotti dai costi elevati o a clienti più importanti e il motivo è evidente: si tratta di un processo costoso. Uno degli aspetti

fondamentali del marketing 1to1 consiste nel cambiare il proprio comportamento e questo richiede uno sforzo di volontà, ma anche se la personalizzazione appare necessaria, implicherà comunque dei costi. La soluzione per adottare l'approccio 1to1 senza far lievitare enormemente i costi sta nella *personalizzazione di massa*. Inizialmente molte aziende si avvicinano alla personalizzazione di massa al fine di ridurre i costi di produzione: creando il prodotto sulla base delle specifiche informazioni fornite dal cliente, anziché alla cieca, i costi di magazzino diminuiscono e spesso i nuovi prodotti vengono immessi sul mercato più rapidamente. Anche se i benefici sono maggiori per certe tipologie di imprese, si tratta di un concetto di facile applicazione. La messa in atto della personalizzazione di massa è più semplice di quanto possa sembrare, poiché in realtà non implica la personalizzazione di qualcosa, bensì la pianificazione e riproduzione di decine o centinaia di moduli per uno stesso prodotto; in seguito, sulla base delle esigenze specifiche del cliente, l'azienda combinerà tra loro i moduli più adatti, fino ad ottenerne milioni di possibili configurazioni. Quindi quando si dovrà ragionare su come cambiare il comportamento dell'impresa per soddisfare le esigenze dei singoli clienti, si pensi alla "modularizzazione", cioè alla possibilità di modificare una singola componente, un modulo, lasciando integre le altre. Il cambiamento non deve limitarsi però al prodotto o al servizio di base. Ci sono molti aspetti correlati al prodotto o al servizio che possono essere adattati alle esigenze di ciascun cliente, dalla fatturazione al packaging, dall'automatizzazione dell'inventario a quella degli ordini.

Dopo che l'azienda ha deciso di adottare la personalizzazione di massa e come operare per moduli, sarà utile sapere come i vari elementi costitutivi del proprio prodotto o servizio si possano combinare e collegare tra loro, oppure possano essere espansi o modificati. Basta pensare ai prodotti o servizi correlati che si è in grado di offrire, sia producendoli internamente sia mediante alleanze strategiche con altre imprese o con altre aree della stessa impresa.

Mettere in pratica la personalizzazione è più facile se si considerano i diversi aspetti su cui si può applicare, oltre alle caratteristiche del prodotto stesso; un'azienda, infatti, ha a disposizione molte altre possibilità di adattare il proprio comportamento al singolo cliente.



- *Bundling*: cercare di vendere due o più prodotti insieme; può trattarsi di prodotti o accessori, di beni di consumo e prodotti correlati al loro funzionamento, oppure di offerte di quantità.
- *Configurazione*: senza alterare il prodotto, a volte si può configurare un sistema per adattarlo alle esigenze del cliente.
- *Packaging*: adattare la confezione del prodotto in base alle esigenze dei consumatori, per esempio cambiare colori, forma, informazioni sulle etichette ecc..
- *Consegna e logistica*: riflettere sul criterio col quale viene fatta la consegna del prodotto.
- *Servizi ausiliari*: spesso è meglio vendere servizi ausiliari forniti da diversi partner di un'alleanza strategica al momento della transazione iniziale, in modo da soddisfare le esigenze del cliente senza soluzione di continuità.
- *Valorizzazione dei servizi*: le imprese più dinamiche apprezzano l'offerta di servizi speciali, o maggiormente valorizzati, quando acquistano prodotti o servizi strategici per la propria missione aziendale. Per questi clienti, si dovranno predisporre tali servizi, anche se per farlo ci si dovrà rivolgere ad altre aziende, a partner strategici.
- *Fatturazione*: ragionare sul modo e sul criterio usati per emettere le fatture.
- *Termini di pagamento*: a seconda delle esigenze e preferenze del cliente, i termini di pagamento possono variare notevolmente, senza alcun problema. Aumentare la flessibilità per quanto concerne i metodi e i termini di pagamento: questo è un campo in cui la personalizzazione può avvenire con estrema facilità.
- *Preautorizzazione*: al fine di soddisfare le diverse esigenze dei clienti, alcune aziende predefiniscono le autorizzazioni e i limiti che possono essere applicati, personalizzando così anche il sistema di approvazione aziendale.
- *Rendere più efficienti i servizi*: cercare di mantenere sempre il più aggiornato possibile il database per riuscire a soddisfare i clienti più fedeli con l'efficienza dei servizi.

Più le esigenze dei clienti sono diverse, maggiore è la probabilità che essi trovino interessante una soluzione progettata su misura per loro. La personalizzazione è fortemente legata all'analisi della differenziazione del cliente; ovviamente, più ampie sono le classi che sono utilizzate per definire le esigenze dei consumatori, a parte quelle correlate con il prodotto o servizio di base che viene offerto, più alte sono le probabilità che una soluzione personalizzata riesca a garantire la fedeltà del cliente. Quindi nel momento in cui si pensa a come adattare il comportamento alle esigenze di un acquirente, è necessario valutare attentamente tutti gli aspetti personalizzabili del prodotto o servizio, considerando anche i meccanismi della personalizzazione di massa.

Per creare una vera relazione 1to1 con un utente specifico, le aree che costituiscono la retroguardia dell'azienda, come la produzione dei beni o servizi, che dovranno attivarsi sulla base delle informazioni che le aree operanti in prima linea, come le vendite e il marketing, avranno raccolto. Si parla, in questo caso, di *integrazione funzionale* e in un'impresa che applica questo tipo di integrazione, le funzioni sono coordinate in modo che la gestione di ogni cliente sia un processo senza soluzione di continuità.

L'impresa 1to1 deve certamente utilizzare le migliori tecnologie disponibili, ma è comunque la relazione l'elemento più importante. In un'azienda di servizi il veicolo principale per il miglioramento del rapporto con l'utente non è il computer, ma l'esperienza di vita e di chi entra in contatto con lui. Sono i dipendenti che devono prendere l'iniziativa di registrare le preferenze dei vari soggetti e adattare il comportamento dell'azienda di conseguenza; sono le persone che fanno la differenza, e se poi dispongono anche di informazioni computerizzate e strumenti interattivi, tale differenza sarà ancora più sostanziale.

Quando si cambia il comportamento per adattarlo alle esigenze del singolo, con un prodotto o un servizio personalizzati, il beneficio per l'acquirente non è la capacità a *personalizzare*, non è questo che gli interessa, il vantaggio è piuttosto la capacità di *soddisfare* le richieste di quel cliente in modo molto speciale, cosicché quando si troverà a dover decidere se rimanere fedele all'azienda, l'unica cosa che gli interesserà sarà che essa sia in grado di soddisfare le sue esigenze. Ma se essa riesce ad estendere la personalizzazione

a molti suoi clienti, presto otterrà un elevato livello di fedeltà da parte di tutta la sua clientela

Molte grandi aziende di prodotti o servizi diversificati sono organizzate in varie aree, al fine di semplificare la gestione, e tali aree sono quasi sempre suddivise in base ai prodotti o servizi offerti. La divisione permette a ciascuna area di operare come se fosse un'azienda a sé stante, con i propri flussi in entrata e in uscita, i propri clienti e la propria gestione finanziaria. In un'impresa di grandi dimensioni, ciascuna area indipendente potrebbe decidere di creare specifiche relazioni 1to1 con la propria clientela, classificandola in base al valore, differenziandola in base alle esigenze espresse, interagendo con i clienti con varie metodologie, trattando ciascun utente in modo diverso. Questa è integrazione funzionale.

Col passare del tempo, il punto di vista dell'area 1to1 sarà sempre più centrato sul cliente: **invece di essere costantemente alla ricerca di nuovi acquirenti cui vendere i propri prodotti, l'unità operativa cercherà di trovare più prodotti che soddisfino le esigenze già note di quelli già esistenti.** Si tratta di un cambiamento naturale di prospettiva, dovuto al tentativo dell'azienda di conoscere sempre meglio i bisogni della propria clientela. In tale contesto, è naturale che le diverse aree aziendali aumentino il grado di collaborazione interno: se i prodotti sono correlati e la clientela è condivisa, col tempo nascerà l'interesse a coordinare le singole attività, al fine di soddisfare le esigenze dei consumatori senza soluzione di continuità. In questo caso si parla di *integrazione divisionale*. In altri termini la divisione A e la divisione B devono entrambe sapere se hanno a che fare con lo stesso acquirente e devono, per quanto possibile, riuscire a coordinare le proprie attività indipendenti nei confronti del cliente, anche se questo non implica che le due aree operino e interagiscano insieme. Dal punto di vista di quest'ultimo può non essere auspicabile, e persino inutile, che le attività vengano coordinate: il cliente potrebbe, infatti, essere una società con un elevato grado di decentramento, con acquirenti totalmente diversi che prendono decisioni del tutto autonome in relazione ai prodotti che vengono venduti. Tuttavia, il fatto che ciascuna delle aree conosca al meglio le esigenze dell'utente non può che rivelarsi di grande utilità. L'integrazione divisionale è vantaggiosa soprattutto

quando i diversi prodotti e servizi della società possono essere configurati in un'unica soluzione integrata per il cliente.

Si possono ipotizzare tre diversi tipi di correlazione tra i prodotti dal punto di vista del consumatore oppure a livello di processi produttivi: prodotti a soluzione integrata, prodotti correlati in base alle esigenze e prodotti correlati in base al processo produttivo.

1. *Prodotti a soluzione integrata.* Si tratta di prodotti o servizi utilizzati da gruppi identici, o simili, di consumatori e si trovano quasi sempre insieme come soluzione per un unico problema o per soddisfare una stessa esigenza, anche se provengono da aree differenti. Per esempio:

- stampanti per computer e cartucce di inchiostro
- viaggi aerei e soggiorni in hotel
- automobili e cambi d'olio.

Se il prodotto o servizio fa parte di una soluzione integrata per il cliente, la fornitura dell'altro elemento che compone la soluzione sarà fondamentale per la strategia di gestione. Inoltre, aiutando il consumatore a configurare e gestire i componenti della soluzione integrata, si costruirà il tipo di rapporto più solido, per esempio, anziché vendere solo stampanti per computer, si potrebbero fornire anche le cartucce di inchiostro e la carta per stampare, oppure l'assistenza effettuando la manutenzione e fornendo i necessari ricambi al momento opportuno.

2. *Prodotti correlati in base alle esigenze.* Si tratta di prodotti o servizi che, pur essendo in qualche modo correlati, almeno per alcuni clienti, non sempre sono associati direttamente. Per esempio:

- stampanti per computer e macchine fotografiche digitali
- viaggi aerei e schede telefoniche
- automobili e autonoleggi.

Se il prodotto o servizio fa parte di un insieme di prodotti correlati in base alle esigenze, il coordinamento delle attività con gli altri elementi dell'insieme non è essenziale, ma è comunque molto vantaggioso. Se un'azienda concorrente avesse per prima l'idea di farlo, lo svantaggio che ne deriverebbe potrebbe rivelarsi notevole. Creare alleanze con altre imprese che vendono prodotti correlati al proprio, migliorerà la relazione con i clienti: si

potrà, infatti, mettere in comune con altre società le informazioni sugli acquirenti, facendo aumentare la quota di acquisto senza dover disporre di una nuova linea di prodotto.

3. *Prodotti correlati in base al processo produttivo.* Si tratta di prodotti o servizi che non hanno correlazioni dal punto di vista dell'uso che ne fa il consumatore, ma sono spesso prodotti da un'unica grande impresa. Per esempio:

- stampanti per computer e oscilloscopi
- viaggi aerei e corrieri espresso
- automobili e camion.

Se il prodotto o servizio fa parte di un insieme di prodotti correlati in base alla produzione, il vantaggio principale che deriverebbe dall'integrazione delle attività con quelle delle unità operative che commerciano gli altri prodotti è la condivisione delle informazioni sulla clientela che sono indipendenti dai prodotti stessi. Per esempio, l'acquirente di un oscilloscopio molto attento al prezzo, lo sarà, infatti, anche al momento dell'acquisto di una stampante per computer.

Sia l'integrazione funzionale, necessaria per soddisfare le esigenze specifiche del cliente, sia l'integrazione tra aree aziendali, che serve ad avere una visione complessivamente centrata sul cliente, devono superare numerosi limiti dell'azienda, interni alla struttura.

In fin dei conti, quando un'impresa avrà iniziato ad adottare il marketing 1to1, non le basterà dare al suo cliente un solo prodotto o servizio, né gradirà che altre aziende interagiscano con lui nell'ambito di una relazione da cui essa sia esclusa; vorrà poi creare un collegamento con prodotti o servizi di altre aziende che siano correlate al suo prodotto o servizio, al fine di dare alla propria clientela una soluzione più completa e integrata, migliorando inoltre le proprie quote. Creare alleanze strategiche con altre società può rappresentare il modo per aumentare la quota dei clienti e sono molte le aziende 1to1 che lo fanno; ma avere a che fare con un partner strategico ha dei pro e dei contro, perciò prima di prendere questa decisione è necessario fare alcune considerazioni.

- La maggior parte dei CPP e CC trarrà beneficio dall'esistenza di un unico fornitore? Si è certi di poter vendere i prodotti o servizi del

partner garantendo la soddisfazione del cliente a un buon funzionamento della relazione con lo stesso?

- Si è in grado di creare una combinazione tra il proprio prodotto di base e i prodotti complementari in modo che rimangano individualmente identificabili da parte del cliente?
- L'azienda trarrebbe vantaggi o svantaggi dalla fedeltà, o mancata fedeltà, dei clienti del partner strategico?

Oltre a cercare accordi con altre imprese, potrebbe essere utile consolidare i legami con gli anelli della propria esistente “struttura distributiva”, favorendo la condivisione di obiettivi e strategie che l'azienda ha definito per ciascun consumatore e coinvolgendo persino quest'ultimo.

## 2.6 Conclusione.

Molte aziende credono di fare marketing 1to1 solo perché conoscono l'indirizzo e la storia degli acquisti dei propri clienti; magari sanno interagire individualmente con loro, ma non adattano i prodotti o i servizi alle esigenze dei singoli e, anche se offrono un servizio migliore o prezzi inferiori ai CPP, tale servizio è comunque uguale per tutti gli appartenenti a questa categoria. Per trarre il massimo vantaggio dal marketing 1to1, non è tuttavia sufficiente tenere informazioni aggiornate sugli utenti e interagire individualmente con loro: **bisogna agire in base a ciò che si conosce sui bisogni di ciascuno di loro**. Se saranno utilizzate nel giusto modo le informazioni che si è in possesso su ogni singolo cliente per personalizzare la relazione, ci si potrà assicurare la loro fedeltà, anche quando la concorrenza sta adottando la stessa strategia. Se ad ogni acquisto presso l'azienda, la transazione si rivela più facile della volta precedente, con quel cliente saranno sufficienti pochi scambi per creare una learning relationship che garantirà la sua fedeltà; il processo sarà facilitato dall'impiego di quel poco di conoscenza in più sulle esigenze di questo specifico consumatore, così da personalizzare sempre di più il proprio comportamento ad ogni suo acquisto.

Conclusa la parte teorica, passiamo ora alla parte pratica nei capitoli successivi, dove è riportata l'esperienza di stage da me svolta, concernente l'analisi della clientela di una piccola impresa del piovese.





# CAPITOLO 3

## *L'AZIENDA SALDOTECK*

Tramite l'ufficio stage della facoltà di Scienze Statistiche sono stata contattata da un'azienda per svolgere delle attività di analisi della clientela affinché questa impresa, molto giovane, potesse avere una situazione più comprensibile nei confronti degli acquirenti esistenti e dell'andamento stesso dell'azienda. Ho trascorso presso la Saldoteck sei mesi, da Aprile a Settembre 2003, durante i quali ho raccolto il maggior numero di dati possibili dal software e li ho riorganizzati in tabelle, presentando poi relazioni conclusive al tutor aziendale.

