



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

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

LA GESTIONE COMMERCIALE E IL PROCESSO DI VENDITA. UN'ESPERIENZA DI STAGE

Relatore: prof.ssa Martina Pertile

Laureanda: Chiara Lazzarin dal Cesso

ANNO ACCADEMICO 2004-2005

A mio fratello Fabio

*E' nell'interesse del mondo commerciale
che la ricchezza possa trovarsi dappertutto.*

Edmund Burke

INDICE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUZIONE | 3 |
| 1 L'AZIENDA: EURO'CRYOR S.P.A. | 5 |
| 1.1 STORIA | 5 |
| 1.2 MERCATO | 6 |
| 1.2.1 SEGMENTAZIONE DEL MERCATO | 10 |
| 1.3 LA STRATEGIA | 11 |
| 1.3.1 IL PROFILO STRATEGICO INVISIBILE..... | 11 |
| 1.3.2 STRATEGIE SOCIALI..... | 11 |
| 1.3.3 STRATEGIE COMPETITIVE | 12 |
| 1.4 ANALISI DEL SETTORE..... | 12 |
| 1.4.1 L'INTERNAZIONALIZZAZIONE | 14 |
| 1.4.2 I COMPETITORS | 15 |
| 1.5 IL PIANO OPERATIVO | 15 |
| 1.5.1 IL LOCALE | 15 |
| 1.5.2 LA PRODUZIONE | 16 |
| 1.5.3 I MACCHINARI..... | 16 |
| 1.5.4 IL PIANO DI MARKETING | 17 |
| 2 LA FORZA DI VENDITA | 19 |
| 2.1 LA GESTIONE COMMERCIALE | 19 |
| 2.2 IL RAPPORTO CON IL CLIENTE | 20 |
| 2.2.1 L'ANALISI CLIENTI | 20 |
| 2.3 IL VENDITORE | 21 |
| 2.3.1 GLI OBIETTIVI E I COMPITI | 22 |
| 2.4 LE TIPOLOGIE DI VENDITORI..... | 22 |
| 2.4.1 IL RESPONSABILE DI VENDITA | 23 |
| 2.5 IL PROCESSO DI VENDITA | 24 |
| 2.6 LA PREVISIONE DELLE VENDITE | 25 |
| 2.7 GLI OBIETTIVI DI VENDITA | 26 |
| 2.8 LE STRATEGIE E LE TATTICHE DI VENDITA | 27 |
| 2.8.1 LA FORMULAZIONE DELLE STRATEGIE DI VENDITA | 27 |
| 2.8.2 LA FORMULAZIONE DELLE TATTICHE DI VENDITA | 27 |
| 3 LA FORZA VENDITA IN EURO'CRYOR S.P.A. | 29 |
| 3.1 LA GESTIONE COMMERCIALE IN EURO'CRYOR S.P.A. | 29 |
| 3.2 L'UFFICIO COMMERCIALE ESTERO..... | 30 |
| 3.3 L'UFFICIO COMMERCIALE ITALIA | 30 |
| 3.4 GLI AGENTI..... | 31 |
| 3.5 IL RUOLO DEL RESPONSABILE DI VENDITA ALL'INTERNO DELL'UFFICIO COMMERCIALE ITALIA | 32 |
| 3.6 IL BUDGET DI VENDITA | 33 |
| 3.6.1 IL PROCESSO DI PREPARAZIONE DEL BUDGET | 34 |

| | | |
|----------|---|------------------|
| 3.6.2 | IL BUDGET DI EURO'CRYOR..... | 34 |
| 3.7 | ESEMPIO DI RISULTATO DI VENDITA NEL 2004..... | 37 |
| 4 | <u>ACQUISIZIONE E SVILUPPO DELL'ORDINE</u> | <u>39</u> |
| 4.1 | LA RACCOLTA E LA GESTIONE DEGLI ORDINI..... | 39 |
| 4.2 | LA CREAZIONE DEL PREVENTIVO | 42 |
| 4.3 | COMPILAZIONE DELLA SCHEDA TECNICA DELL'ORDINE | 44 |
| | <u>CONCLUSIONI.....</u> | <u>47</u> |
| | <u>BIBLIOGRAFIA.....</u> | <u>49</u> |
| | <u>SITOGRAFIA</u> | <u>51</u> |

INTRODUZIONE

Nelle aziende, siano esse di grandi o piccole e medie dimensioni, a livello globale o locale, il cliente risulta il centro dell'attività. Vendite, comunicazione e marketing sono perciò le fonti principali di vantaggio competitivo. Poiché lo svolgimento delle attività di comunicazione e marketing sono sempre più delegate alla forza vendita, la professione del venditore e l'azione di gestione commerciale viene innovata, al fine di offrire al cliente servizi di alto valore.

La tesi è frutto di uno stage svolto presso Euro'Cryor S.p.A., un'azienda produttrice di banchi frigoriferi per esposizione su misura e standard, situata nella zona industriale di Solesino, un paese della provincia di Padova.

Nasce nel 1991 e per prima si è proposta al mercato nazionale e internazionale con la creazione di banchi frigo dalle forme arrotondate e dalla struttura modulare, caratteristiche che permettono di soddisfare le specifiche esigenze del cliente.

La mia esperienza di stage è durata 360 ore, svolte interamente nell'ufficio commerciale Italia dell'azienda ospitante, sotto la guida principale del responsabile d'ufficio, il sig. Ugo Broggiato, ma comunque sostenuta da altri quattro colleghi che rappresentavano la forza vendita interna per l'area Italia.

L'azienda lavora su commessa, e gli ordini sono reperiti grazie al lavoro degli agenti, che rappresentano la forza vendita esterna dell'area interessata, e grazie al mantenimento dei rapporti commerciali con clienti affermati per merito dell'eccellente servizio svolto dal personale commerciale interno.

Il mio compito era principalmente seguire e supportare gli impiegati nel processo di ricezione e sviluppo di preventivi e ordini, facendo attenzione alle precise richieste dei clienti per soddisfare al meglio le loro esigenze. E' per questo che nel lavoro risultava essenziale la comunicazione per la conservazione di buone relazioni con acquirenti e con gli agenti.

Durante la mia permanenza nell'azienda ho inoltre affiancato un'impiegata dell'ufficio amministrazione nel sollecito dei pagamenti scaduti e non riscossi. Questa operazione è stata svolta attraverso avviso tramite telefax e conseguentemente sollecito telefonico, o ulteriormente via fax, in caso di mancato pagamento da parte del cliente.

Insieme al responsabile commerciale abbiamo effettuato poi una promozione di nuovi prodotti attraverso l'invio di alcune foto degli stessi e una breve descrizione delle caratteristiche principali tramite e-mail a tutti i distributori italiani.

Ho infine potuto seguire e comprendere da vicino anche il ruolo più complesso e fondamentale del responsabile di vendita, e nel reperire le informazioni necessarie alla stesura della relazione ho potuto riscontrare le nozioni imparate nei corsi universitari soprattutto di gestione delle imprese e marketing.

La tesi è divisa in quattro capitoli, il primo dei quali riguarda una breve presentazione dell'azienda ospitante e descrizione del mercato e del settore in cui essa opera.

Il secondo capitolo è prevalentemente teorico e analizza le modalità di gestione commerciale e il processo di vendita, esaminando i tipi di venditori e gli obiettivi e i compiti che questi sono chiamati ad realizzare.

Negli ultimi due capitoli ho applicato la teoria all'interno dell'azienda in cui ho svolto la stage, descrivendo come Euro'Cryor organizza la propria forza vendita con particolare attenzione a quella operante nell'area italiana, e le modalità di sviluppo degli ordini di vendita.

1 L'azienda: Euro'Cryor S.p.A.

1.1 Storia

Euro'Cryor S.p.A. ha origine nel 1991 da un gruppo di partners italiani e stranieri, che si avvalevano di una decennale e approfondita esperienza nel campo della refrigerazione.

L'idea nasceva dalla necessità di tre aziende estere, Kistenich, Groupe Seda e Hesi, di creare un'unità produttiva per soddisfare la propria esigenza interna, passando così da clienti a veri e propri produttori.

Partiti da un piccolo stabile di 1000 mq situato nella zona industriale di Solesino, in provincia di Padova, e successivamente ceduto alla Mondel Srl, tuttora uno dei principali fornitori, nel 1993 viene costruito un capannone di 5000 mq nel quale si continua la produzione unicamente per i tre soci stranieri.

L'aumento della capacità produttiva porta però alla necessità di espandere le vendite ad un mercato esterno alla società.

Per questo Euro'Cryor presenta i suoi prodotti alla fiera Euro Shop di Dusseldorf, in Germania, e instaura i primi contatti in Sud America, Arabia e Asia.

Negli anni subito successivi Euro'Cryor riscuote i suoi primi successi grazie ai prodotti innovativi proposti e si afferma come leader nel mercato internazionale nella costruzione di banchi frigoriferi "su misura".

Per favorire lo sviluppo commerciale, nel 1998 viene costruita una società a tre in Cile (Cryor-Sur) e una branch diretta in Inghilterra (Euro'Cryor UK).

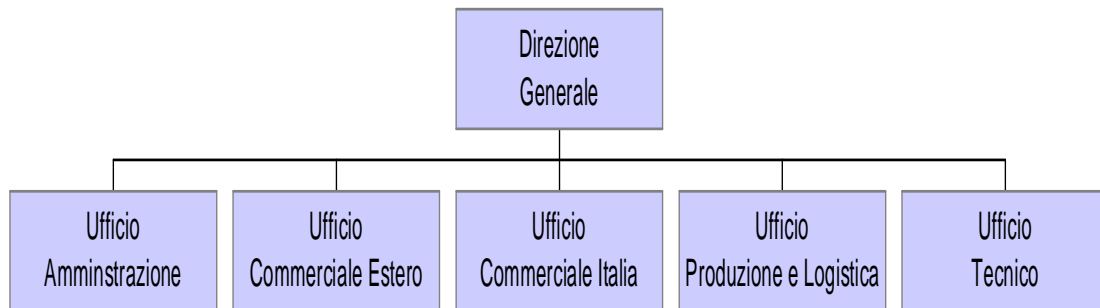
Euro'Cryor ha saputo così imporre i suoi prodotti con una crescita aziendale continua e costante che ha ampliato gli orizzonti commerciali in tutto il mondo.

Attraverso una capillare ed efficiente struttura commerciale costituita da concessionari e da un servizio di assistenza di alto profilo, Euro'Cryor ha trovato la formula per coniugare la forza di una grande azienda con una visione artigianale fatta di cura per il particolare e vicinanza al cliente e alle sue specifiche necessità.

Il successo di Euro'Cryor è testimoniato dallo sviluppo di filiali produttive direttamente nei mercati di destinazione come in Russia, Germania e Messico, oltre che nelle già citate Inghilterra e Cile.

Recentemente Euro'Cryor ha nuovamente ampliato il proprio stabile e ora vanta un fatturato di quindici milioni di Euro l'anno e nel proprio organico vede impegnati circa 120 dipendenti, suddivisi in una struttura di tipo funzionale:

Grafico 1: Struttura Euro'Cryor S.p.A



Fonte: dati aziendali

1.2 Mercato

I banchi frigoriferi da esposizione firmati Euro'Cryor si possono trovare nelle migliori catene e negozi di distribuzione alimentare, nei più rinomati hotel, nelle più importanti compagnie di navigazione ed in tutti quei luoghi dove l'esposizione dei prodotti alimentari è un aspetto molto importante sia per la vendita degli alimenti stessi, sia per l'immagine del cliente.

La missione viene perseguita attraverso la continua analisi delle specifiche esigenze dei singoli clienti e la costante innovazione dei prodotti e dei servizi.

Euro'Cryor non solo si pone dalla parte del suo cliente diretto, ma con un attento studio di marketing si immedesima nei gusti, nelle sensazioni e nell'emozioni che gli alimenti possono suscitare negli acquirenti se esposti su banchi che ne evidenzino e ne valorizzino le caratteristiche.

I modelli proposti dall'azienda sono adattabili alle più disparate esigenze dei settori a cui si rivolge Euro'Cryor e richiedono le più diverse applicazioni.

1. **TRADIZIONALE SU MISURA.** L'innovazione e la flessibilità dei prodotti Euro'Cryor si esprime in modo assoluto nella creazione della linea 'su misura' che avvince per l'ampia possibilità di scelta, di modularità e di realizzazione.

