

ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

FACOLTA' DI INGEGNERIA

CORSO DI LAUREA IN INGEGNERIA GESTIONALE

DIPARTIMENTO CIEG

TESI DI LAUREA

in

MARKETING INDUSTRIALE

Il mercato delle macchine da caffè per uso familiare - Lo sviluppo del piano di marketing

CANDIDATO :
Gilberto Grana

RELATORE:
Prof. Claudio Pitilino
CORRELATORE:
Prof. Andrea Zanoni

Anno Accademico 2008/2009

Sessione II

INDICE

CAPITOLO 1

Il mercato del caffè e delle macchine per uso familiare

1.1	Il mercato del caffè in Italia.....	4
1.2	La supply chain del caffè.....	6
1.3	Il mercato delle tazzine di caffè.....	7
1.4	Il mercato del caffè in cialde.....	9
1.5	La macchina per caffè espresso a cialde.....	11

CAPITOLO 2

L'azienda

2.1	Mission, aree di business e breve storia dell'impresa.....	14
2.2	Performance attuali dell'impresa.....	16
2.3	Struttura dell'impresa.....	21

CAPITOLO 3

Il mercato e il potenziale

3.1	Analisi del mercato italiano delle macchine per caffè espresso a cialde.....	23
3.2	Il mercato di riferimento potenziale/servito/penetrato dall'impresa.....	25
3.3	Analisi dei concorrenti.....	31

CAPITOLO 4

Analisi del comportamento del consumatore

4.1	Obiettivi, metodologia, modello di indagine e scelta del campione di intervistati.....	37
4.2	Strumenti di rilevazione: il questionario.....	40
4.3	Analisi dei risultati ottenuti dalle risposte dei <i>clienti</i> dell'azienda.....	41
4.4	Analisi dei risultati ottenuti dalle risposte dei <i>non clienti</i> dell'azienda.....	45
4.5	Matrice di pericolosità dei concorrenti.....	53

CAPITOLO 5

Analisi interna

5.1	Le leve di marketing dell'impresa.....	56
5.2	L'analisi dei costi.....	61

CAPITOLO 6

Strategia di marketing

6.1	Swot Analysis.....	65
6.2	Obiettivi e risultati attesi.....	72
6.3	Selezione della strategia e del target dell'impresa.....	76
6.4	Posizionamento.....	79

CAPITOLO 7

Marketing mix

7.1	Prodotto e servizio.....	82
7.2	Distribuzione.....	83
7.3	Comunicazione.....	87
7.4	Prezzo.....	97

CAPITOLO 8

Valutazione impatto e rischi

8.1	Planning operativo delle azioni.....	103
8.2	Impatto economico.....	108
8.3	Impatto e rischi organizzativi.....	140

<i>Conclusioni.....</i>	<i>147</i>
--------------------------------	-------------------

<i>Allegato.....</i>	<i>149</i>
-----------------------------	-------------------

<i>Bibliografia.....</i>	<i>151</i>
---------------------------------	-------------------

<i>Sitografia.....</i>	<i>152</i>
-------------------------------	-------------------

CAPITOLO 1

IL MERCATO DEL CAFFÈ E DELLE MACCHINE PER USO FAMILIARE

1.1 Il mercato del caffè in Italia

Il mercato del caffè, ai fini della nostra indagine, risulta essere il mercato primario. Vediamo quindi di indagare la sua struttura ed il giro d'affari che mette in moto questo prodotto.

La produzione: Il caffè è al secondo posto tra le materie prime commercializzate a livello mondiale dopo il petrolio.

E' prodotto in tutta la fascia equatoriale e tropicale anche se i maggiori produttori ed esportatori si trovano in America Latina.

Il mercato globale di settore consta di circa 90.000 milioni di euro ed il Brasile produce quasi un terzo del caffè nel mondo.

Nelle ultime tre stagioni il suo raccolto medio si è aggirato sui 32 milioni di sacchi (un sacco equivale a 60 kg) con esportazioni intorno ai 27 milioni.

