UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TORINO
Facoltà di Economia

Corso di Laurea in Commercio Estero

TESI DI LAUREA

"La soddisfazione del cliente. Il caso Unitec"

Relatore:

Prof. Pierantonio Bertero

Candidato: Simona Sciarappa

ANNO ACCADEMICO 2003/2004

Indice

Introduzione 6

Capitolo 1 La soddisfazione del cliente

1.1 Evoluzione del concetto di *Capitale Cliente* 8
1.2 Il cliente 9
1.3 Customer satisfaction, loyalty e retention 10
1.4 Il valore della soddisfazione 12
1.5 I costi dell'insoddisfazione 4
1.6 Il reclamo 15

Capitolo 2 La Customer Satisfaction nella Vision 2000

2.1 Il sistema normativo internazionale 18
2.2 Vision 2000 19
2.3 I principi di gestione per la qualità 20
2.4 L´orientamento al cliente 21
2.5 Le indagini di Customer Satisfaction 22

Capitolo 3 Il caso Unitec

3.1 Unitec D High Tech Industrieprodukte Vertriebs Gmbh 24
3.2 Area di Business 26
3.3 I servizi offerti 27
3.3.1 Outsourcing degli approvvigionamenti 27
3.3.2 Integrazione delle forniture 29
3.3.3 Servizio di brokeraggio industriale internazionale 32
3.3.4 Netsourcing (e-procurement) 34
3.3.5 Supporto cantieri all'estero 37
3.3.6 Ulteriori servizi 37

Capitolo 4 Indagine sulla clientela

4.1 La clientela Unitec 48
4.2 La preparazione delle domande 52
4.3 Le risposte dei clienti 54
Appendice: il questionario 86

Capitolo 5 Conclusioni

5.1 Le direttive ISO per l'elaborazione del questionario 92
5.2 I vantaggi dell'indagine svolta 93
5.3 Azioni per il miglioramento continuo del servizio 95
5.4 Nuovi sviluppi 99

Bibliografia 101
Sitografia 102

Alla mia famiglia ed ai miei amici

per il loro continuo sostegno,

ma in particolare ai miei genitori.

Introduzione

La soddisfazione del cliente è un tema affascinante, essenzialmente astratto ma allo stesso tempo fondamentale per ogni azienda che voglia avere successo.
È un argomento trattato già da alcuni anni, ma alla cui importanza è stato dato rilievo normativo solo recentemente, grazie alle norme di qualità Vision 2000.
Per poter comprendere meglio tale argomento, ho preso parte ad un breve corso sulle norme ISO tenuto presso la ditta Dayco Europe SpA dal Direttore della Qualità, Sig. Paggiarin. Le stesse suggeriscono alle aziende di rivolgere particolare attenzione alla propria clientela, sostenendo che tale cura non potrà che portare notevoli vantaggi nel tempo. A tale scopo, propongono di svolgere indagini periodiche per studiare i bisogni ed il livello di soddisfazione attuale dei fruitori dei propri prodotti e servizi. Con tali risultati, si dovranno successivamente intraprendere azioni di miglioramento continuo per colmare i gap rilevati nelle attese dei clienti, rispetto ai servizi ricevuti. Inoltre, tali studi serviranno per ottenere spunti interessanti per il lavoro futuro, nonché indicazioni per il trend verso cui il settore economico di riferimento è rivolto.
I feedback dei clienti vanno monitorati sempre, ma in tali occasioni vi è l'opportunità di scegliere quali dati ottenere, preparando le indagini secondo le proprie esigenze.
I vantaggi derivanti da queste indagini potrebbero però non essere tali da giustificare l'implementazione di un sistema che, regolarmente, ne preveda la realizzazione e lo studio dei risultati.
Per testimoniare l'effettiva efficacia delle indagini, e quindi la convenienza per le aziende ad adottare i suggerimenti delle attuali norme ISO, mi sono occupata di effettuarne una presso la ditta Unitec D GmbH.
Il lavoro che ho iniziato a svolgere presso tale azienda, a partire da maggio 2004, come membro del *customer care* staff, mi ha dato la possibilità di prendere contatto con i clienti aziendali e di poterli intervistare, tramite un questionario realizzato in collaborazione con il mio relatore, Prof. Bertero, il General Manager, Dott. Marino, ed il mio responsabile, Sig. Raduazzo.
Essendo il primo questionario di tale genere svolto presso la Unitec, si sono presentati alcuni problemi di gestione di tale lavoro, semplificati però dal sostegno

concesso dalla Unitec Services&Web, che si è occupata della parte grafica e degli strumenti Internet.

Si è rivelata un'esperienza positiva, in primo luogo per l'aumento del contatto con i clienti aziendali, che si sono mostrati, a volte, incuriositi da tale proposta.

L'impatto è stato piacevole, ed è servito anche per riallacciare alcuni vecchi rapporti ed intensificarne altri.

Inoltre si è provveduto ad un aggiornamento del database clienti aziendale, strumento di fondamentale importanza per un'azienda.

Nel lavoro qui presentato ho esposto innanzitutto i vantaggi derivanti da rapporti positivi ed intensi con i propri clienti, ottenibili attraverso la cura costante degli stessi. Le indagini di customer satisfaction non hanno altra finalità se non aiutare le imprese in tale difficile compito, suggerendo metodologie e strumenti adatti allo scopo.

Dopo una breve esposizione delle nuove norme di qualità internazionali Vision 2000, ho presentato l'azienda soggetta di tale indagine, la Unitec High Tech Industrieprodukte Vertriebs GmbH.

Infine, vi è la presentazione del sondaggio svolto e dei risultati ottenuti.

Tale elaborazione sarà di utilità per le interviste che saranno svolte in futuro presso la clientela Unitec GmbH, con periodicità annuale, così come suggerito dalla ISO 9001.

Capitolo 1
La soddisfazione del cliente

1.1 Evoluzione del concetto di *Capitale Cliente*

Il cliente è oggi considerato parte centrale di qualsiasi azienda, ed il suo valore stimato come un vero e proprio capitale, da gestire e conservare con cura. In passato le aziende erano orientate principalmente alla produzione, ma nel 1929 una crisi mondiale dei mercati, causata da una domanda inferiore rispetto all'offerta e culminata nel crollo della Borsa di Wall Street, diede la nascita a nuove teorie di marketing e iniziò un cammino che ha portato le aziende a focalizzarsi sul mercato e sulle sue reali esigenze. Nel 1970 nacque la concezione *quality is free* (la qualità è gratuita), vale a dire la convinzione che un continuo miglioramento dei processi portasse sia efficienza interna, quindi riduzione dei costi, sia la soddisfazione del cliente. Sempre in questi anni, iniziano a nascere e svilupparsi gli istituti di ricerche di mercato, dediti allo studio ed al controllo degli atteggiamenti e dei comportamenti dei consumatori, rispetto a varie categorie di prodotti esistenti.

Negli anni Ottanta invece, a seguito dell'espansione dei consumi ed alla crescente competitività delle aziende, la soddisfazione del cliente divenne l'obiettivo prioritario da perseguire, e non una conseguenza del generale miglioramento aziendale. Si sosteneva fosse più conveniente mantenere un cliente che acquisirne continuamente di nuovi, e per questo fu favorito l'uso di tecniche di misurazione della sua soddisfazione.

Durante gli anni '90 questi concetti di qualità e soddisfazione furono integrati e rafforzati dalla localizzazione sulla fedeltà della clientela (o *customer loyalty*), come chiave per aumentare i profitti. Le aziende sono oggi pienamente consapevoli che le loro sorti sono legate al potere di scelta del cliente e che Lui è il vero patrimonio dell'azienda.

I primi anni 2000 si stanno rivelando orientati a ricercare e fornire il *valore dell'acquisto*[1], composto dalle tre variabili: prezzo, qualità del prodotto e servizio. Il peso delle singole variabili è soggettivo per ogni cliente, ed è dalla valutazione delle stesse che dipenderà poi la soddisfazione globale riferita al singolo acquisto.

1.2 Il cliente

Esistono numerose definizioni del termine "cliente", alcune restrittive, altre più complete. La norma Iso 9000:2000[2] lo definisce come "organizzazione o persona che riceve un prodotto", elencando a titolo di esempio: consumatore, committente, utilizzatore finale, dettagliante, beneficiario ed acquirente. Una definizione più ampia include nel concetto di "cliente" sia i clienti esterni, intesi come fruitori, sia i clienti interni, ossia i dipendenti dell'azienda.

Solitamente quando si parla di soddisfazione del cliente ci si riferisce agli utilizzatori dei beni o servizi aziendali. Questi hanno dalla loro parte un potere immenso, la facoltà di scelta, che può determinare la sopravvivenza o meno di un'azienda. È di costoro che si studiano i bisogni, le abitudini e le preferenze per capire di quali prodotti e servizi necessitano, ma soprattutto si monitora il loro livello di soddisfazione per allineare le prestazioni aziendali fornite a quelle attese.

Notevole importanza ha anche il cliente interno di ogni azienda, ossia i dipendenti della stessa. Compito di ogni organizzazione è cercare di trattenere al proprio interno gli elementi validi, che creano valore al servizio reso nonché all'immagine stessa dell'azienda, gratificandoli e supportandoli nel loro lavoro.

Spesso la soddisfazione del cliente esterno è strettamente legata a quella del cliente interno. Molte volte infatti il personale di front-line è, per il fruitore, l'unico collegamento con l'azienda erogatrice; dal tipo di servizio fornito e dall'atteggiamento di questi dipendenti scaturisce quindi parte dell'immagine aziendale e soprattutto il livello di soddisfazione dei clienti. Occorrerebbe quindi sostenere nel loro lavoro, riconoscere e premiare le persone di contatto in modo da loro giudicato soddisfacente.

---

[1] M. Figini, *Dare valore alle esigenze dei clienti e dei dipendenti dell'azienda*, Ed. FrancoAngeli, Milano, 2003

[2] *Norma UNI EN ISO 9000*, articolo 3.3.5, Ed. UNI, Milano, 2000

1.3 Customer satisfaction, loyalty e retention

Così come per il concetto di "cliente", anche per quello di "soddisfazione", o "customer satisfaction" le definizioni sono molteplici. Una di queste è: "lo stato in cui i bisogni, i desideri, le aspettative del cliente sono soddisfatti e portano al riacquisto dei prodotti e/o dei servizi erogati ed alla fedeltà all'azienda erogatrice".

Anche in questo caso ci aiuta la norma ISO 9000:2000, definendo "Soddisfazione del cliente: Percezione del cliente su quanto i suoi requisiti siano stati soddisfatti"[3].

La norma ISO evidenzia un aspetto fondamentale del concetto di soddisfazione, cioè la percezione del cliente. Questo significa che in realtà l'unico criterio di valutazione che davvero conti è quello del cliente, ed il fornire un servizio, a parere del fornitore, di qualità, non implica che il fruitore dello stesso sia soddisfatto.

Nella percezione del cliente si può avere soddisfazione, insoddisfazione o delizia. La soddisfazione è l'opinione del cliente che risulta dallo scarto, negativo o positivo, fra la percezione del prodotto/servizio acquistato e le sue aspettative. Aspettative e percezione sono influenzate dalla differenza fra i benefici (attesi o percepiti), costi sostenuti (attesi o percepiti) e indicatori di qualità del servizio.

Lo stato della soddisfazione, definita in relazione alle attese, può assumere tre stati base:

- Soddisfazione, quando le aspettative sono state raggiunte.
- Insoddisfazione, quando le aspettative sono state disattese e si rilevano dei gap da colmare.
- Delizia, quando le aspettative sono state superate ed anzi si riscontrano punti di forza da massimizzare.

Esistono due tipi di soddisfazione: istantanea e cumulata. La soddisfazione istantanea è quella percepita durante il singolo acquisto; quella cumulata è data dalla somma delle esperienze pregresse e forma nella clientela un'immagine positiva del proprio fornitore.

[3] *Norma UNI EN ISO 9000*, articolo 3.1.4, op. cit.

Quando il cliente percepisce un alto livello di soddisfazione cumulata, diviene stabilmente fedele, quindi leale. La *customer loyalty* è, infatti, definibile come l'intenzione o la predisposizione del cliente ad acquistare un prodotto/servizio, provocata dall'impressione positiva che l'azienda ha suscitato nelle relazioni precedenti. È una scelta consapevole, una preferenza che il cliente fa nei confronti di un determinato fornitore.

Diverso è invece il caso della *customer retention*, ossia dei clienti trattenuti, mantenuti. Costoro sono fedeli in quanto ripetono l'acquisto da noi, ma non sono soddisfatti, del tutto o in parte, del servizio/prodotto ricevuto; non cambiano fornitore a causa degli alti costi di cambiamento, oppure per mancanza di alternative, come nei casi di monopolio. Nel caso di clienti trattenuti a causa di barriere alla mobilità, quindi non nel caso di monopoli, la condizione di fedeltà può essere forzata fino ad un certo livello, equivalente al limite dopo il quale i costi di cambiamento da sopportare per sostituire il fornitore sono maggiori del valore della permanenza come cliente presso lo stesso.

Il valore della permanenza è composto da due elementi: il valore della soddisfazione (VS) che il cliente percepisce fruendo dei servizi/prodotti del fornitore attuale, e dai costi di cambiamento strutturali (CCk) da sopportare per mutare fornitore. La condizione di stabilità di un cliente con il fornitore è quindi dato dall'espressione:

Figura 1.1 Condizione di stabilità di un cliente

VS		**CCk**		**CCs**
valore della soddisfazione	+	costi di cambiamento strutturali	>	costi di cambiamento che il cliente è disposto a sopportare

Fonte: Gramma (1993) [4]

Essa mostra come un cliente soddisfatto resti fedele alla stessa azienda fintanto che la soddisfazione percepita dal servizio ricevuto, sommato ai costi di cambiamento strutturali, siano maggiori dei costi di cambiamento che egli sarebbe disposto a sopportare pur di cambiare fornitore (CCs).

[4] Gramma, *Customer Satisfaction*, Ed. ISEDI, Torino, 1993

La customer retention può anche essere intesa in senso positivo, ossia come percentuale di clienti trattenuti come conseguenza di una sempre più forte fidelizzazione.
Il processo che si crea in questo caso è, infatti, il seguente:

Figura 1.2 Il processo di retention



Fonte: Fedel (1998)[5]

Questa successione è avallata da una ricerca effettuata negli Stati Uniti, concernente il rapporto tra livello di soddisfazione e tasso di fedeltà praticata. Secondo la stessa, una variazione del 10% nell'indice di soddisfazione del cliente ha come risultato una variazione del 9.5% nel tasso di retention.

1.4 Il valore della soddisfazione

Il capitale cliente è un bene fondamentale per un'azienda, ma è altresì difficile da ottenere e soprattutto da valutare. Il valore della clientela rientra infatti tra le cosiddette *risorse invisibili*, cioè tra le "risorse basate sull'informazione o che la incorporano", quali "la fiducia dei consumatori, l'immagine di marca, il controllo della distribuzione, le capacità del management"[6]. Queste risorse sono considerate sempre più come fattori chiave del vantaggio competitivo di qualsiasi azienda.
La situazione odierna dei mercati presenta una domanda minore dell'offerta; il numero di potenziali clienti è scarso, e ciò fa sì che il costo di acquisizione degli

[5] A. Fedel, *Grazie per il reclamo!*, Ed. FrancoAngeli, Milano, 1998
[6] H. Itami, *Le risorse invisibili*, Torino 1988

stessi aumenti. È stato calcolato inoltre che individuare un nuovo cliente costi in media sei volte di più che mantenerlo una volta acquisito. Per questo motivo, risulta maggiormente conveniente mantenere fedeli i clienti già acquisiti, cercando di accrescere il volume d'affari con loro.

Un cliente fedele acquista un valore particolare per l'azienda, dato approssimativamente dalla frequenza e dall'entità dei suoi acquisti ripetuti, considerato lungo tutto l'arco della durata del suo rapporto con il fornitore. La fedeltà del cliente dà in generale molti vantaggi all'azienda, non ultimo aiuta la stessa a creare un'immagine di sé e dei suoi prodotti migliore.

I clienti che intrattengono relazioni durature con un'azienda, oltre a necessitare di minori costi di gestione per quest'ultima, sono fonti di maggiori guadagni. Essendo soddisfatti delle precedenti esperienze, sono più inclini a dare ulteriore fiducia al proprio fornitore, e di conseguenza ad effettuare sia acquisti relativi ai soliti prodotti/servizi in maniera sempre più consistente (*upselling*), che ad altri prodotti compresi nella gamma di offerta del fornitore stesso. Scrive Philip Kotler: "L'esperienza delle imprese mette in evidenza che quanto più lunga è la durata della relazione di clientela, maggiore è la profittabilità dei clienti". Inoltre, l'immagine positiva che l'azienda ha costruito verso il cliente la protegge maggiormente dal rischio di abbandono, nel caso si verifichi un episodio anche di forte insoddisfazione.

Analizzando meglio il valore della soddisfazione del cliente, o *customer satisfaction*, riscontriamo effetti positivi:

- sui ricavi. L'aumento della fedeltà del cliente incrementa le vendite nel tempo, grazie alla ripetizione degli acquisti. Crescono i ricavi da *cross-selling*, in quanto il cliente è propenso ad acquistare altri prodotti o servizi dello stesso fornitore. Inoltre vi è maggiore disponibilità a pagare un premium price, o sovrapprezzo, come conseguenza dell'inattività nella ricerca di alternative; i clienti fedeli rimangono, infatti, isolati dagli incentivi sui prezzi e dalle offerte della concorrenza.
- sui costi. I costi di gestione dei clienti già acquisiti sono minori, in quanto se ne conoscono già abitudini e bisogni. Diminuiscono inoltre i costi di acquisizione di nuovi clienti, grazie al passaparola positivo.

- sul patrimonio aziendale. Il passaparola prima citato crea un miglioramento dell'immagine aziendale; inoltre, i clienti soddisfatti creano motivazione nei dipendenti.

Per ottenere la fedeltà del cliente, o *customer loyalty*, bisogna innanzi tutto soddisfarlo. Un cliente soddisfatto diviene fedele perché desidera tornare a fornirsi dalla stessa azienda; inoltre, arricchisce l'azienda fornitrice facendone pubblicità positiva ed innescando un circolo virtuoso di rapporti positivi con chi è in prima linea (*front line*), rendendo piacevole ed appagante la reciproca relazione.

1.5 I costi dell'insoddisfazione

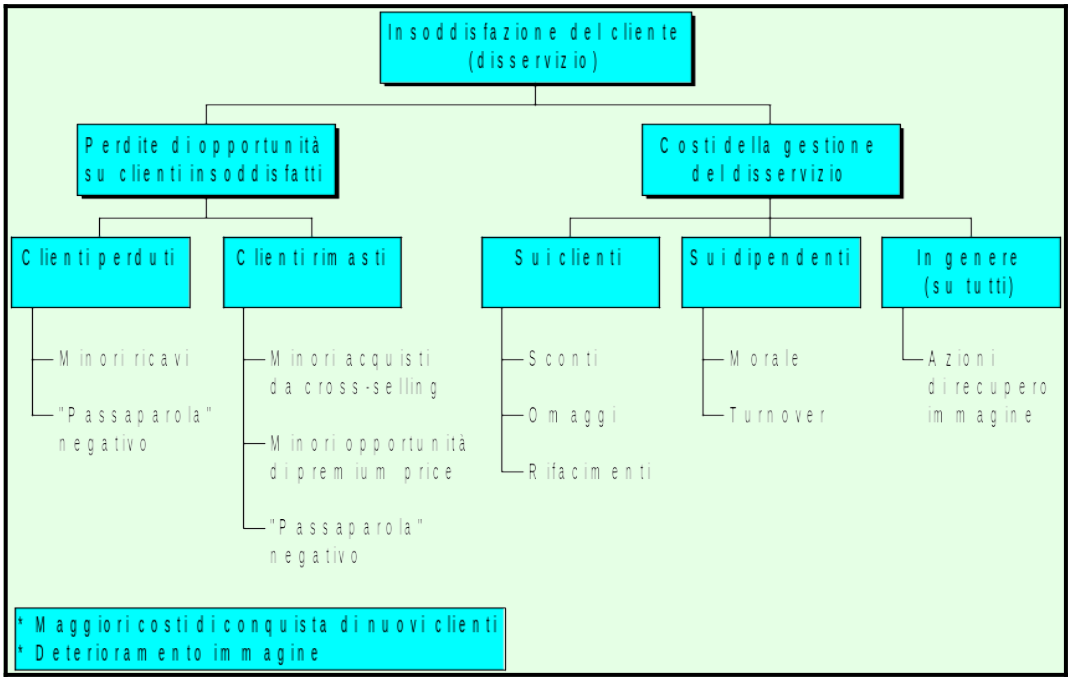
Abbiamo visto, brevemente, quanto un cliente soddisfatto e soprattutto fedele possa valere per un'azienda. Oltre a tutti gli effetti positivi citati, dobbiamo menzionare gli aspetti negativi, anzi letali, che l'insoddisfazione del cliente può invece provocare. Essenziale è ricordare che il cliente ha dalla sua parte un'arma potentissima: la scelta. Se è insoddisfatto del servizio ricevuto, può decidere in ogni momento di abbandonarci, determinando per l'azienda fornitrice in primo luogo perdita di ricavi, ma non solo. Così come il passaparola (Wom, *word of mouth*) positivo arricchisce l'azienda, viceversa il passaparola negativo del cliente insoddisfatto la impoverisce, ma in maniera più potente. Secondo una ricerca effettuata dal Tarp (Technical Assistance Research Programs) infatti, un cliente insoddisfatto racconta i motivi della sua insoddisfazione mediamente ad altri 8-10 potenziali clienti. Parte di questi tende a loro volta a diffondere notizie negative su quell'azienda, pur non avendo mai provato direttamente l'esperienza. Alla fine si crea un circolo vizioso che arreca danno all'immagine stessa dell'azienda, la quale difficilmente riuscirà a riconquistare quei potenziali clienti con campagne di marketing; i clienti potenziali sono, infatti, più inclini a dare fiducia a chi si è già servito presso quell'azienda piuttosto che alla pubblicità.

I costi dell'insoddisfazione possono riassumersi in:

- perdite di opportunità su clienti insoddisfatti. In questo ambito sono comprese le mancate entrate a causa di clienti perduti, e i minori ricavi dovuti alla diminuzione degli acquisti effettuati dai clienti e al passaparola negativo che gli stessi determinano.

- costi della gestione del disservizio. L'azienda dovrà infatti intraprendere azioni di recupero del cliente, consistenti ad esempio in sconti o nella sostituzione del prodotto/servizio erogato.
- costi di rimpiazzo dei clienti, cioè i costi sostenuti per acquisire nuovi clienti al posto di quelli perduti, e deterioramento dell'immagine aziendale.

Figura 1.3 I costi dell'insoddisfazione



Fonte: Gramma (1993)[7]

1.6 Il reclamo

Gli effetti negativi provocati dall'insoddisfazione sono decisamente un problema per ogni azienda; sarebbe allora importante conoscerne i motivi di base. Non è però facile ottenere queste informazioni, giacché la percentuale di clienti insoddisfatti che reclama è minima, del 4% circa, mentre la maggioranza (almeno i 2/3) si limita a cambiare fornitore, senza dare alcun segnale.

La causa di questa minima percentuale di reclami inoltrati è, in primis, l'atteggiamento assunto in generale dalle aziende che li ricevono: disinteresse, fastidio, scarico di responsabilità personale. Questo fa sì che il cliente, pur se insoddisfatto, non faccia lo sforzo di dichiarare questo suo stato, perché sa che

[7] Gramma, o*p. cit.*

probabilmente non sarà apprezzato, anzi arrecherà solo disturbo. In secondo luogo, spesso la procedura per sporgere un reclamo non è ben definita, oppure è complessa, e ciò disincentiva il cliente.

Questo tipo di comportamento aziendale è spesso generato dalla visione pessimistica che si ha del reclamo. Viene infatti considerato come segnale di un disservizio e quindi di atteggiamento irato da parte del cliente. In realtà, non è detto che un disservizio (o difetto), pur essendo una non corrispondenza oggettiva tra la prestazione promessa e quella realmente erogata, provochi insoddisfazione nel cliente, e meno che mai che l'atteggiamento di quest'ultimo sia necessariamente aggressivo.

L'insoddisfazione è infatti la sensazione negativa provocata dalla mancata corrispondenza tra le prestazioni oggettivamente fornite e le aspettative maturate dal cliente, ma non è necessariamente causata da un disservizio.

Meglio, i disservizi rappresentano solo una delle cause di insoddisfazione, e non sempre i disservizi generano insoddisfazione.

Il reclamo può essere provocato anche da una sensazione di indifferenza del cliente verso il servizio ricevuto, cioè la percezione di non aver ricevuto niente più di ciò che aveva il diritto di aspettarsi.

L'atteggiamento corretto da tenere in caso di reclamo sarebbe di ringraziare il cliente per l'impegno preso, per il regalo che porge al suo fornitore. Difatti, analizzando i reclami ricevuti, un'azienda può migliorare il proprio servizio, e specialmente, può farlo dal punto di vista di chi ne fruisce.

Ogni azienda dovrebbe quindi organizzare un buon sistema di *service recovery* (recupero del servizio), ossia quell'insieme di attività che iniziano col recepimento di un reclamo e terminano con la piena soddisfazione del cliente che lo ha sporto.

Bisogna innanzi tutto riuscire ad identificare i reclami, poiché possono essere espressi con diverse modalità. Il reclamo è infatti una qualsiasi manifestazione implicita od esplicita, di insoddisfazione o non piena soddisfazione (indifferenza) da parte del cliente, anche se non imputabile ad errori dell'organizzazione. Non bisogna quindi considerare reclami solo gli atteggiamenti aggressivi, sporadici, dei clienti.

Un'efficace gestione del reclamo è uno dei mezzi più potenti per soddisfare e fidelizzare la clientela; è stato infatti dimostrato che la propensione al riacquisto è decisamente più elevata se il cliente insoddisfatto riceve una risoluzione positiva.
La gestione di un reclamo, se ben amministrata, è molto apprezzata dal cliente in primo luogo perché accresce il grado di personalizzazione del rapporto, di solito basato su standard procedurali. Per l'azienda è una grossa opportunità, perché permette di differenziarsi dagli altri concorrenti e di farsi apprezzare per le proprie capacità.
In secondo luogo, se la soluzione proposta dal fornitore riesce a sorprendere il cliente, questi, da una situazione di insoddisfazione od indifferenza, sarà portato ad un livello elevato di soddisfazione, con i relativi aspetti positivi:

- 7 clienti su 10 che sporgono un reclamo torneranno se il reclamo sarà accettato;
- si arriva al 95% se il reclamo viene istantaneamente risolto sul posto;
- se il cliente ottiene soddisfazione diffonderà la sua impressione positiva ad altre 5 persone[8].

Importantissimo sarebbe allora cercare di rendere facilissima la procedura di reclamo per il cliente, anzi bisognerebbe spingere il cliente ad esporci qualsiasi motivo di non soddisfazione da lui percepito. Le ricerche di customer satisfaction sono uno degli strumenti che l'azienda ha a sua disposizione per conoscere le reali aspettative dei propri clienti e per conoscere le aree in cui la stessa può migliorare.

[8] A. Fedel, *op. cit.*

Capitolo 2
La Customer Satisfaction nella Vision 2000

2.1 Il sistema normativo internazionale

La normativa internazionale ISO (International Standard Organization) 9000 nacque nell'anno 1979, raccogliendo ed unificando le normative dei diversi Paesi mondiali. Fu adottata in Europa nel 1987, e recepita in Italia l'anno successivo. Precedentemente ogni nazione adottava proprie norme di qualità, creando difficoltà per le aziende di produzione, le quali dovevano informarsi ed adattare il proprio Sistema Organizzativo assecondando le diverse normative. Per ovviare a questa barriera, gli organismi nazionali di normazione di numerosi Stati mondiali fondarono l'ISO con lo scopo di facilitare il commercio mondiale, unificando le normative. Gli enti nazionali di normazione europea si sono aggregati nel CEN (Comitato Europeo di Normazione)[9] e sono tenuti a recepire le norme ISO con status di norma nazionale, in conformità alle comuni regole stabilite.

L'ente normativo italiano è l'UNI (Ente Nazionale Italiano di Unificazione); recependo le norme ISO, in Italia queste divengono le norme UNI EN[10] ISO. Le stesse, sono recepite in Germania dal DIN (Deutsche Institut Normung).

Nel 1994 vi fu una prima grossa revisione delle norme, creando le norme ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 (per le aziende senza attività di progettazione) e ISO 9003:1994 (per le aziende di servizi) che spinse molte aziende a richiedere la certificazione ai diversi enti certificatori. Queste norme erano però troppo complesse (la ISO 9001 conteneva 24 punti), specialmente per le aziende con attività di progettazione al loro interno; per questo motivo nel 2000 subirono un'ulteriore revisione e vennero unite nella norma internazionale ISO 9001:2000. Quest'ultima, assieme alle ulteriori norme ISO 9000:2000 ed ISO 9004:2000, prende il nome di *Vision 2000.*

[9] I Paesi membri del CEN sono Austria, Belgio, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Irlanda, Islanda, Italia, Lussemburgo, Norvegia, Paesi Bassi, Portogallo, Regno Unito, Repubblica Ceca, Spagna, Svezia e Svizzera.