### **3.1 L'organizzazione.**

Saldoteck è un'impresa specializzata nella fornitura ed assistenza di materiali ed attrezzature legate al mondo della saldatura dei metalli, del taglio termico e taglio plasma; essa rientra tra le aziende del commercio all'ingrosso, all'inizio era nata principalmente per l'assistenza tecnica, poi si è occupata anche della distribuzione di gas tecnici industriali e della vendita di vari materiali per la saldatura.

La mission di Saldoteck è fornire un valido e consolidato servizio di consulenza tecnica con i servizi di pre-vendita, vendita e post-vendita.

Questa è un'azienda di piccole dimensioni, fattura circa 2 milioni di euro all'anno, ed abbastanza giovane perché è nata solo nel 2000 grazie ai tre soci che tuttora la gestiscono; per i primi anni loro tre hanno cercato di dirigere da soli l'azienda, ma col passare del tempo la clientela si stava ampliando sempre di più ed era diventato difficile tenere tutto sotto controllo, finché, all'inizio del 2002, decisero di assumere un paio di dipendenti: uno che si occupasse della parte amministrativa; un altro esperto dell'assistenza tecnica.

Attualmente, dopo quattro anni dalla fondazione dell'azienda, sono presenti, come personale, tre soci e due dipendenti.

I soci sono:

- *Dalla Riva Ilario*, responsabile dell'assistenza tecnica di impianti automatici
- *Mattioli Federico*, responsabile commerciale
- *Giannoccaro Alessandro*, responsabile dell'assistenza tecnica di impianti manuali.

I dipendenti sono:

- *Pesce Emilio*, gestore delle pratiche amministrative;
- *Da Corte Fabio*, si occupa dell'assistenza tecnica e dei gas industriali.

Per semplicità nelle analisi svolte, il personale è stato codificato assegnando un numero ad ogni agente, come di seguito riportato:

- Agente 1: Giannoccaro Alessandro
- Agente 2: Mattioli Federico
- Agente 3: Dalla Riva Ilario
- Agente 4: Pesce Emilio
- Agente 5: Da Corte Fabio

L'agente 4 non è mai stato preso in considerazione nelle indagini perché l'azienda non lo considera venditore ma soltanto responsabile della parte amministrativa, di conseguenza risulta trascurabile ai fini dell'elaborazione dei dati.

L'area operativa dell'azienda è rappresentata da una zona formata da tutte le province del Veneto tranne Belluno, e quest'area comprende il 90% della clientela, poi alcune province della Lombardia e del Friuli Venezia Giulia, alle quali corrisponde una percentuale molto bassa di utenza, solo il 2,4%, ed infine altre regioni del nord, centro e sud che hanno in media 2 clienti per regione. Si può affermare che il fatturato maggiore è apportato dal Veneto.

Saldoteck, oltre ad essere un'azienda ben affermata nel settore della saldatura, è anche agente per l'azienda Air Liquid, con sede a Padova, la quale distribuisce bombole di gas appositi per qualsiasi tipo di saldatura.

### **3.2 I servizi e i materiali.**

Saldoteck fornisce servizi che agevolano il cliente in tutte le fasi di vendita, vale a dire prevendita, vendita e postvendita. Specifichiamo meglio in che modo il cliente è seguito.

Nella fase di prevendita, Saldoteck offre una consulenza nell'identificazione della soluzione ideale per risolvere tutti i problemi legati al procedimento di saldatura, alla scelta dei materiali, all'utilizzo dell'impianto o alla riparazione dello stesso; offre dei sopralluoghi mirati e delle prove degli impianti per assicurarsi che tutto si svolga nel migliore dei modi e che tutto funzioni al meglio; inoltre propone delle offerte personalizzate al fine di agevolare il più possibile il cliente.

Nella fase di vendita, l'azienda mette a disposizione uno show room dove il cliente può vedere di persona molti campioni dei prodotti presenti in magazzino, in modo tale che il cliente abbia un'idea generale di cosa l'azienda offre. Un altro punto di forza della Saldoteck è la possibilità di avere gamme di prodotto immediatamente e sempre disponibili a magazzino, per una vendita veloce e soddisfacente. L'impresa fornisce supporto e assistenza ai propri clienti e soprattutto una consulenza di alto livello per risolvere tutti i problemi legati al procedimento di saldatura, alla scelta dei materiali, all'utilizzo dell'impianto o alla riparazione dello stesso, inoltre, è in grado di consigliare ai clienti i materiali e le tecnologie più idonee al risultato che si desidera ottenere.

L'azienda mantiene un rapporto con il cliente anche dopo aver effettuato la vendita, perché offre assistenza nel montaggio delle apparecchiature, messa in funzione e assistenza tecnica globale, riparazioni, trasporti, consulenza e corsi di istruzione.

I materiali che sono venduti dall'azienda, sono suddivisi in varie classi in base alle loro caratteristiche e riguardano:

- prodotti di consumo
- prodotti fiamma
- impianti di saldatura
- impianti da taglio automatici
- accessori di saldatura

- dispositivi di protezione.

Saldoteck è concessionaria di vendita e assistenza per le province di Vicenza, Padova, Venezia, Treviso e Belluno, del marchio SOITAAB, azienda leader nella produzione di macchine automatiche per ossitaglio, taglio plasma, waterjet, con oltre quarant'anni di esperienza nel settore del taglio tecnico.

Un altro partner tecnologico è SIGMANEST, il software CAD/CAM leader per il taglio della lamiera e per l'automazione ottimizzata.

Inoltre, è anche distributore di bombole di gas in varia misura per la Air Liquid di Padova.

# CAPITOLO 4

## ***SALDOTECK E L'ORIENTAMENTO AL CLIENTE***

### **4.1 Analisi dei clienti Saldoteck.**

Obiettivo della Saldoteck per i prossimi anni è l'orientamento al cliente. Per ciò la prima cosa da fare è mettere al primo posto i bisogni di ciascun cliente; è necessario che tutto il personale dell'impresa condivida tutte le informazioni che sono raccolte da ogni interazione con il cliente, soprattutto nel momento della vendita, e che esista una stretta collaborazione tra agenti, senza che nessuno si senta in competizione. Le decisioni prese dai managers devono essere coordinate ed attuate con responsabilità e devono anche mirare alla customer satisfaction e alla customer loyalty. Per quanto riguarda la fedeltà e la soddisfazione, sono state riscontrate delle differenze fondamentali tra i clienti soddisfatti e quelli pienamente soddisfatti. Come abbiamo affermato nei capitoli precedenti, la clientela si può distinguere in quattro categorie in base al livello di satisfaction e loyalty e sono:

- *fedeli/apostoli*, pienamente soddisfatti e con alta fedeltà alla marca
- *disertori/terroristi*, poco soddisfatti e che passano alla concorrenza
- *mercenari*, soddisfazione elevata ma bassa fedeltà alla marca
- *ostaggi*, fedeli anche se talvolta insoddisfatti.

Prendendo in considerazione il fatturato, invece, ciascun cliente può rientrare in una delle seguenti classi:

- *Clienti Più Pregiati (CPP)*, quelli con il life time value più alto
- *Clienti coltivabili (CC)*, hanno un life time value più basso ma un potenziale di crescita maggiore
- *Clienti sotto zero (CSZ)*, producono poco profitto per l'azienda.

Facendo un'analisi incrociata secondo queste distinzioni si può arrivare ad una classificazione provvisoria dei clienti che si può confermare dopo aver intrapreso un programma di marketing 1to1, soprattutto dopo aver applicato le

prime due fasi di questa strategia, le quali consistono nell'identificazione e nella differenziazione della clientela. Identificare consiste nel conoscere approfonditamente non solo i dati basilari ma anche le abitudini e le preferenze dei propri acquirenti e sulla base di queste, differenziarli per adattare a ciascuno di loro il comportamento dell'impresa ottenendo così la loro soddisfazione.

Proprio sulla prima fase si basa l'esperienza di stage svolta presso la Saldoteck, quindi passiamo ora alle analisi sviluppate per identificare proprio la clientela Saldoteck.

## **4.2 Il controllo delle vendite.**

Il controllo delle vendite è una delle attività fondamentali della funzione vendite: esso consente di valutare le performance dell'azienda e la sua capacità di penetrazione sul mercato. L'attività di controllo delle vendite deve essere uno strumento per:

- *monitorare*, in modo continuo, il livello delle vendite dell'impresa
- *segnalare* eventuali situazioni anomale
- *comprendere* le cause di certi andamenti
- *valutare le performance* dei prodotti e della rete di vendita.

Un'analisi completa delle vendite deve esaminare due tipi di variabili:

- variabili economiche
- variabili operative.

Le variabili economiche misurano il raggiungimento degli obiettivi generali dell'azienda, fissati dalle strategie indicate dal management. Le variabili operative riguardano le modalità di svolgimento delle attività di vendita e mirano a fissare degli standard di efficienza della rete commerciale. Ora analizziamo in dettaglio le due classi di variabili.

### **4.2.1 Variabili economiche.**

Le variabili economiche misurano il raggiungimento degli obiettivi aziendali e sono relative alle seguenti grandezze:

- ricavi
- costi

- risultati economici.

## **RICAVI**

Per quanto riguarda i ricavi ci si riferisce solamente a quelli direttamente imputabili alla vendita dei prodotti o dei servizi dell'impresa e la variabile che esprime i ricavi tipici è il **fatturato** delle vendite, il quale può essere considerato in due modi:

1. *fatturato lordo*, determinato dalla somma di tutti gli importi delle fatture emesse, ed è quello che è stato usato per le varie analisi fatte;
2. *fatturato netto*, rettificato di eventuali sconti, abbuoni, resi.

## **COSTI**

Per i costi ci si riferisce a due gruppi:

1. *costi di acquisto e/o produzione di beni e/o servizi venduti*; rappresentano i costi sostenuti dall'azienda per l'ottenimento dei beni che costituiscono l'oggetto della sua attività commerciale. Essi non sono sotto il controllo diretto della Direzione Vendite, ma sotto la componente economica essenziale per l'analisi dei margini di contribuzione. Questi costi formano il costo del venduto.
2. *costi di vendita*, vale a dire i costi commerciali, i quali costituiscono una componente reddituale direttamente imputabile alla struttura di vendita. Si tratta, in sostanza, di tutti gli oneri aggiuntivi che riguardano la gestione della vendita.

## **RISULTATI ECONOMICI**

Il fine ultimo dell'azienda è la remunerazione dell'attività svolta e la misura finale della remunerazione è data dal reddito di esercizio. A livello di gestione delle vendite, si usano dei risultati intermedi più utili a valutare l'efficacia della funzione vendite dell'impresa.

1. Il *marginale lordo* delle vendite, che corrisponde alla differenza tra ricavi di vendita e costo del venduto ed è quello che è stato usato per le analisi fatte riguardo alla Saldoteck.
2. Il *marginale netto* delle vendite, il quale è strettamente connesso alla performance lorda; esso corrisponde al margine lordo diminuito dei costi diretti di vendita. Il margine netto è la misura effettiva della

redditività delle vendite, in quanto vi confluiscono tutti gli elementi reddituali positivi e negativi dell'attività aziendale di vendita.

#### 4.2.2 Variabili operative.

Le variabili operative descrivono e misurano tutte le attività riferibili al processo di vendita. Tramite le variabili operative si vogliono misurare l'efficienza e l'efficacia delle risorse coinvolte e dell'intera struttura commerciale. Si possono suddividere in due categorie:

- *variabili di rete*, riguardano gli operatori diretti come venditori, agenti, ecc. e possono essere per esempio: visite effettuate all'anno, chilometri percorsi, numero di nuovi clienti procurati
- *variabili di struttura*, riguardano la struttura centrale della funzione vendite, come per esempio: numero di contatti e visite effettuate, numero di preventivi effettuati, tempo medio di effettuazione preventivi.

Lo studio fatto sui dati dell'azienda Saldoteck è basato solamente sulle variabili economiche e non si fa alcun riferimento alle variabili operative.

La misurazione delle variabili può avvenire in termini globali di azienda o con riferimento a specifiche situazioni, ad esempio per prodotto o per area geografica. Ogni vendita può, in effetti, essere esaminata sotto diversi punti di vista. Si definiscono **variabili di segmentazione** i parametri utilizzati per la scomposizione del database vendite in sottoinsiemi omogenei. Le variabili di segmentazione possono essere:

- spaziali: stato, regione, provincia, comune
- temporali: anno, mese, settimana
- prodotto: famiglia, linea, articolo
- cliente: tipologia, classi dimensionali, singolo cliente
- canale distributivo: tipo di canale, agente, rappresentante.

Per ogni tipo di variabile va scelto il livello minimo di segmentazione; è evidente che da una segmentazione "fine" si potrà sempre passare, tramite opportune procedure di aggregazione, ad una più "grezza". La scelta dei livelli minimi deve essere coerente con:

- la dimensione aziendale



- la struttura delle vendite
- la flessibilità del sistema di rilevazione ed elaborazione dei dati;
- i costi della segmentazione.

Per esempio, la Saldoteck ha un listino formato da circa **1800 prodotti diversi**, se si deve fare un'analisi sul prodotto sarebbe impensabile farla per ogni singolo articolo, avrebbe molto più senso definire categorie di prodotti in base agli aspetti merceologici.

Proprio su questa base, prima di iniziare qualsiasi tipo di analisi è stata suddivisa la clientela, alla quale appartengono all'incirca 600 aziende, in quattro classi in base al fatturato del 2002, nel modo seguente.

Sono stati inseriti nella classe A i CPP (Clienti Più Pregiati), i quali nel 2002 assieme hanno fatturato il 50% sul totale dell'impresa e rappresentano una percentuale molto bassa sul numero complessivo dei clienti, solo il 3,4%.

I CC (Clienti Coltivabili) sono stati divisi in due classi: alla classe B appartengono le aziende che assieme fatturano il 20% del totale del 2002, ma che sommate ai clienti della classe precedente raggiungono il 70% del fatturato globale. Anche questa categoria ha una percentuale della quantità di clienti molto bassa, 5,2%, quindi hanno un fatturato medio abbastanza elevato. L'altra categoria, la classe C, è costituita da più della metà degli acquirenti, il 61,75%, i quali però in media hanno un fatturato basso e tutti assieme hanno un fatturato, nel 2002, pari al 30% del totale.

Infine la classe Z comprende i CSZ (Clienti Sotto Zero), o meglio, tutti quei clienti che nel 2002 hanno un fatturato pari a zero, rappresentano il 29,65% del totale ma per questi bisogna fare una distinzione: il 73% è stato codificato tra il 2001 e il 2002 per varie promozioni di marketing o per preventivi, ma non ha mai effettuato un acquisto presso la Saldoteck; il restante 27% costituisce i clienti persi dal 2001 al 2002 e nel complesso della clientela rappresentano solo 8%.

La struttura delle vendite deve essere analizzata puntando ai seguenti obiettivi:

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

Ora andiamo a vedere nel dettaglio le varie analisi che sono state effettuate all'interno della Saldoteck. Le indagini, che possono essere di vari

tipi, hanno l'obiettivo di consentire una lettura causale del fatturato, cioè cosa si vende, a quali clienti, in quali regioni. E' necessario ricordare che le variabili economiche e operative rappresentano ciò che si misura e servono a cogliere le dimensioni dell'attività di vendita; le variabili di segmentazione consentono di comprendere le dinamiche delle vendite e le cause alla base delle performance ottenute.

### **4.3 Analisi univariata.**

Un'analisi univariata consiste nell'esaminare la distribuzione delle variabili economiche, scelte ad hoc, rispetto ad una variabile di segmentazione. In pratica si ottiene la ripartizione della variabile economica sulle diverse modalità della variabile di segmentazione. Obiettivo dell'analisi univariata è la costruzione di confronti e di conseguenti graduatorie. Utilizzando la formalizzazione statistica, ci si può riferire alle analisi univariate nel seguente modo: si rilevano i valori di una variabile economica  $Y$  rispetto alle modalità di una variabile di segmentazione  $X$ ; in tal senso le tabelle univariate sono delle distribuzioni di frequenza. Questo tipo di analisi si traduce in tabelle e prospetti espressi in valori assoluti e/o quote percentuali rispetto al totale espresso dalle variabili studiate.