Tra i produttori, al secondo posto, troviamo il Vietnam, che ha superato in pochi anni la Colombia, ora al terzo posto, grazie alla sua vicinanza geografica con il mercato cinese che ha visto aumentare notevolmente i consumi.

Altri grandi produttori mondiali sono Indonesia, Messico, India ed Etiopia.

Sebbene la produzione sia situata nei paesi del Sud, la compravendita del caffè avviene nelle Borse merci dei paesi occidentali, in particolare presso la Borsa di New York per la qualità Arabica, presso quella di Londra per la Robusta.

L'esercito di produttori di caffè si può dividere in due:

- milioni di piccoli contadini con piccoli appezzamenti non più grandi di un ettaro
- migliaia di medi e grandi proprietari terrieri con piantagioni anche di 1000 ettari

Il caffè rappresenta la coltivazione più importante nei Paesi in Via di Sviluppo: per oltre 20 milioni di coltivatori e le loro famiglie costituisce l'unica fonte reale di reddito.

Una dozzina di piccoli paesi dell'Africa orientale, come ad esempio Uganda, Ruanda ed Etiopia, vedono proprio il caffè come principale prodotto di esportazione, più precisamente si può constatare come dipendano dal caffè per oltre metà delle loro esportazioni.

La commercializzazione: Il 40% del caffè che arriva sul mercato internazionale è acquistato da multinazionali, dette *commerciali*, poiché si limitano a svolgere una funzione di intermediazione tra esportatori e piccoli importatori.

L'altro 60% è comprato da multinazionali, dette di *trasformazione*, poiché il loro obiettivo principale è quello di vendere il caffè direttamente ai consumatori dopo averlo torrefatto e impacchettato.

Il commercio del caffè è in definitiva dominato da poche grandi multinazionali.

Fino al 1989 esisteva un accordo tra i paesi produttori e consumatori per mantenere stabile la produzione e i prezzi. Quando il prezzo tendeva a scendere, perché le richieste erano più basse dell'offerta, l'ente che aveva questo ruolo, sequestrava parte della produzione e la rimetteva sul mercato quando le richieste superavano l'offerta.

Tale accordo però, non venne rinnovato su pressione delle multinazionali, così tutta la quantità di caffè immagazzinata venne immessa sul mercato causando il crollo dei prezzi.

Gli operatori commerciali più grandi sono: Neumann Kaffee (Germania), Volcafé (Svizzera), Cargill (Stati Uniti), Esteve (Brasile/Svizzera), Aron (Stati Uniti), ED&F Man (Regno Unito), Dreyfus (Francia), Mitsubishi (Giappone).

Inoltre, alcuni grossi distributori di caffè come, Sara Lee/De e Nestlé, possiedono società d'importazione proprie, che controllano l'intera filiera del caffè, dal raccolto al consumatore.

Grazie alla leadership che si sono assicurate, spesso pagano ai produttori un prezzo più basso di quello del mercato mondiale, dal momento che riescono a negoziare i prezzi facendo leva sulla base dei grandi acquisti.

L'Italia occupa un posto di notevole importanza nel mercato del caffè. Ogni anno importiamo circa 324.000 tonnellate di caffè verde in grani, metà di Arabica e metà di Robusta. Sempre in un anno esportiamo circa 3.800 tonnellate di caffè verso l'estero grazie al lavoro di ben 750 torrefattori presenti nel nostro Paese. Date queste cifre, è chiaro che il caffè in Italia è ben più che un fenomeno culturale. In particolare il valore del mercato italiano del caffè è pari a circa € 713.000.000, mentre a volume si aggira attorno alle 95.000 tonnellate. La dinamica dei consumi in valore è di +3,5% annuo, mentre quella a volume è di +5,2%.

1.2 La supply chain del caffè

Per comprendere meglio le dinamiche che ruotano attorno al mercato del caffè analizziamo come si configura la sua supply chain.