[10] EN: per identificare le norme recepite dal CEN.

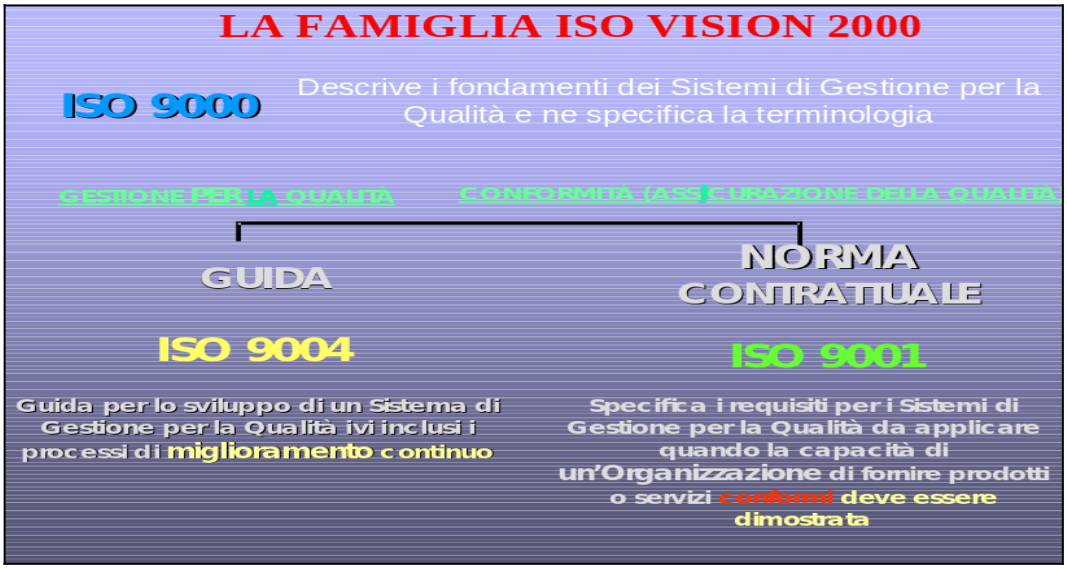
2.2 Vision 2000

La famiglia ISO 9000:2000 comprende quindi le seguenti norme internazionali:

- ISO 9000:2000. Descrive i fondamenti dei sistemi di gestione per la qualità e ne specifica la terminologia.
- ISO 9001:2000. Specifica i requisiti dei sistemi di gestione per la qualità. È la norma utilizzata quando occorre dimostrare la capacità di un'organizzazione nel fornire prodotti che soddisfino i requisiti dei clienti, quelli di ambiti regolamentari applicabili e quelli stabiliti dall'organizzazione stessa.
- ISO 9004:2000. Fornisce delle linee guida sull'applicazione dei sistemi di gestione per la qualità, tenendo conto sia dell'efficacia che dell'efficienza degli stessi. Oltre ad includere il processo di miglioramento continuo delle prestazioni dell'organizzazione, prende in esame la soddisfazione non solo del cliente esterno (prevista nella ISO 9001), ma di tutte le parti interessate.

La certificazione del sistema di gestione della qualità per le aziende si può richiedere a fronte della norma ISO 9001. In seguito ad una verifica ispettiva effettuata presso la sede e le unità operative dell'organizzazione, l'ente certificatore (il quale è un organismo indipendente) rilascia la certificazione.

Figura 2.1 Vision 2000



Fonte: Dayco Europe SpA (2004)[11]

2.3 I principi di gestione per la qualità

Le norme ISO 9000:2000 e ISO 9004:2000 identificano otto principi di gestione da tenere in considerazione per facilitare il conseguimento degli obiettivi per la qualità, quindi per gestire l´azienda in direzione del miglioramento delle prestazioni. Il primo di questi è l'orientamento al cliente; ciò ribadisce l'importanza e l'enorme valore dello stesso, come evidenziato nel primo capitolo.
A questo proposito, la norma dice: "Le organizzazioni[12] dipendono dai propri clienti e dovrebbero pertanto capire le loro esigenze presenti e future, soddisfare i loro requisiti[13] e mirare a superare le loro stesse aspettative".
I successivi principi sono:

- Leadership. Il clima interno di ogni organizzazione è creato in prevalenza dai capi, per questo costoro dovrebbero cercare di mantenere un clima coinvolgente e stimolante.
- Coinvolgimento del personale. L'organizzazione è formata dai collaboratori, i quali, se pienamente coinvolti, riescono ad elargire pienamente le loro capacità all'azienda.
- Approccio per processi. Se le attività e le risorse aziendali sono gestite come un processo, i risultati si ottengono con maggiore efficienza.
- Approccio sistemico alla gestione. I processi sono tra loro correlati; riuscire ad individuare i collegamenti e gestire quindi i processi come un sistema integrato permette di lavorare con efficienza ed efficacia.
- Miglioramento continuo. Obiettivo permanente di qualsiasi organizzazione dovrebbe essere la ricerca del continuo miglioramento delle prestazioni.
- Decisioni basate su dati di fatto. In ogni azienda sono disponibili informazioni e dati che permettono di prendere decisioni efficacemente.

[11] Corso sulla qualità tenuto presso la società Dayco Europe SpA, Chivasso (TO) nel giorno 25.03.2004, dal Direttore della Qualità, Sig. Paggiarin
[12] "Insieme di persone e di mezzi, con definite responsabilità, autorità ed interrelazioni". Definizione tratta dalla *norma UNI EN ISO 9000*, articolo 3.3.1, op. cit.
[13] "Esigenza o aspettativa che può essere espressa, generalmente implicita o cogente". Definizione tratta dalla *norma UNI EN ISO 9000*, articolo 3.1.2, op. cit.

- Rapporto di reciproco beneficio con i fornitori. Ogni azienda ha rapporti di interdipendenza con i propri fornitori, e creare un rapporto di reciproco beneficio permette ad entrambi di creare valore.

2.4 L'orientamento al cliente

Gli obiettivi principali della ISO 9001 sono la soddisfazione del cliente e il miglioramento continuo dell'efficacia. La ISO 9004 allarga il concetto di soddisfazione a tutte le parti interessate ed introduce il concetto di efficienza dell'organizzazione, oltre a quello di efficacia.

La ISO 9001 riprende più volte l'attenzione al cliente nelle attività aziendali; questo perché il lavoro dell'azienda deve essere rivolto a lui ed alle sue esigenze.

Secondo la norma, è la direzione che, per prima, dovrebbe rendere consapevoli tutti i componenti dell'azienda dell'importanza della soddisfazione della propria clientela. Compito dell'alta direzione sarebbe, tra gli altri, quello di individuare le caratteristiche del prodotto/servizio con importanza prevalente per i propri clienti e per gli utenti finali e comunicarli all'interno dell'organizzazione. In questo modo i collaboratori possono concentrarsi sui requisiti richiesti, portando alla soddisfazione dei clienti stessi.

Riguardo alla gestione delle risorse, l'organizzazione dovrebbe mettere a disposizione adeguate risorse umane, economiche ed infrastrutturali per poter migliorare il sistema di gestione per la qualità e di conseguenza ottemperare ai requisiti dei clienti, accrescendone la soddisfazione.

Nella fase di realizzazione del prodotto il cliente è certamente più coinvolto rispetto alle altre fasi. Compito dell'organizzazione è, innanzitutto, quello di determinare i requisiti specificati dal cliente, compresi quelli relativi alle attività di consegna e di assistenza post vendita, ed i requisiti non specificati dal cliente, ma necessari per l'uso specificato, o atteso. Prima di fornire un prodotto al cliente, l'organizzazione deve riesaminare e valutare i requisiti relativi al prodotto stesso. L'analisi è fatta con lo scopo di definire in modo univoco i requisiti richiesti, di controllare che eventuali divergenze tra requisiti passati e attuali siano appianate, e soprattutto per verificare che l'azienda abbia le capacità per soddisfare i requisiti definiti. Complementare a questa attività è quella della comunicazione con il cliente; l'organizzazione deve stabilire ed implementare efficaci modalità di

comunicazione con i clienti in merito a informazioni relative al prodotto, informazioni in merito alle modalità di gestione di ordini, contratti e relative varianti, e informazioni di ritorno da parte dei clienti (compresi i reclami). Ultimo punto di coinvolgimento del cliente in questa fase è quello relativo alla proprietà del cliente. L'organizzazione deve aver cura delle proprietà del cliente, quando queste sono sotto il controllo dell'azienda oppure vengono da questa utilizzate. L'organizzazione deve identificare e controllare i prodotti messi a disposizione dal cliente per essere utilizzati od assemblati. La perdita, il danneggiamento o l'inadeguatezza del prodotto fornito dal cliente devono essere prontamente comunicate al cliente stesso e dar luogo ad una relativa registrazione. Le proprietà del cliente possono essere costituite anche da proprietà intellettuali.

L'ultimo requisito specificato dalla ISO 9001 è costituito dalle misurazioni, dalle analisi e dal miglioramento. Anche in questo ambito il cliente riveste la sua giusta importanza. L'organizzazione deve analizzare le informazioni relative alla percezione del cliente su quanto l'organizzazione abbia soddisfatto i suoi requisiti; questa è una delle misurazioni delle prestazioni del sistema di gestione per la qualità. Deve essere un'attività sistematica, quindi bisogna stabilire i criteri e le modalità per la raccolta e l'utilizzo dei dati; questi devono dimostrare l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di gestione per la qualità, e devono consentire di individuare le aree in cui attuare il miglioramento continuo dell'efficacia del sistema stesso. In particolare, l'analisi dei dati deve consentire di avere informazioni in merito alla soddisfazione del cliente ed alla conformità del prodotto ai requisiti. Dopo aver analizzato i dati ottenuti, bisogna attuare delle azioni correttive per eliminare le cause delle non conformità e per prevenire il loro ripetersi. In particolare, deve essere stabilita una procedura documentata che indichi i requisiti per il riesame delle non conformità, inclusi i reclami dei clienti.

2.5 Le indagini di Customer Satisfaction

Il successo di ogni organizzazione è basata sulla capacità di saper comprendere esigenze ed aspettative, presenti e future, espresse e latenti dei propri clienti, sia attuali che potenziali. Dopo averle tradotte in specifici requisiti, bisogna

soddisfarli ed anzi mirare a superare le aspettative dei clienti, in modo competitivo.

Le indagini sulla soddisfazione, inserite nel sistema di gestione per la qualità, hanno lo scopo di fornire gli elementi per poter determinare i seguenti *drivers*[14] (fattori): quelli che causano soddisfazione e insoddisfazione della clientela, quelli che influenzano i comportamenti dei clienti e quelli che consentono di produrre i relativi indicatori di prestazione dell'organizzazione. In questo modo si può monitorare l'efficacia delle azioni attuate per migliorare la soddisfazione della clientela ed inoltre vengono forniti nuovi input per il miglioramento del servizio offerto.

Il Marketing del Cliente richiede la rilevazione della *customer satisfaction* e degli indicatori di prestazione a seconda delle diverse classi di clienti (es. basic e premium), utilizzando campioni dell'universo clienti, a supporto della valutazione del potenziale di crescita dei clienti. Inoltre, propone una rilevazione individuale per un numero limitato di grandi clienti.

Lo scopo della rilevazione, in entrambi i casi, è quello di correlare la soddisfazione alla fedeltà, e quest'ultima a comportamenti di acquisto profittevoli per l'organizzazione.

Vision 2000 chiede espressamente che vengano svolte, periodicamente, indagini di *customer satisfaction.* Se l'azienda è certificata, può godere di un requisito già soddisfatto; in caso contrario, può comunque predisporsi a gestire la soddisfazione della propria clientela, traendone importanti vantaggi.

Infatti, investire nella fedeltà del cliente fa risparmiare l'organizzazione nell'attività di acquisizione di nuovi clienti, e rende consapevole la stessa dei propri punti di forza. Inoltre, rivolgendo attenzioni al cliente, ne comprende i bisogni e previene pertanto i problemi e i reclami che ne deriverebbero.

[14] I *satisfaction drivers*, o fattori della soddisfazione, sono quei fattori della qualità (caratteristiche o attributi dell'´offerta) che indicano specifici bisogni dei clienti e leve di miglioramento azionabili dall'´organizzazione per conseguire determinati obiettivi di crescita della soddisfazione del cliente e degli indicatori di prestazione dell'´organizzazione.

Capitolo 3
Il caso Unitec

3.1 Unitec D High Tech Industrieprodukte Vertriebs Gmbh

UNITEC D High Tech Industrieprodukte Vertriebs GmbH[15] nasce sul finire degli anni ‘80 su iniziativa di un imprenditore italiano, con l’obiettivo di fornire un appoggio qualificato ad aziende che utilizzavano componenti industriali tedeschi o internazionali, ma distribuiti in Europa tramite le filiali site in Germania.

Agli inizi, la clientela Unitec era costituita da imprese i cui settori commerciali erano ampiamente orientati all’estero, mentre gli uffici acquisti erano ancora molto legati al mercato interno. Le imprese clienti appartenevano prevalentemente ai settori metalmeccanico, elettronico e della distribuzione. In particolare, i clienti erano costituiti da imprese di produzione caratterizzate da una lavorazione su commesse da parte di ditte tedesche del settore automobilistico, e necessitavano, di conseguenza, di ricambi e prodotti costruiti con tecnologia tedesca. Unitec forniva loro un valido supporto nel reperimento di tali materiali, possedendo conoscenze linguistiche, gestionali e logistiche sufficienti, nonché adeguate competenze tecniche sui prodotti.

Concentrandosi nel settore specifico dei servizi alle aziende, Unitec si avvantaggiò del passaparola creatosi in tale ambiente, acquisendo sempre più clientela. In questa fase di crescita, l’azienda accrebbe la sua forza competitiva e definì con maggiore precisione i prodotti fornibili. In particolare, iniziò a proporre ai clienti il servizio di fornitura integrata di differenti materiali come strumento per raggiungere notevoli vantaggi logistici, operativi e gestionali; si delineò inoltre il concetto di Outsourcing.

[15] Gesellschaft mit beschränkter Haftung, ossia società a responsabilità limitata, che rispondono completamente dei debiti insorti durante l´attività dell’azienda.

Nella seconda metà degli anni ‘90, Unitec abbandonò lo schema organizzativo di tipo gerarchico ed adottò invece una struttura di tipo matriciale, caratterizzata dalla divisione del personale in team di lavoro.

Nel 1997 fu fondata Unitec Services&Web (USW), per la gestione delle attività Internet e lo sviluppo informatico. Grazie al suo supporto, l´anno successivo Unitec subì una svolta, informatizzando completamente il *workflow*[16] aziendale, fino a raggiungere il livello di *paperless office*[17]. Oggi Unitec dispone di un sistema software ERP[18] (Enterprise Resource Planning) realizzato interamente sulle esigenze dell’impresa, grazie al quale può gestire in tempo reale l’intero processo di approvvigionamento consentendo di ottenere continui risparmi sulla gestione delle informazioni, le quali non sono più legate alla documentazione cartacea.

Nel 1999 Unitec ricevette la certificazione di qualità da parte del Lloyd’s Register Quality Assurance (LRQA), applicato a sistemi di fornitura integrata in outsourcing, sviluppo di processi gestionali paperless ed applicazioni Internet, a norma ISO 9000. L´importanza crescente di Unitec fu confermata dall’interesse dimostrato da molti investitori per portare l’azienda in Borsa, a causa delle attività collegate con Internet, quali Netsourcing, Magazzino Virtuale, E-procurement, Outsourcing degli approvvigionamenti, fornitura integrata e supply chain management. Iniziarono ad essere redatte numerose pubblicazioni sui servizi offerti da Unitec, la quale ricevette oltretutto il riconoscimento del Lemma per l ´ideazione del Magazzino Virtuale[19].

L’azienda ha un posizionamento strategico, ossia ad Augsburg, nel cuore della Baviera tedesca. Essere al centro dell’Europa le permette di essere vicina sia alle fonti di approvvigionamento che ai propri clienti, nonché agli stabilimenti e filiali europei di ditte risiedenti fuori dall’Europa. Inoltre Augsburg, quindi la stessa Unitec, si trova in un’area in cui sono concentrate sia aziende automobilistiche

[16] Il workflow è il flusso dei documenti o delle informazioni. È un termine impiegato per gli iter di scambio informazioni all'interno di un'azienda o per i programmi utilizzati per la gestione.
[17] Paperless Office: con la fornitura integrata si stima una diminuzione delle componenti gestionali cartacee che sfiora il 100%.
[18] Erp (Enterprise resource planning) è un software di gestione delle risorse aziendali includente: contabilità, amministrazione, produzione, cicli commerciali, scadenzari, magazzino, cespiti e ritenuta d'acconto.
[19] Il Sole 24Ore, http://www.unitec.it/ita/press/press05.php

che imprese ad alta tecnologia, quali, ad esempio, Mercedes e Porsche vicino a Stoccarda, Heide e Müller presso Augsburg, BMW e Audi a Monaco.
Unitec è inoltre membro attivo del DIN[20] (Deutsche Institut für Normung), del quale è entrata a far parte nel Novembre 1995, e presso il quale esercita potere decisionale avendo la facoltà di voto.
Oggi Unitec è un'azienda all'avanguardia, che utilizza processi paperless e che opera in ambiti innovativi del mercato, quale l'e-procurement. In particolare, si è specializzata nei servizi di fornitura integrata dei *non-production goods* e degli *MRO*[21], come le parti di ricambio per macchinari e impianti di produzione di vari settori, quali quello automobilistico, chimico, della stampa e navale, e nell'outsourcing degli approvvigionamenti[22]. Inoltre, collabora in stretto contatto con le Università, approfondendo i propri concetti sviluppandoli con metodi scientifici, così come è recentemente successo per lo studio dell'analisi dei costi basata sulle attività (ABC[23]).

3.2 Area di Business

Unitec opera nel settore della Supply Chain Management. In particolare, si propone alle aziende come partner per l'outsourcing degli approvvigionamenti e lo sviluppo di soluzioni e applicazioni specializzate di e-procurement. L'esatta definizione dell'attività di Unitec è *Integrated Supply Chain Management in Outsourcing*.
Lo scopo principale dell'attività di Unitec è coadiuvare le imprese ad ottimizzare e ridurre i costi generati dalla gestione di una moltitudine di fornitori internazionali.
L'applicazione del concetto di fornitura integrata e di Outsourcing degli approvvigionamenti ideato e sviluppato da Unitec, supportato dall'alto grado di automazione dei processi attuato dall'Information Technology, permette la gestione efficace ed efficiente in outsourcing delle attività di procurement.

[20] Il DIN (Deutsches Institut für Normung, letteralmente Istituto tedesco per la standardizzazione) è un organo tedesco riconosciuto a livello mondiale, che definisce le norme di sicurezza relative sia alla costruzione, sia alla gestione degli impianti industriali di produzione.
[21] Maintenance, Repair and Operational, ovvero i materiali non strategici
[22] In realtà, è da aggiungere che Unitec si occupa di fornire anche materiali di produzione, se richiesto dai propri clienti.
[23] Activity Based Costing

La mission di Unitec è la trasformazione per i clienti dei costi fissi aziendali in costi variabili e, contemporaneamente, una loro riduzione. Con questo sistema, i clienti possono dedicarsi totalmente al proprio core business, delegando all'esterno tutti quei processi gestionali che assorbono risorse. Unitec fornisce inoltre i mezzi per la reingegnerizzazione delle procedure di approvvigionamento, supporta il miglioramento continuo aziendale ed il Quality Management, e permette di generare da ogni costo un valore aggiunto.
Gli utenti del servizio riescono ad ottenere ulteriori benefici, quali le economie basate sull'aggregazione degli acquisti e dell'attività di brokeraggio industriale internazionale.

3.3 I servizi offerti

Unitec offre ai propri clienti una vasta gamma di servizi, che spaziano dall'outsourcing degli approvvigionamenti, al brokeraggio, alla fornitura integrata. In particolare, è da anni impegnata nello sviluppo di tecnologie Internet per gli approvvigionamenti industriali, reso possibile da uno strumento denominato Netsourcing. Tale tendenza ha portato addirittura alla concezione di un Magazzino Virtuale, potenzialmente utilizzabile da tutte le industrie appartenenti ad uno stesso distretto industriale, punto di forza dell'economia italiana.

3.3.1 Outsourcing degli approvvigionamenti

Unitec è probabilmente la prima azienda operante su base commerciale non sovvenzionata che offre l´outsourcing degli approvvigionamenti alle imprese di tipo industriale, applicato alla funzione acquisti ed alle operazioni logistiche ad essa legate.
L'ambito di applicazione del concetto di outsourcing degli approvvigionamenti con Unitec potrebbe essere generale, quindi concernente qualsiasi tipo di materiale, sia esso una materia prima oppure un semilavorato o macchinario industriale. In realtà, come già precedentemente accennato, Unitec si è specializzata negli approvvigionamenti di componenti tecnici per macchinari ed impianti di produzione industriale.

I componenti forniti possono essere richiesti in diverse circostanze. Può trattarsi di materiale di prima dotazione, richiesto in concomitanza con l'acquisto e la relativa messa in funzione di un nuovo macchinario, oppure di particolari da assemblare in un determinato macchinario od impianto, nel caso in cui il cliente costruisca da sé tali strumenti. Il motivo principale della richiesta di tali componenti è però la necessità di ottenere ricambi, spesso anche in tempi brevissimi, connessa all'attività di manutenzione ordinaria e straordinaria degli impianti e dei macchinari di produzione.

Utilizzare il servizio di outsourcing di Unitec significa poter disporre di numerose opportunità, soprattutto variabilizzare i costi rendendoli direttamente proporzionali all'andamento congiunturale. Si può richiedere qualsiasi prodotto ad un unico interlocutore, che si occuperà di cercarlo in tutto il mondo, occupandosi anche di risolvere i problemi connessi alle difficoltà linguistiche e di rapporto con fornitori lontani, avendo a disposizione competenze internazionali. Il rapporto decennale di Unitec con i propri fornitori permette di ottenere prezzi migliori, evitando inoltre al cliente il contatto con fornitori che per lui, invece, sarebbero occasionali.

I vantaggi di questo servizio sono principalmente la riduzione dei prezzi di acquisto, della quantità dei documenti e del numero dei pagamenti. Inoltre, la funzione acquisti dell'azienda fruitrice del servizio può concentrarsi sulla propria *core activity*, mentre i costi di gestione della logistica e degli approvvigionamenti si riducono e possono essere agevolmente misurati. Unitec svolge inoltre funzione di *problem solver* per gli enti tecnici, acquisti, produzione e manutenzione.

Nel sito Internet di Unitec è presente una funzione denominata *Quick Poll*, che pone ogni mese domande differenti ai propri visitatori. I risultati di alcune di queste domande mostrano che le recenti sfide economiche hanno provocato nelle aziende un aumento dell'interesse verso l'outsourcing, basato principalmente su aspettative di miglioramento dei risultati aziendali, nonché di riduzione dei costi di gestione. Altri risultati dimostrano che i fattori più importanti nella scelta di un outsourcer sono il livello del servizio e la riduzione dei costi diretti, e che la riuscita dell'outsourcing permette, secondo la maggior parte delle aziende interpellate, innovazione, effetti generali benefici sugli affari, nonché la

soddisfazione della clientela a valle. La funzione più scelta come destinataria del processo di outsourcing è quella degli acquisti ed approvvigionamenti.

I notevoli vantaggi dell'outsourcing sono confermati anche da studi internazionali[24]. Un esempio è dato da una ricerca internazionale commissionata da Logica Cmg, secondo la quale gli operatori potrebbero aumentare del 250% il valore delle loro efficienze se riuscissero a superare il timore dell'outsourcing, percepito come una strategia ad elevato profilo di rischio. Lo studio suggerisce di implementare i servizi di outsourcing fino al punto di ottimo, equivalente al 70% di funzioni terziarizzate contro il 30% di funzioni sviluppate internamente.

I due terzi delle aziende interessate dalla ricerca pensano che il rischio di impresa venga minimizzato proporzionando correttamente le attività terziarizzate e quelle sviluppate internamente.

3.3.2 Integrazione delle forniture

La fornitura integrata è uno dei servizi storici di Unitec, nata da un'idea semplice ed efficace. Il trend nelle aziende negli ultimi anni è stato quello di ridurre le scorte di magazzino per ottenere risultati di economia finanziaria, sulla scia della produzione *just in time* giapponese. Questo ha però portato ad una crescita esponenziale delle procedure di approvvigionamento e dei relativi costi. L'idea del servizio è di esternalizzare l'over-head gestionale[25], lasciando il compito di gestire i fornitori di categoria B e C, cioè dei beni non strategici, ad Unitec.

I beni di fascia B e C, low cost non strategico, hanno un valore relativamente basso. Il loro acquisto non è strategico per l'impresa, ma alla stessa costa molto, soprattutto in termini di risorse aziendali. Si crea difatti una grossa sproporzione tra il valore del bene acquistato ed il costo delle procedure attuate per ottenerlo. Inoltre vi è l'impossibilità di sfruttare le economie di scala negli acquisti, trattandosi di migliaia di particolari differenti per tipo e costruttore.

La fornitura integrata permette di snellire i processi di approvvigionamento, contraendo i costi, quindi migliorando l'efficacia, e creando economie di scale anche per i non-production goods, per i quali, altrimenti, sarebbe irrealizzabile.

[24] Estratto da un articolo sul sito www.globalsourcingnow.com

[25] Per over-head gestionale si intendono quei sovraccosti di gestione generati da una situazione di over-flow, vale a dire di traboccamento.

In questo modo vi è la possibilità di trasformare i costi fissi di approvvigionamento in costi variabili, procurabili sul mercato. Inoltre le risorse aziendali vengono ottimizzate per l'acquisto di materiali strategici per il proprio *core business*.

La differenza nella gestione del processo di approvvigionamento è evidente. Prima dell'adozione della fornitura integrata, sono presenti numerose transazioni rivolte ad un numero molto alto di fornitori, con conseguente dispendio di risorse per l'amministrazione dello stabilimento.

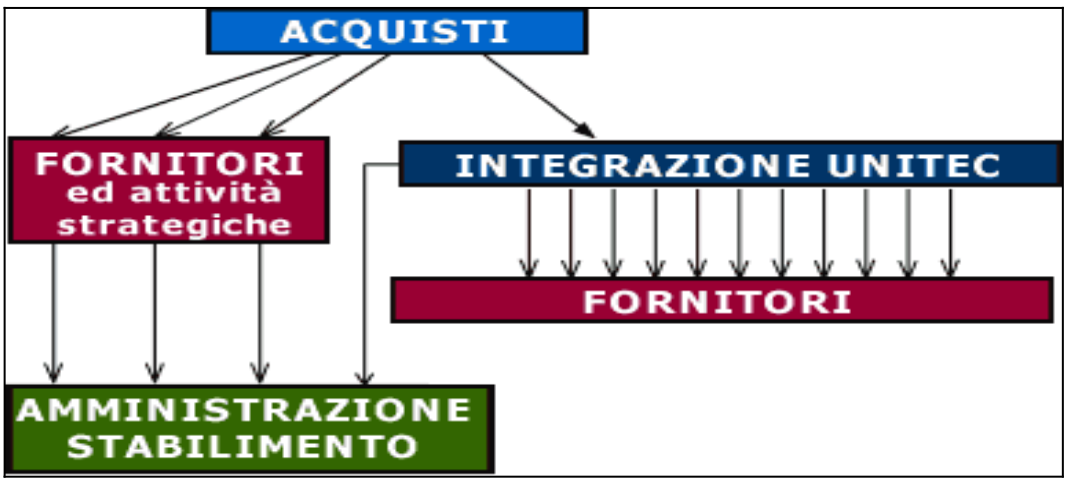
Fig. 3.1 Gestione di approvvigionamento tradizionale



Fonte: Unitec (2004)

Dopo l'adozione del sistema di fornitura integrata, si osserva una notevole riduzione delle transazioni e lo snellimento delle operazioni svolte dall'amministrazione dello stabilimento.