Ora entriamo nello specifico dell'azienda: consideriamo come variabile economica il fatturato e per la segmentazione utilizziamo le variabili classe cliente, area, agente.

#### **4.3.1 Analisi per classe cliente.**

Una prima analisi può essere fatta in base al fatturato riferito al 2002 dei singoli clienti, raggruppando questi in quattro diverse classi divise per importanza. E' stata creata una tabella dove per ogni colonna è specificato in valore assoluto e in percentuale la quantità dei clienti, il fatturato e la cumulata; è stato aggiunto anche il fatturato medio per avere più chiara la situazione. Su ogni riga sono state collocate le quattro classi di divisione della clientela e i totali.

**Tab 4.1:** *Distribuzione della numerosità dei clienti e del fatturato del 2002 in base alla classe cliente. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

<b>Classe clienti</b>	<b>Quantità clienti</b>	<b>Quantità % clienti</b>	<b>Fatturato</b>	<b>Fatturato medio</b>	<b>Fatturato %</b>	<b>Cumulata</b>	<b>Cumulata %</b>
CLASSE A	21	3,4	652.701	31.081	50,32	652.701	50,32
CLASSE B	32	5,2	254.952	7.967,25	19,66	907.653	69,98
CLASSE C	381	61,75	389.422	1.022,10	30,02	1.297.075	100
CLASSE Z	183	29,65	0	0	0	1.297.075	100
Totale	617	100	1.297.075	2.102,23	100	1.297.075	100

La classe A rappresenta la categoria dei migliori clienti, infatti, da soli realizzano metà del fatturato, 50,32%, è necessario però sottolineare che essi rappresentano solo il 3,4% del totale degli acquirenti, quindi puntare metà del fatturato su una fetta così esigua del mercato potrebbe essere un po' rischioso, nonostante ciò è importante che l'azienda riesca a conservarli.

Nella classe B rientrano i clienti discreti, vale a dire quelle aziende che assieme alla classe A rappresentano il 70% del fatturato e quindi la maggioranza; però la quantità è molto bassa, solo il 5,2%. Il loro fatturato medio è elevato ma non abbastanza, infatti, sono compresi nei Clienti Coltivabili, perciò con un potenziale di crescita alto; bisognerebbe puntare su questi clienti per riuscire a farli passare dalla classe B alla classe A.

I clienti della classe C sono quei piccoli clienti che acquistano dall'azienda quantità non rilevanti di articoli e probabilmente non produrranno mai un profitto sufficiente a giustificare la spesa sostenuta nel seguirli. Dato che rappresentano il 61,75% della clientela, sarebbe necessario conoscere più a fondo le loro caratteristiche e capire quali sono quelli con un valido potenziale di crescita e farli diventare più redditizi e quali, invece, si possono lasciar perdere.

Molti clienti non sono più clienti, classe Z con fatturato nullo, e non sono pochi, quasi il 30%, è il caso forse di capire il motivo per cui questi non si sono più rifatti vivi, per cause dell'azienda (poca tempestività, rapporto col cliente scarso, ecc.) oppure perché non erano talmente rilevanti che sono stati abbandonati dall'azienda. E' d'uopo specificare che più del 70% di questi

utenti sono stati codificati dalla Saldoteck per varie promozioni di marketing o preventivi, e non hanno mai fatto un acquisto. Questo dato fa riflettere per quanto riguarda l'interessamento da parte dell'azienda, perché una volta codificati non sono più stati contattati dall'impresa, non è stato fatto nessun tipo di agevolazione per farli diventare propri acquirenti.

#### 4.3.2 Analisi per area.

L'analisi per area ha l'obiettivo di evidenziare le zone forti e le zone deboli nell'ambito del territorio coperto dalla Saldoteck. La variabile economica è sempre il fatturato del 2002, la variabile di segmentazione, in questo caso, è l'area, e nello specifico la regione prima, la provincia poi. E' stata generata una tabella dove ogni riga rappresenta la regione in cui l'azienda ha codificato almeno un cliente, sono quasi tutte le regioni del Nord, alcune del Centro e un paio del Sud Italia; nelle colonne c'è il fatturato in valore assoluto, in percentuale e la cumulata percentuale. La distribuzione della clientela per regione potrebbe far risaltare casi particolari, per esempio l'ottenimento di un fatturato più alto in una regione lontana rispetto a quelle limitrofe.

**Tab 4.2:** *Distribuzione del fatturato del 2002 per regione. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

<b>Regioni</b>	<b>Fatturato 2002</b>	<b>Fatturato %</b>	<b>Fatturato cumulato %</b>
VENETO	1.099.083,4	84,73	84,73
LOMBARDIA	155.217,45	11,96	96,69
FRIULI VENEZIA GIULIA	22.419,51	1,73	98,42
PIEMONTE	7.504,36	0,58	99
PUGLIA	7.041,39	0,54	99,54
TOSCANA	3.125,51	0,24	99,78
CAMPANIA	1.040,36	0,08	99,86
TRENTINO ALTO ADIGE	725,12	0,06	99,92
EMILIA ROMAGNA	574,6	0,05	99,97
MARCHE	143	0,01	99,98
LIGURIA	121,7	0,01	99,99
LAZIO	78,6	0,01	100
SICILIA	0	0	100
TOTALE	1.297.075	100	100

Come ci si poteva aspettare, il Veneto è la regione con la percentuale di fatturato più alta, più dell'80% sul totale del 2002; sarà interessante vedere come la percentuale sia ripartita tra le province. Segue poi la Lombardia e il Friuli Venezia Giulia con rispettivamente il 12% e il 2% di fatturato, poi tutte le altre regioni con un valore al di sotto dell'1%. Senza dubbio l'attività della Saldoteck è concentrata in Veneto, quindi è un'azienda a rilevanza regionale e non nazionale, comunque è necessario far notare che la Puglia è al 5° posto, al di sopra di Trentino Alto Adige ed Emilia Romagna; è strano che un'azienda in una regione così lontana mantenga i rapporti con un venditore fuori mano, evidentemente è soddisfatta dei prodotti e dei metodi di vendita. Le restanti regioni non sono di grande importanza considerando che hanno un numero di clienti esiguo che va da 6 a 1, in prevalenza 1; è il caso di capire se vale la pena di continuare a seguirle, cioè se esiste un ritorno economico oppure se le spese sono maggiori delle entrate, e osservando la tabella si può affermare che queste aziende non sono rilevanti ai fini del guadagno.

In seguito sono state realizzate delle tabelle per ogni singola regione, dove si vede nello specifico come si distribuisce il numero di clienti, il fatturato complessivo e il fatturato medio per ciascuna provincia raggiunta dalla Saldoteck. (Tabella A.1 in appendice)

**Tab 4.3:** Esempio di struttura della tabella per la distribuzione del fatturato 2002 e della quantità clienti per provincia. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.

REGIONE	PROVINCIA	FATTURATO	FATTURATO MEDIO	QUANTITA' CLIENTI	QUANTITA' % CLIENTI SUL TOT.
<b>VENETO</b>	<b>TOTALE</b>				
	PADOVA				
	VENEZIA				
	VICENZA				
	VERONA				
	TREVISO				
	ROVIGO				
	BELLUNO				

Come abbiamo già detto il 90% degli acquirenti è concentrato sulla regione Veneto e tra tutte le province, Padova è quella che vede la più alta

percentuale, 64% circa, la quale è più del triplo rispetto alle altre, però il fatturato è in media discreto, esiste qualche cliente molto importante ma prevalentemente questa fetta di mercato è composta da aziende con un valore strategico non concretizzato al massimo. E' da notare che il fatturato medio più alto è realizzato nella provincia di Verona, nonostante abbia la numerosità di clienti più bassa; queste aziende sono indubbiamente di grande interesse e vanno conservate al meglio. Un confronto particolare va elaborato tra la provincia di Vicenza e quella di Venezia: la prima ha un fatturato medio nettamente superiore però la numerosità dei clienti è quasi un terzo, tuttavia il fatturato in termini assoluti è quasi equivalente; questo sta a significare che le aziende in provincia di Vicenza sono tanto importanti, probabilmente rientrano tra i CPP, e i rapporti con queste devono essere conservati nel miglior modo possibile.

#### 4.3.3 Analisi per agente.

Svolgiamo ora l'analisi in base al canale distributivo. L'azienda opera essenzialmente tramite agenti, ai quali sono assegnati i clienti nel *momento in cui vengono codificati*, naturalmente un cliente nuovo è affidato alla persona che lo ha contattato per primo, che gli fa il preventivo e che lo fa acquistare per la prima volta. Come variabile di segmentazione, in questo caso, si usa l'agente, e ne abbiamo solo quattro perché il responsabile delle pratiche amministrative non è considerato; come variabile economica usiamo sempre il fatturato nel suo valore assoluto e percentuale.

**Tab 4.4:** *Distribuzione del fatturato 2002 per agenti. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

AGENTI	FATTURATO	FATTURATO %
1	433.962,17	33,44
2	527.639,80	40,66
3	328.316,45	25,35
5	7.155,96	0,55
TOTALE	1.297.074,38	100

La percentuale di fatturato maggiore appartiene all'agente 2, è quasi il doppio dell'agente 3, ma dall'agente 1 non sussiste un grande distacco; probabilmente queste differenze rispecchiano i ruoli all'interno dell'azienda,

infatti, Mattioli è il responsabile commerciale quindi è più portato ad acquisire nuovi clienti, mentre gli altri sono specializzati nell'assistenza. Un caso a parte è l'agente 5, il quale ha iniziato dopo gli altri l'attività alla Saldoteck e quindi ha un numero molto limitato di clienti, inoltre egli è qualificato per l'assistenza in azienda, perciò ha meno possibilità di contattare nuovi acquirenti.

Un esame più approfondito delle attività svolte dagli agenti si può ottenere da analisi di tipo operativo, volte a misurare le azioni degli agenti sul piano quantitativo e qualitativo.

#### **4.4 Analisi bivariata**

Quando l'analisi considera in modo simultaneo due variabili di segmentazione essa si traduce in una tabella bivariata; 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.

Tramite l'analisi bivariata è possibile approfondire le dinamiche delle vendite, cercando eventuali conferme ai risultati dei confronti univariati. L'incrocio di variabili di segmentazione, specialmente in termini di quote percentuali su totali marginali, permette di visualizzare in modo rapido le leadership di prodotto, di area o di agente, e di capire se esistono correlazioni tra variabili diverse. Ora andiamo ad applicare queste indagini sui dati della Saldoteck.

##### **4.4.1 Analisi per agente/classe cliente.**

Cominciamo l'analisi bivariata mettendo in relazione le variabili agente e classe cliente. Questo è un modo per analizzare le politiche commerciali svolte dagli agenti dell'azienda, che godono una certa autonomia nella movimentazione del loro portafoglio clienti.

Riprendendo la tabella dell'analisi univariata per la distribuzione della clientela e mettendo per ogni riga le quattro classi costruiamo una tabella per ogni agente. (Tabelle A.2, A.3, A.4, A.5 in appendice)

La ripartizione dei clienti per ogni singolo agente rispecchia largamente la distribuzione totale, sembra che non vi sia una netta

specializzazione verso una tipologia di cliente, tranne che per l'agente 5, il quale è svantaggiato dal fatto che ha iniziato a fatturare da Marzo 2002 e si occupa solo ed esclusivamente dell'assistenza tecnica, ciononostante i suoi clienti appartengono tutti alla classe C, quindi ad una classe da non sottovalutare. Fra i tre soci, la quantità di clienti delle classi A e B è quasi analoga, mentre per la classe C e Z, Mattioli è nettamente al di sopra, egli ha una porzione quasi triplicata; inoltre il fatturato medio di questa classe è molto più basso rispetto a quello della stessa classe degli agenti 1 e 3. Per tutti la classe C rappresenta la metà degli acquirenti, probabilmente gli agenti dovrebbero fare una scelta tra quei clienti, capire quali sono quelli con un valore strategico da potenziare e puntare su quelli per riuscire a fargli fare un gradino in più e spostarsi verso la classe B.

#### **4.4.2 Analisi per agente/area.**

Continuando la verifica con l'analisi bivariata prendiamo in considerazione le variabili agente e area per avere una maggiore comprensione della situazione di ogni regione nei confronti degli agenti e vedere se esiste una distinzione tra i venditori per quanto riguarda l'assegnazione delle zone. La struttura della tabella è la stessa di quella usata per l'analisi univariata per area solo che ne è stata fatta una per ciascun agente. (Tabelle da A.6 ad A.9 in appendice)

Da questa dettagliata analisi risulta che Mattioli, Giannoccaro e Dalla Riva puntano principalmente sul Veneto, anche se Mattioli ha una quantità più alta di clienti in relazione agli altri, 344 aziende rispetto a 125 e 83; per le regioni del centro e del sud, tutti e tre hanno solo una o due aziende che fatturano una percentuale esigua sul totale o addirittura nulla. L'unica osservazione che si può fare riguarda l'agente 3, il quale rispetto agli altri ha una maggiore quantità di clienti nelle regioni limitrofe al Veneto, cioè Lombardia, Friuli Venezia Giulia e Piemonte, il numero è quasi irrilevante però si vede che lui ha una tendenza ad acquisire clienti fuori regione, forse per un accordo preso in comune con i soci. Per l'agente 5 l'utenza si concentra nella provincia di Padova ed ha una sola azienda in provincia di Venezia e di Treviso; col passare del tempo però la sua fetta di mercato si sta ampliando sempre più, ma rimane comunque al di sotto degli altri venditori.



## 4.5 Analisi delle serie storiche.

Una delle analisi più importanti è senz'altro lo studio dell'evoluzione delle vendite nel tempo. L'analisi può essere fatta a livello complessivo di azienda, oppure considerando un'altra variabile di segmentazione, per esempio il canale distributivo. Le analisi possono essere di vari tipi:

- evoluzione della serie
- variazioni rispetto al periodo precedente (mese, anno, trimestre)
- variazioni rispetto a periodo analogo degli anni precedenti (stesso mese ma di due anni consecutivi).

Come periodo considerato ci si può limitare all'anno trascorso, ma spesso può essere interessante prendere in esame anche gli anni precedenti, per svolgere confronti ed analizzare sia i cicli di breve periodo che i trend di medio lungo termine. Nel caso della Saldoteck, le analisi di questo tipo risultano un po' complicate dato che è un'impresa molto giovane e il programma che raccoglie tutti i dati è stato installato solo da Luglio 2001, quindi indagini precedenti a quella data non si possono fare.

L'analisi delle serie storiche, oltre ad avere natura descrittiva, può anche essere compiuta per la costruzione di modelli revisionali: tramite metodi statistici, si utilizzano i dati passati per estrapolare il trend futuro.

Per un'analisi corretta delle serie storiche è necessario che sussistano alcuni presupposti:

- una certa lunghezza della serie, cioè un numero abbastanza elevato di osservazioni temporali, nel nostro caso non saranno moltissime ma sicuramente sufficienti
- la conoscenza di eventuali fattori esterni che incidono sui volumi di vendita nei diversi periodi dell'anno.

L'informazione desumibile dalle analisi temporali è molto importante per comprendere le ragioni dei dati consuntivi di fine anno, per scoprire eventuali stagionalità nelle vendite di certi prodotti e per esaminare andamenti tipici di aree o agenti.

I dati storici sono mensili riferiti al fatturato complessivo, ma possiamo anche costruire le serie storiche relative ad alcune segmentazioni di interesse come per esempio il canale distributivo o la classe dei clienti. Tramite queste serie storiche cerchiamo di comprendere:

1. trend di medio lungo periodo
2. eventuali stagionalità nei dati
3. differenze su segmenti di vendite.