Gli attori principali sono:

- Produttori di caffè in grani
- Traders
- Torrefattori
- Grande distribuzione
- Consumatore finale

La catena è lunga e complessa, in quanto le relazioni tra gli operatori si differenziano, ad esempio, in base alle dimensioni dei produttori. Tali relazioni non sono sempre collaborative a causa di:

- concorrenza verticale tra traders e torrefattori
- sfruttamento del potere contrattuale da parte degli intermediari che contribuisce ad intrappolare i piccoli imprenditori agricoli in una spirale di povertà e debiti.

La distribuzione del valore lungo la filiera è suddivisa in un 70% condiviso tra le imprese multinazionali che controllano la catena del caffè ed il restante 30% rimane nei paesi di origine.

In particolare la frazione di competenza dei torrefattori è pari al 30%, poiché serve a coprire gli elevati investimenti in branding e comunicazione.

I produttori non partecipano molto nella distribuzione del valore per le seguenti ragioni:

- basso prezzo del caffè verde sul mercato internazionale
- elevato potere negoziale degli intermediari
- scarso controllo sulle fasi successive di “beneficiamento” del caffè, di prima lavorazione e di commercializzazione.

Inquadrato il sistema di business del mercato primario, vediamo come questo si suddivide nei vari mercati da esso derivati, a seconda delle modalità di consumo.

Lo schema che segue individua i differenti ambiti di utilizzo del caffè, ognuno dei quali può rappresentare un mercato derivato con sue proprie dinamiche di business.

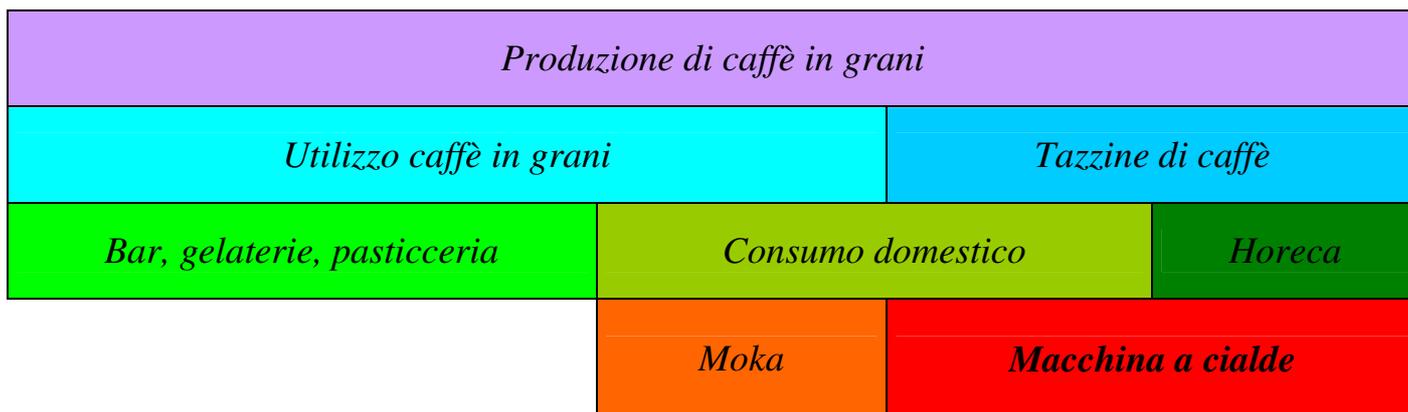


Figura 1

1.3 Il mercato delle tazzine di caffè

Il segmento su cui concentriamo la nostra indagine è quello delle *tazzine di caffè* consumate dagli italiani, avvicinandoci così a quello che è il mercato derivato di nostro interesse.

Il caffè oggi è al terzo posto tra le bevande più consumate dopo acqua e vino, costituisce il secondo giro d'affari dopo il petrolio e rappresenta circa il 70% dei consumi di hot drinks (thè, caffè, altre bevande calde).