Fig. 3.2 Gestione di approvvigionamento con l'adozione della fornitura integrata



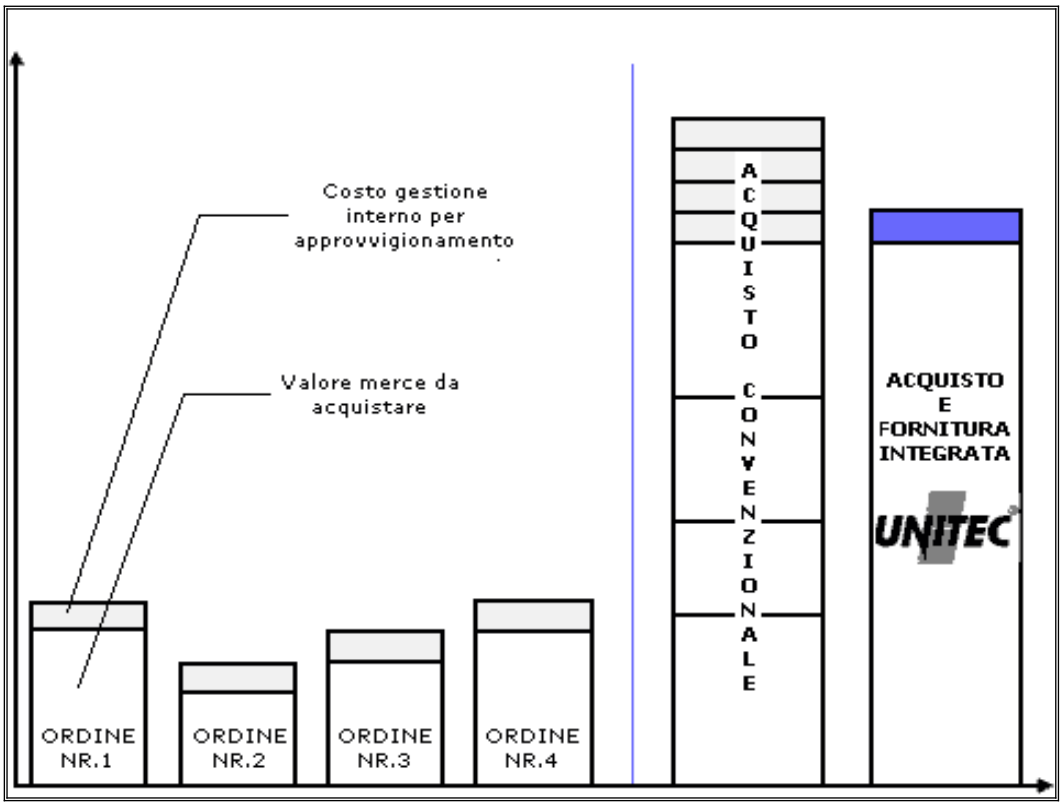
Fonte: Unitec (2004)

Il sistema della fornitura integrata non modifica le procedure di acquisto dell'impresa che la adotta. L'unica differenza è che, anziché inoltrare le proprie richieste a fornitori differenti, le inoltra ad un unico interlocutore, con una sola richiesta.

Avvalendosi di questo strumento, si riscontrano riduzioni dei costi diretti in diversi settori:

- Acquisti. Riduzione di richieste, ordini e relativi costi di gestione, grazie all'unificazione degli stessi.
- Amministrazione. Necessità di gestire un'unica fattura, che aggreghi più posizioni e costruttori, fino anche ai vettori; quindi un solo pagamento ad un unico fornitore. Si riducono anche i costi di gestione dei fornitori, decrementati nel numero in maniera rilevante.
- Logistica. Una sola bolla di consegna, con conseguente riduzione e semplificazione nell'accettazione delle merci. Inoltre, miglioramento del flusso logistico, in quanto gli arrivi possono essere concordati in modo regolamentato, velocizzando e concretizzando le operazioni di magazzino.
- Archiviazione. La riduzione del numero delle transazioni interne e dei relativi supporti cartacei comporta un calo delle componenti cartacee stimabile attorno al 90%, facilitando oltretutto l'accesso ai documenti.

Fig. 3.3 Confronto dei costi di approvvigionamento



Fonte: Unitec (2004)

Il grafico in figura 3.3 mostra chiaramente, in modo semplice ed immediato, il risparmio che è possibile ottenere sul costo di gestione interno degli approvvigionamenti, implementando la fornitura integrata all'interno della propria azienda. Oltre alle evidenti efficienze ottenibili con tale sistema, è importante sottolineare come il non utilizzo di queste opportunità di miglioramento della gestione dei processi di acquisto aziendali rappresenti uno spreco moderno, assolutamente da contrastare.

Ulteriori ottimizzazioni si rilevano nei costi telefonici, sia diretti verso l'esterno che verso l'interno (ad esempio, diminuiscono i contatti tra il personale per ottenere chiarimenti, grazie a documentazione più chiara e snella). Gli investimenti delle risorse verso il core business vengono ottimizzate, la struttura organizzativa diviene più efficiente, i flussi logistici si ottimizzano e i pagamenti vengono unificati, sia in termini di scadenza che di valuta.

L’ultimo fattore da analizzare è l’organizzazione logistica. Unitec utilizza aziende specializzate in tale settore, con cui ha stipulato accordi di collaborazione. Inoltre dispone di un software di gestione che permette di comparare le scadenze per le forniture al cliente, i termini di consegna garantiti dai fornitori ed i tempi logistici di trasporto.
Il miglioramento generale dei flussi logistici provoca una diminuzione nei costi della gestione degli stessi, anche grazie al decremento della frequenza dell’uso dei vettori. Le piccole e frequenti forniture vengono concentrate in poche volte, con quantità di merce maggiore, così da ottimizzare anche i costi dei trasporti.

3.3.3 Servizio di brokeraggio industriale internazionale

Unitec si presenta anche come fornitore di servizi di brokeraggio internazionale, in particolare del settore industriale.
Il lavoro di Unitec è, in questo caso, quello di ricercare le fonti di approvvigionamento più convenienti, in termini sia di prezzo che di qualità, in qualsiasi parte del mondo, su richiesta dei propri clienti. Essendo esperto di alcuni segmenti di mercato, in particolare del settore industriale, può erogare servizi efficienti e convenienti. In particolare aiuta le imprese clienti ad esplorare nuovi mercati, supportandole sia nelle lingue che nelle pratiche di importazione e nei relativi pagamenti. Il fruitore del servizio avrà un valido supporto ed otterrà dei risparmi, dati dall’emissione di una sola richiesta per qualsiasi prodotto, senza limiti di quantità o provenienza, e dal calo del numero di fornitori gestiti. Un broker è preparato ad operare in tutte le nazioni ed a ricercare ovunque i prezzi più convenienti, rivolgendosi direttamente alla fonte. Questo permette di saltare numerosi passaggi commerciali, di usufruire di forniture più rapide e di evitare i ricarichi di costo dei numerosi intermediari.
Operando da anni in questo settore, Unitec ha ormai sviluppato una rete di relazioni con i propri clienti e fornitori tale da permettergli di ottenere posizioni di vantaggio nei confronti dei propri fornitori, e di conseguenza prezzi e condizioni

particolarmente favorevoli. I fornitori conoscono il potenziale di Unitec nell'aggregare sempre più domanda, ed i clienti possono sfruttare anch'essi questi benefici, ottenendo a loro volta prezzi bassi ed un servizio di qualità.

3.3.4 Netsourcing

Unitec, insieme alla Unitec Services&Web[26], società specializzata nel settore delle tecnologie Internet e sua divisione informatica, ha creato diverse soluzioni Internet-based dedicate agli uffici acquisti ed enti collegati, per l'approvvigionamento industriale via Internet. L'esigenza attuale delle imprese di ottimizzare i tempi e le procedure di approvvigionamento ha portato alla creazione di Netsourcing, sistema self-service, basato su Internet e completamente automatizzato.

L'uso di strumenti informatici, e la conseguente riduzione dei documenti cartacei, è uno dei punti caratterizzanti l'attività di Unitec. Netsourcing è uno degli strumenti di gestione interno di Unitec, ma è anche un mezzo di collegamento con gli uffici acquisti e gli enti collegati dei fornitori e dei clienti, nonché un vero e proprio tool per l'e-procurement.

Netsourcing è un'applicazione che permette di ricercare nel database un prodotto tra più di 100.000 esistenti attualmente, di circa 5.000 costruttori differenti. Il Database è automaticamente ampliato dai nuovi dati provenienti dalle attività operative di Unitec. In questo modo è attualizzato costantemente, seguendo oltretutto il profilo di domanda della clientela, ovvero il trend che il mercato assume. Nel caso in cui l'articolo o il produttore non fosse presente, esiste la possibilità di inoltrare la propria richiesta tramite una procedura dedicata. Le descrizioni dei particolari sono multilingue, permettendo la consultazione da parte di fruitori di differenti nazionalità. Inoltre il sito di Netsourcing è visitabile sempre, ad ogni ora e da qualsiasi luogo.

[26] USW, ovvero Unitec Services&Web, è stata strutturata come unità autonoma esterna per prestare i suoi servizi anche a terzi, divenendo pertanto un centro di profitti, anziché essere un centro di costi. Un esempio dei servizi prestati da tale azienda si possono apprezzare visitando il sito www.riva-yacht.com

Utilizzare questo strumento permette di sostituire i tradizionali mezzi di comunicazione e di consolidare le richieste di fornitura, portando alla eliminazione di moltissimi documenti cartacei, riducendo drasticamente i costi di approvvigionamento, facilitando la reperibilità dei documenti e permettendo la condivisione delle informazioni.

In alcune versioni di Netsourcing, è presente un'area di "Amministrazione Utenti" accessibile dal cliente, il quale può così assegnare ai propri approvvigionatori un budget di spesa predeterminato e seguire l'andamento dei consumi. Per la gestione delle manutenzioni è possibile assegnare addirittura ogni prodotto ad un impianto in modo da conoscere quale macchina richiede più ricambi e quindi maggiori interventi.

È possibile usufruire di applicazioni per attività di acquisti, approvvigionamento, magazzino, tracking e reporting.

Per usufruire di questo strumento per la funzione acquisti é sufficiente selezionare gli articoli di cui si necessita. Naturalmente si possono selezionare particolari di differenti case produttrici, nell'ottica del servizio di fornitura integrata.

Dopo aver proceduto all'invio della propria richiesta, al momento della consegna dei materiali si riceveranno una sola bolla e fattura.

Gli approvvigionamenti si basano su richieste effettuate nello stesso sistema degli acquisti, ma con una base di dati fornita dal cliente. Gli enti delegati, quali manutenzione o magazzino, possono inoltrare direttamente domande per gli articoli di uso frequente. Verrà inviata poi comunicazione all'ufficio acquisti, con la lista delle richieste inviate.

La funzione tracking consente agli utenti di aggiornarsi in tempo reale e da qualsiasi postazione sulla situazione delle procedure in corso, quali: emissione di richieste, stato di elaborazione delle stesse, elenco delle offerte, termini di consegna, ordini emessi, spedizioni, bolle, fatturazione.

Ultimo strumento di Netsourcing è il Reporting, ossia la possibilità di ricevere report a cadenza giornaliera, settimanale o mensile delle procedure in atto, a seconda del proprio grado di abilitazione. Il Reporting può essere statico o dinamico, oltre ad essere personalizzabile in funzione delle necessità informative, in forma grafica o tabellare.

Netsourcing potrebbe, su richiesta, essere venduto anche separatamente dal servizio di Unitec, essendo totalmente personalizzabile ed utilizzabile come efficace strumento per l´e-procurement.

Finora è stato poco impiegato perché alcune problematiche ne ostacolano lo sviluppo. In particolare, a causa del limitato numero dei fornitori gestibile con tale strumento. Ciò costringe i clienti a curare contemporaneamente sia un´attività di approvvigionamenti di tipo convenzionale, che una avanzata, ovvero l´e-procurement. Unitec potrebbe essere la soluzione per risolvere tale difficoltà, ponendosi come riferimento per gli acquisti via Internet. I contatti con i fornitori usuali sarebbero salvaguardati, in quanto l´azienda cliente avvertirebbe gli stessi dell'interposizione di Unitec, ovvero il fornitore unico, nei processi di acquisto. Questo è un pensiero strategico che dovrebbe essere preso in considerazione soprattutto dalle aziende di grandi dimensioni, per migliorare l'efficacia dei propri processi di approvvigionamento.

Per poter usufruire del servizio di Netsourcing è necessario solamente richiedere login e password di accesso tramite il sito Internet della Unitec, http://www.unitec.it/.

Fig. 3.4 Esempio di scelta di un prodotto, secondo descrizione.

Articolo	Costruttore	Descrizione	Quantità	Richiedi
BRK736/4-180	**Leuze**	Valvola	1	
W1618B2020	**Ross**	Valvola	1	
39D1341/A1 21466410	**Sempress**	Valvola	1	
D2783A4903	**Ross**	Valvola	1	
D2783A6903	**Ross**	Valvola	1	
D2783A8903	**Ross**	Valvola	1	
W1968A4001	**Ross**	Valvola	1	
D2783A4065	**Ross**	Valvola	1	

0.013.144.00	**Baldwin**	Valvola	1	
MSR20KE151X	**Mannesmann Rexroth**	Valvola	1	

Fonte: Unitec – Netsourcing (2004)[27]

3.3.5 Supporto cantieri all'estero

Unitec fornisce un particolare servizio, consistente nel supportare gli approvvigionamenti per i cantieri all'estero, preoccupandosi di acquistare tutti i materiali di consumo necessari. In questo modo il problema della liquidità di cui il cantiere necessita viene risolto, poiché Unitec si occupa di effettuare tutti gli acquisti e di anticipare quindi i pagamenti per conto del cantiere. Ricerca tutti i componenti desiderati, scegliendo la fonte di approvvigionamento maggiormente conveniente, sia per i tempi di consegna che per i prezzi. In particolare, seleziona, se possibile, i fornitori dotati di magazzino nell'area del cantiere, in modo da permettere una celere risposta nella disponibilità dei beni. Unitec organizza anche le consegne, di modo che i materiali di cui il cantiere ha bisogno siano pronti nel momento adatto, ed arrivino con una sola spedizione. Si ottiene così anche l'eliminazione della contabilità amministrativa di cantiere, in quanto Unitec condensa tutte le operazioni in una sola fattura alla fine di ogni mese, dopo aver provveduto ai diversi pagamenti con scadenze e termini differenti.

La fattura mensile viene inviata direttamente alla sede centrale amministrativa del cliente, secondo i termini di pagamento concordati, consentendo così un agevole recupero dell'IVA.

Unitec elabora poi un documento periodico contenente i dati consuntivi dei costi del materiale acquistato dal cliente per impianto e per cantiere, con rappresentazione grafica e tabellare dei dati. Il servizio si estende anche all'attività di riutilizzo dei materiali rimanenti nel momento della chiusura del cantiere, permettendo il recupero di tali costi.

Conseguenza benefica di tale servizio è il controllo dei costi sostenuti dal cantiere da parte di un ente esterno, il quale documenta ed organizza tutte le spese relative ai lavori svolti e ne invia certificazione all'ente acquisti.

[27] www.netsourcing.it

3.3.6 Ulteriori servizi

Unitec offre una serie di servizi ulteriori, alcuni dei quali strettamente legati all'attività di base dell'azienda, altri maggiormente innovativi ed in fase di implementazione.

Tali servizi sono:

- Coordinamento manutenzioni specialistiche

Il servizio di Unitec, consistente nel fornire parti di ricambio per impianti e macchinari di produzione, si scontrava talvolta con la difficoltà da parte delle aziende di installare i prodotti ordinati, in quanto carenti di know how necessario allo scopo. Si è quindi presentato il bisogno di allargare il servizio offerto, pensando ad un'assistenza post-vendita ai clienti. Per questo, è oggi possibile reclutare i tecnici necessari ad installare il particolare acquistato nelle situazioni di manutenzione specialistica.

I tecnici a disposizione sono stati suddivisi in gruppi di specializzazione, quali elettrico, meccanico e pneumatico, secondo le proprie competenze. Vengono poi ulteriormente suddivisi in base alla tipologia di macchinario che necessita di manutenzione, in quanto esistono notevoli differenze a seconda della tecnologia utilizzata ed alla ditta produttrice. Serve quindi profonda conoscenza per ogni strumento sul quale si vada ad intervenire.

Per un'azienda sarebbe eccessivamente dispendioso mantenere al proprio interno, costantemente, personale altamente specializzato in questi settori. In questo sistema, invece, può usufruire di tali competenze solo nel caso di interventi preventivi, programmati od urgenti.

- Coordinamento degli approvvigionamenti come supporto ai subfornitori esterni

Questo servizio è una parte della Chain Management. Consiste essenzialmente nel prestare aiuto ai subfornitori dei propri clienti, trovando per loro i materiali di cui necessitano, avendo già precedente conoscenza degli stessi. Un esempio di questo servizio potrebbe essere il caso in cui una grande azienda ottenga una commessa

da una ditta tedesca. L'indotto di questa prima azienda dovrebbe lavorare secondo il capitolato della committente, utilizzando quindi materiali da questa prescritti. Non è semplice però per queste aziende, anche di piccole dimensioni e con poca esperienza dei mercati internazionali, procurarsi tali materiali. Interviene quindi Unitec, fornendo loro i materiali adatti allo scopo.

- Analisi ottimizzazione della gestione del magazzino ricambi

Il magazzino ricambi può rappresentare per molte aziende fonte di enormi sprechi, derivanti da una incorretta gestione dello stesso. In ogni magazzino sono presenti circa 10 – 20 mila items differenti, ognuno con un proprio codice e con un proprio livello di riordino. Nel momento in cui il livello di scorte di un particolare scende sotto un certo livello, si procede in automatico al nuovo riordino, senza verificare se effettivamente non siano presenti altri prodotti identici. Tutto ciò deriva da una errata codificazione dei particolari presenti in magazzino. Per esemplificare il concetto, si pone il caso in cui in un'azienda di produzione vengano utilizzate le stesse lampadine, della stessa marca e dello stesso tipo, in ambiti differenti. Si avranno quindi la codificazione per la lampadina utilizzata nei normali lampadari industriali, la codificazione per la stessa lampadina, montata su un nuovo impianto appena acquistato, nonché l'ultima codificazione per l'identica lampadina, stavolta montata su di un vecchio impianto. Questi errori sono giustificati dal fatto che in seguito all'acquisto di un nuovo impianto, in caso di bisogno di parti di ricambio per lo stesso ci si rivolge al fornitore dell'impianto, anziché al produttore delle stesse. È difficile infatti poter conoscere direttamente il costruttore delle parti di ricambio, almeno finché non si procede ad un primo acquisto delle stesse. Unitec in queste situazioni interviene con un sopralluogo nel magazzino, e con un'analisi dell'anagrafica dello stesso. Procede poi ad una ridecodificazione dei particolari presenti, unificando le posizioni identiche, ma gestite diversamente, ed attribuendo loro il vero codice commerciale. Si ottiene così una rinormalizzazione delle scorte ed una ottimizzazione della gestione delle stesse. Nell'esempio prima indicato, si nota come dalla gestione di tre differenti codici, e quindi dai relativi costi, si può agevolmente passare ad un codice unico, ottenendo notevoli risparmi e maggiore efficienza.

- Buyer aggregation

Spesso le necessità di molte aziende, anche appartenenti a settori produttivi differenti, sono identiche o comunque simili. Con buyer aggregation si intende quindi l'aggregazione delle necessità similari di un gruppo di aziende, le quali concordano di procedere in maniera organizzata per questo tipo di approvvigionamenti.

Un esempio potrebbe essere quello dell'acquisto della carta per le stampanti, fax e fotocopiatrici di alcune imprese del settore automotive e del settore delle acciaierie. Tutte le aziende di questo tipo fanno uso di carta per i suddetti scopi. Si organizzano quindi tra di loro, calcolando i bisogni di ognuna e procedendo in maniera aggregata all'acquisto di tutta la carta necessaria, rivolgendosi magari a differenti cartiere allo scopo di ottenere i migliori prezzi possibili.

Questo tipo di accordo, oltre a potersi effettuare tra imprese appartenenti a settori produttivi differenti, può valere anche per acquisti di servizi di cui usufruiscono tutte le appartenenti al gruppo.

- Gestione riparazioni

Solitamente le aziende di produzione annoverano nel loro patrimonio aziendale beni quali impianti di produzione, macchinari, attrezzi o gruppi che necessitano talvolta di riparazioni. Le soluzioni normalmente prese in considerazione in questi casi sono la gestione delle riparazioni in casa, o in alternativa in un'officina di riparazioni, oppure il contatto del rappresentante della ditta costruttrice più vicino per poter ottenere supporto negli interventi.

Queste soluzioni presentano però alcuni svantaggi. Nel primo caso infatti, pur ottenendo risparmi sui costi dell'intervento, non si è sicuri dell'efficacia dello stesso, in quanto non vi è lo stesso livello di know how e competenze specifiche, possedute invece dal costruttore del prodotto. Il secondo caso presenta l'inconveniente di lunghi tempi di attesa, in quanto il materiale raggiunge il magazzino per le riparazioni del produttore solamente dopo lunghi passaggi, partendo dall'utente finale e attraversando le filiali addette ai servizi post vendita.

Unitec può gestire le attività di riparazione per conto dei clienti, prendendo i materiali in consegna e spedendoli direttamente al costruttore degli stessi.
I vantaggi sono in particolare due. Il primo è la maggiore garanzia dell'intervento, in quanto effettuato direttamente dal costruttore degli attrezzi. Il secondo è l'accorciamento dei tempi di restituzione dei materiali, i quali vengono inviati direttamente al costruttore, senza passaggi intermedi. Lo stesso avviene a riparazione avvenuta, diminuendo così i tempi di attesa per materiali a volte molto urgenti.

- Gestione emergenze

Questa è di certo una delle attività maggiormente apprezzate dai clienti di Unitec, in quanto viene ad esistere nel momento in cui un macchinario o un impianto abbiano improvvisamente dei problemi e portino all'arresto della produzione, con conseguenti ingentissimi danni. In questi casi, la velocità nella consegna del pezzo di ricambio voluto è essenziale, in quanto più lungo è l'arresto del macchinario, maggiori sono i danni che l'azienda subisce. L'intervento di Unitec, grazie alla collaborazione con importanti società di logistica quali UPS, DHL e TNT, permette al cliente di ottenere la parte voluta nel giro anche di sole 24 ore, con la possibilità, per i casi più urgenti, di organizzare anche speciali trasporti dedicati con mezzi propri.
Oltre ai tempi, vengono ridotti anche i costi di trasporto, in quanto la merce non si ferma presso il magazzino Unitec, ma viene direttamente portata lì dove è richiesta, comportando quindi un solo trasferimento della stessa.

- Magazzino virtuale (materiali ausiliari).

Le potenzialità messe a disposizione da Internet, in particolare grazie all'applicazione Netsourcing, hanno portato all'idea del Magazzino Virtuale, ossia all'esternalizzazione delle scorte di un'azienda ed alla condivisione delle stesse tra imprese facenti parte dello stesso gruppo industriale, in particolare dello stesso distretto. Ogni utente trasmette al gestore del magazzino virtuale le informazioni relative al proprio livello, al tipo ed ai i tempi di approvvigionamento delle proprie scorte, di modo che ogni appartenente al sistema conosca la disponibilità del

momento. Ogni utente può quindi razionalizzare le proprie scorte, potendo contare anche su quelle degli altri consociati, riducendole ad un livello più basso ed investendo le proprie risorse in maniera più fruttuosa. Inoltre, gli acquisti vengono consolidati, permettendo di ottenere prezzi minori nel momento del riapprovvigionamento. L'ingegnerizzazione del magazzino virtuale è basata sul principio dell'"esclusione della contemporaneità", consistente nell'esclusione statistica della probabilità che un componente vada in avaria in due aree differenti nello stesso momento. Utilizzando questo strumento, l'intero territorio coinvolto ne trae beneficio, ed il sistema logistico migliora nettamente. Gli eccessi di scorte, quindi di immobilizzazione finanziaria, vengono normalizzati, le obsolescenze riciclate, la rotazione di magazzino aumentata e la disponibilità moltiplicata.

- Netsourcing (e-procurement)

Netsourcing è, come citato in precedenza, uno strumento particolarmente adatto per l´e-procurement[28], ovvero il processo di acquisto su Internet senza l'utilizzo di carta. Le soluzioni di e-procurement portano ad un notevole snellimento del processo di approvvigionamento, e permettono, nelle grandi aziende, di ottenere una diminuzione dei costi dell'8-12%, in media, sul totale degli acquisti. I principali vantaggi derivanti dall'utilizzo dell'e-procurement sono, oltre alla riduzione dei costi, l'abbreviamento del time to market[29], la riduzione e gestione strategica dei fornitori chiave e l'aumento dell'efficacia dei processi.

- Supporto approvvigionamenti per laboratori

Questo servizio é rivolto in particolare ai laboratori chimici presenti in moltissime aziende di produzione e di servizi, e si presenta come fornitura integrata per gli acquisti delle stesse. Qualsiasi tipo di laboratorio, anche meccanico per esempio, può usufruire di questo servizio. I laboratori sono caratterizzati dal fatto di avere micronecessità di materiali (chimici, meccanici, ecc), ma in numero consistente. Poter stilare una lista di tutti i loro bisogni, ed effettuare un solo acquisto aggregato di tutti i materiali desiderati, risulta per gli stessi una notevole facilitazione ed un risparmio di tempo e di costi per l'approvvigionamento. Unitec

[28] Approvvigionamento elettronico
[29] Tempo necessario per completare l'intera operazione di approvvigionamento

si preoccupa di cercare tutti i differenti prodotti richiesti e di effettuare una sola consegna del tutto, con un unico processo di acquisto relativo.

- Supply chain management in outsourcing (materiali ausiliari/ di produzione/ di consumo)

La supply chain è una rete globale, o network logistico, che permette di ottimizzare le consegne dai fornitori di materie prime ai consumatori finali, attraverso flussi di informazioni, di prodotti e di risorse monetarie.
Il Supply Chain Management è l'insieme di approcci utilizzati per integrare in modo efficiente tutti i partner che possiamo considerare come organizzazioni esterne all'azienda, ma che giocano un ruolo vitale per i business della stessa. Questi partner sono ad esempio i fornitori, i sub-fornitori, i centri di distribuzione, i venditori all'ingrosso ed al dettaglio. L'obiettivo del SCM è di ottimizzare i flussi logistici, in modo che la merce sia prodotta e distribuita nella quantità giusta, nei luoghi e momenti giusti, minimizzando i costi dell'intero sistema e garantendo le esigenze di livello del servizio. Lo scopo del processo di pianificazione e controllo, a partire dallo stoccaggio delle materie prime, dei semilavorati e dei prodotti finiti, e delle informazioni relative, dal punto di origine al punto di consumo, è la soddisfazione delle esigenze dei clienti.
Il Supply Chain Management è caratterizzato, oltre che dall'integrazione di tutte le attività logistiche dell'azienda, dall'allargamento dei confini aziendali fino all'integrazione di fornitori e clienti, e dall'implementazione con gli stessi di collaborazioni strategiche ed operative. Lo scopo di queste collaborazioni è di raggiungere il minor costo complessivo del cosiddetto sistema dell'extended enterprise[30], o impresa estesa.

- Riduzione virtuale parco fornitori

[30] Il concetto di extended enterprise è divenuto sempre più importante a seguito della diffusione del modello dell''´azienda rete, in cui la gestione dei rapporti tra attori appartenenti a diverse entità diventa fondamentale.

La funzione acquisti di una media-grande impresa di produzione deve occuparsi degli acquisti di materiale di secondaria importanza, oltre che di quelli necessari al core business. Questo porta alla gestione di centinaia di fornitori diversi, con i relativi ingenti costi che ne derivano. Delegando parte del lavoro, relativo ai fornitori di categoria B+C, ossia dei materiali MRO[31], ad un solo gestore, si creano economie che portano all'efficienza della funzione acquisti. Quest'ultima si occuperà solo più dei fornitori di maggiore importanza, potendo dedicarsi anche a studi strategici per gli approvvigionamenti "core".

Nel caso in cui i clienti desiderino mantenere le relazioni con i fornitori storici di piccole dimensioni, Unitec si propone di prenderli in gestione per loro conto, senza arrecare danno a rapporti ormai consolidati.

Tale servizio avvantaggia le aziende soprattutto nel lungo periodo, permettendo una riduzione del numero di fornitori gestiti. La fluttuazione annuale dei fornitori è consistente; si calcola che ogni azienda, annualmente, riscontri circa un 10-15% di fornitori nuovi, a discapito di un'altrettanta percentuale di aziende con cui non si hanno più rapporti. Unitec, prendendo in gestione tutti i fornitori dei materiali non strategici, praticamente elimina questa fluttuazione nel parco fornitori del cliente, cancellando le aziende con cui non si hanno più contatti e gestendo i fornitori nuovi. Per tutti i materiali MRO, l'azienda cliente avrà contatti solo più con Unitec, ritrovandosi dopo alcuni anni con un parco fornitori consolidato.

- Analisi approvvigionamenti ricambi prima dotazione

I clienti decidono talvolta di incaricare Unitec di cercare ricambi di prima dotazione per i propri impianti senza rivolgersi direttamente al fornitore presso cui li aveva acquistati. Unitec si incarica di trovare il prodotto stesso, oppure un prodotto alternativo, attraverso l'analisi dei codici del costruttore, delle schede tecniche o foto del prodotto disponibili. Si cerca quindi di risalire direttamente al produttore originario del pezzo di ricambio, senza dover passare attraverso il costruttore del macchinario finale, ed evitando così il ricarico che lo stesso applica.

31

- Ricerca di prodotti compatibili/alternativi

Lavorando spesso con parti di ricambio, capita che un prodotto sia divenuto obsoleto, che non venga più prodotto, oppure non se ne trovino in commercio. In queste situazioni, Unitec ricerca prodotti identici, simili o comunque compatibili a quelli precedentemente utilizzati dal cliente. Talvolta è lo stesso cliente che decide di provare un prodotto alternativo, per misurarne le prestazioni e l'efficacia, ed incarica quindi Unitec di trovare un elemento validamente sostitutivo.