2. SM - GRANDE DISTRIBUZIONE. La linea dei banchi tradizionali presenta anche i quattro modelli della linea SM (= supermercato), con modularità standard e dalle configurazioni classiche ma sempre attuali. Modelli che rispondono adeguatamente al servizio richiesto dagli operatori e che presentano un certo equilibrio qualità/prezzo.
3. PLUG-IN SUPERETTE. La linea plug-in è stata ideata per arredare con eleganza e a costi contenuti, mantenendo sempre un alto livello qualitativo, le piccole-medie superfici.

La produzione di espositori si divide sostanzialmente in due famiglie: tradizionali e standard.

I tradizionali sono caratterizzati da un elevato grado di personalizzazione che si traduce in possibilità di scelta fra sezioni fredde, secche e caldi disponibili sia in lunghezza che angolazione a richiesta del cliente. La famiglia dei tradizionali è composta da tre modelli con angoli a spigolo, da tre modelli con angoli arrotondati e dal un murale.

La famiglia degli standard, diversamente dai banchi tradizionali, hanno le misure e le angolazioni non modificabili. Dispongono di un determinato numero di accessori e sono personalizzabili nei decori. Sono distinti nelle linee Plug-In e SM per supermercati.

Gli espositori tradizionali con angoli a spigolo sono:

- CRYOR 101 caratterizzato da un robusto cappello in alluminio, vetri in singola curva e montanti posteriori in alluminio
- ISIDE prodotto con vetri panoramici doppia curva con un ampio raggio di apertura per migliorare la facilità di accesso alla merce, montanti posteriori in alluminio
- TOP GLASS prodotta con vetrina illuminata studiata per enfatizzare la merce esposta, vetri singola curva, cappello inclinato in vetro, montanti posteriori in acciaio inox
- GEMINI murale in acciaio inox che può essere adattato ai modelli con cui viene accoppiato, disponibile in tre altezze e dotato di due ripiani intermedi inclinabili per l'esposizione di prodotti alimentari freschi.

Gli espositori tradizionali con angoli arrotondati sono:

- SPHEROX, modello dalla linea arrotondata e accattivante specifico per prodotti di pasticceria, caratterizzato da vetri frontali singola curva ampi per una migliore esposizione della merce, cappello in poliuretano rosa perlato, montanti posteriori in alluminio
- ARCUS caratterizzato dalla linea arrotondata, morbida e classica unita ad una elevata tecnologia, cappello in vetro e montanti posteriori in alluminio

- VELA, modello su misura dalle forme arrotondate con montanti anteriori in acciaio verniciato per una maggiore libertà di movimento dell'operatore, cappello in vetro, vetro frontale singola curva.

Gli espositori standard della linea Plug-In sono:

- MICRON adatto per piccoli ambienti caratterizzato da un robusto cappello in alluminio, vetri frontali singola curva, montanti anteriori e posteriori in acciaio, riserva refrigerata con sportelli
- SPRING innovativo espositore adatto per piccoli ambienti caratterizzato da montanti anteriori in acciaio verniciato, ventilazione dei vetri singola curva frontali
- COUNTRY, murale in acciaio inox dotato di quattro ripiani intermedi inclinabili per l'esposizione di prodotti alimentari freschi
- BLUES e JAZZ realizzati nelle versioni per pasticceria e gelato, caratterizzato da vetri frontali singola curva ampi per una migliore esposizione della merce, cappello in vetro e montanti in alluminio
- PICK, vetrina flessibile e funzionale dotata di ruote è la soluzione ideale per gestire gli spazi con elasticità e rinnovare le arredi di vendita a servizio assistito
- ECLIPSE, vetrina refrigerata di forma circolare, telaio su ruote piroettanti, ideale per l'esposizione la vendita di prodotti promozionali o novità stagionali.

Gli espositori standard della linea SM sono:

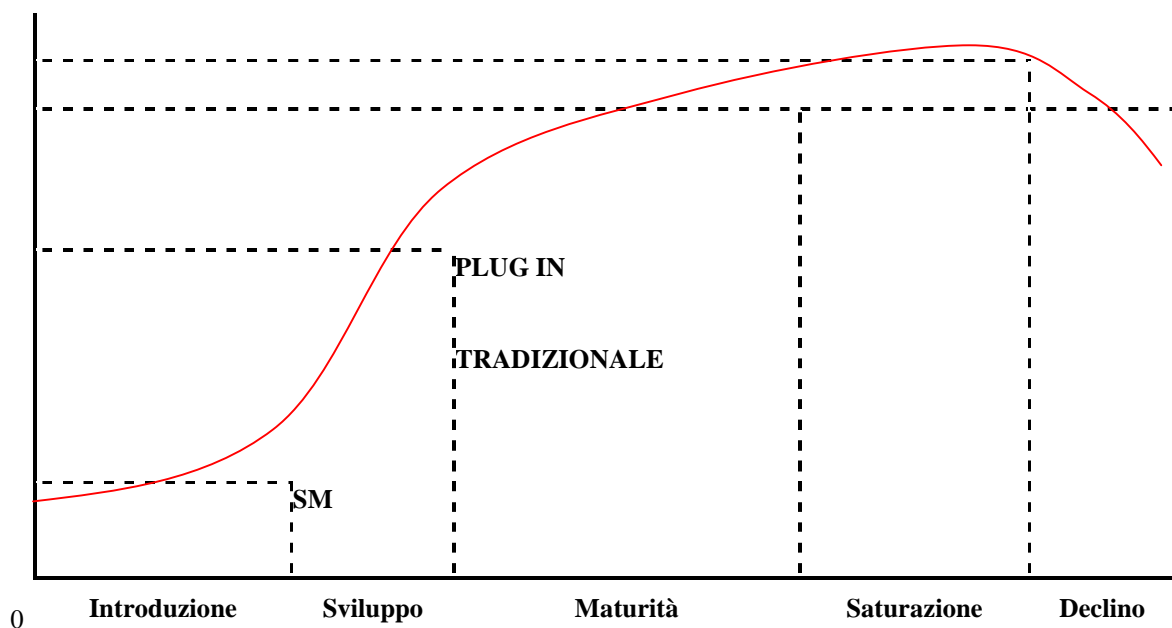
- SM1, espositore con cappello in alluminio, vetro frontale singola curva, montanti anteriore e posteriore in acciaio
- SM2, espositore con vetri temprati panoramici per una migliore esposizione della merce, caratterizzato da montanti posteriore e anteriore in acciaio inox
- SM3, espositore con cappello in vetro, montanti posteriori curvi in acciaio lucido e vetri singola curva
- SM4, espositore provvisto di vetri doppia curva panoramici con apertura a compasso.

La ricerca avanzata trova concreta applicazione nella realizzazione di questa vasta gamma di modelli per la refrigerazione commerciale.

L'ampia scelta offerta dai modelli Euro'Cryor, consente ad ogni tipo di cliente di trovare la sua giusta dimensione a seconda delle varie superfici di vendita, dall'impatto innovativo e poliedrico del design, dalle esigenze di costo.

Raggruppando il portafoglio prodotti in tre linee principali (linea pulg-in, linea SM, linea tradizionale su misura) si può effettuare una rappresentazione del ciclo di vita del prodotto.

Grafico 2: CVP delle tre linee Euro'Cryor S.p.A



Fonte: dati aziendali

La vita di un prodotto non procede normalmente secondo un andamento costante, ma si sviluppa diversamente nel corso del tempo a causa di fattori che sono alla base del processo da adozione e disuso.

Poiché le situazioni che il prodotto deve affrontare sono diverse, egli strumenti più adatti mutano di volta in volta, l'analisi del ciclo di vita del prodotto (CVP) offre all'impresa uno schema di riferimento per l'elaborazione delle strategie del marketing mix.

Le fasi principali in cui può essere suddiviso il CVP sono cinque: introduzione, sviluppo, maturità, saturazione e declino.

Nella fase di introduzione le vendite presentano bassi tassi di crescita: si deve creare la domanda.

Il tempo necessario perché questo avvenga dipende dalla complessità del prodotto, dal suo grado di novità, dalla qualità di risposta alle esigenze del consumatore-utilizzatore e dalla presenza di prodotti sostitutivi.

Nella fase di sviluppo, in cui si colloca la linea SM, il tasso di crescita diviene più che proporzionale rispetto al tempo e il prodotto inizia a manifestare, e successivamente, a consolidare il proprio successo.

E' una fase caratterizzata da una penetrazione accelerata del mercato e da una standardizzazione della tecnologia del prodotto con effetto di riduzione dei prezzi.

Nella fase di maturità, in cui si collocano invece le linee PLUG-IN e TRADIZIONALE, la crescita delle vendite è rallentata e la curva raggiunge il punto massimo; i profitti raggiungono anch'essi il loro massimo.

La fase di saturazione è quella in cui finisce la crescita e le vendite si stabilizzano per poi diminuire a ritmo crescente nella fase di declino.

Al momento dell'inizio di questa fase l'azienda può seguire una scelta diversa da quella dell'abbandono del prodotto, ovvero quella della rivitalizzazione.

1.2.1 Segmentazione del mercato

La numerosità dei modelli compresi nell'offerta e la possibilità di eseguire banchi frigo su misura, fa sì che i clienti di Euro'Cryor siano i più diversi, suddivisibili per convenzione in tre fasce di mercato:

- un mercato di nicchia costituito da **macellerie, pescherie, gastronomie, pasticcerie, ristoranti e alberghi**, grazie alla ricercatezza e alla rarità concessa dalla produzione "su misura"
- **catene di supermercati**, grazie ad una linea studiata appositamente per i punti vendita medio grandi, pensando alle esigenze relative alla gestione degli spazi e alla possibilità di rinnovare facilmente le aree di vendita assistite
- **convenience store e stazioni di servizio**, grazie alla linea "plug-in" che si caratterizza per la semplicità e la versatilità dei prodotti permettendo di allestire e modificare le zone a disposizione variabile.

1.3 La strategia

1.3.1 Il profilo strategico invisibile

Euro'Cryor opera sul mercato grazie ad un insieme di strategie esplicite ed implicite alla base delle sue azioni; tali strategie sono guidate ed inserite nel disegno strategico sottostante. L'impresa ha una filosofia e una cultura che si riassume nel concetto di "customer-made", ciò significa porsi dalla parte del cliente per comprenderne le esigenze.

Questo può essere racchiuso nella definizione di orientamento strategico di fondo, ossia le idee, i valori e gli atteggiamenti inquadrati in tre aree interagenti:

- **Campo di attività:** tale elemento identifica l'attività aziendale, ovvero la produzione e commercializzazione di banchi frigo. L'attività non è solo questa però, perché dietro ad ogni banco frigo c'è lo studio a 360 gradi che va dalle esigenze del cliente alla più consona disposizione dei prodotti che verranno poi esposti.
- **Fini e obiettivi di fondo:** l'obiettivo primario è il profitto. Euro'Cryor però è diventata un interlocutore importante nell'ambiente in cui è ubicata: è infatti lo sponsor della squadra di calcio e di pallavolo del paese e organizza partite di beneficenza. Questo scopre un altro fine dell'azienda, che è quello di agire in un ambiente sereno, a lei favorevole.
- **Filosofia gestionale e organizzativa:** la filosofia "customer-made" dunque racchiude tutte queste idee e atteggiamenti a volte inconsci. Un pensiero ricorrente in azienda infatti è che la tecnologia, il design e la filosofia aziendale stessa sono efficaci solo se trovano la giusta apertura nei confronti della clientela.

1.3.2 Strategie sociali

La socialità di un'impresa deve essere considerata sia dal punto di vista interno che esterno. Riguardo la socialità interna l'azienda è portata a valorizzare il personale, evitando anche la spersonalizzazione dei rapporti. Il singolo lavoratore è coinvolto nella vita dell'azienda, anche tramite pianificazione di gite e giornate aziendali. L'ambiente lavorativo è sereno, dimostrato anche dal tasso di turn-over che è relativamente basso, e il valore dei collaboratori viene supportato dalla possibilità di utilizzo di moderne tecnologie di progettazione e di produzione.

Passando alla socialità esterna, l'azienda in questi undici anni di vita ha saputo costruire corretti rapporti commerciali con fornitori, clienti, banche, istituzioni pubbliche, mirati all'instaurazione nel lungo periodo della reciproca fiducia con tali interlocutori.