Il *comportamento* degli italiani nei confronti di questa bevanda è sintetizzato dall'analisi effettuata da Astra, società di consulenza strategica che si occupa in particolare di strategie di marketing, studi di posizionamento di mercato, valutazione di marche e aziende e ricerche sociali:

- nell'arco di una giornata, mediamente il 49% della popolazione beve caffè
- gli uomini bevono più caffè delle donne (1,7 tazze al giorno contro 1,5)
- i più grandi bevitori di caffè consumano una media di 3,3 tazze di caffè al giorno
- il 37% beve caffè "solo", mentre il 63% aggiunge qualche tipo di edulcorante, latte o panna
- il caffè normale costituisce 87% del totale, mentre il solubile solamente il 13%
- il 57% del caffè è consumato a colazione, il 34% tra i pasti ed il 13% fuori pasto
- le donne sono più interessate alle varietà dei caffè considerandolo un bene rilassante
- le donne sono più coscienti del prezzo che gli uomini
- gli uomini considerano il caffè come un aiuto per "mettersi in moto"

Le *caratteristiche del consumo* di tazzine di caffè in Italia è ben rappresentato dalla seguente indagine anch'essa tratta da ricerche condotte da Astra:

56% dei bevitori di caffè sono uomini

81,1% dei bevitori di caffè bevono fino a tre caffè al giorno

57,3% la percentuale degli italiani che beve il caffè in compagnia

22,2% degli italiani consuma almeno una tazzina quotidiana al bar

45,2% è la fetta maggiore di consumatori da bar

75,2% dei caffè vengono bevuti prevalentemente nella fascia mattutina

74% dei bevitori di caffè preferiscono l'espresso

1.65 il numero di tazzine mediamente consumato ogni giorno da un adulto al bar

600 le tazzine pro capite consumate annualmente in Italia

70Mio tazzine di caffè consumate al giorno

20.000 miliardi(lire) il giro d'affari annuale dell'espresso nella nostra penisola

Vengono ora riportate le risposte fornite dagli italiani ad un questionario somministrato da Astra, riguardo le loro *abitudini* di consumo del caffè:

Quanti caffè beve al giorno?	fino a 3	81,1%
	fino a 6	14,9%
	più di 6	4,0%

Quando beve il caffè?	al mattino	75,4%
	al pomeriggio	21,5%
	la sera	3,1%

Dove consuma generalmente il caffè?	al bar	15,8%
	a casa	70,7%
	al distributore automatico	13,5%

1.4 Il mercato del caffè in cialde

Analizziamo il segmento specifico di nostro interesse del mercato del caffè , ovvero quello delle *tazzine di caffè erogate dalle macchine a cialde per caffè espresso consumate all'interno delle famiglie italiane.*

In questo segmento si fotografa un'Italia sempre più attenta alla propria alimentazione, ai contenuti nutrizionali dei prodotti ed alle proposte alimentari in linea con la salute.

Il caffè è una bevanda che per questo settore ha significato molto, se si pensa che la leadership italiana nella produzione di macchine si deve proprio all'introduzione negli anni Sessanta dei distributori automatici di caffè espresso. Il giro d'affari delle cialde nel 2007 ha raggiunto un valore di **134,5 Ml euro** e a volume di **1035,5 Mlkg**.

Quello del caffè espresso in cialde è un mercato tra i più promettenti, con tassi di sviluppo tra i più elevati nel mondo del largo consumo e con una varietà di offerta molto alta.

Un'incredibile evoluzione avvenuta a partire dal 2002/2003 e tuttora in grande fermento e in veloce trasformazione: da tradizionale offerta di una "semplice" materia prima/commodity (grani o macinato), a prodotto/servizio per il consumatore.

Questa trasformazione è testimoniata dai nuovi trend dei consumi e dalle dinamiche esplosive della variegata offerta di sistemi aperti, semiaperti, chiusi e multi-beverage.