- Consolidamento amministrativo (riduzione nella quantità di fatture, verifiche e pagamenti)

I costi di gestione degli approvvigionamenti sono ingenti. Utilizzare il servizio di fornitura integrata offerto da Unitec permette di consolidare le fatture, le bolle, le verifiche dei materiali in accettazione e dei relativi pagamenti. Esiste infatti la possibilità di inviare una sola richiesta con molteplici prodotti di differenti fornitori, ricevendo una consegna globale e dovendo svolgere le relative attività una sola volta.

- Acquisti internazionali

Inteso come ricerca internazionale di mercato, si intende l'attività costantemente svolta da Unitec, consistente nel ricercare, a livello mondiale, le fonti di approvvigionamento più convenienti. L'uso di mezzi informatici, insieme al naturale e costante utilizzo di lingue straniere, rende la ricerca più agevole ed efficace per Unitec, la quale evidenzierà ai propri clienti i risultati ottenuti più soddisfacenti.

La ricerca si estende anche, su commissione dei propri clienti, a prodotti non più disponibili presso le solite fonti, oppure a materiali di costruttori non più esistenti. Unitec individua quindi nuove fonti di approvvigionamento sia a questo scopo, sia per riuscire ad ottenere prezzi migliori.

- Reintegro automatico delle scorte in magazzino

Questo tipo di servizio richiede degli accordi stretti tra cliente e fornitore, in quanto prevede l'implementazione di un sistema automatico di ordinazione dei

materiali, quando questi raggiungono un livello minimo di scorte in magazzino. Alla base di ciò esiste un rapporto di collaborazione e fiducia reciproca, poiché il cliente deve cedere al fornitore tutti i dati relativi al proprio magazzino ed alla gestione dello stesso, affidandogli inoltre il processo di approvvigionamento in automatico. I controlli diretti sulle forniture vengono quindi diminuiti, ma in vantaggio i costi di acquisto decrescono notevolmente.

- Reporting attività anche on-line

Su richiesta del cliente, esiste la possibilità di monitorare tutte le attività relative alle richieste di offerta, offerte, ordini e pagamenti, nonché altre informazioni correlate, sia in maniera cartacea che tramite reportistica in Internet. Quest'ultima metodologia è sicuramente consigliata da un ufficio paperless quale è Unitec, in quanto permette un controllo immediato, costante ed in tempi reali del lavoro svolto, senza l'ingombro della documentazione cartacea.

- Consulenza aziendale e re-ingegnerizzazione dei processi e delle procedure di approvvigionamento

L'obiettivo di tale attività è quello di rendere i processi relativi agli approvvigionamenti più efficienti, riducendone i costi di gestione, i quali sono determinati attraverso un sopralluogo ed uno studio dei processi stessi. Esistono infatti sia costi noti, quali quelli del personale o delle superfici dell'impresa, sia situazioni che generano costi "nascosti", che bisogna quindi eliminare. Unitec si occupa, dopo la determinazione di tali costi, della re-ingegnerizzazione dei processi, in modo da colmare le carenze riscontrate.
Il servizio offerto non è, di per sé, una novità nel campo dello studio dei processi; l'innovazione consiste nell'implementare tale studio agli approvvigionamenti, parte molto spesso trascurata dalle aziende come fonte di possibili miglioramenti ed efficienze.

- Consulenza ABC (Activity Based Costing)

Unitec offre un servizio di consulenza, consistente nell'analisi e nel computo dei costi del processo di approvvigionamento. I sistemi tradizionali imputano i costi ai

diversi prodotti in base al volume della produzione[32], considerato fattore determinante il consumo delle risorse. Con il metodo ABC si considerano una più ampia serie di fattori, denominati *cost drivers*. La logica di questo sistema determina i costi da attribuire ad ogni prodotto in attività[33] svolte per la produzione e vendita dello stesso. In questo caso le attività sono considerate come il risultato del processo di approvvigionamento, che può coinvolgere differenti unità organizzative. Tale processo inizia con la nascita della richiesta del cliente e termina con il pagamento ai fornitori per i beni o servizi ricevuti. Un'analisi aziendale svolta con lo strumento dell'ABC può permettere di ricercare tutte quelle attività che non aggiungono valore all'impresa. In un'ottica decisionale di make or buy, tale consulenza permette di determinare con una certa sicurezza quali attività affidare in outsourcing e su quali invece concentrare gli investimenti, poiché determinati del valore aziendale, quindi *core*.

[32] Calcolato in base al numero di ore di manodopera o alle ore macchina.
[33] Per attività si intende l'insieme delle azioni intraprese, anche da soggetti diversi in diverse unità organizzative, al fine di conseguire un dato obiettivo.

Capitolo 4
Indagine sulla clientela

4.1 La clientela Unitec

Unitec ha come obiettivo storico principale quello di supportare gli approvvigionamenti industriali per componenti ed impianti di produzione, per le aziende site nell'area centro-europea, in particolare per quelle italiane e tedesche.
Nel tempo, i clienti sono aumentati e variati, ed oggi Unitec è un'azienda che intrattiene rapporti con aziende di ogni parte del mondo, operanti nei più svariati settori produttivi. In particolare, dagli anni '90 allargò il mercato, passando dal settore di partenza, ovvero quello automobilistico, ad altri segmenti di mercato. Attualmente nel parco clienti Unitec sono presenti aziende del settore automotive, chimico, cartiero, navale e delle acciaierie, per citarne alcuni[34].
L'impresa continua però ad essere legata ai mercati ben conosciuti, quali quello italiano e tedesco, grazie anche al forte vantaggio competitivo, consistente nel disporre di personale con ottime conoscenze di entrambe le lingue.
Il passaggio da questi due mercati a quello europeo è breve, grazie sia alle forti relazioni intercorrenti con aziende multinazionali con varie filiali europee, sia all'unificazione della moneta, che ha facilitato di molto gli scambi e le relative procedure burocratiche ed amministrative.
Inoltre, lo spostamento negli anni passati della produzione nell'Est Europa da parte di molte importanti industrie, fece sì che l'interesse di Unitec, cosi come di molti fornitori, subfornitori e distributori, si dirigesse verso quell'area. La clientela europea costituisce la parte principale e vitale di Unitec, e l'allargamento delle nazioni facenti parte della Comunità Europea ha facilitato l'espansione del giro

[34] Secondo un recente sondaggio svolto tramite l'applicazione Quick Poll nel sito Internet aziendale, la clientela proviene in maggioranza dai settori automobilistico, meccanico, dell'automazione industriale e commerciale. Settori importanti risultano anche quelli chimico, elettronico, elettrotecnico e della stampa. Seguono ancora il settore aeronautico, alimentare, navale, tessile e siderurgico.

d’affari in quest'area. Interessante è notare che nel parco clienti Unitec sono presenti aziende di Stati dell’est europeo, entrati di recente nell’Unione Europea (01 maggio 2004), quali Slovenia, o candidati ad entrarci, ad esempio Romania, che potrebbero costituire validi appoggi per un’agevole penetrazione in tali mercati.

Per sviluppare il proprio potenziale, Unitec è sempre stata protesa all’espansione della propria rete di clientela, seguendo le direttive che il mercato ha nel tempo suggerito. A partire dal decennio passato, ad esempio, si è giunti ad esaminare il mercato Sudamericano, in particolare il Brasile, dove molte delle più importanti imprese europee iniziarono ad installare proprie filiali di produzione. Nel 1998 fu quindi reclutato all’interno dello staff Unitec un agente, che si occupasse del mercato locale. Oggi i clienti brasiliani rappresentano una discreta parte della clientela totale, ma è una percentuale sicuramente destinata ad aumentare in futuro, visti gli sforzi compiuti dall’intera organizzazione in tal senso.

Si stanno inoltre compiendo studi costanti per cercare di prendere contatto con possibili clienti in aree diverse rispetto a quelle già conosciute. Le zone più interessanti in questo senso risultano, tra le altre, quelle asiatiche e balcaniche. Qui Unitec possiede già alcuni contatti interessanti, che vengono implementati ed utilizzati per reperire conoscenza delle legislazioni ed usi locali.

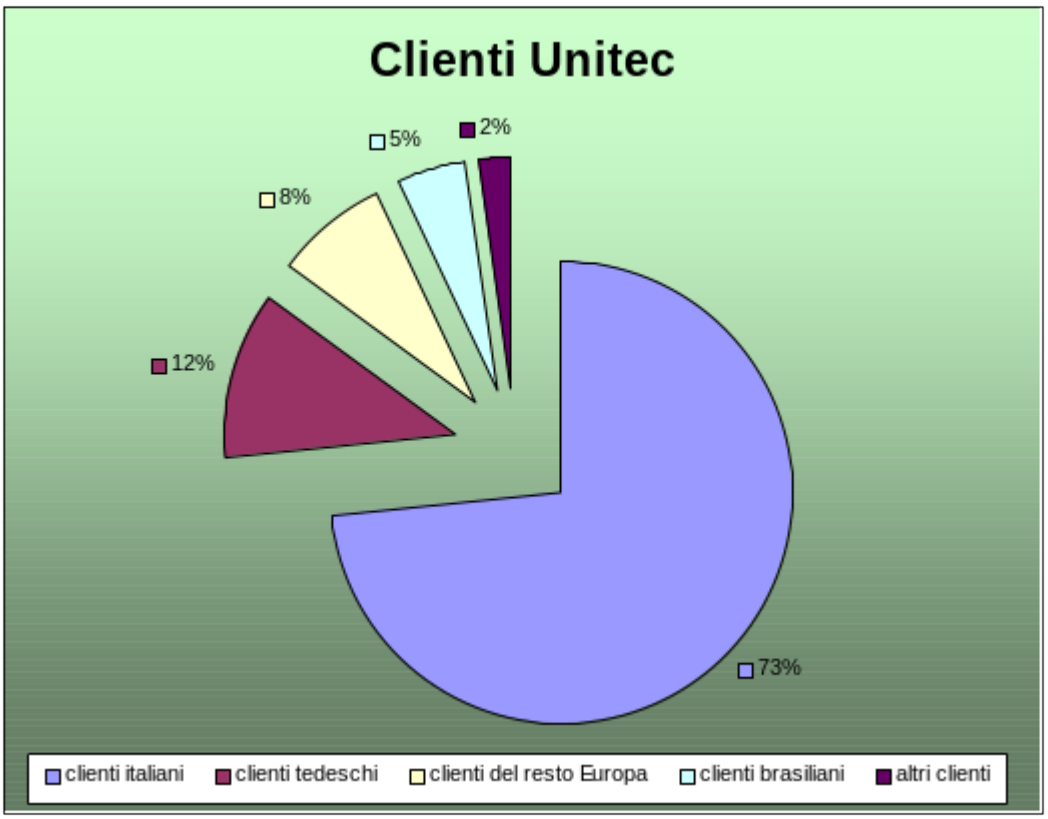
Un’importante, recente novità consiste nell’apertura di un ufficio a Dubai, negli Emirati Arabi Uniti, che servirà come punto di riferimento per tutti i Paesi di lingua araba. In questa città è prevista nel futuro l’apertura della più grande Disneyland del mondo, con la conseguente richiesta di materiali di ricambio per gli impianti di divertimento. Inoltre, nella vicina città di Abu Dhabi la Volkswagen aprirà uno stabilimento di produzione. Il collaboratore presente a Dubai si occupa quindi della gestione della clientela locale, incrementando i contatti nella zona.

Nel sito aziendale è possibile immettere richiesta per intraprendere relazioni di partnership nel mondo. Queste domande vengono attentamente valutate, in quanto sono una valida opportunità per lo sviluppo della società.

La crescita dei rapporti di Unitec in diverse parti del mondo si nota anche dal crescente utilizzo delle lingue straniere. In precedenza erano utilizzate quasi

esclusivamente l'italiano ed il tedesco. Attualmente si nota un rilevante uso dell'inglese, nonché un minore impiego di lingue quali il francese o lo spagnolo.
Osservando i dati concernenti i clienti Unitec da gennaio 2003 ad aprile 2004, possiamo concretizzare i concetti precedentemente espressi.
Evidente é la preponderanza della clientela italiana, che costituisce ben il 73% del totale. Questo è un dato logico, se pensiamo che la missione principale Unitec era ed in parte continua ad essere quella di sostenere le imprese italiane nei loro acquisti internazionali. Inoltre, la presenza di una ditta in Italia, stretta collaboratrice, aiuta a reperire clientela in loco.

Tab. 4.1 La clientela Unitec

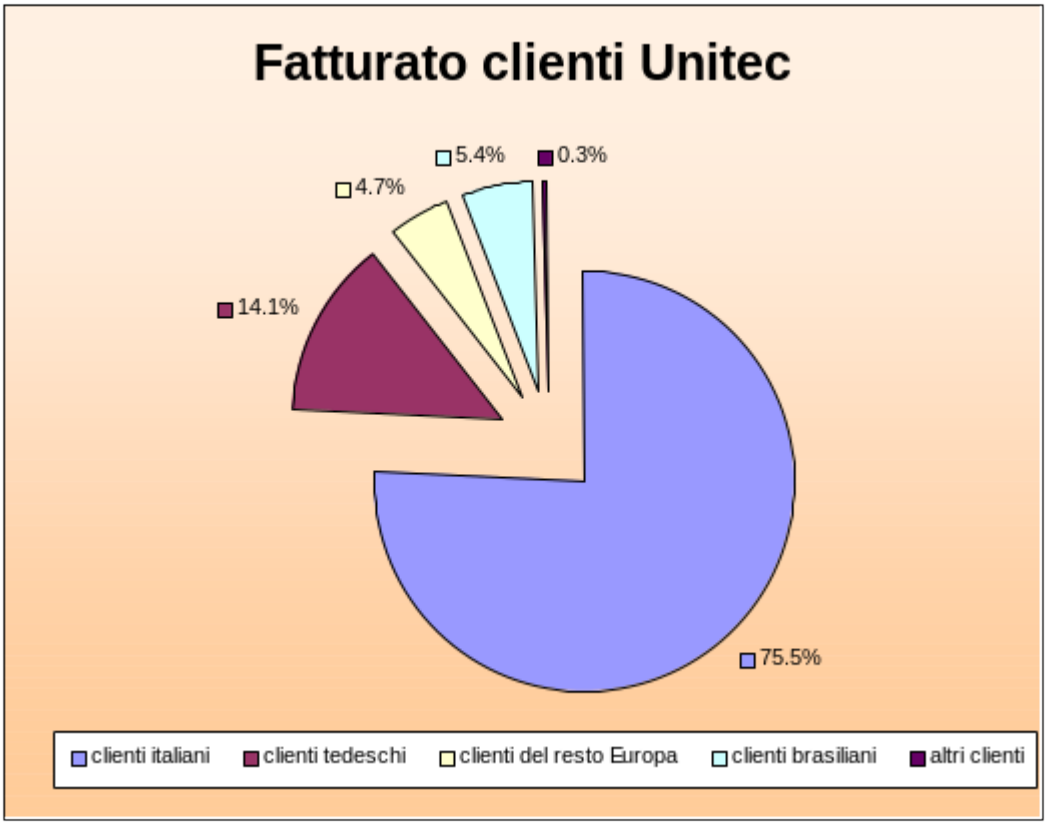


Fonte: nostra elaborazione dati Unitec (2004)

Seguono, con una percentuale del 12%, i clienti tedeschi. Anche questo è un dato presagito, vista la localizzazione territoriale della Unitec e relativa la perfetta conoscenza della lingua, della legislazione e del mercato locale in genere.
Il resto dell'Europa, intesa come Comunità Economica Europea, costituisce l'8%; facendo un rapido calcolo, si deduce che la totalità della clientela europea conta

per il 93%. Il giro d'affari Unitec è quindi concentrato prevalentemente nell'area europea, quella sicuramente meglio conosciuta e maggiormente gestibile.
Come sopra citato però, una percentuale interessante è rappresentata dal mercato brasiliano. Il 5% della clientela è, infatti, situata nel paese sudamericano, curato in loco da un agente e dai suoi collaboratori.
La parte rimanente è composta da aziende site in varie parti del mondo, ma soprattutto negli Stati Uniti.
I dati finora analizzati trovano riscontro anche nel fatturato relativo alle aziende interessate.

Tab. 4.2 Il fatturato della clientela Unitec



Fonte: nostra elaborazione dati Unitec (2004)

Il 75.5% del fatturato proviene da clientela italiana, la stessa che costituisce la parte vitale di Unitec. Anche la parte tedesca influisce notevolmente sulle entrate, partecipando per ben il 14.1%. Clientela italiana e tedesca contribuiscono in maniera rilevante al fatturato anche perché sono in gran parte clienti fedeli, che quindi si affidano in maniera sistematica ai servizi di Unitec, portando entrate costanti.

Lo stesso vale, in parte, per la clientela brasiliana. Quest'ultima, pur costituendo solo una minima percentuale, partecipa per il 5.4% al reddito aziendale. Sono clienti relativamente giovani, ma che si affidano spesso alla Unitec, anche perché possono fare affidamento ad un rappresentante locale, che si occupa di curare i rapporti con tali aziende.

I clienti del resto Europa partecipano al fatturato con il 4.7%. É una percentuale minima, che acquista però grande valore se si considera che fino a pochi anni fa Unitec non possedevano contatti nella zona dell'Est Europa; attualmente i clienti costituiscono il 7% del totale. Nel giro di tempi relativamente brevi si è quindi assistito ad una vertiginosa crescita delle acquisizioni in particolare nella zona Balcanica, che risultano molto importanti nella previsione di allargamento dei confini dell'Ue. Permettono infatti ad Unitec di acquisire dimestichezza con le normative ed usi locali, arricchendola di conoscenze che in futuro risulteranno molto utili a discapito della concorrenza.

Rimangono poi gli altri clienti, che sono in sostanza ininfluenti per quanto riguarda la formazione del reddito aziendale. Bisogna però precisare che tra questi ultimi vi sono alcune aziende di nuovo contatto, che presentano caratteristiche di alta profittabilità per la Unitec e con cui il rapporto migliora costantemente di giorno in giorno.

4.2 La preparazione delle domande

Le nuove norme Vision 2000 suggeriscono alle aziende di orientarsi principalmente verso la soddisfazione della propria clientela, indagandone i bisogni e prevenendone il malcontento. A questo scopo stimola le stesse verso l'elaborazione di questionari adatti allo scopo, da sottoporre periodicamente all'attenzione dei propri clienti e che servano come guida verso il miglioramento delle proprie prestazioni.

Le aziende più attente conoscono i propri punti di forza e di debolezza, e probabilmente attuano già azioni correttive e migliorative al riguardo. Un'indagine di tale genere porta in ogni caso dei grossi riscontri, fa scoprire potenzialità di cui non si è pienamente consci, e mostra quali sono le carenze maggiormente avvertite dai clienti.

Unitec ha deciso di svolgere tale indagine, prendendo come riferimento la clientela che ha inoltrato ordini nel periodo compreso dal 01 gennaio 2002 al 31 maggio 2004.

Tale clientela comprende sia clienti usuali che occasionali, così come aziende che non si sono più rivolte ad Unitec da più di un anno. Può quindi essere considerata come fonte affidabile di informazione, da cui ci si può attendere sia riscontri positivi che negativi.

È stato elaborato un questionario comprendente trentaquattro domande, di cui le ultime due facoltative. Le domande sono state studiate in modo da avere un riscontro su differenti aspetti aziendali. In particolare, si è voluto indagare sul tipo di clientela posseduta (domande dalla 1 alla 6), sul tipo e frequenza di utilizzo dei servizi aziendali attuale e tendenziale (domande dalla 7 alla 14), sui punti di forza e sulle carenze del servizio offerto da Unitec (domande dalla 15 alla 21), sul sito Internet aziendale, in particolare sullo strumento Netsourcing (domande dalla 22 alla 27) e in conclusione sulla concorrenza effettiva e potenziale (domande dalla 28 alla 32). Essendo il primo esperimento di tale genere, il questionario si è rivelato più lungo di quanto saranno i successivi, in quanto doveva dare una visione generale della situazione, il più possibile completa.

Il questionario è stato elaborato sia in italiano che in inglese, per permettere a tutti i clienti un'agevole compilazione.

L'indagine è stata svolta dal 31 maggio 2004 al 18 giugno 2004, periodo durante il quale sono stati inviati settecentoventinove questionari tramite e-mail ad altrettanti clienti.

La collaborazione dell'azienda Unitec Services&Web è stata fondamentale per quanto riguarda la parte grafica. Si è infatti occupata di preparare un'interfaccia Internet, grazie alla quale i clienti potevano compilare il questionario on-line, con un login ed una password appropriata.

L'invio della password e del login è stata generata in automatico. Ogni cliente riceveva quindi una e-mail contenente un template con la presentazione dell'iniziativa, login e password personali, ed in allegato la versione in formato

Word del questionario[35], per coloro che non avessero avuto la possibilità di connettersi in Internet oppure volessero rispondere tramite Fax.

Dopo il primo invio, le risposte sono state circa la metà di quelle considerate minime per la validità della stessa. Si è proceduto quindi ad un primo sollecito delle stesse, tramite nuovo invio di tali e-mail, spiegando l'importanza dell'iniziativa. Tale sollecito si è svolto dal 15 giugno 2004 al 06 luglio 2004, ed è stato seguito in immediato dall'ultimo sollecito, quello telefonico, svolto dal 05 luglio al 20 luglio 2004. Si è deciso di esaminare in totale cento risposte, numero considerato minimo per dare significatività statistica all'indagine.

Durante il periodo di indagine, si sono riscontrati errori nelle informazioni contenute nel database clienti. Erano infatti presenti nominativi di persone non più addette presso l'azienda cliente, in maggioranza a causa di recente pensionamento. Si sono quindi ottenuti i nominativi dei sostituti, permettendo l'aggiornamento del sistema informativo aziendale.

Eliminando dal totale dei questionari inviati le persone che non sono state contattate per i motivi appena citati, ed aggiungendo le persone che di loro spontanea iniziativa hanno risposto, spiegando i motivi della loro impossibilità alla compilazione, si deduce di aver avuto un riscontro dai clienti pari al 23% circa.

4.3 Le risposte dei clienti

Le risposte dei clienti sono state elaborate in automatico tramite il sito Internet predisposto a tale lavoro. Tutti i questionari giunti tramite e-mail o Fax, sono stati inseriti nel sito Web tramite le login e password personali. Questi dati erano infatti consultabili da tutti i collaboratori Unitec.

Le risposte sono giunte in grande maggioranza tramite compilazione dell'allegato e-mail (59%). Il 32% ha provveduto all'inserimento dei dati direttamente tramite Internet, mentre il rimanente 9% ha compilato il questionario tramite Fax.

Questa preponderanza nell'utilizzo delle e-mail anziché Internet sarà poi confermato più avanti anche dalle risposte dei clienti stessi.

[35] Vedere appendice al capitolo 4

1- In quale nazione è situata la Sua azienda?

La localizzazione dei clienti coinvolti nell'indagine è per l'89% in Italia. La percentuale reale è più alta, in quanto alcuni clienti hanno sbagliato nel segnare la nazione di provenienza, segnando ad esempio Kazakistan e Israele. Non è un dato inaspettato, in quanto è stato già visto in precedenza come la maggioranza della clientela Unitec sia composta da aziende italiane. Questo dato ci dimostra però che sono gli italiani i clienti che danno più riscontri, che costituiscono quindi il maggior valore per Unitec.

I risultati indicano anche maggiore interesse dei clienti stranieri, dimostrando come la clientela Unitec si stia espandendo in varie parti del mondo, questo soprattutto grazie ad Internet.

Altri Paesi indicati come di provenienza sono stati infatti America (2%), Belgio, Brasile, Cina, Germania, Russia e Romania (tutti con 1%). Non ci sono limiti territoriali alla potenziale clientela di Unitec.

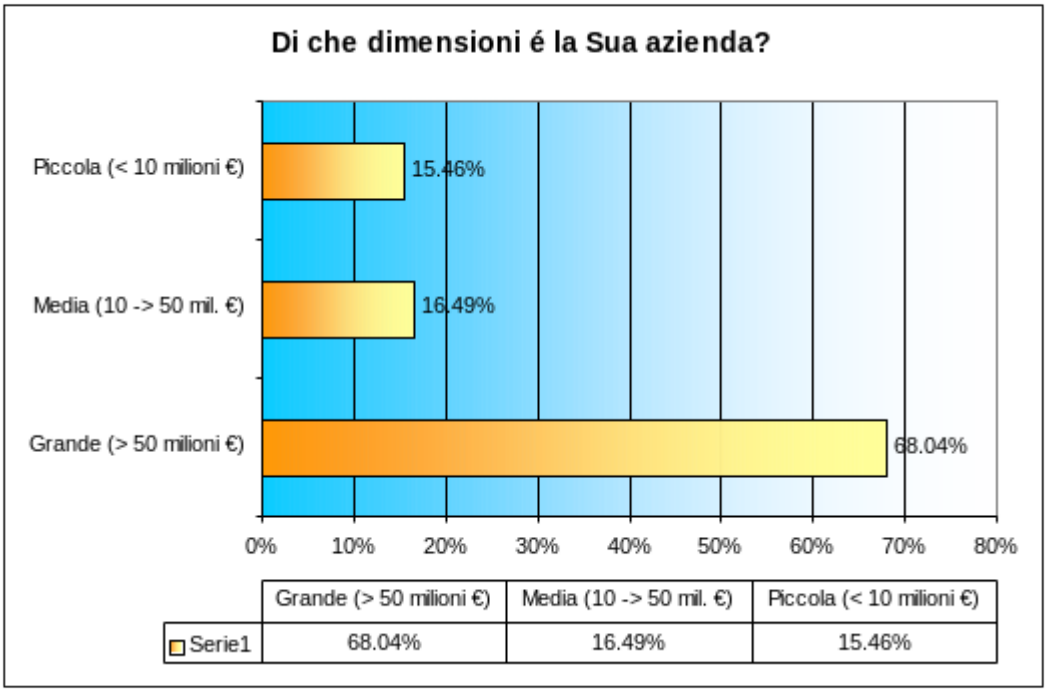
2- Di che dimensioni è la Sua azienda?

Il 68.04% dei clienti interpellati appartiene ad aziende di grandi dimensioni.

Le grandi aziende rappresentano possibile fonte di maggiori guadagni, in quanto il loro potenziale di acquisto e i bisogni delle stesse sono più consistenti delle piccole e medie imprese. Sono preferibili anche perché sono più sicure, in generale, in termini finanziari. Inoltre, nel loro sviluppo tendono a prendere in maggiore considerazione la possibilità di dare in gestione alcune loro funzioni, tra cui gli acquisti di materiale non strategico. Essendo Unitec fornitrice di servizi di Outsourcing, queste aziende sono sicuramente le più interessanti per sviluppare il proprio business. Un'ulteriore considerazione è che, se la maggior parte dei clienti è composta da grande aziende, le probabilità di acquisire clienti di grandi dimensioni sono migliori che non con quelle di medie e piccole dimensioni. Bisognerebbe quindi concentrare gli sforzi aziendali nel contatto di tali aziende.

Bisogna valutare però che i contatti con queste grandi aziende sono molto numerosi. Di conseguenza, alcune di tali risposte sono giunte sempre dalle stesse società, ma da località e persone differenti.

Fig. 4.1 Dimensioni delle aziende clienti



Fonte: nostra elaborazione dati Unitec (2004)[36]

Le aziende di medie dimensioni contano, nel campione, per il 16.49%, mentre le piccole per il 15.46%; nel totale compongono quasi un terzo degli intervistati. Contano, insieme, per circa un terzo del totale clientela. Bisogna sicuramente interessarsi a tali aziende, ma selezionandole accuratamente e dando loro secondaria importanza rispetto alle società di grandi dimensioni.

3- In che reparto lavora?

Il 53.54% dei contatti Unitec risiede nella funzione acquisti. Queste conoscenze sono una ricchezza per l'azienda, se adeguatamente sfruttate. Approfondendo e migliorando le relazioni con tali persone, si può aumentare anche il rapporto commerciale con le rispettive società.