1.3.3 Strategie competitive

Euro'Cryor ha deciso di creare un'efficiente struttura commerciale che ha come obiettivo principale quello di offrire ai clienti un servizio personalizzato; l'azienda segue perciò decisamente una strategia di differenziazione. Questa strategia è mirata alla assegnazione di un prodotto/servizio che non abbia pari nella concorrenza. La differenziazione assume due espressioni: una forma di caratteristica tecnica grazie all'estrema flessibilità dei modelli in grado di adattarsi alle esigenze del cliente, e una forma a livello di immagine grazie all'attento studio di marketing.

Questa opzione strategica permette di sfruttare più competenze distintive interne all'azienda, per trasformarle in vantaggi competitivi; primo fra tutti la tecnologia e l'innovazione, in secondo luogo lo sviluppo del marchio, oramai sinonimo di alta fedeltà.

1.4 Analisi del settore

Euro'Cryor in linea generale opera nel settore della refrigerazione commerciale; questa condizione però non ha alcun valore se non si riescono a delineare i limiti di un settore così ampio e generico. Per farlo bisogna svolgere un'analisi strutturale che fa leva su quattro punti:

- differenziazione
- concentrazione
- integrazione verticale
- diversificazione.

Un'impresa si differenzia dai propri concorrenti *“quando offre qualcosa di unico cui gli acquirenti attribuiscono un valore che va al di là della semplice offerta basata sui bassi prezzi”*¹.

Il vantaggio basato sulla differenziazione si realizza quando l'impresa riesce, in virtù della differenziazione, a spuntare sul mercato un prezzo superiore alla media di mercato e all'effettivo costo che la differenziazione determina.

¹ M.E. Porter, *Competitive Advantage*, New York, Free Press, 1985, p. 120; trad. It. *Il vantaggio competitivo*, Milano, Edizioni Comunità, 1987.

Gli elementi chiave della differenziazione sono:

1. comprensione dei bisogni e delle preferenze dei clienti
2. assoluta dedizione verso i clienti
3. conoscenza delle capacità di cui dispone l'azienda
4. innovazione.

Euro'Cryor sviluppa il suo vantaggio competitivo attraverso la differenziazione dal lato della domanda ma soprattutto dal lato dell'offerta

Dal lato della domanda l'identificazione del potenziale di differenziazione comporta l'individuazione dei motivi che spingono i consumatori ad acquistare un prodotto, quali bisogni esso soddisfa.

Dal lato dell'offerta comporta invece tutti i servizi aggiuntivi che permettono di offrire unicità, quali la rapidità di risposta, l'eccellenza del servizio al cliente, la creazione di prodotti con caratteristiche uniche, l'assistenza tecnica, credito e disponibilità di ricambi, la qualità e l'ampia gamma di prodotti.

La concentrazione settoriale è molto importante per capire chi ha il potere nel settore; un settore è tanto più concentrato quanto maggiore è il potere di mercato delle imprese che vi operano. Il settore in cui opera Euro'Cryor è estremamente vario: nel macrosettore della refrigerazione esistono moltissimi imprese di tutte le dimensioni.

In Veneto la concentrazione può essere espressa così: un buon numero di imprese grandi, abbondante presenza di imprese medie e molte imprese piccole.

La collusione è difficile perché il settore è in continua evoluzione, ma non impossibile, specie per le grandi; presumibilmente ci sono lotte competitive e ribassi di prezzo in quanto tutti vogliono accrescere la propria quota di mercato.

Per integrazione verticale s'intende lo svolgimento diretto (internalizzazione) di una serie di attività correlate verticalmente fra di loro.

L'integrazione verticale riguarda la scelta tra due tipi distinti di organizzazione dell'attività economica:

- basata sul mercato, nel quale le decisioni degli individui e delle aziende sono guidate dai prezzi che si formano nel mercato stesso
- basata sull'impresa (gerarchia), nella quale le decisioni di produzione offerta e approvvigionamento sono prese dai manager e imposte tramite l'autorità.

Esistono due tipi di integrazione verticale:

- a monte: l'impresa assume il controllo e la proprietà della produzione
- a valle: l'impresa assume il controllo e la proprietà dei suoi clienti.

Euro'Cryor è un'azienda che privilegia la crescita interna. La sua filiera è assolutamente lineare, ovvero ha pochissimi scambi con altre filiere/aziende. La filiera tecnologico-produttiva è l'insieme di operazioni in cascata per passare da materiali grezzi al prodotto finito, ed Euro'Cryor ha adottato una struttura che le permette di passare dal materiale non lavorato ad un banco frigo all'interno dell'azienda stessa. L'unico scambio con un'altra impresa riguarda una tipologia di prodotto che Euro'Cryor non tratta in quanto troppo dissimile dai suoi articoli, ovvero i banchi frigo a muro e i retrobanco attrezzati. Si tratta di materiale commercializzato che nel caso un cliente ne faccia richiesta, Euro'Cryor li acquista a sua volta da altre aziende.

La diversificazione è il processo di espansione dell'impresa attraverso l'entrata in diversi settori di attività. I motivi della diversificazione sono la crescita, la riduzione del rischio e la ricerca di profittabilità.

Euro'Cryor non è perciò un'azienda diversificata in quanto predilige la crescita interna ed opera per lo più in termini di differenziazione.

1.4.1 L'internazionalizzazione

L'abbattimento delle barriere doganali e l'aumento dell'efficacia dei trasferimenti all'estero hanno portato ad una crescita del commercio mondiale e ad un aumento degli investimenti internazionali.

Le imprese che concorrono su base nazionale sono divenute perciò vulnerabili nei confronti delle imprese che operano su livelli globali.

La dominanza della strategia globale si basa su:

- **globalizzazione delle preferenze:** le preferenze nazionali stanno scomparendo sotto la spinta della tecnologia e della comunicazione
- **economie di scala:** le grandi imprese che producono beni standardizzati per il mercato globale possono operare su economie di scala che le imprese operanti su scala normale o regionale non possono eguagliare.

Lo scopo dell'internazionalizzazione è sfruttare le possibilità offerte dai mercati esteri, e ha effetti come l'aumento del commercio mondiale e degli investimenti esteri.

Le principali alternative strategiche per l'ingresso nei mercati esteri sono le relazioni commerciali (esportazioni, cessione di licenza ecc.), investimenti diretti, joint venture o filiali di proprietà.

Euro'Cryor nella sua storia ha adottato una strategia di internazionalizzazione creando strutture commerciali e una branch diretta in Inghilterra, Romania, Germania e Cile, oltre che intraprendere esportazioni in quasi tutta Europa e America.

1.4.2 I competitors

Come detto in precedenza nella concentrazione del settore, la concorrenza è molto forte. Proviene sia da competitors più piccoli, sia da concorrenti più grandi di Euro'Cryor, che spesso tendono alla collusione.

Tuttavia una concorrenza ancor più pressante e pericolosa è nata negli ultimi anni ed è quella proveniente dai paesi in via di sviluppo, paesi che riescono a produrre con costi molto bassi, tipo Polonia e Portogallo.

1.5 Il piano operativo

1.5.1 Il locale

Euro'Cryor è localizzata in Solesino, un paese di appena 7.000 abitanti. Per un'impresa di beni industriali non è critica la vicinanza al mercato della clientela come nel caso di beni di consumo, ma l'attenzione viene spostata sull'esistenza di infrastrutture che agevolino al massimo la distribuzione dei prodotti; è proprio questo il punto di forza di Solesino. Questo paese ha uno spiccato senso imprenditoriale e si situa in un asse propizio al commercio, grazie alla vicinanza con Padova e ai distretti industriali veneti.

I locali produttivi rispondono dunque alle esigenze di un efficiente approvvigionamento, ma anche di accessibilità alla manodopera. Euro'Cryor necessita soprattutto di manodopera qualificata e la formazione viene fatta all'interno vista la specificità dei macchinari.

1.5.2 La produzione

La produzione dei banchi su misura impiega l'80% delle risorse di Euro'Cryor e richiede, rispetto alla produzione di serie, una maggiore organizzazione ed una notevole flessibilità. Euro'Cryor per far fronte a queste difficoltà ha investito soprattutto in collaboratori fidati ed in tecnologie avanzate quali sistemi cad-cam, dove si realizza il design e si programmano le varie fasi per la produzione dei pezzi, macchine a taglio laser e macchine a controllo numerico.

Le principali fasi produttive sono:

- progettazione banchi
- lavorazione materie prime
- assemblaggio
- controllo qualità.

La progettazione dei banchi rappresenta una fase consistente del processo produttivo e deve essere quindi sviluppata da personale altamente qualificato, specializzato nelle singole necessità pratiche ed estetiche di ogni cliente. Il risultato si traduce nella massima flessibilità di prodotto per forme, colori e configurazioni sullo stesso lineare, con la garanzia di una qualità sempre controllata.

Il controllo qualità assume particolare importanza, in quanto assicura la conformità degli output agli standard richiesti. La questione è legata al trade-off tra il beneficio percepito dal consumatore e le risorse impiegate in tale miglioramento. Euro'Cryor cerca di spingere la ricerca della qualità sino al punto in cui il beneficio del miglioramento del prodotto è superiore all'onerosità del risultato raggiunto.

1.5.3 I macchinari

Euro'Cryor ha adottato una struttura per reparti nel piano operativo; ogni reparto è incentrato attorno ad un macchinario, il più delle volte complesso e costoso. La produzione di Euro'Cryor è assimilabile a quella su commessa, perciò il ruolo dei macchinari è fondamentale in un tipo di azienda come questa: devono garantire una grande flessibilità, adattabilità e naturalmente alta produttività, velocità e pochi sprechi.

I macchinari sono:

- impianto taglio laser (tre macchine) con magazzino automatico
- presso piegatrice e punzonatrice (due macchine)

- magazzino automatico (quattro macchine)
- impianto di schiumatura vasche (tre macchine).

Vi sono inoltre molti altri macchinari e impianti di minore entità, ma indispensabili per il buon funzionamento di quelli appena citati.

1.5.4 Il piano di marketing

La comunicazione con i clienti, con il mercato e anche con i consumatori finali è una sfida quotidiana, perché solo così questa azienda può continuare a precorrere i tempi e a mostrare ciò che sa fare identificando le diverse possibilità di innovazione e di servizio.

E' stato scelto di pubblicizzare l'azienda tramite varie sponsorizzazioni, cartelloni, un sito internet e soprattutto attraverso fiere in Italia e all'estero.

2 La forza di vendita

2.1 La gestione commerciale

La gestione commerciale nelle aziende nelle piccole e medie imprese italiane tende ad essere affrontata in base a criteri molto personalistici in ciascuna impresa. Non emerge un metodo di lavoro diffuso od un approccio sistematico alla gestione dei mercati; anche all'interno di una stessa azienda è piuttosto raro riscontrare l'applicazione di un sistema di lavoro condiviso tra le persone che operano nel settore commerciale; ciascuno tende a comportarsi in base alle proprie abitudini o esperienze.

Di conseguenza la mancanza di un metodo sistematico di lavoro riduce l'efficacia dell'azione commerciale dell'impresa, che diventa più dispersiva e meno incisiva; inoltre in questo modo si vanifica l'effetto di molti investimenti promozionali, i cui ritorni sono molto penalizzati.

Le metodologie più pratiche ed immediate per migliorare l'efficacia dell'azione commerciale delle imprese, fanno riferimento ai recenti concetti del Marketing Relazionale. Esso si basa sulla comprensione dei bisogni e dei desideri dei clienti e si realizza ponendo tali desideri al centro del business, integrandoli con la strategia dell'impresa, la struttura organizzativa, la tecnologia ed i processi di business aziendali. L'obiettivo non è solo conquistare nuovi clienti, ma anche trattenerne e fidelizzare quelli più "redditizi".

Il marketing relazionale definisce un nuovo approccio al mercato, basato sulla centralità del cliente.

Per implementare nelle aziende tale approccio, occorrono due elementi:

- una metodologia precisa, per garantire l'applicazione sistematica delle regole e dei comportamenti da parte di tutta l'organizzazione aziendale
- un'adeguata tecnologia informatica che supporti l'organizzazione e contribuisca alla realizzazione pratica dei principi di "personalizzazione" dell'azione di vendita.

2.2 Il rapporto con il cliente

Per attuare un approccio al mercato efficace ed incisivo, è necessario impostare con la clientela una relazione di tipo personalizzato che presuppone:

- la conoscenza delle caratteristiche (profili) dei clienti
- l'individuazione delle loro esigenze e aspettative
- la suddivisione degli stessi in gruppi o fasce d'utenza differenziate in relazione ai diversi tipi di comportamento manifestati
- la definizione di azioni di marketing mirate sui singoli segmenti di clientela
- la possibilità di attuare una comunicazione interattiva con i clienti
- la messa a punto di un'offerta personalizzata a seconda delle esigenze dei clienti.