Plastica ed alluminio appartengono ai cosiddetti sistemi chiusi, mentre nella carta si è sviluppata maggiormente l'offerta di sistemi aperti, dove è il consumatore che sceglie liberamente.

Le proposte arrivate sul mercato del caffè porzionato, con un supporto adeguato di distribuzione e d'informazione, hanno ottenuto posizioni di "premium price" ed hanno immediatamente incontrato il gradimento da parte del consumatore, con la possibilità di fidelizzarlo grazie ad abbonamenti di lungo periodo ed accessori.

Da poco più di una decina d'anni si è diffuso un "sistema" (macchina + caffè porzionato) che consente di ottenere un ottimo risultato in tazza anche da chi non è esperto o consuma pochi caffè in un giorno.

Fino a circa cinque anni fa, in questo mercato prevalevano alcuni grandi operatori che proponevano solo "sistemi chiusi": la stessa azienda forniva macchina e caffè porzionato che funzionavano solo insieme. Il cliente così si trovava obbligato ad utilizzare solo ciò che gli veniva offerto.

Ora la situazione è cambiata perché a questi si sono affiancati sistemi "semi aperti" e completamente aperti.

Il Consorzio E.S.E. (Easy Serving Espresso) ha ritenuto importante dare una chiave di lettura al mercato del caffè porzionato, per iniziare a definirne le basi e i sistemi. Nel 2005 ha aperto

ufficialmente il dialogo tra i protagonisti del settore del caffè porzionato, organizzando il “Primo Simposio Internazionale del caffè porzionato”, forte dell’unicità del suo tavolo, composto sia da torrefattori sia da produttori di macchine espresso leader a livello internazionale.

Nel mercato del caffè porzionato esistono alcune certezze, come i notevoli investimenti delle aziende, il velocissimo rinnovo dell’offerta di macchine e monodosi, l’aumento dei players e i successi dei sistemi che offrono un servizio integrato al consumatore, ma anche molte incertezze, trattandosi di un mercato molto segmentato, molto veloce, poco definito e articolato nei differenti mercati.

Il mercato del caffè porzionato ha visto anche tassi di crescita a due cifre. In alcuni paesi, come la Francia, anche a tre cifre, quando le catene di distribuzione hanno esposto macchina e cialda o capsula sullo stesso scaffale. Normalmente non è così, perché il caffè è nel reparto alimentari, mentre la macchina è tra i casalinghi.

Il mercato italiano invece, sta crescendo a due cifre su tutto quello che riguarda le cialde e nel settore retail la crescita media, negli ultimi tre anni, è stata del 20/25%.

Per quanto riguarda i volumi del caffè porzionato nel nostro paese, per due terzi è realizzato dalle capsule in *plastica* e per un terzo dalle cialde in *carta*. Le capsule in *alluminio* iniziano ad essere rappresentative, mentre nel mondo sono indubbiamente una realtà più consistente.

Figura 2



Tra i 200 e i 220 euro il costo medio di una macchina e tra i 20 e 40 centesimi il prezzo della capsula o cialda. Tali variazioni sono dovute al tipo di macchina e di cialda acquistate o all’azienda che fornisce il servizio.

1.5 La macchina per caffè espresso a cialde

Citiamo brevemente le principali fasi storiche che hanno portato allo sviluppo di macchine in grado di produrre il caffè espresso, oggetto dell' analisi.

Questi sistemi permettono di ottenere un caffè particolarmente ristretto, denso, caratterizzato da un aroma intenso.

Alla fine del *XIX secolo*, in seguito a continui miglioramenti apportati sulle macchine da caffè dai vari progettisti, tra i quali quelli italiani iniziarono ad essere in risalto, prese uso comune la definizione espresso. Il caffè iniziò ad essere apprezzato da molti consumatori, quindi era necessario inventare qualcosa di pratico, semplice da usare e veloce nel suo impiego per produrre il caffè. La parola espresso si sposava perfettamente con il nuovo secolo che stava per giungere, promettente di idee innovative in campo tecnologico, proiettato verso il progresso.