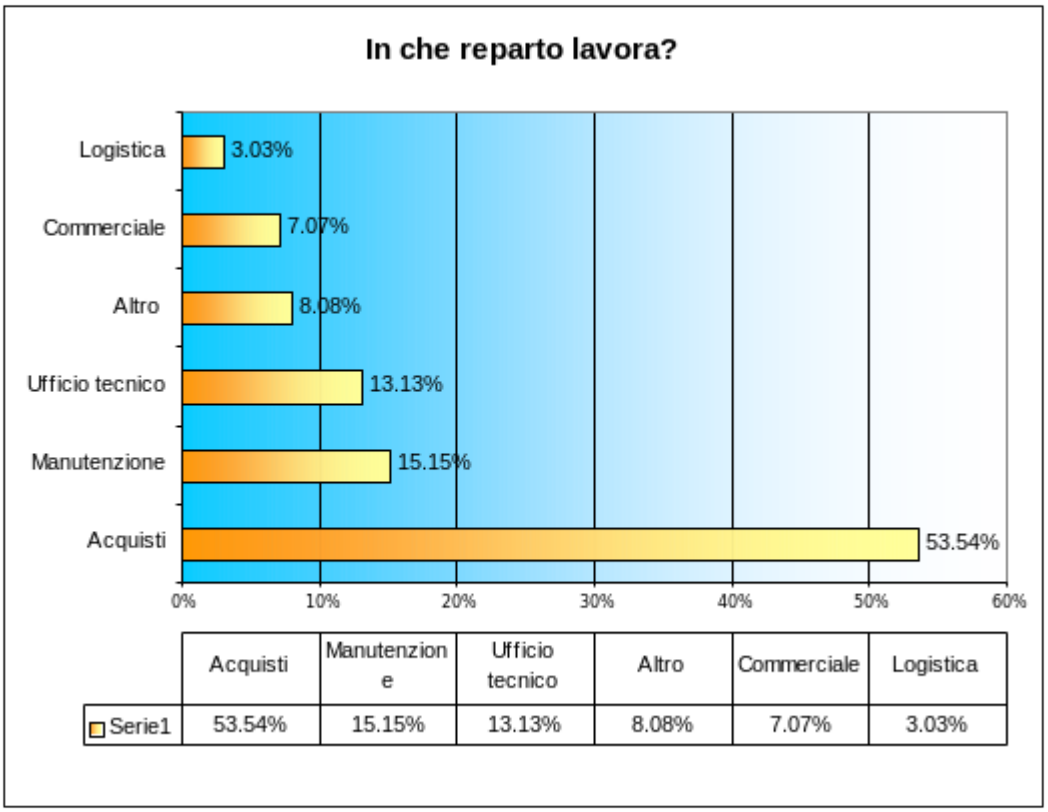
Il 15.15% delle risposte sono giunte da addetti alla manutenzione, ed il 13.13% da personale dell'ufficio tecnico. Spesso sono loro che decidono a chi inviare le richieste di acquisto per i materiali di cui necessitano. Solitamente le grandi aziende sono strutturate in modo tale che fino ad un certo importo possano loro

[36] I dati esposti sono estratti dai risultati ottenuti attraverso l'indagine di customer satisfaction svolta presso la clientela della Unitec High Tech Industrieprodukte Vertriebs GmbH nel maggio 2004. Tali informazioni sono pubblicate sotto autorizzazione del General Manager, Vincenzo Marino.

stessi inviare autonomamente le richieste d'acquisto per i materiali di cui necessitano. Superata tale soglia, spesso restano loro a decidere, anche se obbligati ad agire tramite l'ufficio acquisti. Avere molti contatti e buone relazioni con queste persone permette di avere la loro preferenza come fornitori abituali.

Il resto degli intervistati appartiene per il 7.07% al settore commerciale, per il 3.03% alla logistica e per il rimanente alla direzione, alla finanza, ed alle funzioni approvvigionamenti materiali indiretti, rifornimento materiali ed assemblaggio ruote.

Fig. 4.2 Reparto aziendale delle persone intervistate



Fonte: nostra elaborazione dati Unitec (2004)

4- Quanti fornitori gestisce?

Il 21.18% gestisce da 0 a 50 fornitori; il 32.94% da 50 a 100; il 38.82% da 100 a 500; il rimanente 7.06% più di 500.

La maggior parte della clientela intervistata (71.76%) gestisce un numero di fornitori variabile dai 50 ai 500. I costi di gestione di molti fornitori sono ingenti. Bisognerebbe pubblicizzare la funzione integrativa ed aggregativa di Unitec,

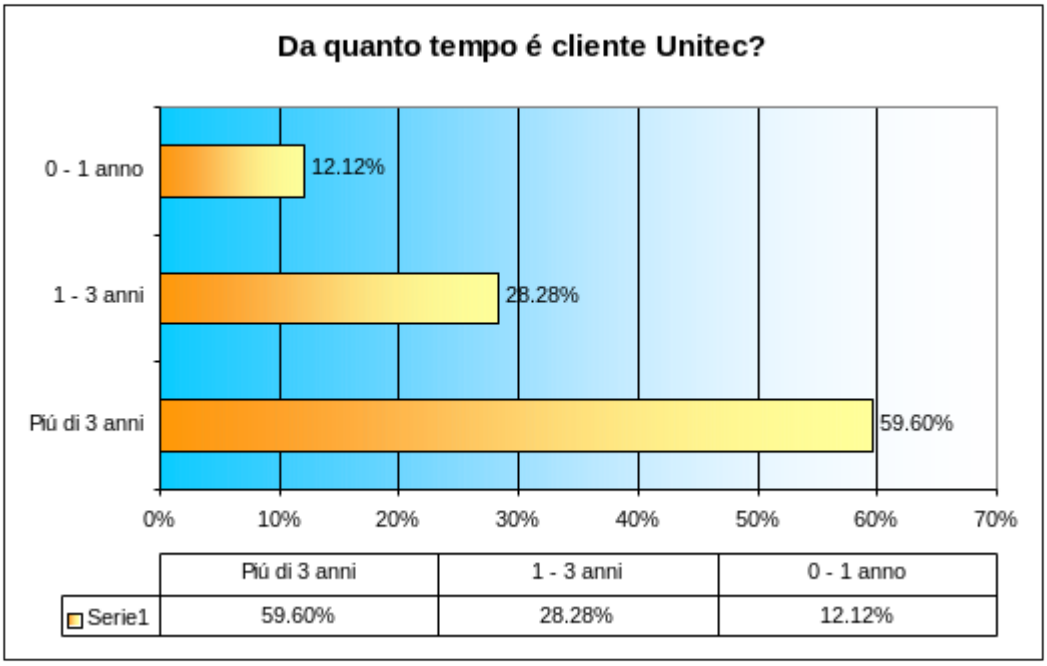
soprattutto con quel quasi 46% di clienti che hanno rapporti con più di 100 fornitori differenti. Probabilmente non sanno di potersi rivolgere ad Unitec come unico provider per tutti i materiali MRO, e che ciò permetterebbe loro di generare grossi risparmi di gestione, nonché di concentrarsi meglio sui fornitori dei beni strategici.
Bisognerebbe inoltre analizzare meglio i bisogni dei propri clienti, cercando di capire quali siano i materiali acquistati presso questi numerosi fornitori, e proporsi come unico provider. Questo porterebbe ad aumentare il cross selling con gli stessi, rendendoli maggiormente redditizi.

5- Da quanto tempo è cliente Unitec?

La durata del rapporto con Unitec è, per il 59.60 % degli intervistati, superiore ai tre anni. Il 28.28% sono clienti da uno fino a tre anni, mentre il rimanente 12.12% sono i clienti di nuova acquisizione, quindi che intrattengono rapporti con Unitec da meno di un anno.
Con un rapido calcolo si può vedere come la clientela fedele, ossia che continua ad intrattenere una relazione commerciale con Unitec da più di un anno, costituisca ben l'87.88% del totale. Tale dato é molto rilevante, in quanto la clientela fedele è la più profittevole, nonché la meno costosa da gestire. Se continua a rimanere fedele, vuol dire che fondamentalmente è soddisfatta. Bisogna curare tali clienti più di tutti gli altri, e cercare di sviluppare a pieno le potenzialità dei clienti di "medio rapporto". Questi ultimi, infatti, già tendenzialmente affezionati, potrebbero rivelarsi predisposti a ricevere ulteriori servizi e prodotti di Unitec, e divenire stabilmente fedeli. È necessario coltivare il rapporto instauratosi e far conoscere tutte le potenzialità di Unitec affinché si rivolgano sempre più spesso all'azienda. Probabilmente i clienti di più lunga durata conoscono meglio Unitec, avendo già avuto la possibilità di richiedere differenti prodotti e servizi, mentre la clientela giovane ha bisogno di essere istruita al riguardo.
In questa risposta bisogna vedere anche l'aspetto negativo, che risiede nelle "non risposte" al questionario. Infatti, ricordiamo che la maggior parte degli intervistati non ha risposto, anche tra i clienti di lunga durata. Tramite sollecito telefonico, è stato riscontrato che molti erano impossibilitati alla compilazione per motivi di

tempo (nel periodo precedente le ferie infatti la maggior parte delle persone è impegnata nella gestione degli acquisti dei materiali per le manutenzioni estive), oppure perché non erano autorizzati dalla propria azienda a emettere giudizi sui fornitori. In alcune aziende, questo è un compito riservato alla funzione Qualità.

Fig. 4.3 Durata del rapporto con i clienti aziendali



Fonte: nostra elaborazione dati Unitec (2004)

Bisognerebbe cercare di capire perché i rimanenti non abbiano voluto dare un riscontro, in positivo od in negativo. In particolare, sarebbero interessanti coloro che negli ultimi due anni hanno avuto rapporti saltuari con Unitec, poiché sono in grado di fornire informazioni sulle motivazioni che li trattengono dall'intensificare le relazioni con l´azienda.

6- Come ha conosciuto Unitec?

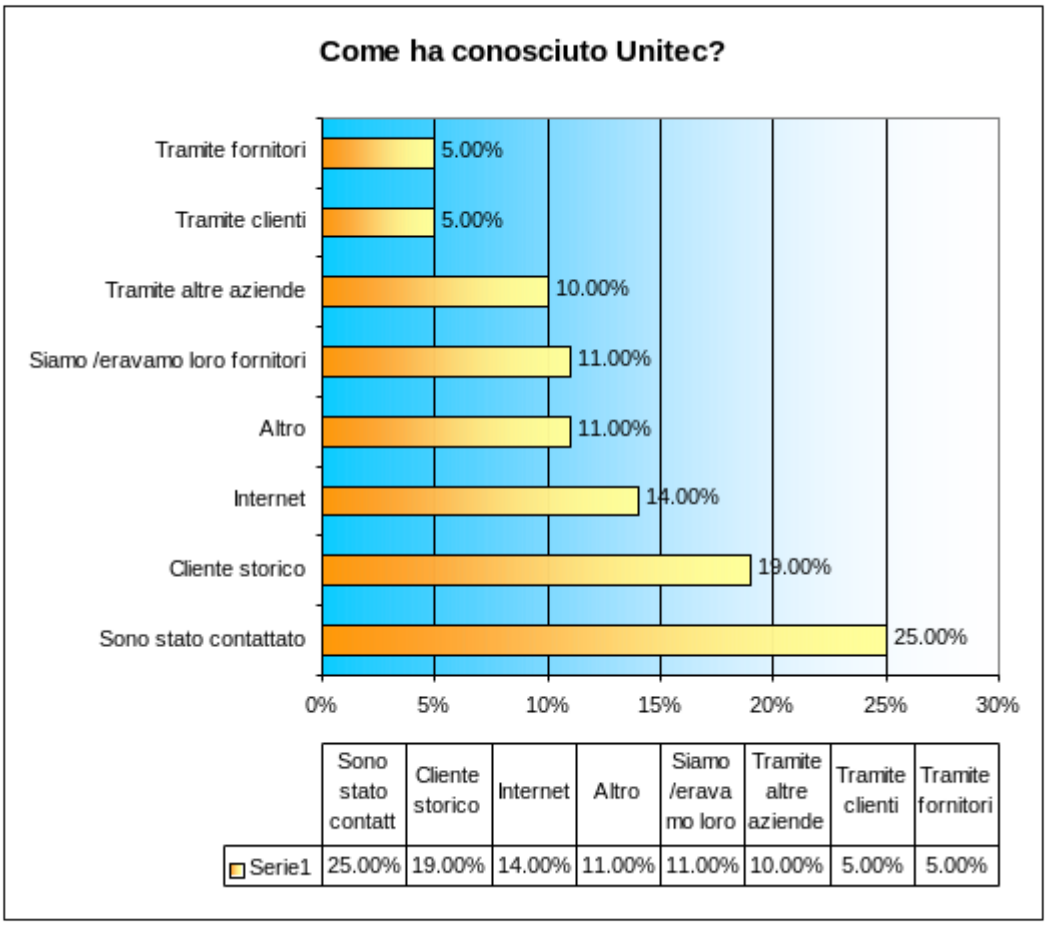
Capire come gli attuali clienti siano venuti a conoscenza di Unitec permette di comprendere quali siano gli strumenti che, più di altri, consentono di attirare nuova clientela, e sui quali quindi è conveniente concentrare risorse in immagine.

Dalle risposte date, è emerso che la maggior parte della clientela (25%) è divenuta tale dopo un contatto diretto. Lo strumento più utilizzato per reperire nuova clientela consiste infatti nel contattare direttamente i potenziali clienti, i cui

nominativi sono suggeriti dalle attuali aziende clienti, oppure sono trovati indagando su un determinato settore di interesse.

Il contatto diretto è il modo più efficace per attirare clientela molto probabilmente perché entra in gioco il rapporto personale con l'acquisitore. In questa situazione il fornitore può presentare al meglio la propria azienda e capire da subito i bisogni del potenziale fruitore del servizio. È una presentazione fortemente personalizzata, il che rende l'immagine ed il ricordo del fornitore più forti e più graditi.

Fig. 4.4 Contatto iniziale con i clienti attuali



Fonte: nostra elaborazione dati Unitec (2004)

Oltre a questa metodologia di approccio, esistono altri sistemi per reperire nuovi clienti. Ad esempio, offrire un servizio di qualità porta ad un circolo positivo per il quale la clientela viene automaticamente attirata. Difatti, il passaparola totale di aziende, clienti e fornitori ha portato ben il 20% di clientela, ovvero 1/5 del totale intervistato. Il passaparola, come già accennato nel primo capitolo, rimane uno

degli strumenti più potenti, sia in positivo che in negativo. In questo caso, positivo, ha permesso ad Unitec di acquisire clientela. Questo significa l'azienda ha una buona reputazione nel settore in cui opera.
Internet è anch'esso un utile strumento di raccolta clientela, ed ha un potenziale pubblicitario illimitato. È utile soprattutto per attirare clientela al di fuori del territorio europeo, specialmente nelle zone ove non siano presenti collaboratori che possano promuovere i servizi aziendali, come Brasile o Dubai.
La percentuale di clientela che è stata acquisita tramite tale strumento è pari al 14%, dato impressionante se si considera che è utilizzato solamente da un anno circa. Tale dato è già consistente di per sé, ma è sicuramente destinato a crescere nel futuro, in quanto le aziende si rivolgono sempre più alla *rete* per velocizzare e semplificare molti dei processi aziendali. Unitec è già preparata in questo campo, e può fin da ora offrire supporto on-line ai propri clienti per molti aspetti relativi agli approvvigionamenti.
L'11% sono, od erano, fornitori di Unitec, divenuti poi clienti. I fornitori di Unitec costituiscono infatti clientela potenziale, in quanto possiedono impianti ed attrezzature di produzione che necessitano di parti di ricambio e manutenzioni. Non è quindi sorprendente tale inversione delle parti, che talvolta si rivela poi una proficua collaborazione.
Tra le ulteriori risposte rientra principalmente la conoscenza pregressa di Unitec da parte dell'ufficio acquisti dell'azienda cliente, che ha portato altre ditte collegate a rifornirsi presso la stessa. È citato però anche la conoscenza tramite colleghi di lavoro, da considerare sempre nell'ambito del passaparola.

7- Quali sono, tra i seguenti, i servizi che utilizza maggiormente?
I servizi più utilizzati attualmente dai clienti intervistati sono i servizi di brokeraggio (pari al 52.68%), di integrazione delle forniture (30.36%) e di outsourcing (11.61%).
In minore percentuale vengono utilizzati i servizi di Netsourcing (3.57%) e supporto cantieri all'estero (1.79%).
I clienti conoscono Unitec principalmente per i suoi servizi di brokeraggio e integrazione forniture, molto probabilmente perché costituiscono le attività *core*

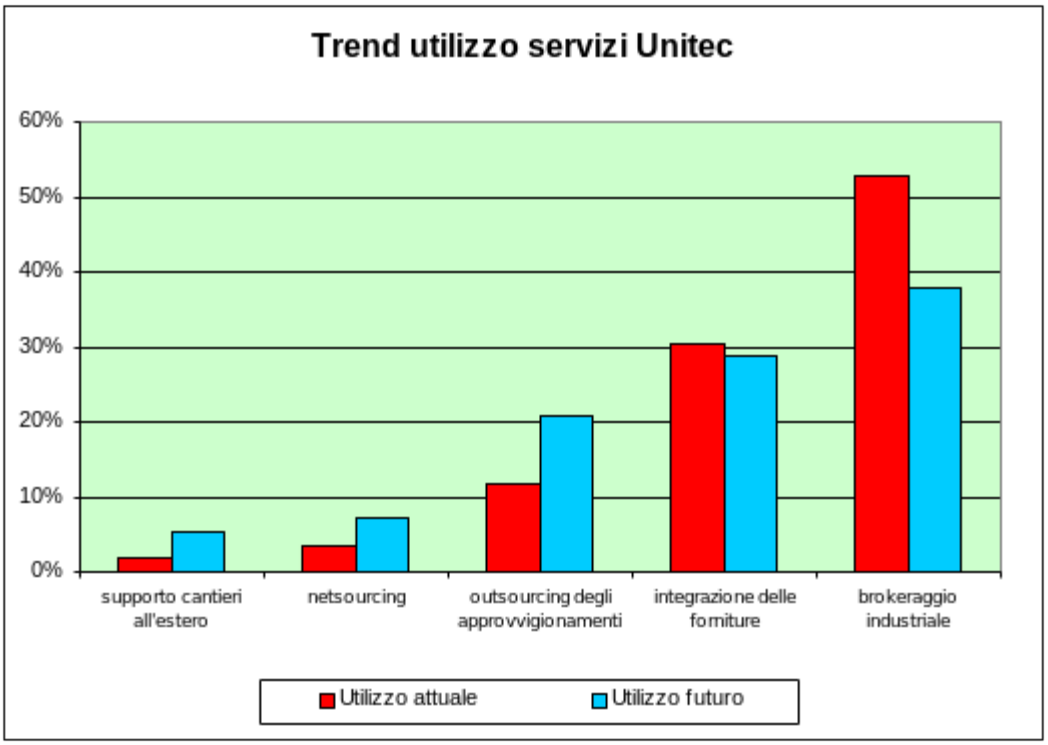
dell'azienda. Questo dato potrebbe suggerire due soluzioni, la prima delle quali consiste nell'incrementare la conoscenza dei servizi di Netsourcing e di supporto cantieri. La seconda invece, parzialmente contrapposta, consiste nel concentrare le risorse aziendali nel brokeraggio, giacché risulta il più utilizzato, quindi anche il più redditizio.

Iniziamo fin da ora ad accorgerci che il sito Netsourcing non è ancora utilizzato al massimo delle potenzialità. Questa informazione verrà confermata anche successivamente.

8- Quale dei seguenti sarebbe interessato ad utilizzare maggiormente in futuro?

La tendenza riscontrata con tale domanda è verso un ancora consistente utilizzo dei servizi di brokeraggio, i quali subiscono però un deciso decremento (-14.84%), e di integrazione delle forniture (-1.53%), a favore di outsourcing (incremento del 9.11%), Netsourcing (+3.64%) e supporto cantieri all'estero (+3.62%)

Tab. 4.3 Trend previsto per l'utilizzo dei servizi Unitec



Fonte: nostra elaborazione dati Unitec (2004)

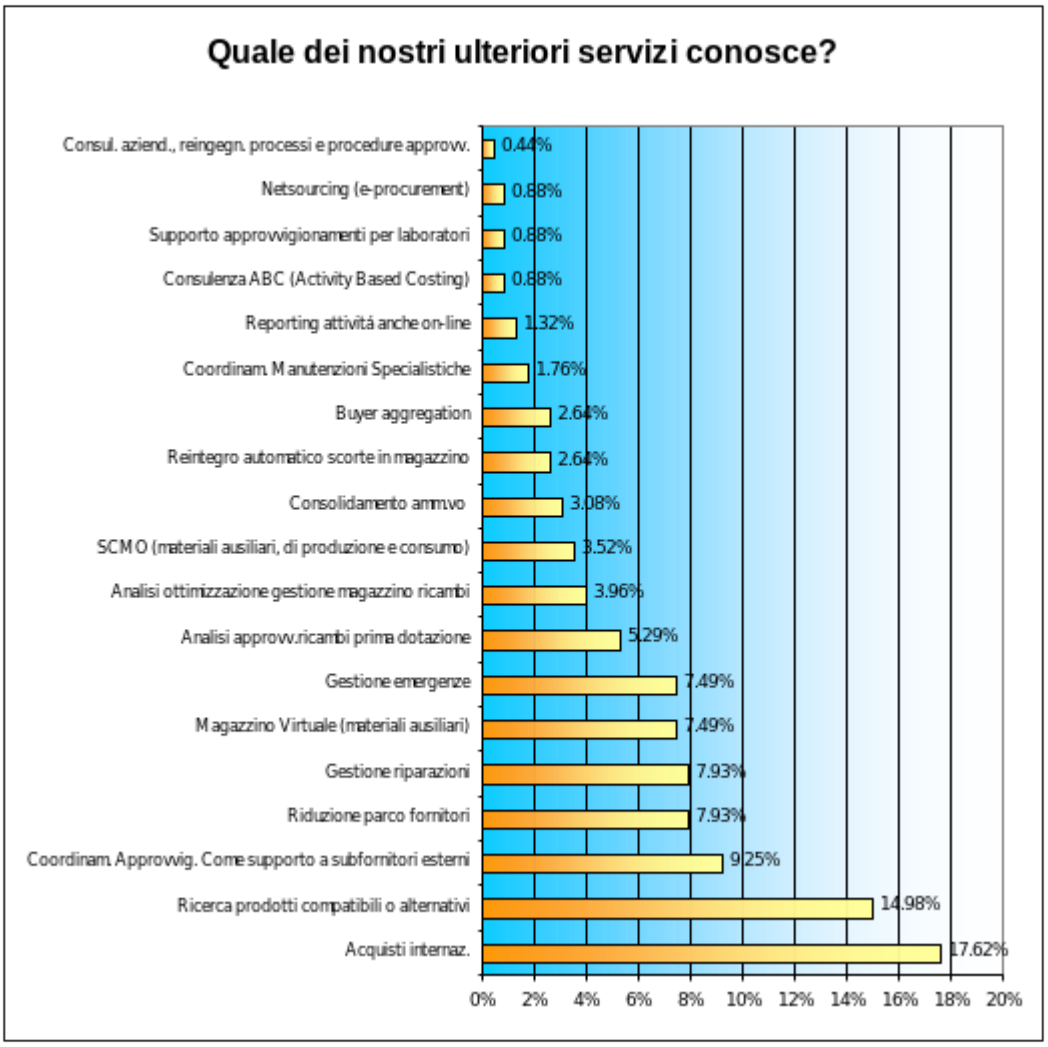
I clienti Unitec conoscono molto bene ciò che utilizzano normalmente, quindi servizi di brokeraggio e integrazione forniture. Mostrano però un deciso interesse

a ciò che l'azienda può ulteriormente offrire loro, in particolar modo per quanto riguarda l'outsourcing.

9- Quali dei nostri ulteriori servizi conosce?

Unitec è in grado di offrire numerosi altri servizi, in maggioranza correlati a quelli di outsourcing ed integrazione forniture. Solo una parte dei clienti però ne è a conoscenza, e solamente per una parte di tali servizi.

Fig. 4.5 Ulteriori servizi conosciuti



Fonte: nostra elaborazione dati Unitec (2004)

Gli acquisti internazionali sono il servizio più conosciuto, con una percentuale del 17.62%. È anche uno dei servizi più utilizzati, in quanto Unitec raccoglie richieste di prodotti costruiti in tutto il mondo, ed è comune rivolgersi a tali costruttori.

Un altro servizio conosciuto consiste nella ricerca di prodotti compatibili ed alternativi (14.98%). Tale servizio, anche se non richiesto, è usualmente prestato da Unitec. Infatti se il prodotto necessitato dal cliente non è più fornibile, Unitec si preoccupa di trovare un articolo sostitutivo o successivo. In graduatoria seguono poi il coordinamento approvvigionamento come supporto ai subfornitori esterni (9.25%), la riduzione del parco fornitori (7.93%), la gestione delle emergenze (7.93%), il Magazzino Virtuale per materiali ausiliari (7.49%), la gestione delle riparazioni (7.49%), e l'analisi degli approvvigionamenti di prima dotazione (5.29%). Gli altri servizi di Unitec sono praticamente non conosciuti, o comunque in percentuali molto esigue.

In particolare, bisognerebbe promozionare i servizi di buyer aggregation (come dedotto dalla domanda numero 4, la maggior parte dei clienti gestisce un numero elevato di fornitori) e Netsourcing, che in futuro è destinato ad essere uno degli strumenti più redditizi, ma per ora è conosciuto solo dallo 0.88% degli intervistati.

10- Riguardo ai servizi che non conosce, desidererebbe ricevere ulteriori informazioni?

L'idea di pubblicizzare gli ulteriori servizi di Unitec sembra essere approvata dal 58.06% del totale clientela, il che dimostra la propensione a voler rafforzare ed incrementare i rapporti commerciali con il proprio fornitore. Con tali clienti, una politica di promozione potrebbe portare notevoli vantaggi, essendosi già dimostrati recettivi in tal senso.

Bisogna però prestare attenzione al 41.94% che, al contrario, si sono dichiarati non sono disposti a ricevere ulteriori dettagli sulle potenziali prestazioni di Unitec. Costoro, pur essendo clienti anche importanti, sono soddisfatti di ciò che utilizzano attualmente, e non sono propensi a conoscere questo loro fornitore più in profondità. In caso di iniziativa promozionale, sarebbe importante non coinvolgere tali persone, avendo già esplicitamente dichiarato di non esserne interessati.

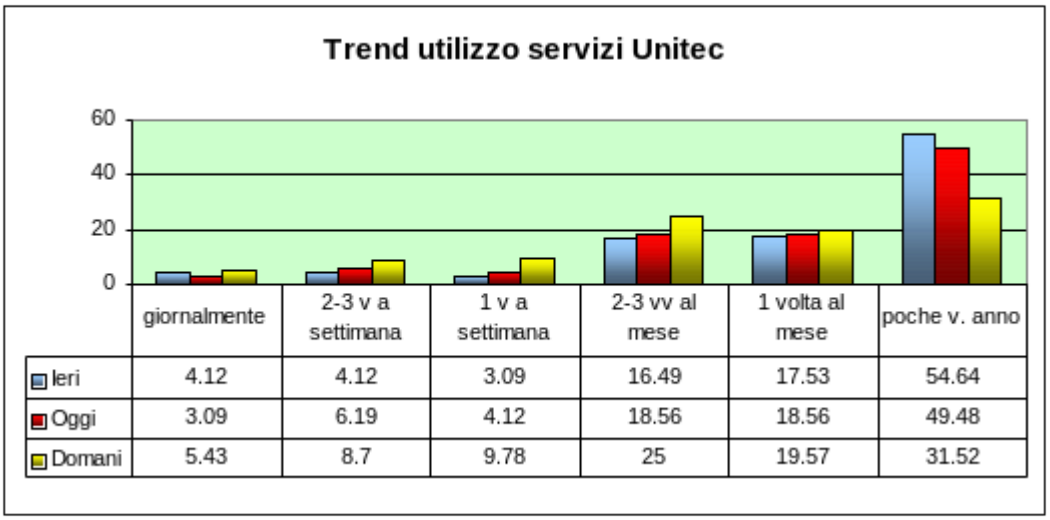
11- Sa che Unitec può fornirLe oltre 100.000 prodotti diversi, di 5.000 marchi internazionali?

Il 62.50% ha risposto affermativamente. Al contrario, il 37.50% non conosce il numero di costruttori fornibile, e ciò significa che non conosce in pieno le potenzialità aziendali. In caso di azione promozionale, è necessario prima di tutto pubblicizzare il servizio di brokeraggio, ovvero quello maggiormente utilizzato ed in cui Unitec è specializzata. A seguire andrebbero spinti i servizi ad esso strettamente legati (acquisti internazionali, riduzione del numero dei fornitori e della documentazione, acquisti internazionali, ecc). Questo dato è molto significativo perché, se consideriamo che il 37.50% è solo la percentuale di intervistati, possiamo considerare che sulla totalità dei clienti il numero di coloro che non sanno di potersi rivolgere ad Unitec per molti più prodotti di quelli attualmente richiesti è consistente. È in pratica una fonte di potenziale reddito da cross selling non ancora sfruttato, e conferma quanto precedentemente affermato riguardo alla necessità di analizzare più in profondità i bisogni dei propri clienti.

12- Con quale cadenza ha utilizzato i servizi Unitec in passato (anno 2003)?

Il 54.64% degli intervistati, vale a dire più della metà dei clienti, utilizzava Unitec in passato solamente poche volte l'anno. L'88.66% ne usufruiva con una variabilità che andava dalle due – tre volte al mese, fino a poche volte l'anno. Solo l'11.33% si rivolgeva in maniera regolare all'azienda, in particolare con frequenza giornaliera e due – tre volte a settimana (entrambe 4.12%). Tale dato segnalava anche la necessità di stringere rapporti più stretti coi propri clienti. Il fatto che si rivolgessero raramente ad Unitec significa anche che non conoscevano tutto ciò che Unitec poteva offrire loro, e che avrebbero costituito motivo di contatto.