Il principio che guida questo modo di operare è molto semplice: sarà impossibile soddisfare i clienti se non li si conosce o se ne si ignorano i bisogni.

Il primo passo da compiere è dunque nel campo del marketing, attraverso l'analisi delle relazioni già esistenti con i clienti, attraverso una segmentazione delle loro preferenze, esigenze e dei comportamenti d'acquisto, fino alla definizione di obiettivi specifici sui clienti effettivi e potenziali. La seconda fase del processo si sviluppa attraverso la vendita, con la proposta di offerte personalizzate, per passare poi all'assistenza clienti (Customer Service), per rispondere con immediatezza a richieste di informazioni e supporto.

2.2.1 L'analisi clienti

I clienti rappresentano la chiave di volta dell'attività di vendita e lo studio della clientela è un'attività continua dell'organizzazione di vendita. Conoscere quale sia la composizione del portafoglio clienti consente di programmare azioni specifiche per accedere a clienti più redditizi o considerati di valore strategico, così come di ridurre la presenza su altri, valutati eccessivamente rischiosi o costosi. L'analisi della clientela va a vista secondo due aspetti:

- la suddivisione secondo tipologie
- la suddivisione secondo categorie di valore
- la suddivisione secondo rischio.

La creazione di tipologie di clienti risponde alla necessità di definire politiche di vendita diverse per categoria. La personalizzazione del rapporto e dell'offerta rimane il risultato ottimo di questo processo.

Le categorie di valore riguardano la classificazione ABC. Si possono suddividere i clienti in queste tre classi secondo il potenziale di acquisto, il fatturato che il cliente permette all'impresa, la redditività che il cliente procura. Ad ogni categoria si assegnano poi risorse specifiche nella vendita, come il tempo di visita, il numero di visite in un anno, tipi di servizio, sconti, promozioni ecc.

Le categorie di rischio segnalano potenziali problemi che i clienti possono rappresentare in futuro per l'impresa. I tipi di rischio generalmente considerati sono quelli finanziari e di mercato.

L'analisi dei clienti permette di impostare la pianificazione su azioni di fidelizzazione o di mutamento della composizione del portafoglio, secondo le strategie dell'impresa, i suoi obiettivi di redditività la sua gestione del rischio.

2.3 Il venditore

Per realizzare l'attività di vendita, per raggiungere i propri clienti, l'impresa deve creare e gestire un insieme di strutture fisiche, filiali, depositi e magazzini, e di personale che opera ai vari livelli dell'organizzazione, della direzione delle vendite fino all'area manager e ai venditori.

Nell'analisi di tale problematica un ruolo principale è svolto dall'attività del venditore, un individuo che sfrutta la sua capacità di persuasione e di intrattenere rapporti, e che utilizza in modo crescente tecniche di negoziazione di vendita, per prevedere e gestire le intenzioni del potenziale acquirente.

Il riconoscimento che il rapporto deve essere di lungo periodo e il più possibile fecondo fa sì che le imprese destinino notevoli risorse alla cura e alla gestione di tali rapporti.

A tale scopo le imprese possono ricorrere a due alternative, o ad una combinazione di esse:

1. utilizzare un venditore in esclusiva, con i vantaggi che esso comporta, ma anche la necessità di garantirgli una remunerazione adeguata, che consente inoltre di attrarre i migliori e di impedire che cambino azienda
2. utilizzare un venditore non in esclusiva, quasi sempre plurimandatario e, spesso, con una propria organizzazione.

2.3.1 Gli obiettivi e i compiti

I principali obiettivi della forza vendita riguardano la ricerca di nuovi clienti, il mantenimento della posizione di vendita acquisita presso i clienti attuali, l'incremento della penetrazione presso i clienti esistenti aumentandone i prodotti e i volumi trattati, il miglioramento del servizio (promozionale, merchandising, ecc.) al distributore.

Sotto questo punto di vista l'attività del venditore da origine a due tipologie di comunicazione: dall'impresa al mercato e dal mercato all'impresa.

La prima riguarda non solo tutte le attività di vendita come l'argomentazione e la dimostrazione, ma anche le funzioni di prospezione, cioè la ricerca di nuovi clienti e l'analisi dei loro problemi, il controllo delle vendite, aiuti promozionali e assistenza nella gestione.

La comunicazione dal mercato all'impresa avviene attraverso il feedback informativo su previsioni, clienti, azioni della concorrenza.

L'azione della forza vendita è inoltre sempre coordinata con quella delle altre leve del marketing. In questa ottica alla funzione di marketing spetta la gestione del portafoglio prodotto, alla funzione vendite spetta la gestione del portafoglio clienti.

Le attività abitualmente esercitate dai venditori poggia su alcuni fattori quali la relazione tra nuovi o vecchi clienti, l'obiettivo prioritario della produzione e la raccolta di ordini da clienti attuali e nuovi, l'importanza dell'acquisto per il cliente, la natura dei servizi intangibili forniti, il ruolo svolto nel coinvolgimento del cliente.

Tra i principali compiti del venditore si identificano la localizzazione dei clienti attuali e potenziali, analisi delle influenze d'acquisto e delle necessità e preferenze, identificazione degli itinerari e le frequenze con cui visitare i clienti, presentazione di proposte di vendita, elaborazione di ordini scritti o di contratti o predisposizione di commissioni da sottoporre all'impresa, la previsione delle vendite o l'osservazione delle azioni della concorrenza locale, la classificazione dei clienti per potenziale, raccolta dei reclami, analisi della prestazione e delle condizioni di mercato.

2.4 Le tipologie di venditori

Risulta complesso effettuare una classificazione della categoria dei venditori poiché, a seconda delle singole realtà in cui si inseriscono e delle scelte di vendita che l'impresa effettua, possono assumere caratteristiche diverse. In questo modo ogni azienda assegna compiti particolari e differenziati ai propri venditori.

In generale i venditori più diffusi sono quelli che hanno il ruolo fondamentale di raccogliere ordini. Una seconda categoria riguarda i venditori che svolgono funzioni di merchandising, detti anche promotori di vendita. Una terza invece riguarda i promoter, i quali non vendono ma si rivolgono ai clienti con lo scopo di far conoscere il prodotto e favorirne la richiesta.

Dal punto di vista legale ed economico si distingue tra venditori diretti (dipendenti dell'impresa) e venditori indiretti (lavoratori autonomi).

Questi ultimi possono essere agenti di commercio rappresentanti, cioè persone o aziende incaricate stabilmente da una (monomandatari) o più imprese (plurimandatari) di concludere contratti in nome e per conto delle medesime in una determinata zona, oppure, meno frequenti, agenti di commercio senza rappresentanza, cioè persone o aziende incaricate stabilmente da una o più imprese di promuovere la conclusione di contratti in una determinata zona.

In questo caso la retribuzione, anche quando gli si riconosca mensilmente una quota fissa, è gran parte legata alla provvigione; il costo per l'azienda è perciò variabile.

Nel caso di venditori diretti invece la retribuzione è in gran parte a stipendio fisso; il costo per l'azienda è perciò fisso.

La differenza tra le due tipologie non è solo di base economica; sul piano della motivazione i venditori indiretti sono maggiormente motivabili rispetto ai primi, mentre sul piano della programmabilità i secondi, lavorando autonomamente, sono scarsamente propensi a rispettare le indicazioni dell'impresa e ad accettarne i controlli.

La scelta tra forza vendita diretta e indiretta si fonda sulla valutazione di queste variabili.

Molte reti di vendita però sono di tipo misto.

2.4.1 Il responsabile di vendita

Oggi il responsabile di vendita diviene un super marketer, in quanto dirige, pianifica e controlla l'attività di personal selling, inclusa l'attività di organizzazione, di reclutamento, selezione, addestramento e assegnazione di compiti, di supervisione, di motivazione, di valutazione della forza vendita.

Tra le sue funzioni rientrano quelle di previsione delle vendite, di analisi di mercato, di pianificazione strategica delle vendite, di analisi dei comportamenti dei consumatori, di individuazione di opportunità, di allocazione di risorse scarse, di analisi dei costi e dei profitti, di pianificazione dei budget e di comunicazione come contatto tra organizzazione di vendita e organizzazione di acquisto.

2.5 Il processo di vendita

Nonostante sia difficile teorizzare un vero e proprio processo di vendita, in quanto la quotidianità lo pone di fronte ogni giorno a situazioni di notevole diversità e irripetibilità, le attività di vendita possono essere raggruppate in una serie di fasi successive attraverso le quali l'azione della forza vendita arriva a chiudere positivamente la trattativa:

1. prospecting
2. preparazione
3. presentazione
4. follow-up.

La prima fase riguarda l'attività di identificazione e classificazione, secondo il livello di attrattività per il fornitore, dei potenziali clienti (prospecting). Per compiere questa attività occorre definire le caratteristiche di un buon cliente attraverso l'individuazione dei suoi bisogni o richieste, della sua capacità di far fronte ai pagamenti, della sua accessibilità, ovvero se può essere avvicinato facilmente.

La seconda fase del processo è relativa alla preparazione della visita. In questa fase vi sono due momenti principali, quello della pianificazione della visita e quello del contatto con il cliente.

La pianificazione della visita comprende diverse attività:

- raccolta di informazioni sul cliente potenziale
- definizione degli obiettivi della visita
- sviluppo di una strategia di visita
- fissazione di un appuntamento.

La terza fase del processo riguarda la presentazione da parte del venditore dell'offerta dell'impresa. Questa è la parte della vendita meno codificabile, più legata alle abilità del venditore.

Le principali fasi della presentazione riguardano:

- l'approccio
- l'analisi dei problemi
- la convinzione del cliente potenziale
- la gestione delle obiezioni
- la chiusura della visita.

Per rendere efficace la fase di presentazione occorre mantenere alta l'attenzione del cliente sugli argomenti di visita, utilizzando se necessario anche tecniche di presentazione visive o multimediali.

La quarta e ultima fase del processo di vendita riguarda il follow-up della visita, ovvero ciò che accade dopo la stessa, il mantenimento delle promesse di vendita, la raccolta di informazioni sulle effettive performance dell'impresa, al fine di migliorarne la qualità del servizio.

Le azioni di follow-up sono quindi tutte le attività che si svolgono a seguito di una vendita per la verifica del buon fine del rapporto, e per il mantenimento dello stesso.

2.6 La previsione delle vendite

Per poter pianificare le vendite di un'impresa un passo importante è sicuramente rappresentato dalla valutazione e misurazione della domanda attuale e futura. Questa può essere divisa in domanda primaria e domanda selettiva.

La prima riguarda la richiesta cui si riferiscono tutte le imprese del settore di mercato in oggetto, mentre la seconda riguarda la domanda alla quale si riferisce una sola impresa in oggetto. La conoscenza della domanda primaria è quindi necessaria per definire le dimensioni generali del mercato, mentre quella della domanda selettiva per definire degli obiettivi di vendita.

Il processo di previsione delle vendite differisce da impresa a impresa, anche se si possono individuare due approcci di base: la previsione *top-down* e la previsione *bottom-up*.

Nel primo caso la previsione è effettuata a livello centrale dall'impresa sulla base di indicatori generali, quindi viene scomposta tra le varie aree seguendo i dati storici di vendita, le risorse assegnate a ciascuna area, le condizioni competitive. Questo tipo di approccio si basa generalmente su competenze di tipo statistico ed econometrico presenti all'interno dell'impresa, escludendo la responsabilità della struttura di vendita.

L'approccio *bottom-up* prevede invece il coinvolgimento diretto della forza di vendita nella stima delle vendite ed è comunque preferibile in genere ai soli sistemi *top-down*.

Il metodo di previsione della forza vendita si basa fondamentalmente sull'opinione dei distributori o dei venditori dell'impresa alla quale viene chiesto di stimare la domanda complessiva e le relative vendite possibili nelle aree di loro pertinenza. Questo metodo parte dall'assunto che la forza di vendita abbia una buona conoscenza della situazione territoriale, rispetto al potenziale di vendita e ai trend in atto. Il pericolo è quello di una sottostima, dovuta al fatto che la forza vendita può sentirsi sottoposta a giudizio sul proprio operato.

Un ulteriore metodo si basa sulle intenzioni di acquisto fornite dai clienti su sollecitazione telefonica, postale o visita personale, rispetto a un prodotto in un orizzonte temporale definito.