#### 4.5.1 Il fatturato complessivo.

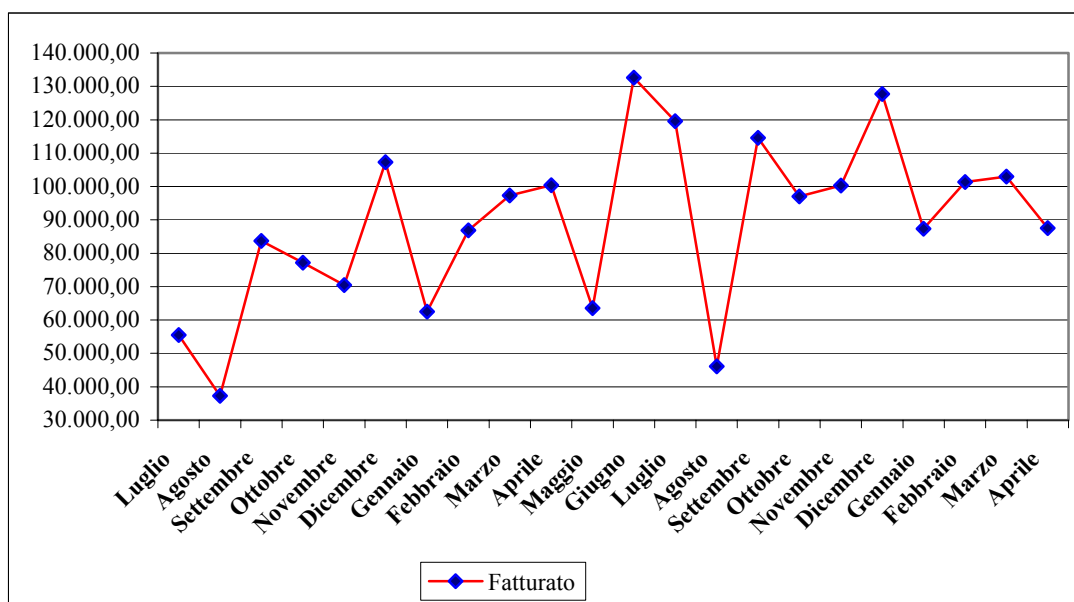
Per prima cosa analizziamo il fatturato totale dell'azienda, da Luglio 2001 ad Aprile 2003, quindi costruiamo una tabella contenete i valori del fatturato suddivisi per mese.

**Tab 4.5:** *Distribuzione del fatturato totale per singolo mese, da Luglio 2001 ad Aprile 2003. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

<b>Mesi</b>	<b>Fatturato</b>
Luglio 2001	55.479,16
Agosto 2001	37.270,38
Settembre 2001	83.708,52
Ottobre 2001	77.183,95
Novembre 2001	70.458,04
Dicembre 2001	107.317,33
Gennaio 2002	62.490,53
Febbraio 2002	86.855,75
Marzo 2002	97.291,10
Aprile 2002	100.397,52
Maggio 2002	63.534,08
Giugno 2002	132.631,16
Luglio 2002	119.584,11
Agosto 2002	46.122,50
Settembre 2002	114.629,48
Ottobre 2002	97.016,79
Novembre 2002	100.344,27
Dicembre 2002	127.765,28
Gennaio 2003	87.317,53
Febbraio 2003	101.317,96
Marzo 2003	103.007,07
Aprile 2003	87.545,24

La tabella ottenuta non consente una lettura immediata dei dati e non è in grado di fornire indicazioni chiare sull'evoluzione della serie. Per questo motivo si preferisce utilizzare una rappresentazione grafica di tipo lineare dove in ordinata c'è il fatturato complessivo e in ascissa i mesi. Si ricava il grafico seguente.

**Fig 4.1:** Distribuzione del fatturato totale diviso per singolo mese, da Luglio 2001 ad Aprile 2003. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.



Come prima impressione è evidente la forte variabilità del fatturato: si registrano valori minimi pari a circa 37.000 € (Agosto 2001) e valori massimi che superano i 130.000 € (Giugno 2002); inoltre è riconoscibile un trend sicuramente crescente, il quale sta a significare un continuo aumento del fatturato. E' necessario sottolineare che negli ultimi due mesi analizzati vi è un calo, dopo la notevole diminuzione del fatturato da Dicembre 2002 a Gennaio 2003 sembrava che l'azienda si stesse riprendendo, invece ad Aprile è tornata ad una diminuzione, causa forse anche dell'andamento del mercato, perché era iniziata la guerra in Iraq e le vendite diminuivano gradualmente.

Nell'insieme dei dati non si riesce a percepire un andamento ciclico molto chiaro, però si può notare che nel mese di Agosto, come è naturale aspettarsi, vi sono sempre picchi negativi.

#### 4.5.2 Analisi storica per agente.

Verifichiamo ora l'andamento delle vendite nel periodo che va da Luglio 2001 ad Aprile 2003 a livello di agente. Vogliamo capire se l'alta variabilità del fatturato può anche dipendere dall'operatività degli agenti, oltre che da motivi di natura strutturale al settore in cui opera l'azienda e dell'andamento del mercato. Creiamo una tabella che ci permetta di vedere la

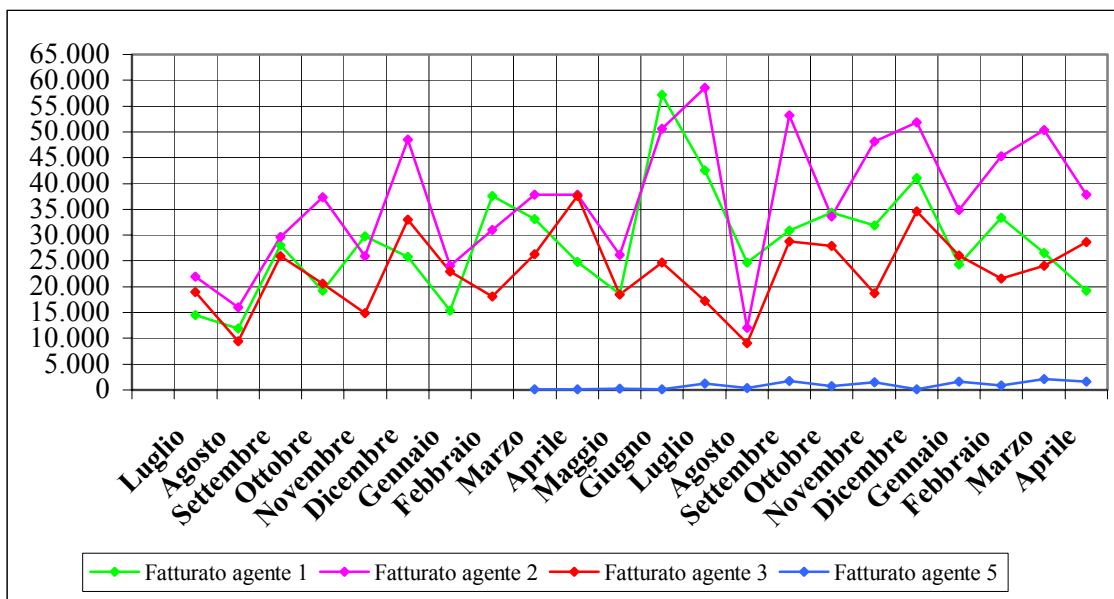
distribuzione, per ogni mese di questo periodo, del fatturato di ciascun venditore.

**Tab 4.6:** *Distribuzione del fatturato totale diviso per mese e per agente, da Luglio 2001 ad Aprile 2003. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

<b>Mesi</b>	<b>Fatturato agente 1</b>	<b>Fatturato agente 2</b>	<b>Fatturato agente 3</b>	<b>Fatturato agente 5</b>	<b>Totale</b>
Luglio 2001	14.553,71	21.930,79	18.994,65	0,00	55.479,16
Agosto 2001	11.858,16	15.997,03	9.415,18	0,00	37.270,38
Settembre 2001	28.054,93	29.680,97	25.972,61	0,00	83.708,52
Ottobre 2001	19.246,69	37.374,78	20.562,48	0,00	77.183,95
Novembre 2001	29.721,77	25.908,89	14.827,38	0,00	70.458,04
Dicembre 2001	25.846,95	48.520,93	32.949,45	0,00	107.317,33
Gennaio 2002	15.431,89	24.121,50	22.937,13	0,00	62.490,53
Febbraio 2002	37.639,48	31.053,84	18.162,43	0,00	86.855,75
Marzo 2002	33.117,71	37.853,53	26.247,02	72,84	97.291,10
Aprile 2002	24.796,73	37.855,56	37.643,60	101,63	100.397,52
Maggio 2002	18.652,63	26.208,18	18.424,58	248,69	63.534,08
Giugno 2002	57.137,65	50.643,11	24.677,27	173,13	132.631,16
Luglio 2002	42.546,90	58.510,70	17.270,68	1.255,83	119.584,11
Agosto 2002	24.690,10	12.059,84	9.044,76	327,80	46.122,50
Settembre 2002	30.871,17	53.178,76	28.799,95	1.779,61	114.629,48
Ottobre 2002	34.388,34	33.666,67	27.891,83	733,81	96.680,64
Novembre 2002	31.927,39	48.169,78	18.730,71	1.516,39	100.344,27
Dicembre 2002	41.098,77	51.857,37	34.645,15	164,00	127.765,28
Gennaio 2003	24284,05	34823,23	26101,5	1663,84	86.872,62
Febbraio 2003	33360,48	45215,71	21543,5	906,43	101.026,12
Marzo 2003	26563,09	50313,25	24026,51	2104,22	103.007,07
Aprile 2003	19216,4	37830,68	28664,78	1660,88	87.372,74

Come abbiamo affermato in precedenza, la tabella non permette una visione molto chiara dell'andamento delle vendite, quindi si va ad approfondire l'analisi attraverso una rappresentazione grafica lineare.

**Fig 4.2:** Distribuzione del fatturato totale diviso per mese e per agente, da Luglio 2001 ad Aprile 2003. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.



Il grafico denota una certa variabilità per tutti gli agenti. Il fatturato dell'agente 5 è di molto inferiore a quello degli altri e quindi forse è il caso di non considerarlo in competizione tra venditori; probabilmente questo risultato è vincolato dalla decisione presa nei riguardi della tipologia di lavoro che egli deve svolgere, inoltre ha iniziato a fatturare soltanto da Marzo 2002 con valori bassi che un po' alla volta stanno crescendo.

Per quanto riguarda gli altri tre agenti, colui che rimane quasi sempre sopra di tutti è l'agente 2 e nonostante abbia un'ampia variabilità riesce a mantenere un trend leggermente positivo. Va segnalato che sia l'agente 1 sia l'agente 2 riscontrano una brusca discesa rispettivamente da Febbraio 2003 e da Marzo 2003, forse per l'andamento del mercato, invece l'agente 3, nello stesso periodo, è l'unico che migliora il suo fatturato.

L'agente 3 ha la minore variabilità e non si caratterizza per picchi positivi, ma piuttosto per picchi negativi (Agosto 2001 e Agosto 2002), il suo andamento è il meno soddisfacente nei riguardi del fatturato, perché si mantiene spesso sotto agli altri.

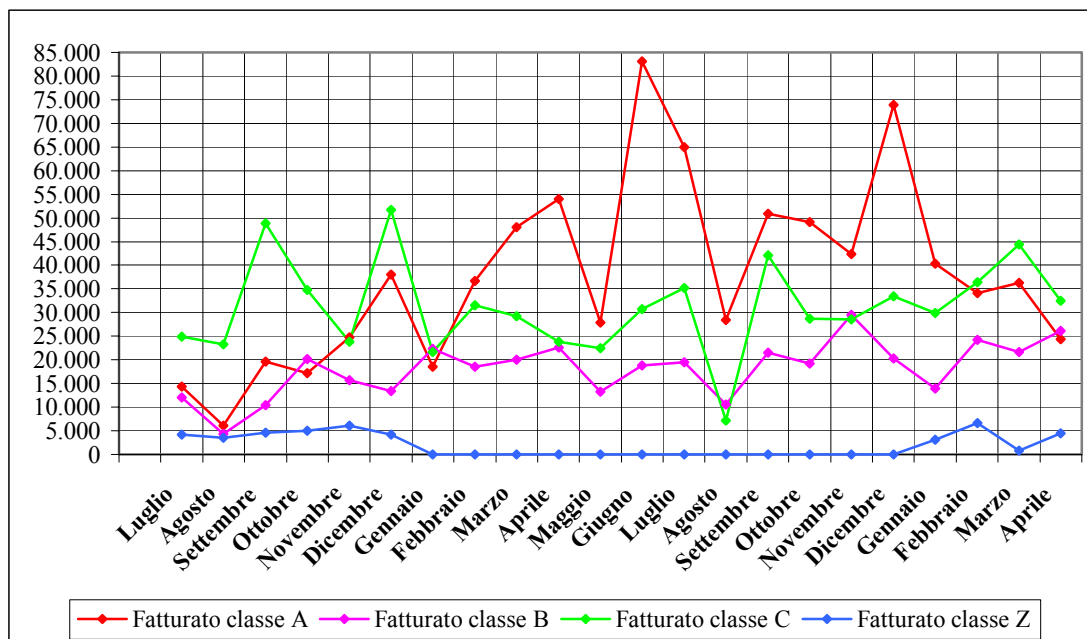
### 4.5.3 Analisi storica per classe cliente.

Proseguiamo l'analisi delle vendite del periodo da Luglio 2001 ad Aprile 2003 con le serie storiche del fatturato totale per classe cliente; prima analizziamo i dati contenuti nella tabella, poi siccome questa lettura potrebbe risultare complessa, rappresentiamo graficamente le osservazioni per comprendere al meglio l'analisi.

**Tab 4.7:** *Distribuzione del fatturato per classe cliente e per mese, da Luglio 2001 ad Aprile 2003. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

<b>Mesi</b>	<b>Fatturato classe A</b>	<b>Fatturato classe B</b>	<b>Fatturato classe C</b>	<b>Fatturato classe Z</b>	<b>Totale</b>
Luglio 2001	14.280,14	12.035,48	24.945,59	4.217,96	55.479,16
Agosto 2001	6.144,45	4.359,59	23.285,07	3.481,26	37.270,38
Settembre 2001	19.667,84	10.468,96	48.902,52	4.669,20	83.708,52
Ottobre 2001	17.156,07	20.215,29	34.798,77	5.013,83	77.183,95
Novembre 2001	24.835,84	15.638,04	23.829,65	6.154,51	70.458,04
Dicembre 2001	37.987,66	13.427,39	51.663,09	4.239,19	107.317,33
Gennaio 2002	18.491,17	22.399,67	21.599,69	0,00	62.490,53
Febbraio 2002	36.694,39	18.568,51	31.592,85	0,00	86.855,75
Marzo 2002	48.050,58	19.999,51	29.241,01	0,00	97.291,10
Aprile 2002	53.961,30	22.551,82	23.884,40	0,00	100.397,52
Maggio 2002	27.908,73	13.210,28	22.415,07	0,00	63.534,08
Giugno 2002	83.100,78	18.852,26	30.678,13	0,00	132.631,16
Luglio 2002	64.911,81	19.490,35	35.181,95	0,00	119.584,11
Agosto 2002	28.398,03	10.513,17	7.211,30	0,00	46.122,50
Settembre 2002	50.954,65	21.545,08	42.129,75	0,00	114.629,48
Ottobre 2002	49.082,39	19.276,87	28.657,53	0,00	97.016,79
Novembre 2002	42.305,26	29.523,06	28.515,95	0,00	100.344,27
Dicembre 2002	73.906,20	20.363,33	33.495,75	0,00	127.765,28
Gennaio 2003	40.270,89	13.986,09	29.967,74	3.092,80	87.317,52
Febbraio 2003	34.090,62	24.165,57	36.475,58	6.586,20	101.317,97
Marzo 2003	36.266,64	21.608,96	44.330,80	800,67	103.007,07
Aprile 2003	24.405,04	26.078,02	32.542,28	4.519,91	87.545,25

**Fig 4.3:** Distribuzione del fatturato per classe cliente e per mese, da Luglio 2001 ad Aprile 2003. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.