Tab.4.4 Trend dell'utilizzo dei servizi Unitec



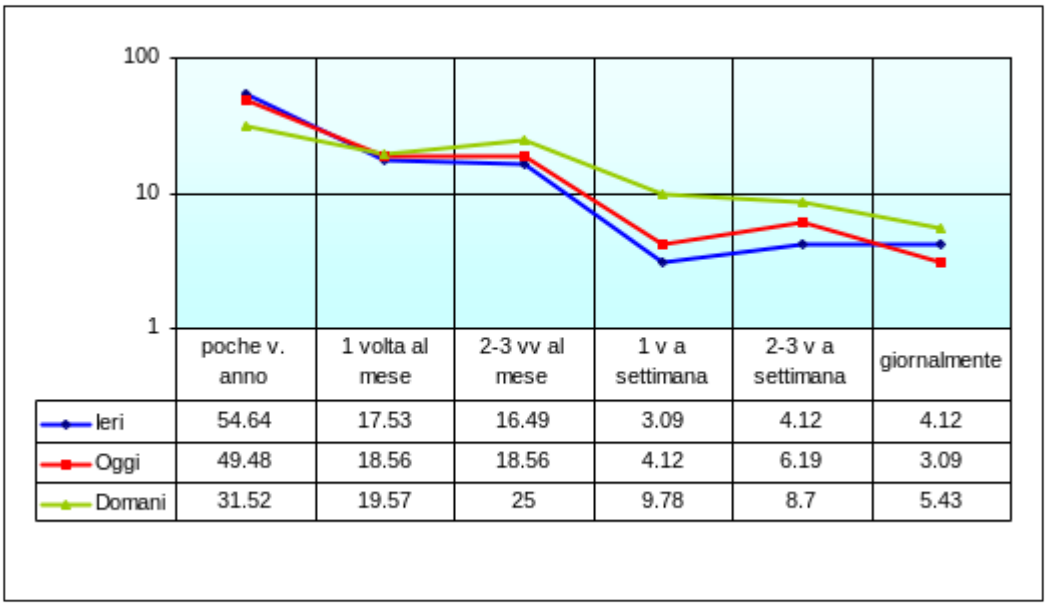
	giornalmente	2-3 v a settimana	1 v a settimana	2-3 vv al mese	1 volta al mese	poche v. anno
Ieri	4.12	4.12	3.09	16.49	17.53	54.64
Oggi	3.09	6.19	4.12	18.56	18.56	49.48
Domani	5.43	8.7	9.78	25	19.57	31.52

Fonte: nostra elaborazione dati Unitec (2004)

13- Con quale cadenza utilizza attualmente, mediamente, i servizi Unitec?

Notiamo che la percentuale di clienti che utilizzano poche volte l'anno i servizi Unitec comincia a decrementare, costituendo il 49.48% del totale. Rimane ancora una quota consistente, soprattutto perché il totale di coloro che si rivolgono ad Unitec al massimo due – tre volte al mese è dell'86.6%.

Tab. 4.5 Trend dell'utilizzo dei servizi Unitec



	poche v. anno	1 volta al mese	2-3 vv al mese	1 v a settimana	2-3 v a settimana	giornalmente
Ieri	54.64	17.53	16.49	3.09	4.12	4.12
Oggi	49.48	18.56	18.56	4.12	6.19	3.09
Domani	31.52	19.57	25	9.78	8.7	5.43

Fonte: nostra elaborazione dati Unitec (2004)

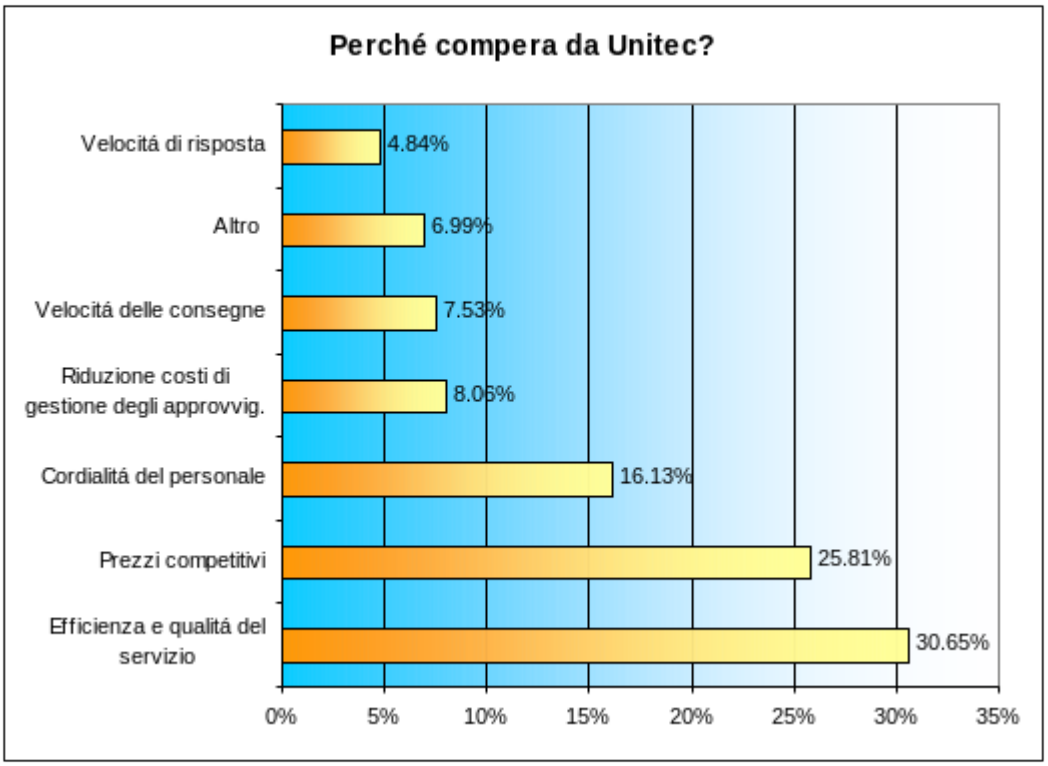
Iniziamo però a vedere che la frequenza di utilizzo si incrementa, e la percentuale di coloro che si servono presso Unitec con una frequenza variabile da una volta al

mese, fino alla quotidianità, è del 13.4%, ossia il 2.07% in più. Le frequenze che hanno subito un maggiore incremento sono “2 – 3 volte al mese” (che costituisce il 18.56%) e “2 – 3 volte a settimana” (6.19%).
I rapporti con i clienti si rafforzano nel tempo, gli stessi conoscono meglio le potenzialità aziendali e ne usufruiscono, di conseguenza anche la frequenza di contatto aumenta.

14- Con quale cadenza pensa di rivolgersi a Unitec in futuro (anno 2005)?
La tendenza generale è verso un deciso intensificarsi dei rapporti con l’azienda.
La frequenza “poche volte all’anno” diminuisce del 17.96% rispetto al dato attuale. Confrontato con quello passato, si riscontra un calo del 23.12%, stando a significare che quasi un quarto della clientela è propensa a rivolgersi sempre più spesso ad Unitec. È un segnale sicuramente positivo, soprattutto se sostenuto dalla tesi prima espressa, che i clienti si siano dimostrati interessati verso quant'altro può offrire loro l’azienda.
Il 48.91%, ossia quasi la metà della clientela, ha sostenuto di volersi rivolgere ad Unitec con una variabilità oscillante da due – tre volte al mese, fino alla quotidianità. Le frequenze che hanno avuto il maggiore incremento sono, in ordine, “2-3 volte al mese” (+8.51%), “una volta a settimana” (+6.69%) e “2-3 volte a settimana” (+4.58%). Potenzialmente la clientela, già di per sé fedele, è propensa a fornirsi ancor più da Unitec. Questo è un ulteriore segnale di soddisfazione generale.

15- Perché compera da Unitec?
Una delle risposte più interessanti è questa, perché permette di capire le motivazioni che spingono il cliente a scegliere Unitec anziché un’altro possibile concorrente. Le spiegazioni date risultano oltretutto i punti di forza aziendali.
Per il 30.65% la causa è risultata l’efficienza e la qualità del servizio prestato. È importante offrire un servizio di qualità, e il fatto che i clienti se ne accorgano è un ottimo segnale. È però fondamentale riuscire a mantenere costanti tali standard di servizio.

Fig. 4.6 Motivazioni di scelta di Unitec come fornitore



Fonte: nostra elaborazione dati Unitec (2004)

La seconda motivazione, in graduatoria, è stata la competitività dei prezzi (25.81%), seguita a distanza dalla cordialità del personale (16.13%). È interessante notare che un servizio di qualità viene, in ordine di importanza, prima dei prezzi, dimostrando che il cliente è soddisfatto principalmente se riceve un trattamento adeguato alle sue esigenze, nonostante questo possa causargli prezzi maggiori nei servizi acquistati.

Meno importanti sono risultati la riduzione dei costi di gestione degli approvvigionamenti (8.06%), la velocità delle consegne (7.53%) e la velocità di risposta (4.84%).

Le notizie più interessanti sono quelle che provengono spontaneamente dai clienti. Il 6.99% della clientela ha motivato il ricorso ad Unitec per la reperibilità di prodotti difficilmente reperibili altrimenti (servizi di brokeraggio internazionale) o compatibili e per avere un supporto in Germania; ancora, per listino stilato dagli uffici acquisti aziendale. In pratica, i clienti hanno indicato Unitec come “problem solver” per ricercare i prodotti “difficili”, poco reperibili o di cui non si sa o riesce a trovare un articolo compatibile. Unitec rappresenta anche un supporto in

Germania, data la possibilità di parlare la propria lingua ed allo stesso tempo avere a disposizione un fornitore estero.
Questi aspetti sono quelli che, se opportunamente promozionati, attirerebbero più di altri nuova clientela. Sono infatti i motivi di fondo perché i clienti si rivolgono a Unitec e saranno quindi i motivi che potrebbero spingere, più di altri, nuove aziende a contattarla.

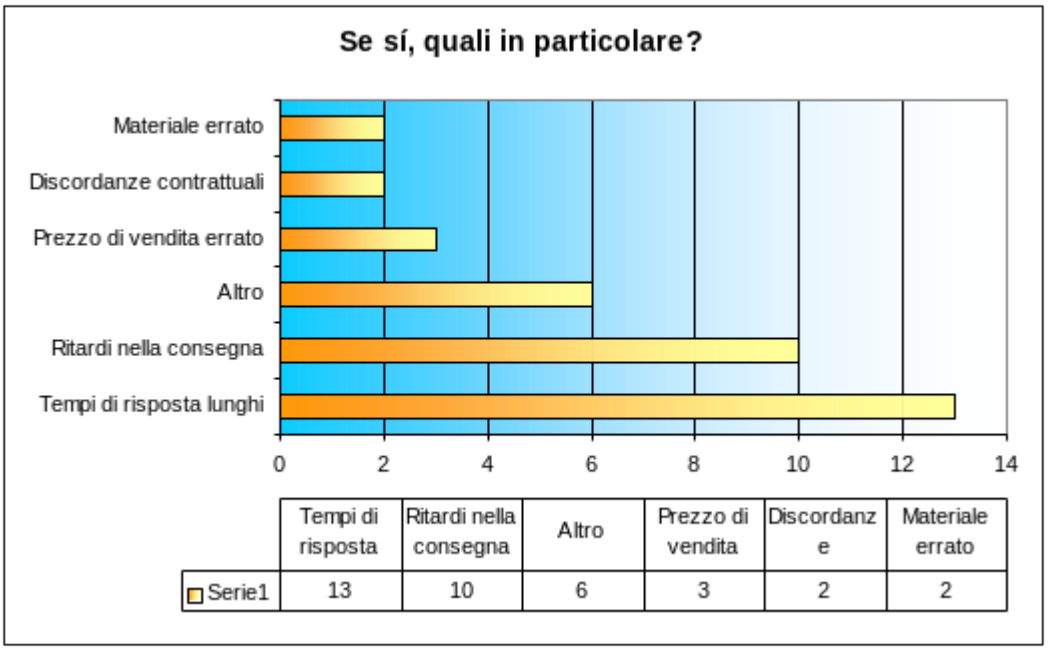
16- Ha mai riscontrato problemi con Unitec?

Iniziamo ad analizzare i possibili malcontenti della clientela Unitec, per studiare successivamente le soluzioni a tali problemi. Le domande poste ora servono a stimolare i reclami latenti in alcuni clienti, dando la possibilità di porre critiche al servizio ricevuto. Le informazioni ottenute sono molto importanti nell'ottica del continuous improvement del servizio aziendale. Servono infatti a migliorarlo, seguendo le direttive ricevute da chi ne usufruisce ed è quindi consapevole dei propri reali bisogni. Naturalmente tali problemi possono essere stati segnalati anche se sono decorsi già alcuni anni dall'avvenimento. Sono ugualmente importanti da analizzare, per valutare se, nel frattempo, le cause sono state eliminate o no.
Le persone che hanno avuto problemi in passato sono 25. È un dato da studiare con attenzione per cercare di eliminare le cause di tale malcontento, quindi per evitare il reiterarsi di tali problemi.

17- Se sì, quali in particolare?

Il problema maggiormente riscontrato risulta consistere nei tempi di risposta lunghi (13 persone). Bisogna dare maggiore importanza al cliente, dandogli una risposta nel minor tempo possibile, che sia essa totale o parziale, positiva o negativa. Il cliente ha bisogno di sentirsi ascoltato, necessita di avere continui riscontri dal proprio fornitore. Solo in questo modo si può instaurare un rapporto di collaborazione sempre più stretto e basato su fiducia reciproca.

Fig. 4.7 Problemi della clientela con Unitec



Fonte: nostra elaborazione dati Unitec (2004)

Il secondo problema risulta consistere nei ritardi delle consegne (10 persone).

Per quanto riguarda tale dato, bisogna considerare che spesso sono problemi risalenti alla fonte, dovuti da ritardi dei fornitori Unitec, in cui si può intervenire solo in parte.

I prezzi alti sono, per 3 intervistati, un'altra fonte di insoddisfazione. Bisognerebbe cercare di scoprire, se possibile, i prezzi della concorrenza per fare paragoni precisi. Da questo si potrebbero trovare fonti di approvvigionamento più convenienti anche per Unitec.

Ulteriori problemi, pur se in percentuali molto esigue (ovvero una sola persona), sono risultati la mancanza delle bolle di accompagnamento, le consegne anticipate, con conseguente anticipo della decorrenza del pagamento, e difficoltà con le installazioni dei materiali acquistati. Analizzando in particolare la mancanza delle bolle, confrontando il reclamo ricevuto con la totalità delle bolle emesse nell'intero anno 2003[37], riscontriamo che l'incidenza di tale errore è pari allo 0,064%.

18- È soddisfatto di come sono stati risolti i problemi riscontrati? Perché?

[37] Il numero di bolle emesse nell'anno 2003 è pari a 1542.

La maggioranza di coloro che hanno riscontrato problemi (81.40%) risulta essere soddisfatto della modalità con la quale gli stessi sono stati risolti. Questo dato è molto incoraggiante. Se il problema viene risolto con soddisfazione da parte del cliente, questi diviene ancor più fedele, perché in tale situazione si è concentrati nel dargli piena compensazione della mancanza ricevuta.
I restanti otto dichiarano però uno stato di insoddisfazione al riguardo. I motivi di tale latente stato risultano essere, in particolare, il reiterare dell'errore e la lunghezza dei tempi di risposta.

19- Si è ripetuto l'errore riscontrato?
Nella quasi metà dei casi (16 persone) l'errore si è verificato nuovamente. Il reiterare dello stesso errore risulta quindi essere il problema più importante della Unitec.
Molte volte ciò è causa di grossa insoddisfazione nella clientela. Se generalmente soddisfatto, il cliente perdona facilmente un errore del fornitore. Vediamo infatti dai dati precedenti che la quasi totalità di coloro che hanno avuto problemi, li hanno anche visti risolvere in maniera soddisfacente.
Purtroppo, se il problema persiste e si reitera nel tempo, le possibilità di "venire perdonati" diminuiscono. Probabilmente però l'opportunità di aver potuto sfogare il proprio malcontento con tali questionari, e di essere stati ascoltati al riguardo, avrà portato in parte gratificazione in tali clienti. In ogni caso, è importante cercare di non ripetere gli stessi errori, ed anzi di imparare dagli stessi per migliorare costantemente il servizio offerto.

20- Considerando 0 = non importante, e 5 = molto importante, quale importanza attribuisce a…
L'aspetto più importante per i clienti Unitec è risultato la correttezza nelle consegne (valore medio 4.67) e la puntualità delle stesse (4.65), seguito dalla competitività dei prezzi (4.47) e dalla velocità di risposta (4.41). Vengono poi la chiarezza e sintesi delle comunicazioni, con valore 4.27, e la cordialità del personale (3.99).

Gli aspetti del servizio da curare con più attenzione sono le consegne e la velocità delle risposte ai clienti, ovvero gli elementi considerati più importanti dagli stessi. Provocare insoddisfazione in tali ambiti causerà danni maggiori rispetto ad altri disservizi. Bisogna quindi concentrare risorse ed attenzione in questi ambiti più ancora che sugli altri. Inoltre, particolare importanza risultano avere i prezzi, i quali devono essere competitivi rispetto ai concorrenti. Come visto in precedenza, i prezzi risultano la seconda motivazione di acquisto presso Unitec, confermandone l'importanza secondo la clientela.

21- Considerando 0 = insoddisfatto, e 5 = molto soddisfatto, qual è il suo grado di soddisfazione rispetto a…

In graduatoria, il grado di soddisfazione maggiore si è riscontrato nella cordialità del personale (4.40), seguito a breve dalla correttezza delle consegne (4.22). Vengono poi la chiarezza delle comunicazioni, con valore 3.95, la puntualità delle consegne (3.94) e la velocità di risposta (3.74). Ultimi risultano la velocità di ricevimento delle offerte, con 3.65, e i prezzi (3.34).

I clienti risultano particolarmente contenti del personale con cui prendono contatto, testimoniando il clima di cordialità e disponibilità che è instaurato all'interno dell'azienda.

Positivo è anche il giudizio riferito alla qualità delle comunicazioni con la clientela ed alla correttezza delle consegne, mentre la puntualità delle stesse difetta in questo senso. Ancora una volta, si ribadisce il bisogno di velocizzare i tempi di risposta e di emissione delle offerte, nonché di effettuare un controllo sui livelli dei prezzi, uno degli aspetti centrali del servizio complessivo.

Tab. 4.6 Comparazione tra importanza e soddisfazione



	correttezza delle consegne	puntualità nelle consegne	prezzi	velocità delle offerte	velocità di risposta	chiarezza e sintesi comunicazi	cordialità personale
Soddisfazione	15.49	14.46	12.26	13.40	13.73	14.50	16.15
Importanza	15.12	15.05	14.47	14.34	14.28	13.82	12.92

Fonte: nostra elaborazione dati Unitec (2004)

Soppesando i valori prima citati con un totale percentuale, si è in grado di valutare l'importanza e la soddisfazione relativa per gli aspetti considerati.

Per il primo aspetto in ordine di importanza, ovvero la correttezza delle consegne, si riscontra una situazione di generale soddisfazione. In riferimento alla puntualità delle consegne, il valore delle attese si discosta poco da quello di soddisfazione, rivelando anche qui una situazione positiva.

I prezzi sono quelli che maggiormente presentano un distacco tra aspettative e soddisfazione. Come già precedentemente osservato, il livello dei prezzi è considerato elevato, secondo una parte della clientela intervistata. Continuando a rivolgersi ad Unitec, dimostrano però che il prezzo pagato corrisponde ad un buon livello di servizio ricevuto.

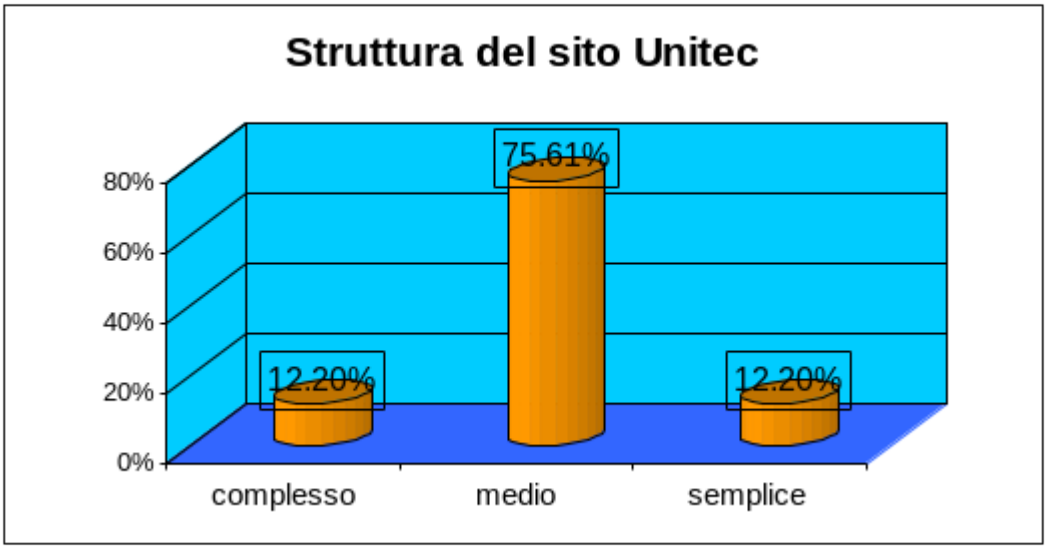
La velocità di emissione delle offerte e quella di risposta devono essere migliorate, in quanto presentano evidenti gap da colmare, come già più volte sostenuto per la velocità di risposta.

Chiarezza e sintesi delle comunicazioni riscontrano valore positivo, indicando che il livello qualitativo delle informazioni trasmesse al cliente è buono.
Il dato relativo alla cordialità del personale presenta un marcato gap in positivo. I collaboratori Unitec presentano il pregio di riuscire ad instaurare buone relazioni con i clienti. Questo è fondamentale per creare un rapporto profittevole di fiducia e di collaborazione, che porta ad ottenere la fedeltà della clientela e tutti i vantaggi a ciò correlati.

22- Conosce e visita il sito Internet di Unitec (http://www.unitec.it/)?
Più della metà dei clienti Unitec intervistati, ovvero il 54.64%, non conosce il sito aziendale. Della metà rimanente (45.36%), alcuni sono coloro che hanno conosciuto Unitec grazie ad Internet. Questo significa che i clienti Unitec che visitano di loro iniziativa il sito aziendale sono circa un terzo degli intervistati. Se i clienti non conoscono il sito, molto probabilmente non conosceranno neanche il servizio Netsourcing, né lo utilizzeranno.
Bisogna considerare però che alcuni dei clienti non hanno la possibilità di utilizzare Internet, né di sfruttarne gli strumenti. Questa è una delle motivazioni per cui molti hanno compilato il questionario tramite allegato e-mail o fax, anziché Internet.

23- Se sì, come trova il sito, secondo i seguenti aspetti?
A coloro che conoscono il sito aziendale, è stato chiesto in maniera più approfondita un giudizio su alcuni aspetti dello stesso. Per essere visitato volentieri, un sito Internet deve essere interessante, graficamente attraente e facilmente consultabile. Nonostante sia un dato noto che il sito Unitec sia molto visitato, avere un riscontro diretto dalla propria clientela può aiutare a capire se potenziali nuovi clienti potrebbero esserne attratti o no. In questo secondo caso, quali sono le difficoltà riscontrate durante la visita. Sono inoltre stati chiesti suggerimenti in riferimento al miglioramento del sito Unitec in generale, e del servizio Netsourcing in particolare.

Tab.4.7 Giudizio sulla struttura del sito Unitec

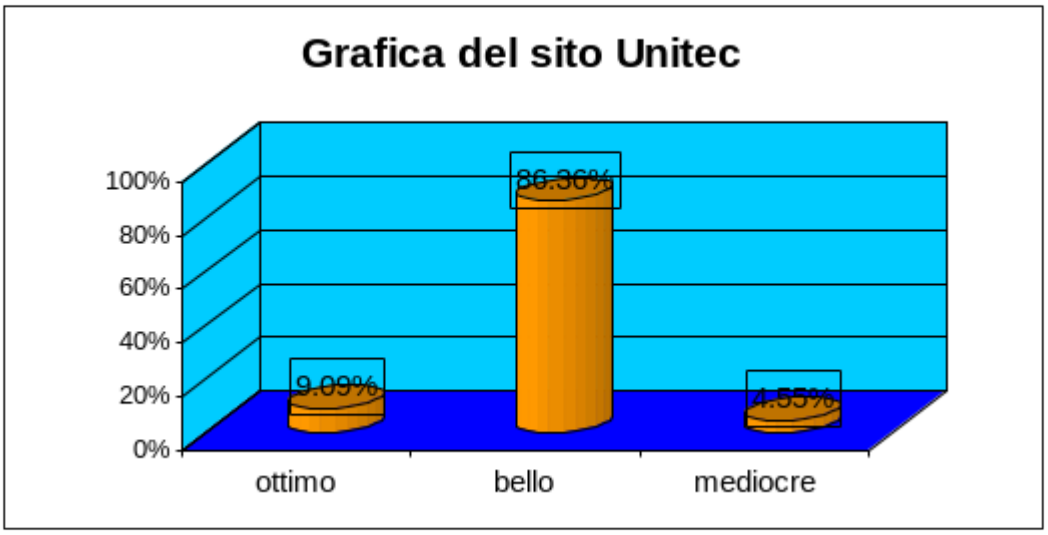


Fonte: nostra elaborazione dati Unitec (2004)

Il primo giudizio è stato richiesto in riferimento alla struttura del sito. Le opzioni possibili erano: complesso, medio e semplice. La maggioranza degli intervistati, che conoscono il sito, lo trovano di media complessità.

Sicuramente non può avere una struttura eccessivamente semplice, essendo molto ricco di contenuti. Una media complessità si può considerare un giudizio positivo, ma bisognerebbe in ogni caso cercare di semplificare la struttura, per creare meno difficoltà possibili all'utente.

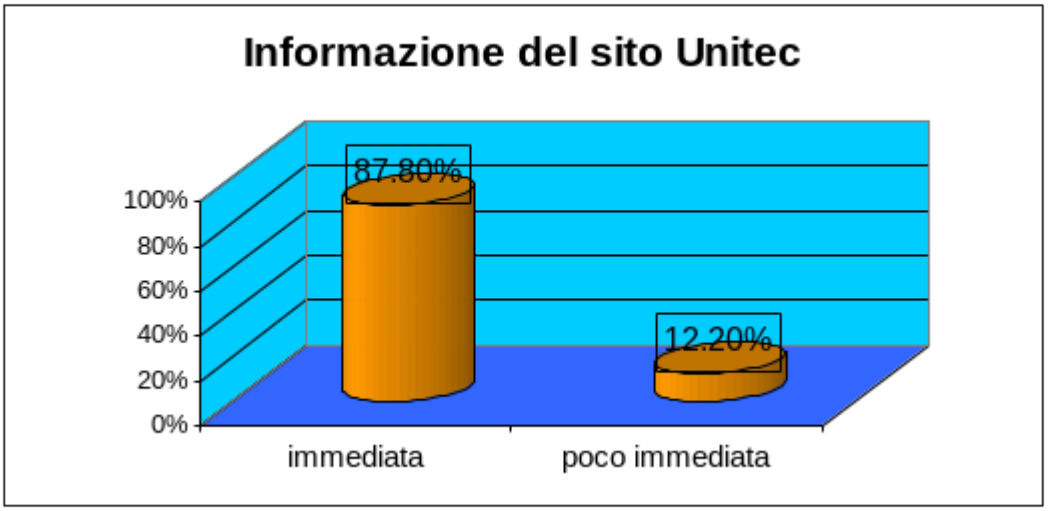
Tab.4.8 Giudizio sulla struttura del sito Unitec



Fonte: nostra elaborazione dati Unitec (2004)

La seconda opinione richiesta si riferisce alla grafica del sito, ottima, bella o mediocre. Un aspetto grafico piacevole incuriosisce e trattiene i visitatori, e stimola a provare il servizio aziendale. La maggioranza (86.36%) pensa che la grafica del sito sia bella, il 9.09% addirittura ottima.

Tab.4.9 Giudizio sulla struttura del sito Unitec



Fonte: nostra elaborazione dati Unitec (2004)

L'ultima domanda concerne l'immediatezza, o meno, delle informazioni presenti sul sito. È importante che il visitatore possa trovare in tempi brevi ciò che cerca, per ricevere da subito un'impressione di efficienza dell'azienda. Anche per tale aspetto, la maggior parte degli interpellati ha risposto con giudizio positivo, affermando che l'informazione sul sito Unitec è immediata.
In generale, l'impressione della clientela nei confronti del sito aziendale è buona.

24- Possiede la password per Netsourcing (http://www.netsourcing.it/)?