Il metodo è applicabile con un certo successo nel caso di beni durevoli e si deve naturalmente tenere conto del fatto che le intenzioni non corrispondono esattamente ai comportamenti e perciò si dovrà ricorrere a indici correttivi.

I vari sistemi di previsione delle vendite portano a risultati diversi e spesso è utile farne un uso combinato.

2.7 Gli obiettivi di vendita

Gli obiettivi di vendita rappresentano i traguardi posti all'organizzazione e forniscono ai venditori motivazione e orientamento per le azioni di mercato. Fungono perciò da punti di riferimento per la scelta delle strategie di vendita.

In genere si sviluppano su due livelli, uno di carattere generale e in seguito uno più specifico definito quote.

Gli obiettivi di carattere generale descrivono gli orientamenti dell'impresa e servono da indirizzo delle azioni dei venditori. Possono riguardare politiche di servizio al cliente, di trasformazione dell'organizzazione territoriale e scelta di comportamenti competitivi.

Una quota può essere definita come la proporzionale di un totale di mercato, che deve essere ottenuta da una particolare ripartizione territoriale o di persone. Le quote servono da incentivo per il personale di vendita e rappresentano una sfida da superare. Una buona quota deve essere raggiungibile, facile da comprendere e completa.

Possono esser basate sui risultati o sui comportamenti. Tra le prime si contano quelle fondate sul volume di vendita, sui risultati economici e sui clienti. Tra le seconde si considerano le quote di attività.

Il volume di vendita è un tipo di quota facilmente misurabile, suddivisa per area o singolo venditore, ed è direttamente collegato ai potenziali di mercato e quindi può risultare accettabile da tutti. Inoltre rappresenta la missione di base dell'attività del venditore.

Le quote di risultato economico possono riguardare il profitto territoriale, il controllo dei costi e il margine di contribuzione.

Le quote di clienti misurano il raggiungimento di obiettivi riguardanti il mantenimento o l'acquisizione di clienti attuali o potenziali.

2.8 Le strategie e le tattiche di vendita

Le strategie di vendita rappresentano le direttrici di attività che mettono in relazione gli obiettivi della gestione delle vendite con i limiti ambientali e le risorse a disposizione dell'impresa. Risentono naturalmente delle strategie più generali che l'impresa decide di perseguire e ne sono una specificazione.

2.8.1 La formulazione delle strategie di vendita

Basandosi sulle opzioni strategiche di Porter (1980) si possono individuare tre tipi di strategie: strategie di costi, di differenziazione o di focalizzazione.

Nel primo caso si chiederà alla forza vendita di porre attenzione soprattutto alla riduzione delle spese e quindi a sviluppare dei comportamenti che comportano il minor uso di risorse.

Nel secondo caso si pretenderà invece la differenziazione dell'offerta passando anche per il servizio al cliente.

Nel terzo caso, volendo l'azienda focalizzarsi in una particolare nicchia del mercato, alla forza di vendita verrà chiesto di accrescere la propria competenza e specializzazione in tale nicchia.

2.8.2 La formulazione delle tattiche di vendita

Le tattiche di vendita riguardano la conduzione quotidiana delle attività necessarie a raggiungere gli obiettivi fissati dalla direzione vendite. Si tratta di descrivere le singole azioni necessarie al raggiungimento delle quote, inserite in una scansione temporale appropriata che considera tipologie di clienti, stagionalità, eventi e azioni dirette alla concorrenza.

La direzione, assieme all'organizzazione di vendita, deve determinare quali prodotti spingere nel mercato. Le tattiche possono quindi differire da area ad area.

3 La forza vendita in Euro'Cryor S.p.A

3.1 La gestione commerciale in Euro'Cryor S.p.A.

Il reparto commerciale ha un ruolo chiave nelle dinamiche dell'azienda. Esso allaccia e gestisce nel tempo i rapporti commerciali a monte con i fornitori e a valle con i clienti, rappresentando in sostanza il centro di promozione e gestione degli affari, nonché l'interfaccia dell'impresa nelle relazioni che si instaurano con soggetti esterni. Proprio per questi motivi, il reparto commerciale si trova al centro degli scambi d'informazione con tutti gli altri reparti.

L'azienda Euro'Cryor , sorta per soddisfare un mercato prevalentemente estero, da alcuni anni ha esteso i suoi confini commerciali nel territorio nazionale. Sono stati creati perciò due uffici distinti e indipendenti per gestire il mercato internazionale e quello italiano.

Le attività degli uffici commerciali si sviluppano in quattro tipi di operazioni che rappresentano la struttura di base del processo di vendita su commessa: ricezione di richiesta di **preventivo** da parte del cliente ed elaborazione e invio dello stesso; **ricezione, elaborazione e invio dell'ordine**; ricezione e **registrazione della conferma** d'ordine; organizzazione del trasporto del materiale prodotto.

Non tutti i prodotti presenti in catalogo vengono prodotti in seno all'azienda. Si tratta di materiale commercializzato, prodotto da altre aziende operanti nel campo della refrigerazione fornitrici e non concorrenti in quanto produttrici di beni diversi per uso e tipologia.

In questi casi gli impiegati degli uffici commerciali sono tenuti, al momento della ricezione dell'ordine del suddetto materiale, a compiere un altro tipo di operazioni proprie del processo di fornitura: elaborare e inviare la richiesta d'ordine, ricevere la conferma con data di approntamento e prezzo e rispedirla controfirmata, inviare al cliente la propria conferma d'ordine con prezzo rincarato di percentuale in grado da garantirne il guadagno.

Nell'attuare le prime fasi del processo di fornitura l'ufficio commerciale comunica con l'ufficio acquisti, che si occupa della ricezione e registrazione delle relative fatture.

L'ordine inviato al cliente deve essere rispedito all'azienda controfirmato per accettazione o con segnalate le modifiche che eventualmente il committente desidera apportare.

Quest'ultima azione, se si tratta di modifiche consistenti nell'assetto del banco, comporta ad un ulteriore elaborazione della distinta di calcolo, che viene poi rispedita per conferma. Tutte queste

operazioni di comunicazione tra ufficio commerciale e fornitori, o tra ufficio commerciale e clienti avvengono per mezzo telefax manuale o tramite e-mail.

Una volta ricevuta la conferma da parte del cliente viene avviato l'assemblaggio del banco.

Alcune interferenze riscontrabili in questo processo, oltre ai problemi verificabili con l'uso del telefax, come ad esempio linee occupate, che rallentano di poco le operazioni, sono le mancate ricezioni delle conferme d'ordine.

Al cliente al momento del loro recapito viene chiesto di rispedirla entro tre giorni, ma non sempre questo avviene e perciò, al fine di rendere il processo più rapido possibile, gli impiegati dell'ufficio commerciale sono tenuti quotidianamente a sollecitare telefonicamente gli acquirenti.

3.2 L'ufficio commerciale estero

La gestione dell'ufficio commerciale estero è affidata a tre responsabili di area (area manager), ai quali è delegato il controllo delle vendite in Europa, Asia e Medio Oriente, America Latina e Stati Uniti.

In ogni stato è presente un distributore (importatore) che controlla la zona di competenza e si occupa già di buona parte del processo di realizzazione dei preventivi.

Producendo però prevalentemente banchi "su misura", la formulazione delle stime del prezzo è affidata all'ufficio tecnico/produzione.

Il collegamento tra distributore estero e ufficio tecnico di Euro'Cryor è reso possibile dall'ausilio di quattro collaboratrici commerciali interne, autonome nella gestione e nello sviluppo degli ordini, i servizi di ricambio e alla corrispondenza relativa all'area di competenza.

3.3 L'ufficio commerciale Italia

L'organizzazione dell'ufficio commerciale Italia risulta diversa rispetto all'ufficio estero, in quanto le vendite in territorio nazionale si indirizzano al 90% a concessionari, imprenditori autonomi che comprano il materiale e lo rivendono a clienti finali.

Solo un 10% è costituito dalla vendita diretta, usualmente formato da clienti che trattano grandi distribuzioni e distribuzioni organizzate, come, ad esempio, catene di supermercati. Questo è dovuto alla propensione dell'azienda di creare prodotti personalizzati, e alla mancanza di una vera e propria linea apposita per la gestione di spazi relativamente ampi. Gran parte del materiale fornito a questa piccola percentuale di clientela si tratta infatti di articoli commercializzati.

All'interno dell'ufficio commerciale Italia viene fornita l'assistenza necessaria ai concessionari.

Le fasi essenziali per tale assistenza sono svolte da quattro impiegati internamente all'azienda, sotto la guida di un solo responsabile di vendita, e sono:

- consulenza tecnica
- creazione di un preventivo
- sviluppo dell'ordine
- segreteria generale.

3.4 Gli agenti

Come precedentemente spiegato, l'ufficio commerciale Italia si avvale della presenza di circa 400 concessionari dislocati in tutto il territorio nazionale.

Per curare i rapporti con tali concessionari, in modo da realizzare l'attività di vendita e per raggiungere i propri clienti finali, Euro'Cryor fa ricorso alla figura dell'agente di vendita.

Il ruolo dell'agente è quello di bilanciare l'offerta dell'impresa con le esigenze della clientela. Tramite esso il cliente identifica in maniera precisa l'impresa: la sua immagine e la sua reputazione vengono a dipendere da come quest'ultimo agisce, da quali servizi è in grado di fornire.

L'agente deve ricercare i clienti che il marketing ha scelto come obiettivo, fornire le condizioni che sono state decise, verificare il grado di soddisfacimento della clientela, sviluppare un processo di comunicazione e di informazione dall'impresa verso il cliente e viceversa, in modo da favorire l'adempimento delle esigenze di entrambi.

La forza vendita dell'Euro'Cryor sono gli agenti plurimandatari, cioè che vendono più tipologie di prodotto e quindi titolari di più mandati, che coprono un certo territorio.

Infatti, per massimizzare l'efficacia delle visite e la produttività di ciascun venditore, Euro'Cryor ha assunto un criterio geografico per l'organizzazione della sua forza vendita esterna.

Il venditore esterno offre in modo esclusivo tutta la gamma dell'impresa in una determinata zona (area, regione). Questa soluzione minimizza i costi di rete e si presta a rapidi adattamenti, mentre la responsabilizzazione del venditore in un territorio ben definito ed esclusivo ne aumenta la motivazione e la facilità di coordinamento.

La convenienza è però limitata ad una gamma non troppo diversificata e complessa e ad un portafoglio clienti con esigenze non eccessivamente variate o sofisticate.

Generalmente Euro'Cryor tiene conto della suddivisione regionale, a seconda della grandezza e della densità di possibili clienti, oltre che della disponibilità di tali venditori.

A differenza di un venditore diretto, dipendente dell'azienda, nel caso dell'agente, anche quando gli si riconosca una quota mensile fissa, la gran parte della remunerazione rimane legata alla provvigione; il costo è perciò prevalentemente variabile.

Si deve tenere conto che l'agente plurimandatario, essendo un lavoratore autonomo, seppure tendenzialmente più aggressivo del venditore diretto, è in una certa misura più difficile da programmare e da controllare.

3.5 Il ruolo del responsabile di vendita all'interno dell'ufficio commerciale Italia

La presenza di una rete di vendita indiretta richiede un importante ruolo ponte tra l'esterno e l'interno dell'azienda, che prende la forma del responsabile di vendita. A questa figura, direttamente dipendente dell'impresa, vengono assegnati compiti di indirizzo, assistenza, formazione, controllo e valutazione degli agenti, per mantenere la maggior coerenza possibile tra le politiche dell'azienda e le azioni dei venditori indipendenti e dipendenti.

Oltre a supervisionare nelle attività di gestione degli ordini del personale interno, il responsabile commerciale ha l'importante ruolo di supporto dell'agente nell'attività di contatto e visita dei clienti. Questo è il compito fondamentale del supervisore soprattutto per il fatto che gli agenti hanno un portafoglio di numerosi mandati.

Nei confronti dei clienti dell'impresa, invece, il responsabile commerciale svolge la mansione di problem solving, là dove non è sufficiente la presenza del venditore. In questo caso egli rappresenta l'azienda ed evidenzia l'importanza che questa assegna alla relazione col cliente.

Un altro compito sempre più importante che il responsabile è chiamato a svolgere è quello informativo, a causa della sua posizione intermedia tra impresa e mercato. Gli viene richiesta pertanto una maggiore attenzione nella raccolta di informazione dal mercato, nella loro organizzazione e diffusione all'interno dell'azienda.