Le osservazioni confermano che la classe A è la classe più importante per quanto riguarda il fatturato, poiché essa è prevalentemente sopra delle altre, soprattutto dal 2002; non va dimenticato che questa divisione è quella con la maggiore variabilità dei dati, di conseguenza durante il periodo analizzato si distinguono grandi oscillazioni del fatturato.

La classe B ha nel complesso un fatturato inferiore alla classe C; una spiegazione plausibile può essere data in termini di numerosità: alla classe B appartengono pochi clienti che hanno in media un fatturato abbastanza elevato; alla classe C appartengono molti clienti con un fatturato medio più basso. Calcolando i totali è possibile, come in questo caso, che risulti nel complesso un fatturato maggiore per la classe C nei confronti della classe B. La variabilità nei fatturati mensili è minima per la classe B, in effetti, non esistono picchi significativi, quindi questi clienti sono abbastanza costanti nei loro acquisti.

Il confronto delle varie classi nei mesi di Marzo e Aprile 2003 delinea un comportamento diverso in base alla categoria osservata: la classe A e la classe C si distinguono per una piccola discesa, mentre le restanti due classi aumentano il fatturato dopo il calo di Marzo.

In generale, nonostante tutto, il trend è all'incirca costante per le classi B, C e Z, in leggero aumento per la classe A.

## 4.6 Analisi delle variazioni dei periodi.

Come abbiamo affermato in precedenza le analisi storiche si possono realizzare anche prendendo in considerazione periodi precisi dell'anno, o di due anni consecutivi, per svolgere confronti ed analizzare cicli di breve termine. Partendo da questo presupposto compariamo alcuni mesi del 2002 con quelli del 2003 e osserviamo i risultati.

### 4.6.1 Confronto tra ultimo quadrimestre del 2002 e primo quadrimestre del 2003.

Il primo quadrimestre del 2003 ha risentito dell'andamento del mercato e quindi ha avuto un leggero calo delle vendite; per riuscire a capire di quanto è diminuito il fatturato è necessario fare un'analisi comparativa sugli ultimi 4 mesi del 2002 e i primi 4 mesi del 2003, mettendo a confronto il fatturato dei singoli clienti, raggruppati per classe, dei due quadrimestri e separando per il 2003 i clienti nuovi da quelli già codificati. Costruiamo allora tre tabelle con la stessa struttura, dove per ogni riga collochiamo la classe cliente, per ogni colonna il fatturato e la quantità clienti in valore assoluto e percentuale e poi anche il fatturato medio. (Tabelle A.10, A.11, A.12 in appendice)

**Tab 4.8:** Esempio di struttura della tabella per la distribuzione del fatturato e della quantità di clientela da Settembre 2002 a Dicembre 2002, diviso per classe cliente.

Fonte: elaborazione interna Saldoteck.

<b>Classe clienti</b>	<b>Quantità clienti</b>	<b>Quantità % clienti</b>	<b>Fatturato</b>	<b>Fatturato medio</b>	<b>Fatturato %</b>
CLASSE A					
CLASSE B					
CLASSE C					
CLASSE Z					
TOTALE					

Presentiamo una tabella riassuntiva.



**Tab 4.9:** *Confronto del fatturato tra ultimo quadrimestre 2002 e primo quadrimestre 2003, diviso per classe cliente. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

<b>Classe clienti</b>	<b>Quadrimestre 2002</b>	<b>Quadrimestre 2003</b>	<b>Differenza</b>	<b>Fatturato dei clienti nuovi</b>	<b>Totale</b>
CLASSE A	187.511,59	141.452,98	-46.058,61	4.563,49	-41.495,12
CLASSE B	92.153,63	66.657,61	-25.496,02	7.527,43	-17.968,58
CLASSE C	129.307,51	111.662,86	-17.644,65	17.297,07	-347,58
CLASSE Z	0,00	29.117,09	29.117,09	0,00	29.117,09
TOTALE	408.972,73	348.890,54	-60.082,19	29.387,99	-30.694,20

Dal 2002 al 2003, senza considerare i clienti nuovi, c'è stato un calo del fatturato di circa 60.000 €, il quale è stato determinato principalmente dai clienti che appartengono alla classe A e alla classe B, difatti hanno perso rispettivamente il 5% e il 4% circa, invece i clienti della classe C hanno mantenuto stabile la loro percentuale. Solo i clienti della classe Z denotano un lieve aumento, 29.000 €, ma non basta per far migliorare il bilancio.

Se consideriamo anche i clienti che sono stati codificati nel primo quadrimestre del 2003, constatiamo che la perdita si dimezza; la cifra maggiore viene apportata dalle aziende appartenenti alla classe C, portando questa ad una perdita molto piccola, quasi irrilevante rispetto il totale, al contrario per le altre classi essi hanno solo diminuito leggermente la perdita, perché la variazione negativa si è mantenuta. Un 30% di clienti nuovi non ha fatto nessun acquisto presso la Saldoteck, ma ciò non dovrebbe preoccupare visto che il restante 70% ha risposto positivamente alle proposte di vendita.

Per capire se la perdita è dovuta ad un agente in particolare è stata fatta la stessa analisi con le stesse tabelle, per ciascun venditore. Andiamo ad esaminare i risultati. (Tabelle da A.13 ad A.24 in appendice)

**Tab 4.10:** *Confronto tra fatturato dell'ultimo quadrimestre 2002 e primo quadrimestre 2003, diviso per agente. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

<b>Codice agente</b>	<b>Quadrimestre 2002</b>	<b>Quadrimestre 2003</b>	<b>Differenza</b>	<b>Fatturato clienti nuovi</b>	<b>Totale</b>
1	138.908,26	94.255,16	-44.653,10	9.168,86	-35.484,24
2	157.630,56	157.771,98	141,42	10.410,88	10.552,30
3	108.240,09	90.725,86	-17.514,23	9.610,43	-7.903,80
5	4.193,81	6.137,54	1.943,73	197,83	2.141,56
TOTALE	408.972,72	348.890,54	-60.082,18	29.387,99	-30.694,18

Per quanto riguarda l'agente 5 bisogna fare un discorso a parte visto che egli nel 2003 ha curato clienti che gli sono stati trasferiti dagli agenti 1 e 2, tutti appartenenti alla classe C; indubbiamente il suo fatturato è incrementato poiché il numero di utenti è cresciuto di circa 9 volte, anche se è da notare che il fatturato non è aumentato di molto in proporzione a questo incremento.

Fra i tre soci l'unico ad avere un bilancio positivo nel confronto dei due quadrimestri considerati è Mattioli, nonostante abbia avuto una diminuzione della numerosità della sua clientela perché ne ha ceduto una parte all'agente 5; senza considerare i clienti nuovi del 2003 per lui il fatturato non sarebbe variato. Giannoccaro e Dalla Riva hanno avuto entrambi un calo del fatturato, però mentre il secondo ha incrementato di poco la sua clientela e la diminuzione del fatturato non è così rilevante, il primo agente ha ceduto 12 clienti e ne ha acquisiti 19; sebbene egli abbia aumentato il numero totale di clientela dal 2002 al 2003, ha diminuito di molto il fatturato.

#### 4.6.2 Confronto tra primi 7 mesi del 2002 e primi 7 mesi del 2003.

Andiamo ora a fare un'analisi sulla variazione rispetto a due periodi analoghi di due anni consecutivi: Gennaio-Luglio 2002 e Gennaio-Luglio 2003. Proprio per avere una visione complessiva dell'andamento della Saldoteck è opportuno fare questo confronto analizzando il fatturato in termini assoluti e percentuali, il fatturato medio, la numerosità dei clienti per ogni singola classe il valore assoluto e percentuale. La tabella risultante è la seguente. (Tabelle A.25 e A.26 in appendice)

**Tab 4.11:** Esempio di struttura della tabella per i dati raccolti nel periodo Gennaio-Luglio, divisi per classe cliente. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.

Classe clienti	Quantità clienti	Quantità % clienti	Fatturato	Fatturato medio	Fatturato %
CLASSE A					
CLASSE B					
CLASSE C					
CLASSE Z					
TOTALE					

E' molto evidente quanto siano importanti i clienti appartenenti alla classe A perché, nonostante rappresentino solo un 3%, registrano in pratica la

metà del fatturato totale. Inoltre il loro fatturato medio è molto al di sopra della media totale.

Molti clienti, il 50%, rappresentano la classe Z, cioè clienti che non apportano fatturato all'azienda, e questa percentuale così alta non è vantaggiosa perché o sono clienti persi, o sono clienti cui è stata fatta una proposta senza aver ricevuto poi un ordine, quindi è utile capire il motivo per riuscire in futuro a diminuire la percentuale. Nonostante tutto nel complesso l'azienda riesce ad ottenere dei buoni risultati.

Analizziamo meglio i dati osservando la tabella riassuntiva.

**Tab 4.12:** *Confronto dei dati del 2003 con i dati del 2002. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

<b>Classe clienti</b>	<b>Quantità clienti 2003</b>	<b>Quantità clienti 2002</b>	<b>Fatturato mesi 2003</b>	<b>Fatturato mesi 2002</b>	<b>Differenza</b>
CLASSE A	21	18	362.248,03	333.671,17	28.576,86
CLASSE B	26	26	143.170,14	129.911,14	13.258,99
CLASSE C	305	296	216.048,46	199.201,92	16.846,54
CLASSE Z	357	280	0,00	0,00	0,00
TOTALE	709	620	721.466,63	662.784,23	58.682,40

Il fatturato dal 2002 al 2003 è aumentato grazie soprattutto ai clienti della classe A, i quali sono incrementati di 3 unità (da 18 a 21 clienti); anche quelli della classe C sono aumentati di numero e hanno accresciuto il fatturato complessivo; solo quelli della classe B non sono variati di quantità ma hanno fatto salire il fatturato lo stesso, ciò significa che si stanno avvicinando alla classe A. In generale un aumento di circa 60.000 € dal 2002 al 2003 è un traguardo ben raggiunto.

Vediamo come si sono comportati i quattro agenti nei due periodi a confronto. (Tabelle da A.27 ad A.34 in appendice)

Osservando i risultati notiamo che l'agente 1 nonostante un aumento di clienti è riuscito a diminuire il suo fatturato, probabilmente perché l'incremento è avvenuto proprio nella classe Z. Il fatturato dell'agente 2 denota una crescita dal fatto che le aziende della classe A vedono un ampliamento di due unità e quelle della classe C e Z una riduzione, infatti, nel 2003 l'agente 2 si trova con meno clienti rispetto il 2002. Per quanto riguarda l'agente 3, nel periodo Gennaio-Luglio 2003 vi è un accrescimento sia del

fatturato sia della clientela, anche per lui c'è stata una riduzione della classe Z. Una cosa importante da sottolineare, però, è che per ciascun venditore circa la metà della clientela appartiene alla classe Z. La situazione dell'agente 5 non è simile agli altri venditori, ma questo è del tutto comprensibile dato che egli è entrato a far parte di questa azienda solo dal 2002; comunque da 12 clienti è passato a 112, i quali non erano del tutto nuovi ma la maggior parte gli sono stati ceduti, di conseguenza il suo fatturato è aumentato. In generale il fatturato è diminuito solo per l'agente 1, la clientela è aumentata per tutti tranne che per l'agente 2.

#### 4.7 La fidelizzazione.

La fedeltà dei clienti è una cosa molto importante da conoscere per riuscire a capire bene l'andamento dell'azienda; i clienti più importanti sono quelli che tornano ad acquistare ogni anno, ogni sei mesi o addirittura ogni mese. Nell'analisi degli ultimi sei mesi del 2001 e di tutto il 2002 è risultato che:

**Tab 4.13:** *Divisione della clientela per tipologia. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

Quantità clienti	Fatturato 2002	Fatturato 2001	Quantità % clienti sul totale	Tipologia cliente
174	positivo	positivo	28,20	FEDELE
218	positivo	non esiste	35,33	NUOVO
49	nullo	non esiste	7,94	NUOVO
49	nullo	positivo	7,94	PERSO
46	positivo	nullo	7,46	RECUPERATO
81	nullo	nullo	13,13	INATTIVO

Il 28% dei clienti, che rappresenta circa 1/3 della clientela, è rimasto fedele dal 2001 al 2002, quindi una fetta abbastanza significativa; questo fatto è molto positivo per l'azienda però si potrebbe migliorare.

Una percentuale molto bassa (8%) costituisce la parte di clienti che dal 2001 al 2002 sono stati persi. Sarebbe utile esaminare a quale classe di clienti appartiene questo 8% per capire se è il caso di recuperarli oppure no, questo

semplicemente perché è meno costoso investire nel recupero di clienti persi invece di investire su clienti del tutto nuovi.

E' necessario sottolineare che su 267 clienti nuovi, più dell'80% (218 clienti) ha risposto all'offerta che è stata fatta loro avendo un fatturato positivo nel 2002; ciò significa che il lavoro di marketing che è stato fatto dalla Saldoteck ha avuto un buon esito. Inoltre questi clienti sono il 35% sul totale, percentuale superiore a quella dei clienti fedeli, quindi si spera che rimangano acquirenti dell'azienda. Un 13,13% di clienti è rimasto inattivo, evidentemente l'azienda non ha fatto nessun tentativo adeguato per riuscire a recuperare questa quota di mercato oppure, conoscendo i clienti, ha preferito abbandonarli subito.

Solo il 7,46% di clienti sono stati recuperati, in pratica si è fatto in modo che passassero da un fatturato nullo del 2001 ad un fatturato positivo nel 2002. Andiamo ad analizzare la distribuzione degli acquirenti nei confronti dei venditori. Vediamo ora la distribuzione dei clienti fedeli nel 2002 per ciascun agente.

**Tab 4.14:** *Distribuzione dei clienti fedeli, per classe e per agente. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

CODICE AGENTE	CLASSE CLIENTI			TOTALE
	A	B	C	
1	3	7	28	38
2	6	9	85	100
3	6	9	21	36
TOTALE	15	25	134	174

**Tab 4.15:** *Distribuzione del fatturato dei clienti fedeli, per classe e per agente. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

CODICE AGENTE	CLASSE CLIENTI			TOTALE
	A	B	C	
1	128.354,00	60.001,90	49.676,38	238.032,20
2	164.329,90	72.081,35	106.210,20	342.621,50
3	115.053,80	72.106,43	48.746,88	235.907,10
TOTALE	407.737,70	204.189,70	204.633,50	816.560,80

**Tab 4.16:** *Distribuzione percentuale del fatturato dei clienti fedeli, per classe e per agente. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

CODICE AGENTE	CLASSE CLIENTI			TOTALE
	A	B	C	
1	15,72%	7,35%	6,08%	29,15%
2	20,12%	8,83%	13,01%	41,96%
3	14,09%	8,83%	5,97%	28,89%
TOTALE	49,93%	25,01%	25,06%	100,00%

Colui che ha il maggior numero di clienti fedeli è Mattioli, più della metà, ed ottiene anche il fatturato più alto (42%), la prevalenza numerica sta nella classe C, quindi esisteranno molti clienti di piccole dimensioni che acquistano dall'azienda quantità esigue di prodotti e che restano costanti. I restanti due agenti sono distribuiti quasi in ugual modo, entrambi riescono a fatturare di più con i clienti della classe A rispetto alla classe B e C, anche se sono un numero inferiore. Giannoccaro ha solo tre clienti della classe A, dovrebbe potenziare un po' di più questa categoria, tuttavia ha una percentuale più alta, per la stessa categoria, di Dalla Riva.