Nel *1901*, fu Luigi Bezzerà, ingegnere milanese, che si distinse in modo particolare mettendo a punto la prima macchina per caffè espresso. Una macchina a colonna, di dimensioni notevoli, che divenne per molto tempo a seguire un punto di riferimento per i costruttori di macchine per caffè. L'utilizzo del vapore fu una vera e propria rivoluzione; l'idea geniale che aspettava di essere concretizzata. La caldaia a sviluppo verticale occupava parte della colonna e grazie all'applicazione di soluzioni estetiche di un certo effetto, la macchina per caffè attirava non poco l'attenzione dei clienti nei locali. Si aggiunsero quindi anche materiali lucenti, smalti e bronzo applicati con lo stile del tempo, per rendere più che mai le macchine per caffè oggetti da esporre in bella mostra a tutto vanto dei proprietari o gestori del locale.

Le evoluzioni tecniche relative alla preparazione del caffè continuarono a perfezionarsi. I modelli che utilizzavano il vapore come procedimento di estrazione infatti, offrivano spesso un caffè che risultava essere troppo amaro, tendente a deteriorare l'aroma e le caratteristiche organolettiche. Negli *anni 40* venne introdotto l'impiego di un pistone che sostituì quello del vapore nell'estrazione del caffè. I nuovi modelli non utilizzavano più il vapore per l'estrazione, bensì acqua bollente e polvere di caffè in un infuso capace di creare una crema particolarmente aromatica e densa. Questa invenzione risultò di fondamentale importanza, andando ad accrescere qualitativamente il risultato finale della bevanda offerta.

Negli *anni 50* le nuove esigenze stilistiche portarono ad adottare strutture orizzontali nella costruzione delle macchine per caffè espresso. In questo modo si rese possibile esaltare al meglio le qualità estetiche del prodotto e della sua funzionalità.

L'evoluzione di queste macchine ci permette oggi di avere a costi abbordabili, in casa nostra, un piccolo, ma efficiente strumento in grado di produrre un eccellente caffè espresso.

In particolare, ai fini della nostra analisi, è utile evidenziare le caratteristiche della macchina che fa uso di cialde per la produzione del caffè espresso.

Questi distributori sono costituiti da un serbatoio di acqua, parte della quale viene mantenuta in temperatura in un'apposita caldaia. Quando si inserisce nell'alloggiamento la cialda contenente il caffè (cialda che svolge anche il ruolo di filtro usa e getta), si aziona il dispositivo per far passare l'acqua ad una certa pressione attraverso la cialda stessa, ottenendo un caffè espresso particolarmente denso.

Le cialde rappresentano l'ultima frontiera della storia del caffè espresso, per la serie di vantaggi che offrono.

- *Igiene*: usando le cialde si evita di sporcare di polvere di caffè il piano di lavoro, la macchina, il macinino ecc..., quindi risulta particolarmente indicata in quei luoghi ove non è possibile pulire frequentemente come in casa, oppure dove si richiede un'immagine elegante e di prestigio
- *Semplicità*: con pochi gesti si prepara un caffè perfetto
- *Qualità*: il vero caffè espresso deve essere macinato al momento, infatti l'ossigeno ne ossida i composti e ne riduce la qualità. Nelle cialde la busta è conservata in assenza di ossigeno e questo ne garantisce la durata per tempi lunghi senza pregiudicare il gusto
- *Praticità*: poiché il caffè deve essere macinato al momento ci si trova a dover effettuare una scelta. O si sceglie di acquistare anche una macinacaffè, o si compra il caffè già macinato. Il macinacaffè obbliga ad una serie di operazioni supplementari, mentre il pacchetto di polvere deve essere consumato in fretta
- *Rapidità*: in pochi secondi è possibile bere un ottimo caffè espresso
- *Costanza*: la cialda garantisce sempre risultati costanti

Oggi la maggior parte del caffè in cialde segue lo standard E.S.E. (Easy Serving Espresso) che è stato inventato e lanciato sul mercato da Illy.