Deve infine mediare nei rapporti tra venditori interni e venditori esterni. La struttura interna tende infatti a considerare il venditore come sovvertitore dell'ordine e delle regole aziendali che non comprende l'importanza e la complessità del funzionamento corretto delle procedure interne.

Il responsabile commerciale, oltre alla formazione delle competenze e all'innalzamento della motivazione dei venditori, concorre sempre di più ad un ruolo di indirizzo strategico e di aiuto alla direzione nella pianificazione delle attività.

Questo è reso possibile dallo svolgimento di due importanti funzioni: la previsione delle vendite e la redazione del budget di vendita.

La previsione delle vendite viene effettuata secondo un approccio *bottom-up* in cui il responsabile analizza i fatturati dei mesi e degli anni precedenti, tenendo conto della stagionalità dell'andamento di vendita del prodotto. In questa attività si rende necessario inoltre l'ausilio degli agenti di area, più informati della situazione territoriale specifica e in grado di fornire una previsione più attendibile.

3.6 Il budget di vendita

La formulazione del budget di vendita è una funzione chiave della direzione delle vendite. L'attività di budgeting comprende la stima della vendite future e dei costi di vendita, conseguentemente anche dei margini di contribuzione ottenuti dall'organizzazione di vendita. E' composta concettualmente da due parti: una che si riferisce alla previsione delle vendite definita per area, l'altra alla previsione dei costi di vendita, sia generali che di area.

Il budget ha il fine di orientare all'efficienza l'azione di vendita, e consente di controllare con continuità l'andamento delle attività. E' generalmente diviso in categorie funzionali che rappresentano le aree che l'impresa considera importanti nell'azione e nelle relazioni con i clienti.

Viene poi incluso nel budget complessivo dell'azienda dove vengono compiute valutazioni di tipo economico e finanziario, e vengono assegnate le risorse a ogni unità, progetto o funzione aziendale.

Il budget delle vendite compila una proiezione del fatturato ottenibile nell'anno di riferimento considerando la previsione delle vendite e dei prezzi medi.

Il budget dei costi delle vendite, a sua volta, documenta le spese e gli investimenti consentiti e assegnati per ottenere quanto previsto nel budget delle vendite.

Per determinare la dimensione del budget esistono vari metodi:

1. il metodo della *spesa possibile*: si fonda su quanto l'impresa riesce ad avere a disposizione, una volta definito il costo del venduto e i livelli di profitto ritenuti accettabili. La cifra risulta del tutto arbitraria e può risultare del tutto insufficiente

2. il metodo della *percentuale sulle vendite*: stabilisce le risorse a disposizione dell'organizzazione di vendita come percentuale del fatturato atteso. Il vantaggio di questo metodo oltre alla semplicità, è la coerenza in situazioni di stabilità del mercato
3. il metodo della *parità concorrenziale*: si riferisce alle pratiche concorrenziali di un settore
4. il metodo degli *obiettivi e dei compiti*: definisce quali risorse siano ragionevolmente necessarie per ottenere i risultati di vendita ricercati, allacciando strettamente il budget al piano strategico e tattico di vendita
5. i metodi orientati alla *redditività*: si basano sulla previsione degli indici ROI o del ROAM.

3.6.1 Il processo di preparazione del budget

La preparazione del budget segue un processo sequenziale che coinvolge varie fasi:

1. *analisi della situazione*, in cui si mettono a confronto i budget passati con i risultati effettivi, cercando di individuare ed analizzare le cause di errore
2. *l'identificazione di minacce e opportunità*, in modo da misurare il loro impatto sui valori del budget in fase di preparazione
3. *la previsione delle vendite*, che determina la previsione del fatturato e il livello di sforzo di vendita richiesto
4. *la formulazione degli obiettivi di vendita* e assegnato a loro le risorse necessarie
5. *la determinazione dei compiti dell'organizzazione di vendita e delle tattiche di mercato*
6. *la definizione delle risorse* necessarie per attuare le iniziative scelte al fine di ottenere gli obiettivi preposti. Se l'investimento così determinato non può essere sostenuto occorre rivedere gli obiettivi e i compiti
7. *presentazione e revisione* in cui una bozza del budget viene presentato alla direzione dell'impresa
8. *modificazione e revisione* da parte del responsabile di vendita
9. *l'approvazione* dopo la quale le vendite potranno agire secondo i contenuti del budget.

3.6.2 Il budget di Euro'Cryor

Fino allo scorso anno il budget di vendita si limitava ad una accurata analisi della situazione ed era prevalentemente redatto facendo riferimento ai budget dei tre anni precedenti e influenzato dalle sensazioni di mercato.

Da quest'anno, invece, il processo di budgeting ha seguito il criterio descritto nel paragrafo precedente, con particolare attenzione da parte del responsabile commerciale, sollecitato dalla nuova direzione amministrativa, oltre che allo storico, anche all'individuazione dei potenziali nuovi clienti, allo sviluppo dell'inserimento di nuovi agenti e alla crescita nel mercato di nuovi prodotti.

L'attività di budgeting proprio per la sua complessità e accuratezza comincia ad essere programmata da ottobre, periodo durante il quale si analizzano il portafoglio ordini e quindi le potenziali vendite attraverso i contatti con i venditori esterni.

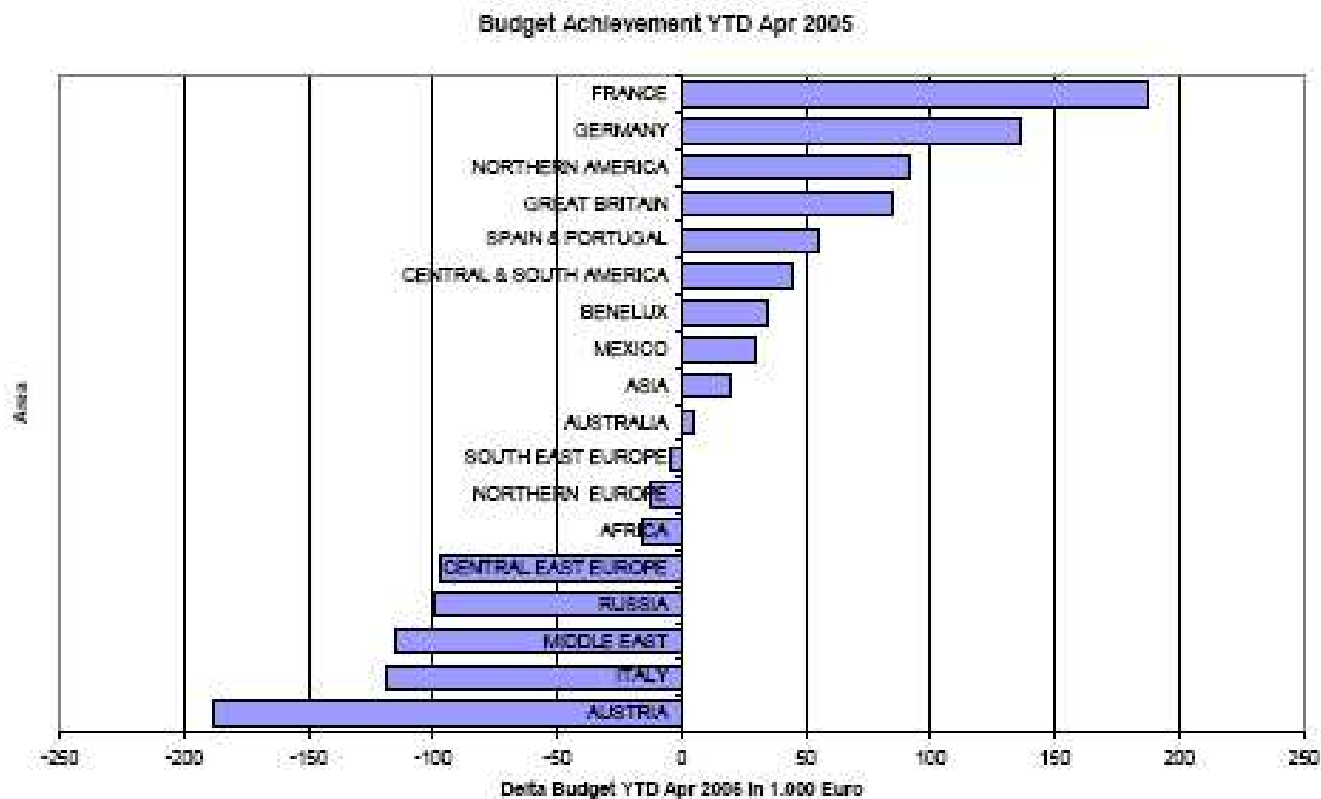
Prima di essere sottoposto alla revisione della direzione amministrativa, ogni agente riceve una lettera con segnalati gli obiettivi di vendita, espressi in volumi di vendita, tali da permettere il raggiungimento del budget. Questo perché la forza vendita esterna è maggiormente sensibile all'andamento del mercato e alla previsione dello stesso, pertanto sono elementi importanti nel coadiuvare il responsabile nella stesura del budget.

La formulazione del budget rappresenta per Euro'Cryor una fase indispensabile e molto importante poiché, non essendo una società di capitali, il profitto derivante dalle vendite rappresenta gran parte delle risorse necessarie a sostenere gli investimenti.

Il budget approvato quest'anno dovrà essere sottoposto ad una revisione e ad una drastica diminuzione degli investimenti programmati in quanto, nonostante la diminuzione delle vendite riscontrata nel 2004, era previsto un incremento del mercato. Come documentato dai grafici successivi, si è verificato invece un'inversione di mercato e parte delle risorse a disposizione non basteranno a coprire le spese sostenute o in progetto.

Grafico 3: Scostamenti della vendita nel primo quadrimestre del 2005 rispetto al Budget (in 1.000Euro).

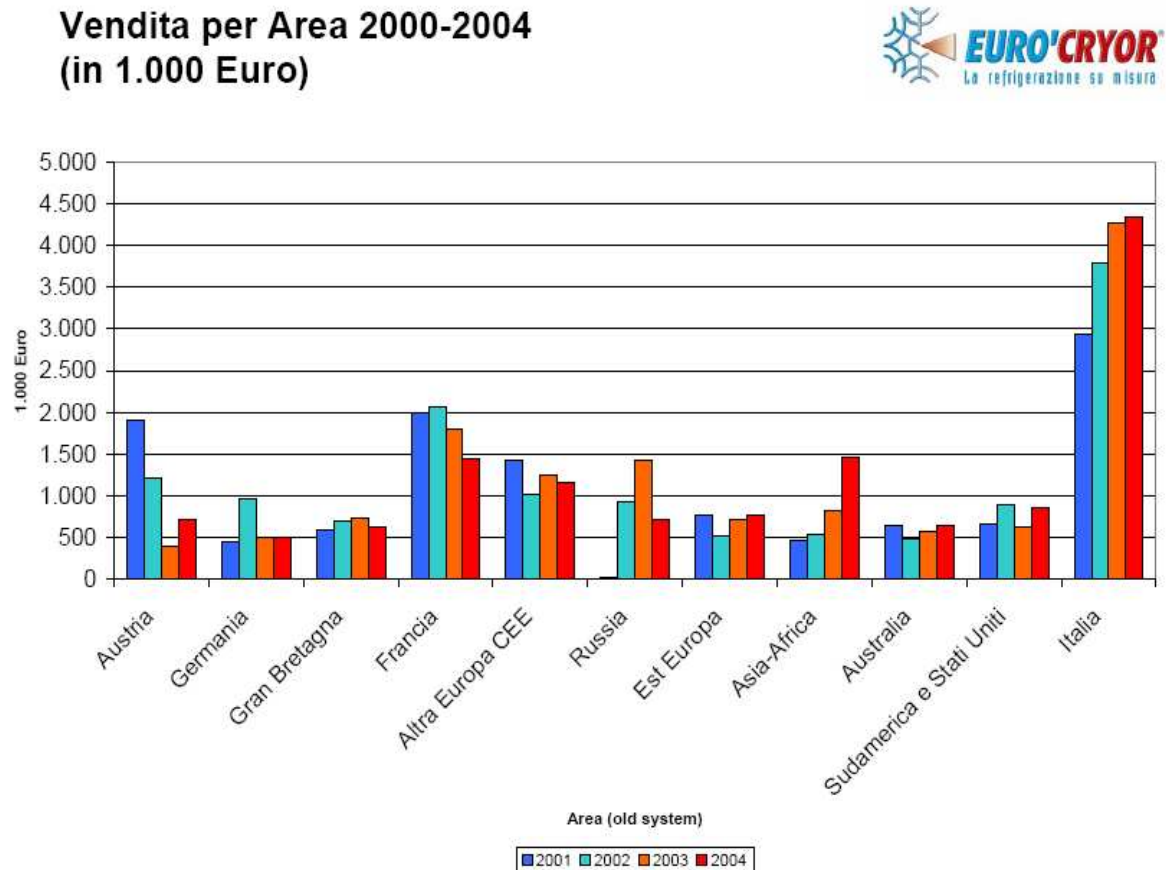
Scostamenti della vendita 1QUADR 2005 rispetto al Budget (in 1.000 Euro)



Fonte: dati aziendali.