**Tab 4.17:** *Distribuzione dei clienti nuovi, per classe e per agente. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

CODICE AGENTE	CLASSE CLIENTI				TOTALE
	A	B	C	Z	
1	3	2	35	7	47
2	1	1	134	39	175
3	1	2	27	3	33
5	0	0	12	0	12
TOTALE	5	5	208	49	267

**Tab 4.18:** *Distribuzione del fatturato dei clienti nuovi, per classe e per agente. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

CODICE AGENTE	CLASSE CLIENTI				TOTALE
	A	B	C	Z	
1	116.216,90	12.827,01	41.396,22	0	170.440,2
2	47.079,88	5.966,87	74.573,63	0	127.620,4
3	31.530,49	15.412,19	23.804,51	0	70.747,19
5	0	0	7.648,48	0	7.648,48
TOTALE	194.827,3	34.206,07	147.422,84	0	376.456,27

**Tab 4.19:** *Distribuzione percentuale del fatturato dei clienti nuovi, per classe e per agente. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

CODICE AGENTE	CLASSE CLIENTI				TOTALE
	A	B	C	Z	
1	30,87%	3,40%	10,99%	0,00%	45,27%
2	12,5%	1,58%	19,8%	0,00%	33,9%
3	8,37%	4,09%	6,32%	0,00%	18,79%
5	0,00%	0,00%	2,03%	0,00%	2,03%
TOTALE	51,70%	9,08%	39,16%	0,00%	100,00%

Dal 2001 al 2002 c'è stato un incremento notevole per quanto riguarda la numerosità dei clienti nuovi, la cifra è quasi raddoppiata; l'agente 2 ha la maggioranza dei clienti però nel complesso ha un fatturato minore rispetto all'agente 1, questo potrebbe significare che gli acquirenti dell'agente 2 sono poco importanti e apportano quote abbastanza piccole. Bisogna notare che in percentuale l'agente 1 fattura molto di più degli altri per la classe A.

L'agente 3 si mantiene sempre al di sotto degli altri, però è costante ed ha una percentuale considerevole sul fatturato totale.

**Tab 4.20:** *Distribuzione dei clienti recuperati, per classe e per agente. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

CODICE AGENTE	CLASSE CLIENTI			TOTALE
	A	B	C	
1	0	2	9	11
2	1	0	23	24
3	0	0	11	11
TOTALE	1	2	43	46

**Tab 4.21:** *Distribuzione del fatturato dei clienti recuperati, per classe e per agente. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

CODICE AGENTE	CLASSE CLIENTI			TOTALE
	A	B	C	
1	0	16.556,36	8.933,41	25.489,77
2	50.135,66	0	7.262,26	57.397,92
3	0	0	21.662,14	21.662,14
TOTALE	50.135,66	16.556,36	37.857,81	104.549,80

**Tab 4.22:** *Distribuzione percentuale del fatturato dei clienti recuperati, per classe e per agente. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

CODICE AGENTE	CLASSE CLIENTI			TOTALE
	A	B	C	
1	0,00%	15,84%	8,54%	24,38%
2	47,95%	0,00%	6,95%	54,90%
3	0,00%	0,00%	20,72%	20,72%
TOTALE	47,95%	15,84%	36,21%	100,00%

La maggior parte dei clienti recuperati appartiene alla classe C, ma il fatturato più alto corrisponde all'unico cliente della classe A, ciò significa che questo cliente è molto importante, mentre gli altri che sono stati recuperati sono di poco rilievo. Il lavoro di recupero maggiore è stato fatto dall'agente 2 e si può notare anche dal fatturato che è il doppio rispetto gli altri due soci.

**Tab 4.23:** *Distribuzione dei clienti persi, per classe e per agente. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

CODICE AGENTE	CLASSE Z
1	11
2	22
3	16
TOTALE CLIENTI	49

**Tab 4.24:** *Distribuzione del fatturato dei clienti persi, per classe e per agente. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

CODICE AGENTE	FATTURATO 2001	FATTURATO 2002
	CLASSE Z	
1	19.846,50	0
2	6.306,35	0
3	11.422,89	0
TOTALE	37.575,74	0

I clienti persi, ovviamente, appartengono alla classe Z e rappresentano solo l'8% sul totale; con questa analisi ci si può rendere conto di quanto si sia perso in termini monetari, supponendo che i clienti fatturino all'incirca la stessa quota ogni anno e ricordando che l'anno 2001 preso in considerazione è parziale.



Colui che ha perso il maggior numero di clienti è l'agente 2, però non trascuriamo il fatturato, inferiore rispetto agli altri due agenti, evidentemente questi clienti erano proprio da non considerare; invece per l'agente 1 è il contrario, ha perso meno clienti ma in termini di fatturato è colui che ha la perdita maggiore. Conoscendo le caratteristiche di ogni singolo acquirente si può intervenire nel recupero di alcuni più rilevanti per la Saldoteck.



# CONCLUSIONE

Un'azienda *customer oriented* conosce approfonditamente i propri clienti, i loro desideri e le loro necessità, ma soprattutto la tipologia alla quale loro appartengono. Le analisi che sono state effettuate durante lo stage sono servite per conoscere maggiormente gli acquirenti Saldoteck e poterli categorizzare al fine di adeguare i servizi proposti in base alle esigenze di ciascuno di loro. Questa azienda ormai è arrivata all'incirca ad un numero sufficiente di clienti che portano profitto, quindi, oltre ad avere molte informazioni su di essi, deve essere in grado di mantenere un rapporto a lungo termine senza aver bisogno spasmodico di cercare nuovi clienti, anche perché, come abbiamo affermato nei capitoli precedenti, il costo sostenuto per acquisire nuovi clienti è nettamente superiore a quello necessario per mantenere fedeli quelli già esistenti.

Riepiloghiamo gli aspetti più importanti che sono stati evidenziati dalle analisi condotte all'interno della Saldoteck.

Una osservazione molto interessante riguarda la numerosità delle quattro categorie in cui è stata suddivisa la clientela, riferendoci al fatturato dell'anno 2002: la classe più rilevante, la classe A, alla quale si riferisce metà del fatturato, ha una quantità bassissima di clienti, lo stesso vale per la classe B. Il problema si presenta nel momento in cui questi acquirenti non dovessero più servirsi presso la Saldoteck, la quale perderebbe una grossa parte di ricavi; questi sono i Clienti Più Pregiati, e come avevamo già detto, rappresentano il cuore dell'azienda e l'obiettivo primario è la loro conservazione, soddisfarli il più possibile per renderli fedeli e costruire un rapporto di lunga durata. Ovviamente visto che la numerosità è esigua, se si riuscisse a far aumentare gli acquisti a qualche cliente appartenente alla classe B trasferendolo, di conseguenza, alla classe A, oppure dalla C alla B, sarebbe un altro traguardo interessante. Infatti, con i Clienti Coltivabili, quelli cioè appartenenti alla classe C, l'obiettivo principale è la loro crescita visto che possiedono un alto potenziale di crescita, e in un secondo momento quando saranno diventati più redditizi, la loro conservazione.

E' necessario ricordare che i clienti della classe Z, i quali rappresentano una percentuale considerevole (30%), nel 2002 non hanno fatto acquisti presso la Saldoteck, quindi o non sono stati soddisfatti dai prodotti e/o servizi comperati in precedenza, oppure non sono stati conquistati dalle proposte fatte a loro; l'azienda in questo caso dovrebbe ricontattarli per capire che problemi ci sono stati, ma solo nel caso in cui essi potrebbero diventare veramente redditizi, altrimenti non vale neanche la pena farlo.

Per quanto riguarda gli agenti, il fatturato maggiore nel 2002 è stato apportato dall'agente 2, Mattioli, ed è quasi il doppio di quello dell'agente 3, Dalla Riva, ma di poco maggiore rispetto l'agente 1; questo era certamente inevitabile dato che il primo venditore ha un numero più alto di clienti, in prevalenza appartenenti alla classe C. L'agente 2 dovrebbe fare un'accurata selezione dei propri clienti e far crescere coloro che hanno un potenziale maggiore; come lui anche gli altri agenti dovrebbero fare questa differenziazione. Nonostante tutto se consideriamo l'andamento complessivo del fatturato per singolo agente, tutti mantengono un trend positivo, l'agente 2 ha la maggiore variabilità, l'agente 3 la minore.

Esiste una specializzazione del lavoro prevalentemente solo per l'agente 5, il quale si occupa dell'assistenza tecnica, opera quasi esclusivamente nella provincia di Padova e tratta solo con clienti appartenenti alla classe C. per gli altri agenti, invece, la distribuzione dei clienti all'interno delle classi e per area è abbastanza simile ed il fatturato in proporzione alla numerosità degli acquirenti non denota differenze sostanziali.

Il Veneto è la regione leader, con una quota di clienti pari al 90% e di fatturato pari all'85%, ovviamente la provincia di Padova ha la quantità più alta di acquirenti perché è la zona più vicina per la Saldteck, ma anche le altre province di questa regione vedono fatturati redditizi di aziende importanti, come per esempio nel territorio di Venezia, Vicenza e Verona. Le regioni restanti rappresentano una percentuale esigua sul fatturato totale.

Prendendo in considerazione l'andamento del fatturato complessivo dal 2001 al 2003 si nota una forte variabilità e la mancanza di stagionalità, tranne che per il mese di Agosto, ciò nonostante il trend si mantiene positivo.

# APPENDICE

<b>Tab A.1:</b> <i>Distribuzione del fatturato 2002 e della quantità clienti per provincia.</i>	pag.	III
<b>Tab A.2:</b> <i>Distribuzione della numerosità dei clienti e del fatturato 2002 in base alla classe cliente, riferito all'agente 1.</i>	>>	IV
<b>Tab A.3:</b> <i>Distribuzione della numerosità dei clienti e del fatturato 2002 in base alla classe cliente, riferito all'agente 2.</i>	>>	IV
<b>Tab A.4:</b> <i>Distribuzione della numerosità dei clienti e del fatturato 2002 in base alla classe cliente, riferito all'agente 3.</i>	>>	V
<b>Tab A.5:</b> <i>Distribuzione della numerosità dei clienti e del fatturato 2002 in base alla classe cliente, riferito all'agente 5.</i>	>>	V
<b>Tab A.6:</b> <i>Distribuzione del fatturato 2002 e della quantità clienti per provincia, riferito all'agente 1.</i>	>>	V
<b>Tab A.7:</b> <i>Distribuzione del fatturato 2002 e della quantità clienti per provincia, riferito all'agente 2.</i>	>>	VI
<b>Tab A.8:</b> <i>Distribuzione del fatturato 2002 e della quantità clienti per provincia, riferito all'agente 3.</i>	>>	VII
<b>Tab A.9:</b> <i>Distribuzione del fatturato 2002 e della quantità clienti per provincia, riferito all'agente 5.</i>	>>	VIII
<b>Tab A.10:</b> <i>Distribuzione del fatturato e della quantità clienti da Settembre 2002 a Dicembre 2002, diviso per classe cliente.</i>	>>	VIII
<b>Tab A.11:</b> <i>Distribuzione del fatturato e della quantità clienti da Gennaio 2003 ad Aprile 2003, diviso per classe cliente.</i>	>>	IX
<b>Tab A.12:</b> <i>Distribuzione del fatturato e della quantità clienti da Gennaio 2003 ad Aprile 2003 per i clienti codificati nel 2003, diviso per classe cliente.</i>	>>	IX
<b>Tab A.13:</b> <i>Distribuzione del fatturato e della quantità clienti da Settembre 2002 a Dicembre 2002, diviso per classe cliente, riferito all'agente 1.</i>	>>	IX
<b>Tab A.14:</b> <i>Distribuzione del fatturato e della quantità clienti da Gennaio 2003 ad Aprile 2003, diviso per classe cliente, riferito all'agente 1.</i>	>>	IX
<b>Tab A.15:</b> <i>Distribuzione del fatturato e della quantità clienti da Gennaio 2003 ad Aprile 2003 per i clienti codificati nel 2003, diviso per classe cliente, riferito all'agente 1.</i>	>>	X
<b>Tab A.16:</b> <i>Distribuzione del fatturato e della quantità clienti da Settembre 2002 a Dicembre 2002, diviso per classe cliente, riferito all'agente 2.</i>	>>	X
<b>Tab A.17:</b> <i>Distribuzione del fatturato e della quantità clienti da Gennaio 2003 ad Aprile 2003, diviso per classe cliente, riferito all'agente 2.</i>	>>	X

<b>Tab A.18:</b> <i>Distribuzione del fatturato e della quantità clienti da Gennaio 2003 ad Aprile 2003 per i clienti codificati nel 2003, diviso per classe cliente, riferito all'agente 2.</i>	>>	X
<b>Tab A.19:</b> <i>Distribuzione del fatturato e della quantità clienti da Settembre 2002 a Dicembre 2002, diviso per classe cliente, riferito all'agente 3.</i>	>>	XI
<b>Tab A.20:</b> <i>Distribuzione del fatturato e della quantità clienti da Gennaio 2003 ad Aprile 2003, diviso per classe cliente, riferito all'agente 3.</i>	>>	XI
<b>Tab A.21:</b> <i>Distribuzione del fatturato e della quantità clienti da Gennaio 2003 ad Aprile 2003 per i clienti codificati nel 2003, diviso per classe cliente, riferito all'agente 3.</i>	>>	XI
<b>Tab A.22:</b> <i>Distribuzione del fatturato e della quantità clienti da Settembre 2002 a Dicembre 2002, diviso per classe cliente, riferito all'agente 5.</i>	>>	XI
<b>Tab A.23:</b> <i>Distribuzione del fatturato e della quantità clienti da Gennaio 2003 ad Aprile 2003, diviso per classe cliente, riferito all'agente 5.</i>	>>	XII
<b>Tab A.24:</b> <i>Distribuzione del fatturato e della quantità clienti da Gennaio 2003 ad Aprile 2003 per i clienti codificati nel 2003, diviso per classe cliente, riferito all'agente 5.</i>	>>	XII
<b>Tab A.25:</b> <i>Dati raccolti nel periodo Gennaio-Luglio 2003, divisi per classe cliente.</i>	>>	XII
<b>Tab A.26:</b> <i>Dati raccolti nel periodo Gennaio-Luglio 2002, divisi per classe cliente.</i>	>>	XII
<b>Tab A.27:</b> <i>Dati raccolti nel periodo Gennaio-Luglio 2003, divisi per classe cliente, riguardanti l'agente 1.</i>	>>	XIII
<b>Tab A.28:</b> <i>Dati raccolti nel periodo Gennaio-Luglio 2003, divisi per classe cliente, riguardanti l'agente 2.</i>	>>	XIII
<b>Tab A.29:</b> <i>Dati raccolti nel periodo Gennaio-Luglio 2003, divisi per classe cliente, riguardanti l'agente 3.</i>	>>	XIII
<b>Tab A.30:</b> <i>Dati raccolti nel periodo Gennaio-Luglio 2003, divisi per classe cliente, riguardanti l'agente 5.</i>	>>	XIII
<b>Tab A.31:</b> <i>Dati raccolti nel periodo Gennaio-Luglio 2002, divisi per classe cliente, riguardanti l'agente 1.</i>	>>	XIV
<b>Tab A.32:</b> <i>Dati raccolti nel periodo Gennaio-Luglio 2002, divisi per classe cliente, riguardanti l'agente 2.</i>	>>	XIV
<b>Tab A.33:</b> <i>Dati raccolti nel periodo Gennaio-Luglio 2002, divisi per classe cliente, riguardanti l'agente 3.</i>	>>	XIV
<b>Tab A.34:</b> <i>Dati raccolti nel periodo Gennaio-Luglio 2002, divisi per classe cliente, riguardanti l'agente 5.</i>	>>	XIV

**Tab A.1:** Distribuzione del fatturato 2002 e della quantità clienti per provincia. Fonte: elaborazione interna Saldotek.