Questo standard impone che la cialda sia una porzione di 7 *grammi* di caffè torrefatto, macinato, dosato e pressato, racchiuso tra due fogli di carta filtrante, che garantisce un risultato in tazza qualitativamente costante e sempre perfetto.

Oltre alla carta, le cialde possono essere realizzate anche in plastica e alluminio.

La produzione può essere così caratterizzata:

Cialda tonda: mm 55

Cialda quadrata: mm 55x70

Cialda tonda con lembo: mm 55

Cialda doppia tonda: mm 70

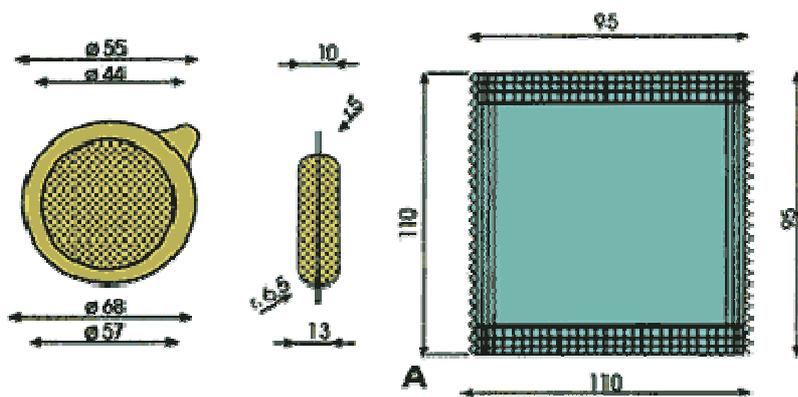


Figura 3

La cialda dura: A pressatura compatta, necessita di camera di infusione di dimensioni in accordo

La cialda soffice: Non compatta, si adatta a differenti camere di infusione

Insieme alle cialde viene consegnato anche il set di bicchierini di plastica e le relative palettine per mescolare il caffè, nonché le buste monodose di zucchero. I modelli più belli di queste macchine prevedono un alloggiamento in acciaio per le tazzine dove possano essere tenute calde. La qualità dei materiali impiegati deve essere buona sin dai modelli base (acciaio inox) per arrivare ai modelli più stilizzati, ricoperti in fibra di carbonio, inserti di ottone, etc.

CAPITOLO 2

L'AZIENDA

2.1 Mission, aree di business e breve storia dell'impresa

L'impresa oggetto dell'analisi agisce nell'ambito della distribuzione automatica, in particolare gestisce distributori che vendono bevande calde, fredde e alimenti presso imprese commerciali, scuole, enti pubblici e famiglie. L'azienda opera in due business distinti e per differenziarsi prende un nome diverso a seconda dell'area di business interessata.

Granacaffè S.N.C. si occupa della gestione dei distributori automatici nel settore commerciale, mentre *Areavending* della gestione delle macchine per caffè espresso in comodato d'uso presso le famiglie e le imprese commerciali.

Quest'ultima area di business è più recente ed in particolare è nata nel 2000 in concomitanza con l'inizio della commercializzazione delle macchine da caffè espresso per famiglie. La suddivisione è anche operativa in quanto il centralino ed il servizio assistenza che risponde al cliente è diverso a seconda che questo sia tradizionale (settore commerciale) o kit (famiglie).

L'azienda inizia a svilupparsi nel '65 quando Grana Adriano gestisce in prova per due anni due distributori della Faema presso il pastificio Ghigi a Rimini. Nel '69 vengono comprate 12 macchine da caffè E61 Faema e 8 Faemine, e nel '70 inizia a gestire anche due distributori automatici presenti all' SCM Group.

Figura 4



Faemina

Figura 5



E61

Nel '72 nasce la ditta Grana Adriano.