3.7 Esempio di risultato di vendita nel 2004

Grafico 4: Andamento delle vendite dal 2000 al 2004



Fonte: dati aziendali

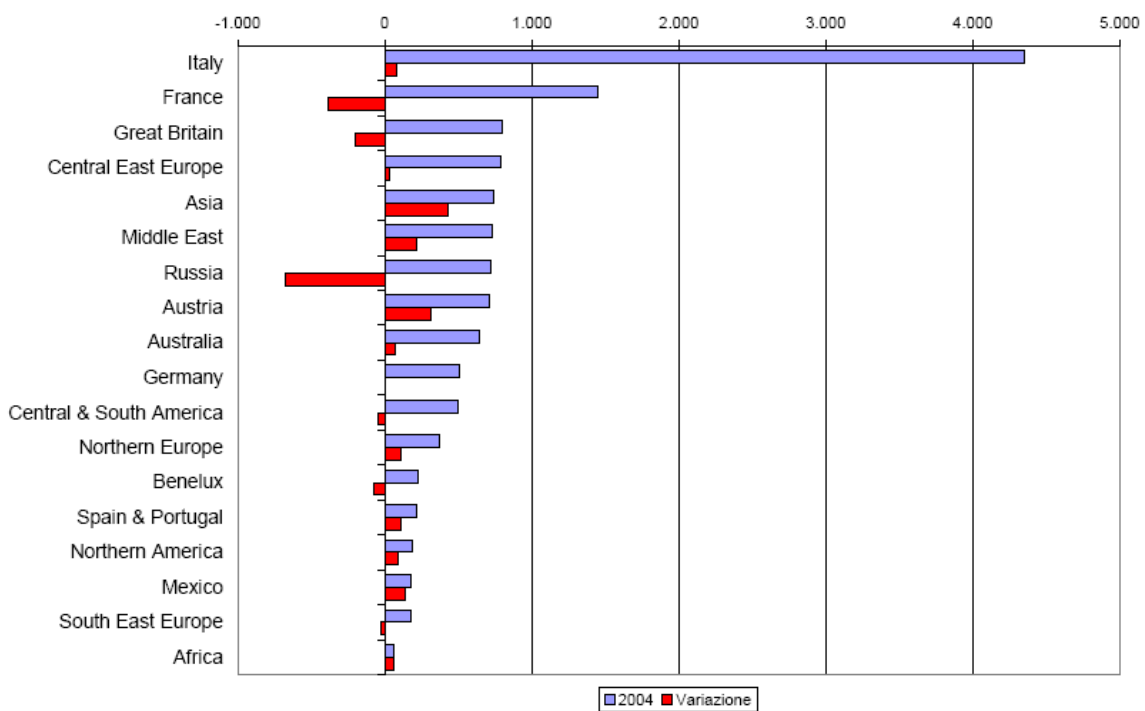
Il grafico mostra l'andamento delle vendite dell'ultimo anno rispetto ai tre precedenti in ogni area di mercato d'interesse di Euro'Cryor. Complessivamente il 2004 è stato caratterizzato da una leggera ripresa rispetto all'anno precedente in cui, ad eccezione della Russia, tutti i mercati hanno risentito di una forte flessione.

L'area Italia invece è contraddistinta da una continua crescita in termini di fatturato, se pur lieve negli ultimi due anni. Questo è dovuto al fatto che Euro'Cryor, come precedentemente detto, ha da pochi anni esteso i propri confini commerciali al territorio nazionale e quindi si trova ancora in una fase di penetrazione, sebbene si stia avvicinando ad un periodo di stasi.

Le cause della diminuzione dei risultati di vendita è da ricercare anche nel periodo di crisi che ha caratterizzato tutti i mercati nel 2003 e che fatica ad accennare una decisa ripresa.

Grafico 5: Variazione delle vendite

Vendita per area e relative variazioni (in 1.000 Euro)



Fonte: dati aziendali

Questo grafico mostra ancora più chiaramente in quali aree si è verificato un miglioramento delle vendite nel 2004 rispetto all'anno precedente.

Si intuisce infatti una flessione dei mercati tradizionali come Francia, Austria e Gran Bretagna.

Dall'analisi combinata dei due grafici si notano interessanti prospettive di sviluppo nei nuovi mercati quali Asia, Paesi Arabi, Nord e Sud America, quest'ultimo probabilmente incentivato dalla creazione di una nuova filiale produttiva in Messico.

L'area Russia è al contrario delle aspettative, caratterizzata da una forte variazione negativa rispetto all'anno precedente. La causa di tale inflessione è l'inaspettata crisi del mercato delle importazioni che sta attraversando il Paese negli ultimi due anni.

4 Acquisizione e sviluppo dell'ordine

4.1 La raccolta e la gestione degli ordini

La raccolta di ordini è una situazione normale nel caso di una vendita frequente, se non addirittura cadenzata nel tempo a clienti già acquisiti, dove non si tratta solo di definire le condizioni di transazione, quanto di rispettarle. In questo caso è fondamentale risolvere i problemi di fornitura che si pongono nel corso della relazione (tempi, quantità, servizi logistici). Al commerciale si richiede pertanto capacità gestionale.

La dove sono necessarie contemporaneamente più competenze per la vendita, è il caso di grossi ordini come supermercati o grandi negozi, si formano dei veri e propri team di vendita composti dai commerciali che conducono la trattativa e da tecnici di prodotto che consentono di risolvere eventuali problemi di tipo tecnico o logistico.

Il termine “gestione di ordini” comprende una serie di attività, tra loro anche molto diverse, raggruppabili in due macro aree:

1. il rapporto con il cliente prima dell'ordine: si intendono tutte quelle attività che vanno dalla redazione di preventivi, in genere richiesti, alla ricezione dell'ordine stesso, all'aggiornamento del database della clientela, dei cataloghi dei prodotti, dei prezzi e di eventuali offerte
2. il rapporto con il cliente dopo l'ordine: in questo caso ci si riferisce alle attività connesse con il rapporto che si instaura con il cliente e che comporta, ad esempio, un attento monitoraggio sui tempi di consegna e relativi rendiconti in caso di aggiornamenti o di cambiamenti che possono intervenire relativamente al tipo di prodotto richiesto, alla sua quantità, al suo prezzo o alle condizioni di pagamento; ci si riferisce anche alle problematiche di riscossione dei crediti.

Come precedentemente accennato gli uffici commerciali hanno il compito di accogliere le richieste di preventivo o gli ordini provenienti dal mercato di competenza.

Per concludere una trattativa di vendita un impiegato commerciale deve specificare:

- il prezzo
- la data di consegna prevista.

Per stabilire i due parametri viene adottata una procedura standard.

Dopo una prima fase in cui il cliente e il commerciale discutono sul preventivo del banco, e soprattutto se il cliente decide di continuare il rapporto con l'azienda, si passa alla vera e propria richiesta d'ordine.

Quest'ultimo arriva tramite comunicazione telefax all'ufficio commerciale, il quale lo trasforma in forma standard, cioè comprensibile all'ufficio tecnico/produzione, mediante un'apposita scheda.

L'ufficio commerciale per stabilire la data di consegna si avvale di un programma denominato CAPROD, implementato tramite foglio elettronico Excel, il quale da un'indicazione su quando può esser evaso l'ordine; salvo restando il vincolo per cui un banco frigorifero standard ha un lead time di circa due settimane, mentre un banco Tradizionale ha un lead time di circa quattro settimane.

La richiesta d'ordine, insieme alla stampa del foglio CAPROD e una scheda informativa sul cliente, viene inserita in una cartella fisica. Questa viene quindi portata all'ufficio tecnico/produzione, il quale sviluppa la richiesta d'ordine inserendo in un altro foglio Excel le specifiche del banco, complete di disegno, e fa una stampa dei vari componenti del banco frigorifero con il loro prezzo, determinando in tal modo il prezzo definitivo del prodotto.

Se il banco frigorifero presenta particolari che devono essere progettati ex-novo, viene consultato il responsabile dell'ufficio tecnico il quale stabilirà, in accordo con il responsabile dell'ufficio tecnico/produzione, una prima approssimazione di prezzo per il particolare che dovrà esser progettato e l'eventuale modifica della data di consegna dovuta al prolungarsi dei tempi di progettazione.

L'ufficio tecnico/produzione assegna inoltre un numero di cartella sequenziale per il tipo di banco Standard o Tradizionale. Questo numero fa da riferimento per ogni singolo banco.

La cartella viene quindi riportata all'ufficio commerciale perché provveda a far pervenire, via fax, l'ordine sviluppato al committente, il quale, salvo ulteriori modifiche, dovrà confermare l'ordine entro tre giorni dalla ricezione del fax stesso.

Una volta confermato l'ordine del banco, l'operatore dell'ufficio tecnico/produzione utilizza il software INFODATI, il quale esporta le caratteristiche del banco contenute in CAPROD, pesca da un archivio tutti i codici necessari per la realizzazione del prodotto finito e genera un codice padre identificativo del banco in esame. Questo codice farà da riferimento per tutti gli ordini di produzione interna specifici di un determinato banco.

A tal proposito è bene distinguere i tipi di ordini di produzione interna che l'ufficio tecnico/produzione emette, i quali sono:

- *ordini di produzione interna su disegno*: ai vari reparti giunge solo il disegno del banco con le quote relative
- *ordini di produzione interna su riferimento*: sono ordini di produzione identificabili dal codice padre del banco
- *ordini di produzione interna su scorta*: sono ordini di produzione che non sono identificati da un codice padre, ma vengono lanciati in produzione quando in magazzino si segnala un sottoscorta; essi pertanto comprendono tutti i semilavorati standard di un banco.

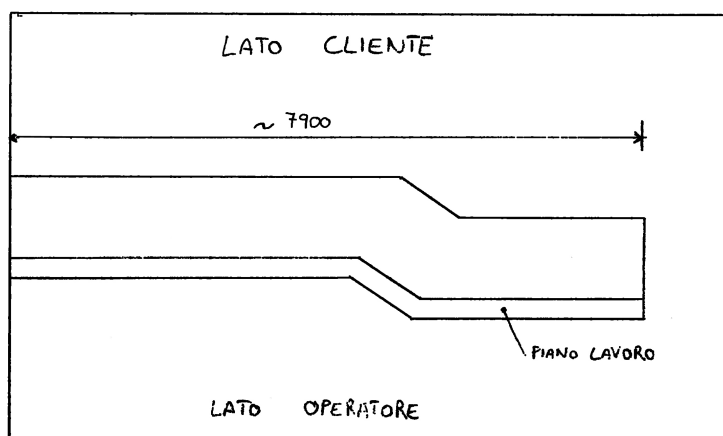
Con l'estrazione di tutti i codici necessari alla realizzazione del banco viene quindi generata la distinta base, nella quale però non vengono inseriti i codici degli eventuali particolari speciali tipici dei banchi frigoriferi Tradizionali.

I particolari speciali vengono progettati dall'ufficio tecnico il quale poi assegna un codice che viene inserito successivamente nella stampa della distinta base presente a magazzino e/o nel reparto di montaggio a seconda che il particolare torni a magazzino o stazioni in una delle isole attorno al reparto di montaggio.