Solo una percentuale minima, corrispondente al 14.43% degli intervistati, possiede la password per Netsourcing, il servizio di approvvigionamenti on-line. Tale dato è conseguente al fatto che più della metà dei clienti non conosce tale servizio, quindi non ne ha mai richiesto l'accesso.

25- Vorrebbe ricevere la password per Netsourcing?

Il 48.57% ha dichiarato di essere interessato a ricevere tale password. Promovendo il servizio Netsourcing, potenzialmente si arriverebbe alla metà della

clientela con il possesso di accesso. Considerando inoltre che Internet è sempre più utilizzato, e lo sarà ancor più nel futuro, diviene importante fin da ora implementare tale servizio, per sfruttarne gli effetti positivi nell'immediato futuro. Con tali informazioni, si è giunti a considerare la possibilità di concedere l'accesso in automatico a tutti coloro che si sono dichiarati interessati ad averlo.
Il suggerimento è di cercare, per quanto possibile, di stimolare la visita del sito aziendale, specialmente spingendo l'interesse verso il servizio Netsourcing, ancora poco conosciuto e sfruttato.

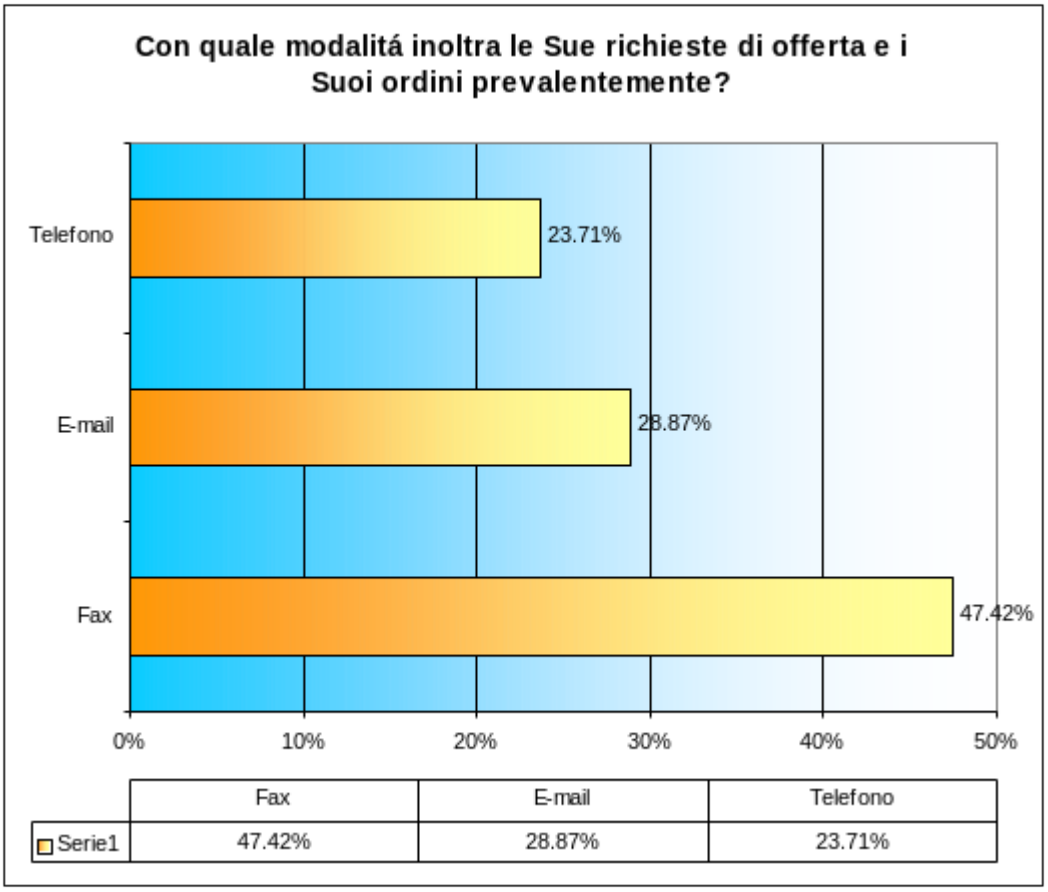
26- Quali miglioramenti propone riguardo al sito Unitec e/o al servizio Netsourcing?

È stata inserita una domanda aperta in questo punto, per lasciare libero spazio alle idee ed ai suggerimenti dei clienti per il sito Unitec ed il servizio di procurement on line. In seguito, ve ne è un'altra riferita al servizio Unitec in generale (domanda nr.32). Le proposte emerse sono state di semplificare la struttura del sito, poter modificare la password e migliorare i tempi di evasione delle richieste di acquisto. L'ultimo punto è già emerso dalle risposte precedenti, va quindi collocato nel miglioramento del servizio generale. Le prime due proposte sono interessanti da valutare, perché segnalano difficoltà nell'utilizzo del sito. Se possibile, si dovrebbe semplificarne la struttura, per facilitarne la consultazione, ed introdurre la possibilità di modificare la password a proprio piacimento. Tale ultimo punto permette inoltre una personalizzazione del servizio, che, come ribadito sin dal primo capitolo, è molto apprezzata dal cliente.

27- Con quale modalità inoltra le Sue richieste di offerta ed i Suoi ordini prevalentemente?

Unitec è tesa all'utilizzo sempre maggiore di Internet e di tutti gli strumenti alternativi alle usuali modalità di comunicazione. Per tale motivo, si è voluto indagare se anche la clientela aziendale tende in tale direzione, oppure non è ancora pronta a cogliere tali opportunità di risparmi gestionali.

Fig. 4.8 Modalità di inoltro documenti



Fonte: nostra elaborazione dati Unitec (2004)

Il mezzo maggiormente utilizzato per l'inoltro delle richieste di offerta e degli ordini è il Fax (47.42%), ovvero il più tradizionale. Molto utilizzate sono anche le e-mail, con una percentuale del 28.87%, segnalando che i documenti cartacei tendono in tutte le aziende ad essere sostituiti con formati elettronici, meno ingombranti.

Ultimo strumento utilizzato è il telefono (23.71%), mentre l'opzione Netsourcing non è stata selezionata da alcun cliente.

È interessante notare che nessuno abbia segnato Netsourcing come metodo per l'inoltro delle proprie richieste. Probabilmente i clienti usuali cercano strumenti alternativi al tradizionale fax o telefono, e lo hanno trovato nelle e-mail, che rappresentano buona parte dell'inoltro di richieste. Inoltre le e-mail hanno maggiore personalizzazione, in quanto vengono indirizzate direttamente ad una persona di riferimento, di propria fiducia e con cui molto probabilmente hanno già avuto rapporti precedenti. Netsourcing potrebbe essere preferibile per i clienti

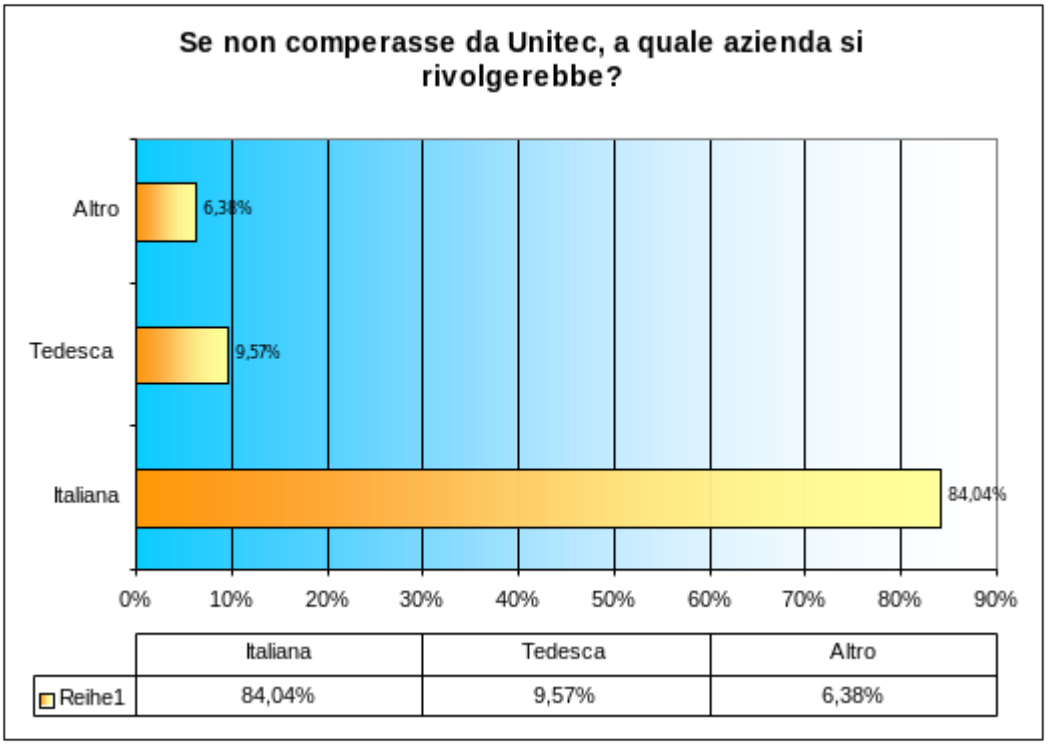
fortemente orientati verso gli strumenti Internet, oppure per clienti nuovi, o con cui non si ha un forte legame personalizzato, ed a cui interessa la sola qualità del servizio, e non un rapporto fiduciario con il personale aziendale, almeno inizialmente.

Bisogna aggiungere, come correzione a tale risultato, che Netsourcing rimane ancora praticamente non utilizzato poiché non è ancora considerato, dal punto di vista delle aziende clienti, uno strumento in grado di emettere richieste equipollenti a quelle formalizzate. Finché Netsourcing non verrà valutato dai clienti come uno strumento formale, rimarrà principalmente un mezzo per consultare, in maniera veloce ed efficace, i prezzi e la disponibilità dei prodotti di cui si necessita.

28- Se non comperasse da Unitec, a quale azienda si rivolgerebbe?

Nel concludere tale indagine, si è voluto sondare il mercato per capire chi sono i concorrenti effettivi e potenziali di Unitec, quindi a che tipo di fornitori è paragonata l'azienda dai propri clienti.

Fig. 4.9 Analisi della concorrenza potenziale Unitec – territorialità



Fonte: Unitec (2004)

Analizzando la concorrenza potenziale di Unitec, scopriamo che la maggior parte della clientela, in piena libertà di scelta, preferirebbe rivolgersi a fornitori italiani (per l'84.04%). In misura molto minore sono stati scelti fornitori tedeschi (9.57%), inglesi, cinesi e brasiliani.

In riferimento a tale risposta, occorrono due precisazioni. La prima è che la concorrenza potenziale è costituita prevalentemente dall'Italia, essenzialmente perché i clienti sono in maggioranza italiani. Le difficoltà per rivolgersi a fornitori stranieri sono molte, non ultimo il problema delle lingue. Per tale motivo tenderebbero a rimanere all'interno del territorio nazionale.

La seconda considerazione è che risposte minori, quale Brasile, sono state scelte da clienti del luogo. Ciò significa che, potendo scegliere, i clienti si rivolgerebbero comunque a fornitori locali, la cui gestione è molto più agevole.

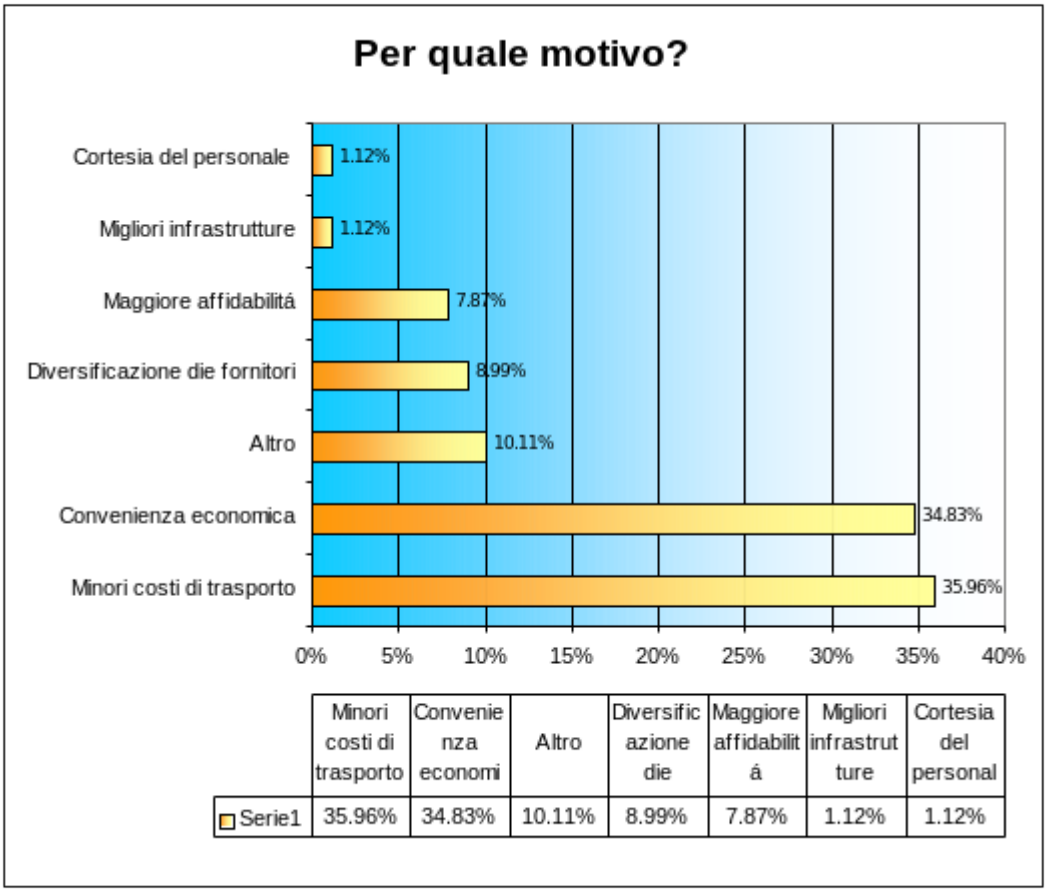
Risposte importanti sono invece la scelta di Germania e Inghilterra, che potrebbero realmente essere considerati concorrenti importanti.

29- Per quale motivo?

Vediamo ora perché i clienti sceglierebbero tali fornitori. La maggior parte ha dato come motivazioni i minori costi di trasporto da sostenere (35.96%) e la convenienza economica (34.83%). In misura minore le spiegazioni sono state la diversificazione dei fornitori (8.99%) e la maggiore affidabilità di tali altre aziende (7.87%). Le motivazioni legate alle infrastrutture migliori ed alla cortesia del personale non sono considerate importanti, essendo state scelte solo nell'1.12% dei casi.

La convenienza economica ed i minori costi di trasporto in realtà nascondono le difficoltà legate alla gestione di fornitori esteri. Sono quindi segnali di una problematica più complessa.

Fig. 4.10 Analisi della concorrenza potenziale Unitec – motivazioni



Fonte: Unitec (2004)

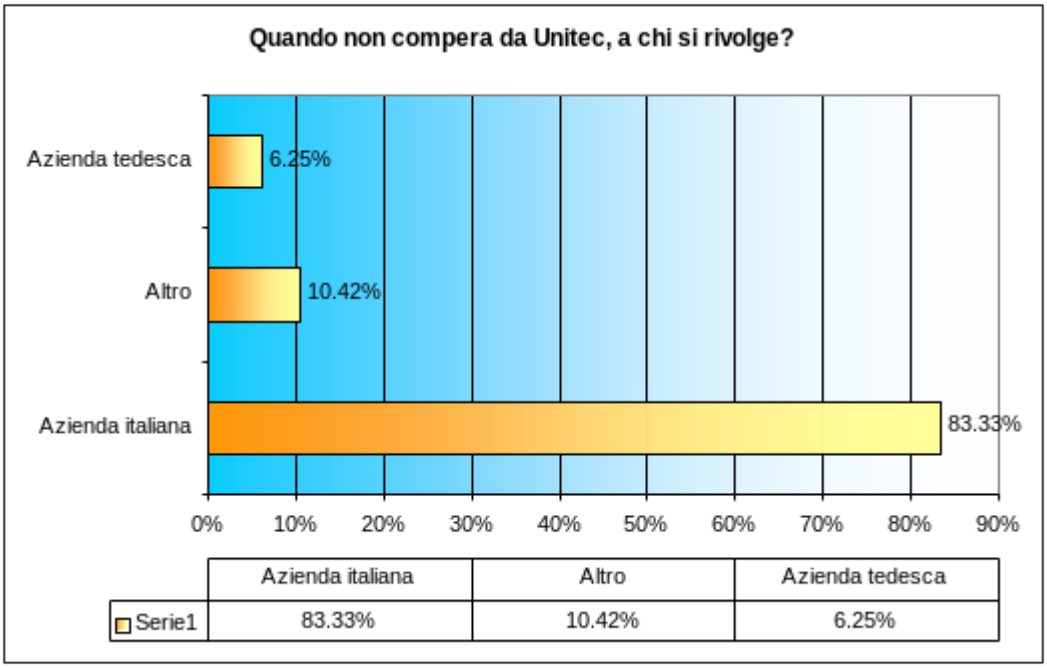
Solo una minima percentuale è composta da coloro che diversificano i fornitori (8,99%), scegliendo in particolare Paesi quali la Germania, l'Inghilterra o la Cina. Queste aziende possiedono un potenziale di lingue e di conoscenze dei mercati stranieri forti al proprio interno, mentre, in generale, la clientela italiana difetta un po' in questo senso, ed utilizza appunto Unitec come supporto a tal riguardo.

30- Quando non compera da Unitec, a chi si rivolge?

Questa domanda serve per capire dove risiedono effettivamente i concorrenti Unitec. Naturalmente, la maggioranza ha dichiarato di rivolgersi ad aziende italiane (83.33%), ovvero all'interno della propria nazione di appartenenza. La stessa spiegazione è valevole per coloro che hanno risposto Stati Uniti.

Altre nazioni da considerare come concorrenti effettivi sono la Cina e l'Inghilterra, indicati spontaneamente dai clienti con l'opzione "altro" (10.42%), insieme agli USA.

Fig. 4.11 Analisi territoriale della concorrenza Unitec



Fonte: Unitec (2004)

La Germania rimane importante, pur se scelta in percentuale minima (6.25%). Le difficoltà linguistiche impediscono o comunque limitano i clienti, specialmente italiani, nel rivolgersi direttamente ai costruttori tedeschi. È da considerare inoltre che, conoscendo Unitec, probabilmente si rivolgeranno a questa per i propri bisogni di materiale di provenienza tedesca.

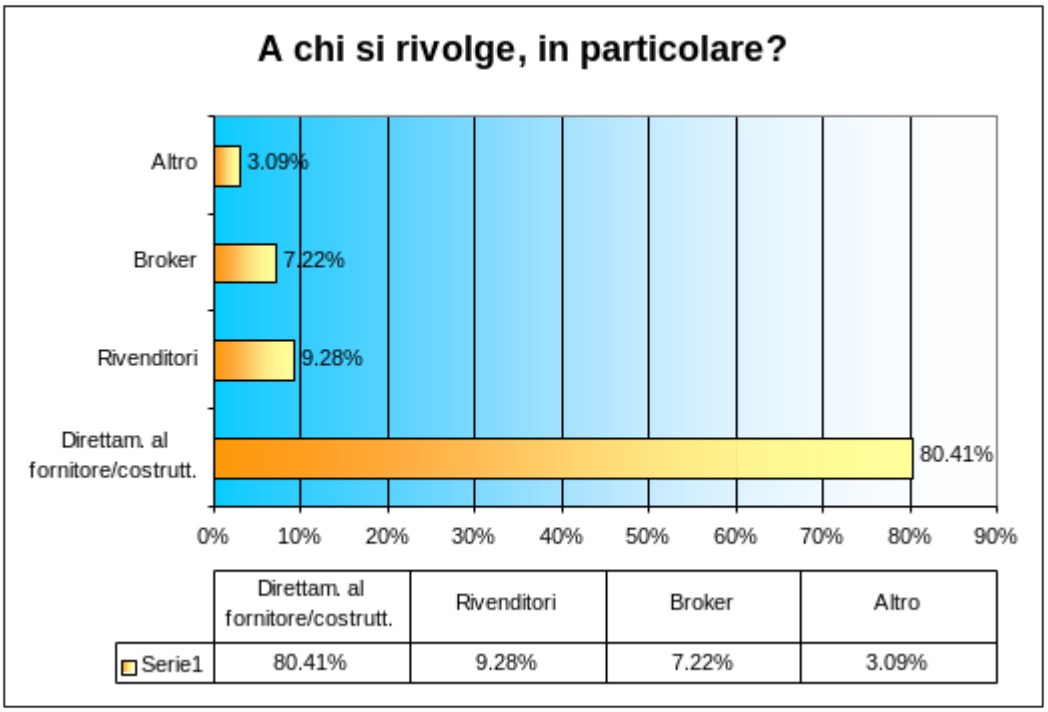
31- A chi si rivolge, in particolare?

Analizzare la concorrenza effettiva significa non solo localizzarla territorialmente, ma capire a che settore appartiene, e quindi con chi bisogna confrontarsi a livello di servizio e di prezzi applicati.

I principali concorrenti sono costituti dai costruttori o principali fornitori dei prodotti richiesti (80.41%). I rivenditori (9.28%) ed i normali broker (7.22%) sono stati scelti in minima percentuale. Ciò significa che non sono diretti concorrenti, e

che Unitec offre un servizio più ampio ed in diretta concorrenza con le fonti dei prodotti fornibili.

Fig. 4.12 Analisi della concorrenza Unitec



Fonte: Unitec (2004)

Questo significa anche che, paragonando l'azienda ad un costruttore, la clientela prospetta livelli di prezzi simili a quelli praticati da questo. Vorrà quindi evitare i ricarichi praticati dagli intermediari, nonché abbreviare i tempi di consegna dei materiali richiesti.

32- Quali proposte suggerisce per migliorare il servizio a Lei rivolto?

L'ultima domanda aperta è stata inserita per ottenere suggerimenti e proposte spontanee dai clienti. Le risposte ottenute sono state in parte conferme della qualità del servizio aziendale.

Tra le altre, abbiamo ricevuto alcuni suggerimenti da tenere in seria considerazione, proprio per la loro natura spontanea.

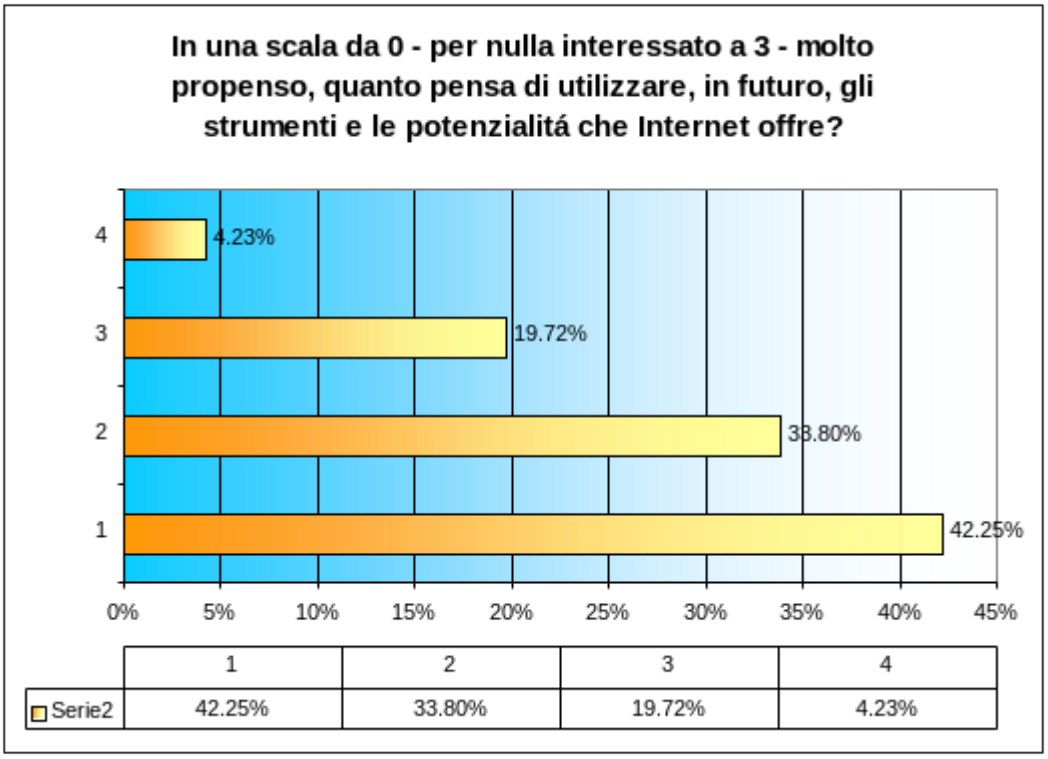
Si possono essenzialmente riassumere in tre consigli, ovvero: migliorare la velocità nelle risposte e nelle consegne; diminuire i prezzi, oppure renderli standard sui materiali più competitivi; integrare nell'offerta tutte le informazioni tecniche a disposizione.

I problemi, o suggerimenti da parte dei clienti, puntano uniformemente sugli aspetti concernenti la velocità delle risposte (più ancora che l'offerta, i clienti vogliono una risposta), e sui prezzi, da mantenere "standard" o comunque bassi sui materiali in cui Unitec è maggiormente competitiva.

33- In una scala da 0 = per nulla interessato a 3 = molto propenso, quanto pensa di utilizzare, in futuro, gli strumenti e le potenzialità che Internet offre? (risposta facoltativa)

La conclusione del questionario è composta da due domande facoltative. La prima cerca di capire il trend dell'utilizzo di Internet nel futuro da parte delle aziende attuali clienti, la seconda pregava le stesse di indicare il sito Internet aziendale e le e-mail delle persone che potrebbero essere, per Unitec, di contatto.

Fig. 4.13 Tendenza futura all'utilizzo di Internet



Fonte: Unitec (2004)

Il 42.25% degli intervistati presenta una propensione molto alta all'impiego di Internet e degli strumenti da questo offerti, nel futuro. Il 33.80% ha dichiarato un'inclinazione alta verso lo stesso.

La minoranza risulta invece poco interessata, avendo risposto per il 19.72% di essere poco propensi, e per il 4.23% di non esserlo assolutamente.
La propensione per il futuro risulta quindi essere alta verso l'utilizzo di Internet (in totale, 86.05%). Probabilmente le aziende non avranno altra scelta se non affidarsi ad Internet per la gestione di molti aspetti aziendali per poter rimanere competitivi sul mercato. Unitec è già preparata ad affrontare tale tendenza, avendo a disposizione molti strumenti Internet-based per gli approvvigionamenti, proposti fin da ora ai fruitori dei propri servizi.

34- La prego di indicare il sito web della Sua azienda e le e-mail delle persone di contatto (risposta facoltativa)
L'ultima domanda è essenziale nell'ottica dell'aggiornamento del database clienti aziendale. Permette infatti di verificare le informazioni presenti in sistema, correggendole ove necessario, nonché di ampliare le stesse, aggiungendo contatti ancora non conosciuti. Questi ultimi potrebbero essere destinatari di messaggi promozionali aziendali, in quanto non avendo relazioni importanti con l´azienda, non ne conoscono le capacità.
Il sito internet delle aziende clienti è solitamente conosciuto, ma alcuni potrebbero averlo inaugurato da poco, oppure averlo modificato nel tempo. Inoltre, le informazioni ottenute con questa domanda saranno utili soprattutto alla ditta associata, ovvero la Unitec Services&Web, che potrà contattare le ditte risultanti prive di sito web e proporsi per la realizzazione dello stesso.

Appendice: il questionario

Il questionario oggetto del lavoro è stato preparato in lingua italiana, inglese e tedesca. La clientela Unitec ha ricevuto copia dello stesso, in formato Word e con ligua adatta, come allegato alla mail di presentazione dell'operazione.

È stata preparata anche una versione Internet dello stesso, compilabile direttamente on-line tramite login e password personali, indicati sulla mail stessa e differenti per ogni cliente.

Accedendo tramite Internet con le indicazioni ricevute, era possibile visualizzare l'indagine direttamente nella lingua più appropriata, precedentemente assegnata in automatico per ogni contatto.

UNITEC D GmbH

SERVIZI DI FORNITURE INTEGRATE

INDAGINE SULLA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE

1- In quale nazione è situata la sua azienda?

☐ Italia ☐ Germania ☐ altro .....

2- Di che dimensioni è la sua azienda?

☐ piccole (fatturato minore di € 10 milioni) ☐ medie (da 10 a 50 mil. €) ☐ grandi (da € 50 milioni)

3- In che reparto lavora?

☐ acquisti ☐ commerciale ☐ ufficio tecnico
☐ manutenzione ☐ logistica ☐ altro .....

4- Quanti fornitori gestisce?

☐ 0-50 ☐ 50-100 ☐ 100-500 ☐ più di 500

5- Da quanto tempo è cliente Unitec?

☐ 0-1 anno ☐ 1 – 3 anni ☐ più di 3 anni

6- Come ha conosciuto Unitec?