REGIONE	PROVINCIA	FATTURATO	FATTURATO MEDIO	QUANTITA' CLIENTI	QUANTITA' % CLIENTI SUL TOT.
<b>VENETO</b>	<b>TOTALE</b>	<b>1.099.083,4</b>	<b>1.941,84</b>	<b>566</b>	<b>90,8</b>
	PADOVA	610.768,9	1.534,59	398	63,78
	VENEZIA	171.481,4	2.091,24	82	13,2
	VICENZA	173.091,1	5.090,91	34	5,4
	VERONA	77.009,1	6.417,43	12	2
	TREVISO	20.652,4	1.588,65	13	2,1
	ROVIGO	46.080,48	1.920,02	24	3,8
	BELLUNO	0	0	3	0,5
<b>LOMBARDIA</b>	<b>TOTALE</b>	<b>155.217,45</b>	<b>10.347,83</b>	<b>15</b>	<b>2,4</b>
	MILANO	144.460,1	24.076,68	6	0,9
	BERGAMO	0	0	1	0,16
	BRESCIA	6.971,96	1.742,99	4	0,7
	CREMONA	241,69	120,85	2	0,32
	LODI	0	0	1	0,16
	MANTOVA	3.543,7	3.543,7	1	0,16
<b>FRIULI VENEZIA GIULIA</b>	<b>TOTALE</b>	<b>22.419,51</b>	<b>1.494,63</b>	<b>15</b>	<b>2,4</b>
	PORDENONE	3.847,5	961,88	4	0,7
	GORIZIA	8.111,08	2.027,77	4	0,7
	UDINE	10.460,93	1.743,49	6	0,9
	TRIESTE	0	0	1	0,16
<b>PIEMONTE</b>	<b>TOTALE</b>	<b>7.504,36</b>	<b>1.250,73</b>	<b>6</b>	<b>0,9</b>
	TORINO	0	0	2	0,32
	CUNEO	6.905,02	3.452,51	2	0,32
	NOVARA	599,34	299,67	2	0,32
<b>PUGLIA</b>	<b>TOTALE</b>	<b>7.041,39</b>	<b>2.347,13</b>	<b>3</b>	<b>0,5</b>
	BARI	996,77	498,39	2	0,32
	TARANTO	6.044,62	6.044,62	1	0,16
<b>TOSCANA</b>	<b>TOTALE</b>	<b>3.125,51</b>	<b>781,38</b>	<b>4</b>	<b>0,6</b>
	MASSA	2.674,59	1.337,3	2	0,32
	LUCCA	0	0	1	0,16
<b>CAMPANIA</b>	<b>TOTALE</b>	<b>1.040,36</b>	<b>1.040,36</b>	<b>1</b>	<b>0,16</b>
	NAPOLI	1.040,36	1.040,36	1	0,16
<b>TRENTINO ALTO ADIGE</b>	<b>TOTALE</b>	<b>725,12</b>	<b>362,56</b>	<b>2</b>	<b>0,32</b>
	TRENTO	725,12	725,12	1	0,16
<b>EMILIA ROMAGNA</b>	BOLZANO	0	0	1	0,16
	<b>TOTALE</b>	<b>574,6</b>	<b>114,92</b>	<b>5</b>	<b>0,8</b>
	BOLOGNA	375,38	375,38	1	0,16
	FERRARA	0	0	1	0,16
	FORLI'	0	0	1	0,16
	PIACENZA	0	0	1	0,16
REGGIO EMILIA	199,22	199,22	1	0,16	

**Tab A.1:** Continua da distribuzione del fatturato 2002 e della quantità clienti per provincia. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.

REGIONE	PROVINCIA	FATTURATO	FATTURATO MEDIO	QUANTITA' CLIENTI	QUANTITA' % CLIENTI SUL TOT.
MARCHE	TOTALE	143	71,5	2	0,32
	ASCOLI PICENO	143	71,5	2	0,32
LIGURIA	TOTALE	121,7	60,85	2	0,32
	GENOVA	121,7	121,7	1	0,16
	LA SPEZIA	0	0	1	0,16
LAZIO	TOTALE	78,6	78,6	1	0,16
	ROMA	78,6	78,6	1	0,16
SICILIA	TOTALE	0	0	1	0,16
	SIRACUSA	0	0	1	0,16

**Tab A.2:** Distribuzione della numerosità dei clienti e del fatturato 2002 in base alla classe cliente, riferito all'agente 1. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.

Classe clienti	Quantità clienti	Quantità % clienti	Fatturato	Fatturato medio	Fatturato %	Cumulata	Cumulata %
CLASSE A	6	4,31	244.570,9	40.761,82	56,37	244.570,9	56,36
CLASSE B	11	7,92	89.385,27	8.125,9	20,59	333.956,2	76,9
CLASSE C	72	51,80	100.006	1.388,97	23,04	433.962,2	100
CLASSE Z	50	35,97	0	0	0	0	100
Totale	139	100	433.962,17	3.122,03	100	433.962,2	100

**Tab A.3:** Distribuzione della numerosità dei clienti e del fatturato 2002 in base alla classe cliente, riferito all'agente 2. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.

Classe clienti	Quantità clienti	Quantità % clienti	Fatturato	Fatturato medio	Fatturato %	Cumulata	Cumulata %
CLASSE A	8	2,2	261.545,5	32.693,2	49,6	261.545,47	49,6
CLASSE B	10	2,7	78.048,22	9.756,03	14,76	339.593,69	64,36
CLASSE C	242	67,3	188.046,1	777,05	35,64	527.639,8	100
CLASSE Z	100	27,8	0	0	0	0	100
Totale	360	100	527.639,8	43.226,28	100	527.639,8	100



**Tab A.4:** Distribuzione della numerosità dei clienti e del fatturato 2002 in base alla classe cliente, riferito all'agente 3. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.

Classe clienti	Quantità clienti	Quantità % clienti	Fatturato	Fatturato medio	Fatturato %	Cumulata	Cumulata %
CLASSE A	7	6,36	146.584,3	20.940,6	44,7	146.584,3	44,7
CLASSE B	11	10	87.518,62	7.956,24	26,6	23.410,29	71,3
CLASSE C	59	53,64	94.213,53	1.596,84	28,7	328.316,4	100
CLASSE Z	33	30	0	0	0	0	100
Totale	110	100	328.316,45	2.984,70	100	328.316,4	100

**Tab A.5:** Distribuzione della numerosità dei clienti e del fatturato 2002 in base alla classe cliente, riferito all'agente 5. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.

Classe clienti	Quantità clienti	Quantità % clienti	Fatturato	Fatturato medio	Fatturato %	Cumulata	Cumulata %
CLASSE A	0	0	0	0	0	0	0
CLASSE B	0	0	0	0	0	0	0
CLASSE C	8	100	7.155,96	894,5	100	7.155,95	100
CLASSE Z	0	0	0	0	0	0	0
Totale	8	100	7.155,96	894,5	100	7.155,95	100

**Tab A.6:** Distribuzione del fatturato 2002 e della quantità clienti per provincia, riferito all'agente 1. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.

REGIONE	PROVINCIA	FATTURATO	FATTURATO MEDIO	QUANTITA' CLIENTI	QUANTITA' % CLIENTI SUL TOT.
VENETO	TOTALE	323.867,07	2.590,94	125	89,3
	PADOVA	125.654,85	2.166,46	58	41,4
	VENEZIA	142.887,33	3.861,82	37	26,4
	VICENZA	9.967,34	1.245,92	8	5,7
	VERONA	0	0	1	0,7
	TREVISO	5.763,6	1.921,20	3	2,1
	ROVIGO	39.593,95	2.474,62	16	11,4
	BELLUNO	0	0	2	1,4

**Tab A.6:** Continua da distribuzione del fatturato 2002 e della quantità clienti per provincia, riferito all'agente 1. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.

REGIONE	PROVINCIA	FATTURATO	FATTURATO MEDIO	QUANTITA' CLIENTI	QUANTITA' % CLIENTI SUL TOT.
LOMBARDIA	TOTALE	<b>90.245,35</b>	<b>45.122,68</b>	<b>2</b>	<b>1,4</b>
	MILANO	90.246,35	45.123,18	2	1,4
FRIULI VENEZIA GIULIA	TOTALE	<b>6.291,55</b>	<b>3.145,78</b>	<b>2</b>	<b>1,4</b>
	GORIZIA	6.291,55	6.291,55	1	0,7
	UDINE	0	0	1	0,7
PIEMONTE	TOTALE	<b>3.180,34</b>	<b>3.180,34</b>	<b>1</b>	<b>0,7</b>
	CUNEO	3.180,34	3.180,34	1	0,7
PUGLIA	TOTALE	<b>6.096,27</b>	<b>3.048,135</b>	<b>2</b>	<b>1,4</b>
	BARI	51,65	51,65	1	0,7
	TARANTO	6.044,62	6.044,62	1	0,7
TOSCANA	TOTALE	<b>2.674,59</b>	<b>1.337,3</b>	<b>2</b>	<b>1,4</b>
	MASSA	2.674,59	1.337,3	2	1,4
CAMPANIA	TOTALE	<b>1.040,36</b>	<b>1.040,36</b>	<b>1</b>	<b>0,7</b>
	NAPOLI	1.040,36	1.040,36	1	0,7
EMILIA ROMAGNA	TOTALE	<b>199,22</b>	<b>99,61</b>	<b>2</b>	<b>1,4</b>
	FORLI'	0	0	1	0,7
	REGGIO EMILIA	199,22	199,22	1	0,7
LIGURIA	TOTALE	<b>121,7</b>	<b>60,85</b>	<b>2</b>	<b>1,4</b>
	GENOVA	121,7	121,7	1	0,7
	LA SPEZIA	0	0	1	0,7
SICILIA	TOTALE	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0,7</b>
	SIRACUSA	0	0	1	0,7

**Tab A.7:** Distribuzione del fatturato 2002 e della quantità clienti per provincia, riferito all'agente 2. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.

REGIONE	PROVINCIA	FATTURATO	FATTURATO MEDIO	QUANTITA' CLIENTI	QUANTITA' % CLIENTI SUL TOT.
VENETO	TOTALE	<b>469.027,63</b>	<b>1.363,45</b>	<b>344</b>	<b>96,36</b>
	PADOVA	362.055,13	1.223,16	296	82,91
	VENEZIA	15.676,74	447,91	35	9,80
	VICENZA	84.447,02	14.074,50	6	1,7
	VERONA	1.381,17	690,59	2	0,6
	ROVIGO	5.467,57	1.093,514	5	1,4
LOMBARDIA	TOTALE	<b>54.320,65</b>	<b>10.864,13</b>	<b>5</b>	<b>1,4</b>
	MILANO	54.213,73	18.071,24	3	0,8
	BRESCIA	106,92	106,92	1	0,3
	LODI	0	0,00	1	0,3

**Tab A.7:** Continua da distribuzione del fatturato 2002 e della quantità clienti per provincia, riferito all'agente 2. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.

REGIONE	PROVINCIA	FATTURATO	FATTURATO MEDIO	QUANTITA' CLIENTI	QUANTITA' % CLIENTI SUL TOT.
FRIULI VENEZIA	<b>TOTALE</b>	<b>2.959,73</b>	<b>739,93</b>	<b>4</b>	<b>1,1</b>
	PORDENONE	195,6	195,60	1	0,3
GIULIA	GORIZIA	1.022,58	1.022,58	1	0,3
	UDINE	1.741,55	870,78	2	0,6
PIEMONTE	<b>TOTALE</b>	<b>599,34</b>	<b>599,34</b>	<b>1</b>	<b>0,3</b>
	NOVARA	599,34	599,34	1	0,3
TOSCANA	<b>TOTALE</b>	<b>550,92</b>	<b>550,92</b>	<b>1</b>	<b>0,3</b>
	PRATO	550,92	550,92	1	0,3
MARCHE	<b>TOTALE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0,3</b>
	ASCOLI PICENO	0	0	1	0,3
LAZIO	<b>TOTALE</b>	<b>78,6</b>	<b>78,6</b>	<b>1</b>	<b>0,3</b>
	ROMA	78,6	78,6	1	0,3

**Tab A.8:** Distribuzione del fatturato 2002 e della quantità clienti per provincia, riferito all'agente 3. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.

REGIONE	PROVINCIA	FATTURATO	FATTURATO MEDIO	QUANTITA' CLIENTI	QUANTITA' % CLIENTI SUL TOT.
VENETO	<b>TOTALE</b>	<b>298.136,88</b>	<b>3.592,01</b>	<b>83</b>	<b>74,1</b>
	PADOVA	115.122,95	3.597,59	32	28,6
	VENEZIA	12.878,65	1.430,96	9	8,0
	VICENZA	78.676,73	3.933,84	20	17,9
	VERONA	75.627,93	8.403,10	9	8,0
	TREVISO	14.811,66	1.645,74	9	8,0
	ROVIGO	1.018,96	339,65	3	2,7
	BELLUNO	0	0	1	0,9
LOMBARDIA	<b>TOTALE</b>	<b>10.650,43</b>	<b>1.331,30375</b>	<b>8</b>	<b>7,1</b>
	MILANO	0	0	1	0,9
	BERGAMO	0	0	1	0,9
	BRESCIA	6.865,04	2.288,35	3	2,7
	CREMONA	241,69	120,85	2	1,8
	MANTOVA	3.543,7	3.543,7	1	0,9
FRIULI VENEZIA GIULIA	<b>TOTALE</b>	<b>13.168,23</b>	<b>1.463,14</b>	<b>9</b>	<b>8,0</b>
	PORDENONE	3.651,9	1.217,30	3	2,7
	GORIZIA	796,95	398,48	2	1,8
	UDINE	8.719,38	2.906,46	3	2,7
	TRIESTE	0	0	1	0,9

**Tab A.8:** Continua da distribuzione del fatturato 2002 e della quantità clienti per provincia, riferito all'agente 3. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.

REGIONE	PROVINCIA	FATTURATO	FATTURATO MEDIO	QUANTITA' CLIENTI	QUANTITA' % CLIENTI SUL TOT.
PIEMONTE	TOTALE	3.724,68	931,17	4	3,6
	TORINO	0	0	2	1,8
	CUNEO	3.724,68	3.724,68	1	0,9
	NOVARA	0	0	1	0,9
PUGLIA	TOTALE	945,12	945,12	1	0,9
	BARI	945,12	945,12	1	0,9
TOSCANA	TOTALE	0	0	1	0,9
	LUCCA	0	0	1	0,9
TRENTINO ALTO ADIGE	TOTALE	725,12	362,56	2	1,8
	TRENTO	725,12	725,12	1	0,9
	BOLZANO	0	0	1	0,9
EMILIA ROMAGNA	TOTALE	375,38	125,13	3	2,7
	BOLOGNA	375,38	375,38	1	0,9
	FERRARA	0	0	1	0,9
	PIACENZA	0	0	1	0,9
MARCHE	TOTALE	143	143	1	0,9
	ASCOLI PICENO	143	143	1	0,9

**Tab A.9:** Distribuzione del fatturato 2002 e della quantità clienti per provincia, riferito all'agente 5. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.

REGIONE	PROVINCIA	FATTURATO	FATTURATO MEDIO	QUANTITA' CLIENTI	QUANTITA' % CLIENTI SUL TOT.
VENETO	TOTALE	7.648,48	637,37	12	100
	PADOVA	7.532,64	753,26	10	83,34
	VENEZIA	38,7	38,70	1	8,33
	TREVISO	77,14	77,14	1	8,33

**Tab A.10:** Distribuzione del fatturato e della quantità clienti da Settembre 2002 a Dicembre 2002, diviso per classe cliente. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.