4.2 La creazione del preventivo

Una volta stabilite le dimensioni dell'ambiente da arredare e accordati, con il cliente, gli ingombri da rispettare, si va a preventivare con uno o più modelli il banco. Supposto che con il cliente si arrivi ad uno schizzo simile a questo:

Figura 1: Disegno stilizzato del banco



Fonte: dati aziendali

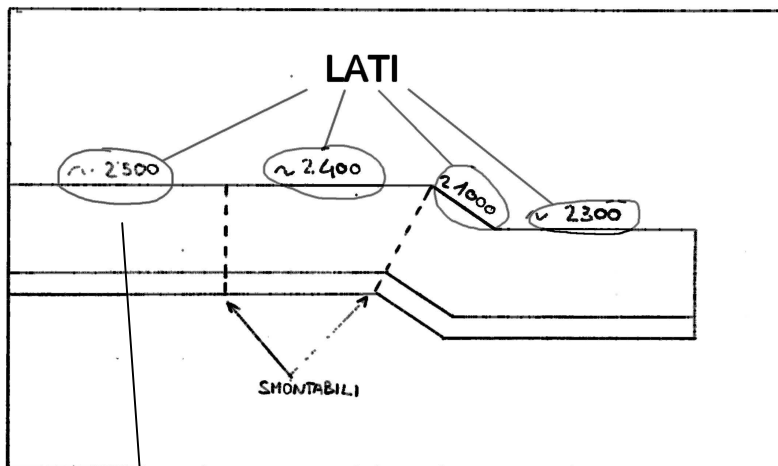
Seguendo le descrizioni sul listino e le esigenze del cliente, viene scelto il modello più adatto. La prima operazione da effettuare è scegliere dove è più opportuno smontare il nostro banco, per agevolarne il trasporto e le varie movimentazioni.

Il banco viene in questo caso suddiviso in 3 pezzi, costituiti in tutto da 4 lati di circa 2500, 2400, 1000 e 2300 mm. Per comodità le misure dei lati vengono sempre definite dal lato cliente.

Si prezzano i lati partendo sempre da sinistra verso destra, guardando il banco da dietro (lato operatore), quindi il primo lato nel nostro caso sarà il lineare da 2500 mm.

Il prezzo totale del banco sarà dato dalla somma dei prezzi dei singoli lati.

Figura 2: Disegno stilizzato del banco con misure lati



Fonte: dati aziendali

Figura 3: Listino prezzi Euro'Cryor

| VERSIONE STANDARD | | V A R I A N T I | |
|--------------------|----------|--|--------------------------|
| Lunghezza in mm | Prezzo € | Piano lavoro mm 360 € | Illuminazione frontale € |
| 1250 | 4494 | 193 | 57 |
| 1563 | 5201 | 241 | 71 |
| 1875 | 6196 | 290 | 85 |
| 2188 | 6902 | 338 | 99 |
| 2500 | 7607 | 386 | 113 |
| 2813 | 8312 | 434 | 128 |
| 3125 | 9016 | 482 | 142 |
| 3438 | 9721 | 531 | 156 |
| 3750 | 10507 | 579 | 170 |
| 4063 | 11214 | 627 | 184 |
| 4375 | 11918 | 676 | 198 |
| 4688 | 12624 | 724 | 212 |
| 5000 | 13410 | 772 | 226 |
| 5313 | 14116 | 820 | 241 |
| 5625 | 14819 | 869 | 255 |
| 5938 | 15526 | 917 | 269 |
| Quadro elettronico | 498 | Il piano di lavoro di mm. 360 viene fornito con portacarta doppi regolabili. La spalla ha uno spessore di 50 mm. | |
| Fiancata destra | 300 | | |
| Fiancata sinistra | 300 | | |

Fonte: listino Euro'Cryor

Nella prima colonna a sinistra della pagina di listino si trovano le varie lunghezze relative ai lati e nelle altre colonne i prezzi del banco e di alcune varianti come larghezza del piano lavoro ed illuminazione frontale. Scorrendo la colonna della lunghezza dei lati si cerca la misura più prossima al lato da prezzare. Proseguendo con lo stesso ragionamento si prezzano le rimanenti sezioni. Il prezzo non varia tra sezioni con la stessa lunghezza e lo stesso angolo, sia che questo si trovi a destra o a sinistra del lato. Infine si aggiunge il prezzo di eventuali spalle, maggiorazioni, o accessori.

4.3 Compilazione della scheda tecnica dell'ordine

Figura 4: Scheda tecnica dell'ordine

EURO'CRYOR Configurazione Banco Frigorifero N° _____ 23/09/2002

| | | | | | | | | |
|--|------------------------------|------------------------------|----------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-------------------|-------------------------|--------------------------|
| A | Cliente | Lingua Man. 1 | Riferimento Cliente | | Data Ord. | Data Cons. | Q.tà ordine 1 | Modello MICRON |
| | 1250 | 1563 | 1875 | 2500 | 3125 | 3750 | | N°1ª Cart. |
| | Rif. 1 | Rif. 2 | Rif. 3 | Rif. 4 | Rif. 5 | Rif. 6 | | |
| C | 1250+M. | 1563+M. | 1875+M. | 2500+M. | 3125+M. | 3750+M. | B.calda 938 | B.calda 1250 |
| | Rif. 10 | Rif. 11 | Rif. 12 | Rif. 13 | Rif. 14 | Rif. 15 | Rif. 51 | Rif. 52 |
| | Ang.Dx | Ang.Sx | | Ang.Dx+M. | Ang.Sx+M. | | Ang.90°Sec. | Ang.270°Sec. |
| | Rif. 21 | Rif. 22 | Rif. 31 | Rif. 32 | Rif. 41 | Rif. 42 | | |
| Sequenza Canalizzazione (Indicare in sequenza Rif. banco da sinistra verso destra guardando da dietro) | | | | | | | | |
| B | 2 | 5 | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Spazio x Schema | | | | | | | | |
| D | Fascia Cornice "S" | Blu | Rossa S | Bianca | Verde | Gialla | Laminato Abet | Verniciata Ral? |
| | Decoro Frontale "S" | Blu | Rossa S | Bianca | Verde | Gialla | Laminato Abet | Verniciato Ral? |
| | Spalle Indicarle con "S" | Bianca Sx S | Bianca Dx S | Stretta Sx | Stretta Dx | | | |
| E | Accessori* Indicame il N° | N° P.Multifunz. | N° Kit Canalizz. | N° Div.Mob.bas. | N° Div.Mobili alto 2 | N° Estens. P.L | N° Portabilancia | N° Tagl. poliet. |
| | F | Opzioni Indicarle con "S" | F.Specch.Sx | F.Specch.Dx | Banco su ruote | | Standard Smontato | Montato S |
| P.Scal. 300 | | | Mens. Int. | Illum. mensola | P.prezzi Corn. | Tende Notte | Ap.borse 3 tubi | |
| Chius.Plexi Telaio | | | Chius.Plexi Guida | Sbrinamento elet. S | Chius.Polic. Telaio | Chius.Polic.Guida | Plaf.Riscaldante | Vasch.Gastron. |
| Front. Antiap. | | | Battic.Alluminio | Battic.inox corn. | Valvola x Refrig. | Standard R404A | Fornire R22 | Fornire R134 |
| Lat. Cassa 625 | | | Lat. Cassa 938 | L.Cas.625+Ruote | L.Cas.938+Ruote | Spalla Sx x lat. | Spalla Dx x lat. | |
| Imballo Indicarle con "S" | Standard Fe Imballo | Palet | Cassa Imb.Alta S | Cassa Imb.Bassa | Cassa Imb.Stretta | Cassa chiusa | | |

* Gli accessori indicati con un numero vengono riportati tutti nella prima cartella stampata e non vengono ripetuti con la q.tà ordine quindi inserire in queste caselle la q.tà totale desiderata.

| |
|-------|
| Note: |
| |
| |
| |
| |

Fonte: dati aziendali

La scheda tecnica, raffigurata nella pagina precedente, che viene compilata dall'impiegato commerciale per poi arrivare all'impiegato dell'ufficio produzione, rappresenta una parte molto importante del processo di sviluppo, dell'ordine in quanto deve rispettare in modo esauriente le esigenze espresse dal cliente.

Nella prima riga, contrassegnata nella figura dalla lettera "A", vengono inseriti i dati del cliente, la data dell'ordine e la data presunta di consegna.

Nella riga "B" vengono inseriti invece i riferimenti (Rif.) che identificano i moduli della riga "C" da sinistra verso destra per creare la sequenza della canalizzazione immaginando di vedere i banchi da dietro (lato operatore).

I numeri di ogni riferimento rappresentano la lunghezza del banco, espressa in millimetri, e la sigla "+M" indica la presenza o meno del motore nel banco richiesto.

Segue poi un piccolo spazio in cui viene fatto un indicativo disegno del banco, in modo che da facilitare alla produzione la lettura della scheda e l'interpretazione della stessa.

Nelle righe successive vanno indicate con la lettera "S" il colore del decoro, e altri accessori o opzioni richiesti dal cliente.

Questa operazione è di estrema rilevanza in quanto permette all'impiegato dell'ufficio produzione di definire con precisione il conteggio del prezzo del banco finale che, avvenuta la conferma d'ordine, viene prodotto ex novo in azienda.

CONCLUSIONI

L'azienda Euro'Cryor S.p.A. ha ottenuto una rapida crescita sia in termini di prodotti che di fatturato in pochi anni ed i sistemi di controllo di gestione si stanno ancora oggi adeguando alle notevoli dimensioni raggiunte.

Il periodo in cui ho effettuato lo stage era infatti una fase di transizione in quanto l'azienda cominciava ad adottare un nuovo sistema ERP, il SAP. Con l'acronimo ERP (Enterprise Resource Planning) si intendono i sistemi integrati di gestione, cioè insiemi di applicazioni software integrate che gestiscono tutte le informazioni rilevanti dell'azienda in un'unica base dati centralizzata e che consentono di gestire in modo coordinato una molteplicità di (o al limite tutte le) attività aziendali.

Non è stata trattata la tipologia di gestione dell'ordine con tale software in quanto al momento del mio inserimento i dipendenti erano ancora in fase di "addestramento" e solo dal mese di Maggio l'azienda ha cominciato ad utilizzarlo, combinatamene con il vecchio sistema, il CAPROD, mentre alcuni non lo adoperano ancora.

Da quanto da me osservato il sistema rende più veloce e soprattutto sistematico il processo di acquisizione dell'ordine con il vantaggio che le informazioni inserite possono essere gestite da tutti gli uffici, evitando le comunicazioni tramite mail o in base cartacea che rallentavano i processi.

Durante la mia permanenza nell'azienda ho notato che molte attività di estrema rilevanza, come l'azione di previsione di vendita, non sono ancora svolte in modo ottimale. Questo è dovuto al fatto che non è possibile effettuare un'efficace analisi del portafoglio ordini, ma l'azienda ne è conscia e dunque l'installazione e l'utilizzo da parte di tutti gli operatori del nuovo software aiuterà a migliorare tale carenza.

BIBLIOGRAFIA

BRASINI S., TASSINARI F., TASSINARI G., *Marketing e pubblicità*, Bologna, Il Mulino, 1996

BRASINI S., FREO M., TASSINARI F., TASSINARI G., *Statistica aziendale e analisi di mercato*, Bologna. Il Mulino, 2002

BUTTIGNON F., SOSTERO U., *Il modello economico e finanziario*, Milano, Giuffrè, 2001

CABRAL L., *Economia industriale*, Roma, Carocci, 2002

CASARIN F., *La distribuzione*, in: VOLPATO G. (a cura di), *La gestione d'impresa*, Padova, Cedam, 1996, cap. 13

CERBIONI F., CINQUINI L., SOSTERO U., *"Contabilità e bilancio"*, Milano, McGraw Hill, 2003

COLLESEI U., VESCOVI T. *Sales Management. Strategie e gestione delle attività di vendita*, Padova, Cedam, 1999

DI FONZO T. E LISI F., *"Complementi di statistica economica: analisi delle serie storiche univariate"*, Cleup, Padova, 2000.

FAVOTTO F., *"Economia aziendale"*, Milano, Mc Graw Hill, 2001.

FERRARESE P., SOSTERO U., *Analisi di bilancio*, Milano, Giuffrè, 2001

GRANDINETTI R., *Concetti e strumenti di Marketing*, Milano, Etas, 2002

GRANT R.M. *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Bologna, Il Mulino, 1999

KATZ M.L., ROSEN H.S., *Microeconomia*, Milano, McGraw Hill, 1996

MASAROTTO G., *lucidi Statistica Descrittiva (A.A. 2001/2002)*

SITOGRAFIA

www.eurocryor.it

Sito ufficiale Euro'Cryor S.p.A.

www.frontpoint.it

Sito ufficiale di Frontpoint Europe s.r.l., un'azienda specializzata nell'offerta di consulenza e servizi alle imprese che operano nei mercati business to business, che fornisce loro know-how e metodologie nei campi del Marketing e della Gestione Commerciale.