☐ Internet ☐ tramite clienti ☐ tramite fornitori
☐ tramite altre aziende ☐ siamo/eravamo loro fornitori ☐ cliente storico ☐ sono stato contattato ☐ altro .....

7- Quali sono, tra i seguenti, i servizi che utilizza maggiormente?

☐ brokeraggio industriale ☐ supporto cantieri all'estero ☐ Netsourcing (e-procurement) ☐ integrazione forniture ☐ outsourcing degli approvvigionamenti (Business Process Outsourcing)

8- Quali dei seguenti sarebbe interessato ad utilizzare maggiormente in futuro?

☐ brokeraggio industriale ☐ supporto cantieri all'estero ☐ Netsourcing ☐ integrazione forniture ☐ outsourcing degli approvvigionamenti (BPO)

9- Quali dei nostri ulteriori servizi conosce?

☐ Coordinamento Manutenzioni Specialistiche

☐ Coordinamento degli approvvigionamenti come supporto ai subfornitori esterni

☐ Analisi ottimizzazione della gestione del Magazzino Ricambi

☐ Buyer aggregation

☐ Gestione riparazioni

☐ Gestione emergenze

☐ Magazzino Virtuale (materiali ausiliari)

☐ Netsourcing (e-procurement)

☐ Supporto Approvvigionamenti per Laboratori

☐ Supply Chain Management in Outsourcing (materiali ausiliari/ di produzione/ di consumo)

☐ Riduzione parco fornitori

☐ Analisi Approvvigionamenti Ricambi prima dotazione

☐ Ricerca di prodotti compatibili/alternativi

☐ Consolidamento amministrativo (riduzione numero/quantità fatture, verifiche e pagamenti)

☐ Acquisti internazionali

☐ Reintegro automatico delle scorte in Magazzino

☐ Reporting attività anche on-line

☐ Consulenza aziendale e reingegnerizzazione dei processi e delle procedure di approvvigionamento

☐ Consulenza ABC (Activity Based Costing)

10- Riguardo ai servizi che non conosce, desidererebbe ricevere ulteriori informazioni?

☐ si ☐ no

11- Sa che Unitec può fornirLe oltre 100.000 prodotti diversi, di 5.000 marchi internazionali?

☐ si ☐ no

12- Con quale cadenza ha utilizzato i servizi Unitec in passato (anno 2003)?

☐ giornalmente ☐ 2-3 volte a settimana ☐ 1 volta a settimana ☐ 2-3 volte al mese ☐ 1 volta al mese ☐ poche volte all'anno

13- Con quale cadenza utilizza attualmente, mediamente, i servizi Unitec?

☐ giornalmente ☐ 2-3 volte a settimana ☐ 1 volta a settimana ☐ 2-3 volte al mese ☐ 1 volta al mese ☐ poche volte all'anno

14- Con quale cadenza pensa di rivolgersi a Unitec in futuro (anno 2005)?

☐ giornalmente ☐ 2-3 volte a settimana ☐ 1 volta a settimana ☐ 2-3 volte al mese ☐ 1 volta al mese ☐ poche volte all'anno

15- Perché compera da Unitec?

☐ cortesia del personale ☐ efficienza e qualità del servizio
☐ prezzi competitivi ☐ velocità delle consegne ☐ velocità di risposta
☐ riduzione dei costi di gestione degli approvvigionamenti ☐ altro .....

16- Ha mai riscontrato problemi con la Unitec?

☐ si ☐ no

17- Se sì, quali in particolare?

☐ ritardi nella consegna ☐ prezzo di vendita errato
☐ tempi di risposta lunghi ☐ materiale errato
☐ difficoltà nell'effettuare i pagamenti (es. causa errate informazioni bancarie)
☐ discordanze contrattuali (quali .....) ☐ altro .....

18- E' soddisfatto di come sono stati risolti i problemi riscontrati? Perché?

☐ si ☐ no

Perché.....
.....

19- Si è ripetuto l'errore riscontrato?

☐ si ☐ no

20- Considerando 0 = non importante, e 5 = molto importante, quale importanza attribuisce a:

	0	1	2	3	4	5
velocità di risposta		☐	☐	☐	☐	☐
velocità di ricevimento dell'offerta	☐	☐	☐	☐	☐	☐
puntualità delle consegne	☐	☐	☐	☐	☐	☐
correttezza delle consegne	☐	☐	☐	☐	☐	☐
cordialità del personale	☐	☐	☐	☐	☐	
competitività dei prezzi	☐	☐	☐	☐	☐	
chiarezza e sintesi delle comunicaz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

21- Considerando 0 = insoddisfatto, e 5 = molto soddisf., qual è il suo grado di soddisfaz. rispetto a:

	0	1	2	3	4	5
velocità di risposta	☐	☐	☐	☐	☐	
velocità di ricevimento dell'offerta	☐	☐	☐	☐	☐	☐
puntualità delle consegne	☐	☐	☐	☐	☐	☐
correttezza delle consegne	☐	☐	☐	☐	☐	☐
cordialità del personale	☐	☐	☐	☐	☐	
competitività dei prezzi	☐	☐	☐	☐	☐	
chiarezza e sintesi delle comunicaz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

22- Conosce e visita il sito Internet di Unitec (www.unitec.it)?

☐ si ☐ no

23- Se sì, come trova il sito, secondo i seguenti aspetti?

Struttura	☐ complesso	☐ medio	☐ semplice
Grafica	☐ ottimo	☐ bello	☐ mediocre

Informazione ☐ immediata ☐ poco immediata

24- Possiede la password per Netsourcing (www.netsourcing.it)?

☐ si ☐ no

25- Vorrebbe ricevere la password per Netsourcing?

☐ si ☐ no

26- Quali miglioramenti propone riguardo al sito Unitec e/o al servizio Netsourcing?

.....

.....

.....

27- Con quale modalità inoltra le Sue richieste di offerta e i suoi ordini prevalentemente?

☐ Telefono ☐ Fax ☐ E-mail ☐ Netsourcing

28- Se non comperasse da Unitec, a quale azienda si rivolgerebbe?

☐ italiana ☐ tedesca ☐ altra nazione .....

29- Per quale motivo?

☐ maggiore affidabilità ☐ costi di trasporto minori ☐ convenienza economica ☐ diversificazione dei fornitori ☐ cortesia del personale ☐ migliori infrastrutture ☐ altro .....

30- Quando non compera da Unitec, a chi si rivolge?

☐ azienda italiana ☐ azienda tedesca ☐ altro .....

31- A chi si rivolge, in particolare?

☐ direttamente al fornitore/costruttore ☐ rivenditori ☐ broker ☐ altro .....

32- Quali proposte suggerisce per migliorare il servizio a Lei rivolto?

…….

……

……

RISPOSTE FACOLTATIVE

33- In una scala da 0 – per nulla interessato a 3 – molto propenso, quanto pensa di utilizzare, in futuro, gli strumenti e le potenzialità che Internet offre?

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

34- La prego di indicare:

Sito web della sua azienda …….

E-mail delle persone di contatto ……. ……. …….

Capitolo 5

Conclusioni

5.1 Le direttive ISO per l'elaborazione del questionario

A partire dal 2004, le aziende di qualsiasi settore sono invitate a certificarsi secondo la nuova norma ISO 9001, semplificata nelle direttive rispetto alle edizioni precedenti. In particolare, tale nuova norma è incentrata sull'organizzazione aziendale per processi, e sulla customer satisfaction. Quest'ultima permea tutte le attività aziendali, a partire dalla progettazione di un prodotto o servizio, fino alle prestazioni post-vendita per lo stesso. La soddisfazione della clientela è, oltre a compito primario di ogni impresa, fonte di sopravvivenza e profitto per l'azienda stessa. Le norme di qualità Vision 2000 cercano di supportare le imprese indicando alcuni metodi per monitorare tale soddisfazione, nonché spronandole a lavorare considerando i propri clienti fulcro di ogni attività. La direzione dovrebbe stabilire processi efficaci ed efficienti per

raccogliere, analizzare ed utilizzare le informazioni relative alla propria clientela, al fine di migliorare le prestazioni della propria organizzazione. Tra i metodi consigliati per raccogliere tali dati vi è l'indagine di customer satisfaction, svolta periodicamente attraverso questionari dedicati. Il processo adottato dall'azienda per ottenere il feedback da parte dei clienti, in riferimento alla loro soddisfazione, dovrebbe possedere carattere di continuità. Dovrebbe inoltre fornire informazioni in merito sia alla conformità del servizio prestato ai requisiti, che alla rispondenza alle esigenze ed aspettative dei clienti, ai prezzi offerti ed ai termini di consegna dei prodotti. Tale processo dovrebbe stabilire dei precisi metodi per la raccolta dei dati, includendo le fonti di informazione, la frequenza della raccolta dei dati ed il riesame dell'analisi gli stessi. Le informazioni ottenute da tali analisi dovrebbero essere utilizzati dall'´azienda per prendere decisioni efficaci e per individuare le aree per il miglioramento ed i possibili benefici per le parti interessate.

Nel pianificare le azioni correttive, utili spunti provengono dai reclami dei clienti, stimolati anche tramite adeguate domande nelle indagini. I vantaggi di tale monitoraggio sono notevoli e permettono di ottenere preziose informazioni, nonché di studiare metodi che permettano il risparmio di costi provocati da una gestione non ottimale dei processi.

Unitec ha seguito tali direttive nell'elaborare l'indagine. Il carattere di continuità sarà rispettato, in quanto verrà effettuato annualmente presso la clientela. Sono inoltre state poste domande sia in riferimento alla generale soddisfazione della stessa, che ai prezzi offerti ed ai termini di consegna della merce (domande dalla 16 alla 21). La raccolta delle informazioni includerà sempre tutti i clienti che hanno effettuato ordini nell'arco degli ultimi due anni e l'analisi di tali dati verrà effettuata a conclusione del lavoro, coinvolgendo tutti i collaboratori aziendali. Verranno prese conseguenti decisioni per il miglioramento del servizio prestato, monitorando, con le successive analisi, che i gap riscontrati siano stati colmati, se non superati. In caso contrario, si prenderanno provvedimenti differenti per eliminare le cause di possibile insoddisfazione della clientela.

5.2 I vantaggi dell'indagine svolta

L'implementazione di una simile indagine presso la ditta Unitec D GmbH in Germania ha richiesto molti sforzi, il primo dei quali è consistito nell'elaborazione delle domande da porre ai clienti. Essendo il primo questionario incentrato su un preciso argomento proposto dall'azienda, i dati potenzialmente da raccogliere erano numerosi, ma le domande da porre dovevano essere limitate, per poter essere ben accette dalla clientela. È stato infine stilato un questionario contenente 34 domande, di cui solamente tre aperte (ovvero le nr. 18, 26 e 32). La maggior parte è stata stilata in forma chiusa, per facilitarne e velocizzarne la risposta.

Sono stati poi selezionati i clienti da intervistare, risultati tutti coloro che abbiano inoltrato ordini a partire dal 01 gennaio 2002 fino al 31 maggio 2004. Sono stati inclusi quindi anche coloro che hanno effettuato un solo ordine in tale arco di tempo, e che si rivelano per questo fonti preziose di informazione. Possono infatti indicare i motivi di una loro possibile latente insoddisfazione, non essendosi più rivolti all'azienda.

La USW[38] ha provveduto ad implementare la parte grafica del lavoro. Innanzitutto si è occupata della creazione del template della comunicazione per i clienti, inviata tramite mail, con il questionario in formato Word come allegato. L´indagine è stata preparata anche in formato Web, direttamente compilabile tramite Internet. L´invio dei questionari è stato agevolato da alcuni strumenti introdotti nel sito Intranet aziendale, grazie ai quali era possibile, selezionando una qualsiasi azienda, spedire direttamente la comunicazione a tutti i contatti posseduti presso la società stessa. In automatico, venivano generati login e password personali per ogni destinatario. È stata preparata anche un´interfaccia tramite la quale i risultati venivano direttamente elaborati, traendone istogrammi illustrativi. Questi dati sono disponibili ora nella rete Intranet aziendale e consultabili da tutti i collaboratori. È possibile rintracciare la persona che ha selezionato una data risposta, in modo da poter utilizzare concretamente i risultati. Per esempio, come nella domanda numero 25, per poter dotare tali clienti di password per Netsourcing ed autorizzarli quindi all'utilizzo dello stesso.

È da notare che l'atteggiamento di tutti i clienti verso tale questionario è stato positivo. Nessuno ha sporto lamentele al riguardo, anzi alcuni si sono scusati per

[38] Unitec Services&Web, sita in Sabaudia (Italia).

non aver potuto procedere alla compilazione a causa del poco tempo a disposizione, ed altri hanno spontaneamente preso contatto, tramite mail o telefonicamente, spiegando le motivazioni che causavano la loro impossibilità alla compilazione. Tra le cause vi sono principalmente l'appartenenza a settori non in diretto contatto con Unitec, ad esempio quello contabile, oppure la limitata conoscenza dell'azienda, dovuta a rapporti appena instauratosi o saltuari, che non permetteva di emettere un giudizio sul servizio prestato. Queste informazioni permettono già di poter disporre di vantaggi futuri; nella preparazione dei prossimi questionari, tali contatti non verranno tenuti in considerazione, sapendo fin da ora che non potranno collaborare all'indagine.

Dover contattare i clienti per sollecitare la redazione del questionario ha permesso di rafforzare i rapporti con alcune aziende, con le quali si aveva una relazione saltuaria. Si sono creati nuovi motivi di contatto, nati dal dover presentare l´iniziativa e spiegare le possibili metodologie di compilazione. Nel contempo, si sono ottenute informazioni sui bisogni attuali di tali clienti, spronandoli a rivolgersi ad Unitec per reperire i materiali necessitati. Alcune ditte, con rapporti sporadici, sono state trattate con la stessa importanza dei migliori clienti, parificando la loro opinione a quella di questi ultimi. Tali aziende hanno poi, nelle settimane successive, ripreso ad inoltrare richieste di acquisto ad Unitec, incrementando i rapporti.

L'aspetto più importante rimane però la raccolta di informazioni preziose per l'impresa, che servono a studiare metodi di miglioramento del servizio prestato, nonché ad avere un riscontro generale sul lavoro svolto finora. Si sono analizzati sia gli aspetti positivi, che quelli negativi. Tra i primi rientra la cordialità del personale, fortemente avvertita dai clienti, tanto da posizionarla al primo posto nella graduatoria della soddisfazione. Tra i secondi, troviamo invece la lentezza delle risposte ai clienti, e sui tempi di evasione delle richieste di offerta, sulle quali bisogna assolutamente porre particolare attenzione.

Ricordiamo inoltre che il sollecito alle risposte ha coinvolto i collaboratori aziendali aventi responsabilità di gestione clienti, inducendo un rafforzamento delle relazioni esterne. Si è creato un clima piacevole, nel quale fornitore e clienti

erano coinvolti in un progetto comune, ma soprattutto la clientela ha ritenuto davvero importante emettere il proprio giudizio.

5.3 Azioni per il miglioramento continuo del servizio

I risultati emersi a conclusione del lavoro sono stati presentati all'interno dell'azienda a tutti i collaboratori, durante una riunione dedicata. Ad ognuno di loro è stata consegnata una breve relazione contenente il sunto delle risposte dei clienti. Commentando insieme tali risultati, si è giunti ad alcune considerazioni.
Innanzitutto, nel futuro si punterà l'attenzione in particolar modo sulle aziende di dimensioni importanti, con le quali Unitec ha maggiori e migliori probabilità di instaurare relazioni. La gran parte dei clienti è infatti di tali dimensioni (come da domanda 2), significando che per tali tipi di aziende i servizi di Unitec risultano più interessanti che per le altre. Possiedono inoltre una fitta rete di relazioni che può rappresentare fonte di interessanti contatti per Unitec, per poter reperire nuova clientela. Le aziende di piccole dimensioni invece non rappresentano sviluppo potenziale per Unitec, avendo limitate capacità finanziarie e di acquisto.
La localizzazione dei futuri clienti (domanda nr. 4) è da tenere in considerazione perché potrebbero rivelarsi utili punti di appoggio per una penetrazione in nazioni non ancora conosciute commercialmente. Il rapporto di clientela potrebbe divenire partnership, avvantaggiando Unitec di tutte le conoscenze relative allo Stato di appartenenza dell'azienda collaboratrice, nonché di facilitazioni nel reperire materiale costruito in tali zone.
È risultato che i clienti Unitec intrattengono rapporti commerciali con numerosi fornitori. Questo dato suggerisce che i contatti posseduti con la funzione acquisti (domanda nr. 3) possono rivelarsi molto utili per ottenere informazioni su tali altre aziende, molto probabilmente costruttrici e quindi potenziali fruitrici dei servizi Unitec. Possono essere utili anche per trovare nuove fonti di approvvigionamento più convenienti per i materiali già trattati, oppure per scoprire nuovi costruttori. Lo stesso dato è anche emblema del potenziale di vendita futuro. Indica infatti che la clientela non conosce tutte le capacità di fornitura di Unitec, che bisogna quindi pubblicizzare. Questa considerazione è confermata dalla risposta in cui la clientela ammette per quasi il 40% di non essere a conoscenza del numero di costruttori e

materiali trattati dall'azienda (domanda nr. 11). Più della metà degli intervistati si sono inoltre dichiarati disposti a ricevere informazioni al riguardo (domanda nr. 10), dimostrando la loro carenza di informazioni, nonché a voler intensificare i rapporti con Unitec (domande nr. 12, 13 e 14, considerate in progressione), testimoniando così la loro generale soddisfazione in relazione alle prestazioni ricevute.

Mantenere un livello di servizio elevato, nonché migliorare lo stesso tramite azioni di continuous improvement, permetterà di alimentare il passaparola positivo, attirando nuova clientela (come risulta dalla domanda nr. 6) ed incrementando i rapporti con gli attuali fruitori del servizio. Inoltre, i suggerimenti dati dai clienti hanno permesso di individuare con chiarezza gli aspetti sui quali azienda dovrà concentrarsi per migliorare, quali i tempi di risposta e di emissione delle offerte, nonché il livello dei prezzi (domande nr. 16, 17, 18, 19). Il miglioramento continuo prevede di colmare tali gap riscontrati, incrementando la soddisfazione e la fedeltà dei clienti.

Un'ultima importante considerazione è relativa al servizio Netsourcing ed al sito Internet aziendale. Il sito web si sta dimostrando sempre più mezzo per attirare nuova clientela (domanda nr. 6), e nel futuro acquisterà sicuramente maggiore importanza.

Nel corso di un solo anno, ha permesso di acquisire ben il 14% di clientela, società che tutt´ora si rivolgono ad Unitec e si stanno rivelando, quindi, fedeli.

Di contro, nonostante le aziende si dichiarino, in generale, protese verso l'utilizzo di Internet per risolvere le loro necessità (domanda nr. 33), in realtà le stesse lo utilizzano ancora in maniera limitata. È necessario perciò spingere l'e-procurement, di cui oltretutto Unitec è stata precursore, dato che le grandi aziende ne stanno studiando da tempo i vantaggi in termini di efficienza ed efficacia. Dai risultati dell'indagine è emerso che per ora sono ancora molto utilizzati i mezzi tradizionali, quali fax e telefono, sia per gli acquisti che per ogni altra comunicazione (domanda nr. 27) ma il trend verso le comunicazioni digitali è chiaro. Le e-mail hanno riscosso notevole successo, essendo anch'esse molto utilizzate, ma non hanno la stessa efficacia del procurement on line. Per questo Netsourcing sarà promosso con frequenza regolare presso i clienti (domanda nr.

9). Si cercherà inoltre di spingere verso la formalizzazione di Netsourcing quale strumento per l'emissione di regolari richieste di offerta, benché tale proposta preveda tempi lunghi di approvazione da parte della burocrazia delle aziende clienti. Si potrebbe proporla come esperienza di prova alle aziende interessate alle soluzioni Internet come generatrici di risparmi di costi. Contattando i responsabili degli acquisti, si potrà verificare quali sono le società disposte ad implementare una tale sperimentazione.

I risultati dell'indagine hanno suggerito alcune azioni da intraprendere nei prossimi mesi, nell'ottica del miglioramento continuo del servizio prestato.

È innanzitutto fondamentale seguire le indicazioni dei clienti. Verranno quindi compiuti maggiori sforzi nel velocizzare i tempi di risposta ai clienti ed i tempi di evasione delle richieste di offerta. In particolare, è stata ribadita l'importanza di dare un primo riscontro al cliente, seppur parziale, nel giro di poche ore, ed assolutamente nella stessa giornata di ricezione della richiesta di informazioni o comunicazione.

Per quanto riguarda il miglioramento dei prezzi, si sono già presi i primi contatti con le agenzie di logistica e con i maggiori clienti Unitec, per riuscire ad ottenere prezzi più convenienti che incidano in misura minore sul costo finale. I margini applicati solitamente non sono così alti da poter permettere un abbassamento generale dei prezzi, ma si può cercare di lavorare sui costi correlati, quali appunto quelli dei trasporti. Inoltre, si cercherà di ottenere maggiori sconti da parte dei fornitori, puntando sui vantaggi reciproci che tale collaborazione può garantire.

Fondamentale sarà un'azione promozionale, svolta da tutti i collaboratori aziendali, che verrà indirizzata sia ai clienti abituali che ai potenziali. Il messaggio diretto ai nuovi e potenziali clienti punterà sugli aspetti di forza dell'azienda, confermati anche dal questionario. Verrà quindi enfatizzato il ruolo di supporto di Unitec per gli acquisti esteri, nonché per il reperimento di materiali difficili da trovare o sostituire. Talvolta clienti nuovi si stupiscono positivamente nel poter parlare la propria lingua con una ditta che risiede fuori dai propri confini. Avere a disposizione personale poliglotta è uno dei maggiori punti di forza di Unitec, e permette inoltre di intraprendere relazioni più agevoli sia con i clienti che con i fornitori.

Con tale potenziale, risulta anche più semplice riuscire ad effettuare ricerche nel mondo, per reperire per conto dei propri clienti prodotti innovativi, alternativi o poco conosciuti.
Il messaggio diretto ai clienti usuali punterà invece soprattutto sul servizio di brokeraggio internazionale, “core” storico per Unitec, ma non ancora sfruttato in tutto il suo potenziale. Si comunicherà che le capacità di approvvigionamento di Unitec sono più vaste, e che i materiali e le marche trattate, per i quali i clienti si possono rivolgere all’azienda, sono davvero numerosi.
Successivamente, si presenteranno gli ulteriori servizi offerti, in particolare a quelle società che si sono dichiarate disponibili a ricevere maggiori informazioni al riguardo. Più di tutti gli altri, verrà presentato il servizio Netsourcing come efficace strumento per l’e-procurement. Per ampliarne la conoscenza, si provvederà a fornire password di accesso a tutte le aziende che hanno dichiarato il desiderio di riceverla e per i più interessati saranno prodotte delle versioni personalizzate.
Per finire, si prenderanno in considerazione i suggerimenti ricevuti dai clienti per il miglioramento del servizio. Ad esempio, si includeranno nelle offerte tutte le schede tecniche disponibili e verrà preso in considerazione la possibilità di modificare la password per Netsourcing, su richiesta del fruitore di tale strumento.

5.4 Nuovi sviluppi

Si prevede per il futuro di organizzare una simile indagine con cadenza annuale, così come suggerito dalle attuali norme ISO. L’esperienza svolta con questa indagine sarà di suggerimento per le prossime.
Innanzitutto, saranno preparati questionari più brevi e mirati su argomenti differenti, per non arrecare eccessivo disturbo ai clienti, ma suscitarne invece la curiosità. Si punterà l’attenzione in particolare sulle aziende che, questa volta, non hanno voluto o potuto procedere alla compilazione, per riuscire ad ottenere informazioni sempre più attendibili. Saranno inoltre elaborate domande più specifiche, in relazione agli argomenti di volta in volta considerati interessanti ed alle informazioni che si decidono di ottenere.

Il sollecito telefonico verrà svolto anticipatamente, in concomitanza con l'invio dei questionari, per far sì che il lavoro si concluda in un arco di tempo più breve.
Inoltre, verranno chiesti consigli a tutti i dipendenti aziendali sulle domande da porre. Durante la riunione di presentazione di questo lavoro, sono emerse già alcune idee per il prossimo questionario. Una delle domande più interessanti riguarda il desiderio di ricevere visite aziendali da parte di collaboratori Unitec, o meno. È sicuramente un interrogativo importante, in quanto periodicamente vengono organizzate visite presso le aziende clienti. Queste risposte servirebbero come guida per lo studio degli itinerari da seguire, partendo dalle zone più ricche di ditte interessate, ed eliminando le visite alle aziende assolutamente non coinvolte da tale desiderio.
Tutte le risposte del questionario svolto rimarranno visibili tramite rete Intranet da tutti i collaboratori aziendali, con la possibilità di visualizzare anche i nomi delle persone che lo hanno compilato. Anche le future indagini avranno tale impostazione, di modo che tutti possano accedere alle informazioni, formulare proposte al riguardo e trarne personali considerazioni per migliorare il lavoro individuale e collettivo.
L'indagine effettuata presso la Unitec D Gmbh è stata, nel suo complesso, un'esperienza positiva per l'azienda. Non ha procurato disturbo alla clientela, ma ha anzi spinto a rafforzare i legami esistenti. Inoltre, le informazioni ottenute sono state numerose ed importanti, ma soprattutto utili perché verranno utilizzate per incrementare la qualità del servizio, direzionandolo verso i bisogni espressi dalla clientela stessa. Effettuare tale lavoro ha necessitato, naturalmente, di tempo da parte di tutti i collaboratori, ma non ha gravato il lavoro quotidiano degli stessi. Taluni riscontri, decisamente positivi, hanno permesso di creare una situazione di gratificazione per il lavoro svolto, mentre altri, più critici, hanno portato i collaboratori a ponderare sulle loro mancanze, viste dal punto di vista dei fruitori dei servizi, di cui spesso non si è consci.
Si può quindi considerare come un punto di valutazione intermedia, grazie alla quale si è preso fortemente coscienza sia dei punti di forza di Unitec, che dei gap che saranno da colmare. Si tenderà ad poter erogare un servizio sempre più di

eccellenza, nonché in grado sia di soddisfare in pieno la propria clientela, che di ridurre al minimo i vantaggi competitivi dei potenziali concorrenti.

Riferimenti bibliografici

- Bertoldi. *Marketing, creazione di valore e capitale cliente*. Editore Giappichelli, Torino 2003.

- Busacca. *Costruire la fedeltà: disegnare e realizzare un'efficace strategia di customer loyalty*. Editore Il Sole 24 Ore, Milano 1998.

- Conca, Pamploni Scarpa. *Vision 2000 per la piccola e media impresa. Come misurare e accrescere la customer satisfaction*. Editore Il Sole 24 Ore, Milano 2003.

- Costabile. *Il capitale relazionale: gestione delle relazioni e della customer loyalty*. Editore McGraw-Hill, Milano 2001.

- De Vincentiis. *La perfetta customer satisfaction*. Editore Lupetti, 2002.

- Fedel. *Grazie per il reclamo! Come trasformare i clienti insoddisfatti in clienti fedeli*. Editore Franco Angeli, Milano 1998.

- Giura. *Tesi di Laurea*: *Applicazioni Internet alla funzione approvvigionamenti: dall' SCM all' E-procurement*. Università degli Studi di Pisa, Facoltà di Economia Aziendale. Pisa 2001.

- Gramma. *Customer Satisfaction. Misurare e gestire la soddisfazione del cliente*. Editore ISEDI, Torino 1993.

- Greenberg. *CRM customer relationship management*. Editore Apogeo, Milano 2002.

- Gerson. *Come misurare la soddisfazione del cliente*. Editore Franco Angeli, Milano 1995.

- Itami. *Le risorse invisibili*. Editore GEA Isedi, Torino 1988.

- Johnson, Gustafsson. *Customer satisfaction. Un sistema integrato di valutazione e gestione per incrementare la soddisfazione del cliente, la fedeltà ed il profitto*. Editore Guerini e Associati, Milano 2003.

- Marvulli. *I questionari*. Editore Giappichelli, Torino 1985.

- *Norma UNI EN ISO 9000. Sistemi di gestione per la qualità. Fondamenti e terminologia.* Editore UNI, Milano 2000.
- *Norma UNI EN ISO 9001. Sistemi di gestione per la qualità. Requisiti.* Editore UNI, Milano 2000.

- *Norma UNI EN ISO 9004. Sistemi di gestione per la qualità. Linee guida per il miglioramento delle prestazioni.* Editore UNI, Milano 2000.

- Santolin. *Tesi di Laurea: Nuovi approcci alla gestione delle forniture: il caso Unitec*. Università "Cà Foscari" di Venezia, Facoltà di Economia. Venezia 2000.

Riferimenti sitografici

- http://www.ailog.it/(Associazione italiana di logistica e di supply chain management)

- http://www.congenio.it/

- http://www.efqm.org/(The European Foundation for Quality Management)

- http://www.epurchasing.it/

- http://www.finechain.com/

- http://www.globalsourcingnow.com/

- http://www.magazzinovirtuale.it/

- http://www.netsourcing.it/
- http://www.preventivionline.it/
- www.unitec.it
- www.weprocure.it