Classe clienti	Quantità clienti	Quantità % clienti	Fatturato	Fatturato medio	Fatturato %
CLASSE A	21	3,4	187.511,59	8.929,12	45,84
CLASSE B	32	5,2	92.153,63	2.879,80	22,54
CLASSE C	381	61,75	129.307,51	339,39	31,62
CLASSE Z	183	29,65	0,00	0,00	0,00
TOTALE	617	100,00	408.972,73	662,84	100,00

**Tab A.11:** *Distribuzione del fatturato e della quantità clienti da Gennaio 2003 ad Aprile 2003, diviso per classe cliente. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

Classe clienti	Quantità clienti	Quantità % clienti	Fatturato	Fatturato medio	Fatturato %
CLASSE A	21	3,4	141.452,98	6.735,86	40,54
CLASSE B	32	5,2	66.657,61	2.083,05	19,11
CLASSE C	381	61,75	111.662,86	293,08	32,01
CLASSE Z	183	29,65	29.117,09	159,11	8,35
TOTALE	617	100,00	348.890,54	565,46	100,00

**Tab A.12:** *Distribuzione del fatturato e della quantità clienti da Gennaio 2003 ad Aprile 2003 per i clienti codificati nel 2003, diviso per classe cliente. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

Classe clienti	Quantità clienti	Quantità % clienti	Fatturato	Fatturato medio	Fatturato %
CLASSE A	1	1,56	4.563,49	4.563,49	15,53
CLASSE B	3	4,69	7.527,43	2.509,14	25,60
CLASSE C	41	64,06	17.297,07	421,88	58,86
CLASSE Z	19	29,69	0,00	0,00	0,00
TOTALE	64	100,00	29.387,99	459,19	100,00

**Tab A.13:** *Distribuzione del fatturato e della quantità clienti da Settembre 2002 a Dicembre 2002, diviso per classe cliente, riferito all'agente 1. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

Classe clienti	Quantità clienti	Quantità % clienti	Fatturato	Fatturato medio	Fatturato %
CLASSE A	6	4,31	72.388,22	12.064,70	52,11
CLASSE B	11	7,92	39.930,13	3.630,01	28,75
CLASSE C	72	51,80	26.589,92	369,30	19,14
CLASSE Z	50	35,97	0,00	0,00	0,00
TOTALE	139	100,00	138.908,26	992,20	100,00

**Tab A.14:** *Distribuzione del fatturato e della quantità clienti da Gennaio 2003 ad Aprile 2003, diviso per classe cliente, riferito all'agente 1. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

Classe clienti	Quantità clienti	Quantità % clienti	Fatturato	Fatturato medio	Fatturato %
CLASSE A	6	4,76	60.472,37	10.078,73	64,16
CLASSE B	10	7,93	13.506,03	1.350,60	14,33
CLASSE C	60	47,62	13.128,24	218,80	13,93
CLASSE Z	50	39,69	7.148,52	142,97	7,58
TOTALE	126	100,00	94.255,16	748,06	100,00

**Tab A.15:** *Distribuzione del fatturato e della quantità clienti da Gennaio 2003 ad Aprile 2003 per i clienti codificati nel 2003, diviso per classe cliente, riferito all'agente 1. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

Classe clienti	Quantità clienti	Quantità % clienti	Fatturato	Fatturato medio	Fatturato %
CLASSE A	0	0,00	0,00	0,00	0,00
CLASSE B	1	5,26	3224,50	3224,50	35,17
CLASSE C	11	57,89	5944,36	540,40	64,83
CLASSE Z	7	36,84	0	0	0,00
TOTALE	19	100,00	9168,86	482,57	100,00

**Tab A.16:** *Distribuzione del fatturato e della quantità clienti da Settembre 2002 a Dicembre 2002, diviso per classe cliente, riferito all'agente 2. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

Classe clienti	Quantità clienti	Quantità % clienti	Fatturato	Fatturato medio	Fatturato %
CLASSE A	8	2,2	74.062,08	9.257,76	46,98
CLASSE B	10	2,7	21.275,95	2.127,60	13,50
CLASSE C	242	67,3	62.292,53	257,41	39,52
CLASSE Z	100	27,8	0,00	0,00	0,00
TOTALE	360	100,00	157.630,56	441,54	100,00

**Tab A.17:** *Distribuzione del fatturato e della quantità clienti da Gennaio 2003 ad Aprile 2003, diviso per classe cliente, riferito all'agente 2. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

Classe clienti	Quantità clienti	Quantità % clienti	Fatturato	Fatturato medio	Fatturato %
CLASSE A	8	2,94	57.409,58	7.176,20	36,39
CLASSE B	10	3,68	31.243,75	3.124,38	19,80
CLASSE C	159	58,45	52.400,25	329,56	33,21
CLASSE Z	95	34,93	16.718,40	175,98	10,60
TOTALE	272	100,00	157.771,98	580,04	100,00

**Tab A.18:** *Distribuzione del fatturato e della quantità clienti da Gennaio 2003 ad Aprile 2003 per i clienti codificati nel 2003, diviso per classe cliente, riferito all'agente 2. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

Classe clienti	Quantità clienti	Quantità % clienti	Fatturato	Fatturato medio	Fatturato %
CLASSE A	0	0,00	0,00	0,00	0,00
CLASSE B	1	3,03	2.088,58	2.088,58	20,06
CLASSE C	23	69,70	8.322,29	361,84	79,94
CLASSE Z	9	27,27	0,00	0,00	0,00
TOTALE	33	100,00	10.410,88	315,48	100,00

**Tab A.19:** *Distribuzione del fatturato e della quantità clienti da Settembre 2002 a Dicembre 2002, diviso per classe cliente, riferito all'agente 3. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

<b>Classe clienti</b>	<b>Quantità clienti</b>	<b>Quantità % clienti</b>	<b>Fatturato</b>	<b>Fatturato medio</b>	<b>Fatturato %</b>
CLASSE A	7	6,36	41.061,29	5.865,90	37,94
CLASSE B	11	10	30.947,55	2.813,41	28,59
CLASSE C	59	53,64	36.231,25	614,09	33,47
CLASSE Z	33	30	0,00	0,00	0,00
TOTALE	110	100,00	108.240,09	966,43	100,00

**Tab A.20:** *Distribuzione del fatturato e della quantità clienti da Gennaio 2003 ad Aprile 2003, diviso per classe cliente, riferito all'agente 3. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

<b>Classe clienti</b>	<b>Quantità clienti</b>	<b>Quantità % clienti</b>	<b>Fatturato</b>	<b>Fatturato medio</b>	<b>Fatturato %</b>
CLASSE A	7	6,36	23.571,03	3.367,29	25,98
CLASSE B	11	10	21.620,86	1.965,53	23,83
CLASSE C	59	53,64	40.283,79	682,78	44,40
CLASSE Z	33	30	5.250,18	159,10	5,79
TOTALE	110	100,00	90.725,86	824,78	100,00

**Tab A.21:** *Distribuzione del fatturato e della quantità clienti da Gennaio 2003 ad Aprile 2003 per i clienti codificati nel 2003, diviso per classe cliente, riferito all'agente 3. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

<b>Classe clienti</b>	<b>Quantità clienti</b>	<b>Quantità % clienti</b>	<b>Fatturato</b>	<b>Fatturato medio</b>	<b>Fatturato %</b>
CLASSE A	1	10,00	4563,49	4563,49	47,48
CLASSE B	1	10,00	2214,35	2214,35	23,04
CLASSE C	5	50,00	2832,59	566,52	29,47
CLASSE Z	3	30,00	0	0	0,00
TOTALE	10	100,00	9610,43	961,04	100,00

**Tab A.22:** *Distribuzione del fatturato e della quantità clienti da Settembre 2002 a Dicembre 2002, diviso per classe cliente, riferito all'agente 5. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

<b>Classe clienti</b>	<b>Quantità clienti</b>	<b>Quantità % clienti</b>	<b>Fatturato</b>	<b>Fatturato medio</b>	<b>Fatturato %</b>
CLASSE A	0	0,00	0,00	0,00	0,00
CLASSE B	0	0,00	0,00	0,00	0,00
CLASSE C	8	100,00	4193,81	524,23	100,00
CLASSE Z	0	0,00	0	0	0,00
TOTALE	8	100,00	4193,81	524,23	100,00

**Tab A.23:** *Distribuzione del fatturato e della quantità clienti da Gennaio 2003 ad Aprile 2003, diviso per classe cliente, riferito all'agente 5. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

<b>Classe clienti</b>	<b>Quantità clienti</b>	<b>Quantità % clienti</b>	<b>Fatturato</b>	<b>Fatturato medio</b>	<b>Fatturato %</b>
CLASSE A	0	0,00	0,00	0,00	0,00
CLASSE B	1	0,93	286,97	286,97	4,68
CLASSE C	105	96,26	5850,58	55,72	95,32
CLASSE Z	3	2,80	0,00	0,00	0,00
TOTALE	109	100,00	6137,54	56,31	100,00

**Tab A.24:** *Distribuzione del fatturato e della quantità clienti da Gennaio 2003 ad Aprile 2003 per i clienti codificati nel 2003, diviso per classe cliente, riferito all'agente 5. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

<b>Classe clienti</b>	<b>Quantità clienti</b>	<b>Quantità % clienti</b>	<b>Fatturato</b>	<b>Fatturato medio</b>	<b>Fatturato %</b>
CLASSE A	0	0,00	0,00	0,00	0,00
CLASSE B	0	0,00	0,00	0,00	0,00
CLASSE C	2	100,00	197,83	98,91	100,00
CLASSE Z	0	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTALE	2	100,00	197,83	98,91	100,00

**Tab A.25:** *Dati raccolti nel periodo Gennaio–Luglio 2003, divisi per classe cliente. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

<b>Classe clienti</b>	<b>Quantità clienti</b>	<b>Quantità % clienti</b>	<b>Fatturato</b>	<b>Fatturato medio</b>	<b>Fatturato %</b>
CLASSE A	21	2,96	362.248,03	17.249,91	50,21
CLASSE B	26	3,67	143.170,14	5.506,54	19,84
CLASSE C	305	43,02	216.048,46	708,35	29,95
CLASSE Z	357	50,35	0,00	0,00	0,00
TOTALE	709	100,00	721.466,63	1.017,58	100,00

**Tab A.26:** *Dati raccolti nel periodo Gennaio–Luglio 2002, divisi per classe cliente. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.*

<b>Classe clienti</b>	<b>Quantità clienti</b>	<b>Quantità % clienti</b>	<b>Fatturato</b>	<b>Fatturato medio</b>	<b>Fatturato %</b>
CLASSE A	18	2,90	333.671,17	18.537,29	50,34
CLASSE B	26	4,19	129.911,14	4.996,58	19,60
CLASSE C	296	47,67	199.201,92	672,98	30,06
CLASSE Z	280	45,25	0,00	0,00	0,00
TOTALE	620	100,00	662.784,23	1.069,00	100,00



**Tab A.27:** Dati raccolti nel periodo Gennaio–Luglio 2003, divisi per classe cliente, riguardanti l'agente 1. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.

Classe clienti	Quantità clienti	Quantità % clienti	Fatturato	Fatturato medio	Fatturato %
CLASSE A	6	3,87	106.697,99	17.783,00	54,92
CLASSE B	8	5,16	41.383,68	5.172,96	21,30
CLASSE C	62	40,00	46.196,04	745,10	23,78
CLASSE Z	79	50,97	0,00	0,00	0,00
TOTALE	155	100,00	194.277,71	1.253,40	100,00

**Tab A.28:** Dati raccolti nel periodo Gennaio–Luglio 2003, divisi per classe cliente, riguardanti l'agente 2. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.

Classe clienti	Quantità clienti	Quantità % clienti	Fatturato	Fatturato medio	Fatturato %
CLASSE A	8	2,51	167.169,94	20.896,24	54,22
CLASSE B	8	2,51	41.247,30	5.155,91	13,38
CLASSE C	147	46,08	99.908,71	679,65	32,40
CLASSE Z	156	48,90	0,00	0,00	0,00
TOTALE	319	100,00	308.325,95	966,54	100,00

**Tab A.29:** Dati raccolti nel periodo Gennaio–Luglio 2003, divisi per classe cliente, riguardanti l'agente 3. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.

Classe clienti	Quantità clienti	Quantità % clienti	Fatturato	Fatturato medio	Fatturato %
CLASSE A	7	5,69	88.380,10	12.625,73	44,07
CLASSE B	9	7,32	57.062,20	6.340,24	28,45
CLASSE C	46	37,40	55.123,16	1.198,33	27,48
CLASSE Z	61	49,59	0,00	0,00	0,00
TOTALE	123	100,00	200.565,46	1.630,61	100,00

**Tab A.30:** Dati raccolti nel periodo Gennaio–Luglio 2003, divisi per classe cliente, riguardanti l'agente 5. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.

Classe clienti	Quantità clienti	Quantità % clienti	Fatturato	Fatturato medio	Fatturato %
CLASSE A	0	0,00	0,00	0,00	0,00
CLASSE B	1	0,89	3.476,96	3.476,96	19,00
CLASSE C	50	44,64	14.820,55	296,41	81,00
CLASSE Z	61	54,46	0,00	0,00	0,00
TOTALE	112	100,00	18.297,51	163,37	100,00

**Tab A.31:** Dati raccolti nel periodo Gennaio–Luglio 2002, divisi per classe cliente, riguardanti l'agente 1. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.

Classe clienti	Quantità clienti	Quantità % clienti	Fatturato	Fatturato medio	Fatturato %
CLASSE A	7	5,04	137.042,85	19.577,55	59,76
CLASSE B	9	6,47	43.581,98	4.842,44	19,00
CLASSE C	61	43,88	48.698,14	798,33	21,24
CLASSE Z	62	44,60	0,00	0,00	0,00
TOTALE	139	100,00	229.322,97	1.649,81	100,00

**Tab A.32:** Dati raccolti nel periodo Gennaio–Luglio 2002, divisi per classe cliente, riguardanti l'agente 2. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.

Classe clienti	Quantità clienti	Quantità % clienti	Fatturato	Fatturato medio	Fatturato %
CLASSE A	6	1,68	132.917,79	22.152,97	49,92
CLASSE B	8	2,24	41.125,93	5.140,74	15,45
CLASSE C	179	50,14	92.202,69	515,10	34,63
CLASSE Z	164	45,94	0,00	0,00	0,00
TOTALE	357	100,00	266.246,42	745,79	100,00

**Tab A.33:** Dati raccolti nel periodo Gennaio–Luglio 2002, divisi per classe cliente, riguardanti l'agente 3. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.

Classe clienti	Quantità clienti	Quantità % clienti	Fatturato	Fatturato medio	Fatturato %
CLASSE A	5	4,46	63.710,53	12.742,11	38,53
CLASSE B	9	8,04	45.203,23	5.022,58	27,34
CLASSE C	52	46,43	56.448,96	1.085,56	34,14
CLASSE Z	46	41,07	0,00	0,00	0,00
TOTALE	112	100,00	165.362,72	1.476,45	100,00

**Tab A.34:** Dati raccolti nel periodo Gennaio–Luglio 2002, divisi per classe cliente, riguardanti l'agente 5. Fonte: elaborazione interna Saldoteck.

Classe clienti	Quantità clienti	Quantità % clienti	Fatturato	Fatturato medio	Fatturato %
CLASSE A	0	0,00	0,00	0,00	0,00
CLASSE B	0	0,00	0,00	0,00	0,00
CLASSE C	4	33,33	1.852,13	463,03	100,00
CLASSE Z	8	66,67	0,00	0,00	0,00
TOTALE	12	100,00	1.852,13	154,34	100,00

## BIBLIOGRAFIA

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

M.T.CUOMO, *La customer satisfaction. Vantaggio competitivo e creazione di valore*, Cedam, Padova, 2000.

P.GREENBERG, *CRM: customer relationship management*, Apogeo, Milano, 2001.

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

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

E.VALDANI, B.BUSACCA, M.COSTABILE, *La soddisfazione del cliente: un'indagine empirica sulle imprese italiane: valenze strategiche, dimensioni analitiche e metodi di rilevazione*, Egea, Milano, 1994.

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

[www.i-dome.com](http://www.i-dome.com)

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

Dati presi dal database dell'azienda Saldoteck.



Un caloroso ringraziamento a mio padre, mia madre e mia sorella perché mi hanno sempre sostenuto ed aiutato, a Stefano che ha dovuto subirsi tutte le mie paranoie.

In particolare alla professoressa Martina Pertile per la disponibilità ed il tempo dedicatomi, a tutto il personale della Saldoteck per avermi accolto volentieri tra loro, ed infine a tutti i miei amici che mi hanno accompagnato nella vita.