Nel '74 fallisce la Faema e vengono da lei acquistate 20 Gran Bar.

Nel '78 iniziano i primi contatti con la Zanussi dalla quale vengono acquistati tre distributori.

Nel '79 nasce dalla collaborazione di Grana Adriano e Grana Pier Luigi l'impresa Granacaffè S.n.c. che operava con distributori della Faema della Zanussi e con circa 150 Faemine che producevano caffè liofilizzato.

Nell'88 nasce la macchina da caffè espresso a cialda per uso commerciale ed anche Granacaffè ne compra alcune nel'91 presso un'azienda di Ancona che a sua volta le aveva acquistate da Lavazza.

Nel '98 l'impresa inizia ad acquistare macchine da caffè a cialda modello L01 (Figura 6) direttamente da Lavazza.

Figura 6



Infine nel 2000 inizia la commercializzazione delle macchine da caffè presso le famiglie grazie ad operazioni di marketing di Lavazza che sfruttava la presentazione di altri prodotti, come coperte il lana merinos, per le quali venivano proposte delle dimostrazioni presso le famiglie, per presentare anche le proprie macchine da caffè. Il mercato delle famiglie si è e si sta sviluppando sempre più per cui diventava complicato gestire i due processi, tradizionale e kit, in modo integrato. Nasce così *Areavending* dedicato interamente al servizio di ricerca clienti, cessione in comodato d'uso delle macchine da caffè espresso presso le famiglie e servizio gratuito di assistenza ai clienti.

2.2 Performance attuali dell'impresa

Al fine di iniziare l'analisi delle performance, si riporta in **Tabella 1** il conto economico dell'impresa, riclassificato al costo del venduto, riferito al business delle macchine per caffè espresso per aziende e per famiglie.

Non è stato possibile evidenziare il conto economico relativo al solo mercato delle famiglie in quanto l'impresa non effettua una distinzione tra questo settore e quello delle aziende.

<i>Voci</i>	€	% sui ricavi
Ricavi	894.046,98	100,00
<i>Rimanenze iniziali</i>	33.972,68	3,80
<i>Acquisto merce</i>	459.593,01	51,41
<i>Energia</i>	3.357,20	0,38
<i>Impiegati</i>	134.143,75	15,00
<i>Operai</i>	89.913,96	10,06
<i>Ammortamento distributori</i>	62.408,40	6,98
<i>Altri costi industriali</i>	41.679,20	4,66
<i>Rimanenze finali</i>	63.489,50	7,10
Costo del venduto	761.578,70	85,18
<i>Pubblicità</i>	3.801,71	0,43
<i>Cancelleria e tipografia</i>	8.267,35	0,92
<i>Trasporti</i>	3.866,64	0,43
<i>Manutenzione automezzi</i>	2.588,64	0,29
<i>Assicurazione e tassa proprietà automezzi</i>	3.492,59	0,39
<i>Carburante</i>	15.984,41	1,79
<i>Ammortamento automezzi</i>	14.673,38	1,64
Costi commerciali e distributivi	52.674,72	5,89
<i>Costi amministrativi</i>	7.804,50	0,87
<i>Costi telefonici e hardware</i>	16.727,30	1,87
Costi amministrativi e generali	24.531,80	2,74
Risultato operativo gestione caratteristica	55.261,76	6,18
<i>Costi gestione accessoria</i>	14.522,87	1,62
Reddito lordo di competenza	40.738,89	4,56
<i>Costi gestione straordinaria</i>	1.606,48	0,18
Reddito ante imposte	39.132,41	4,38
<i>Imposte</i>	11.739,72	1,31
Reddito netto	27.392,69	3,06

Tabella 1

N.B. Ricavi = (\sum % in rosso - % in verde)

Analizziamo le informazioni necessarie per verificare quello che è l'attuale andamento delle vendite dell'impresa nella particolare area di business di nostro interesse.

Viene di seguito riportata una tabella riassuntiva che inquadra schematicamente i dati più rilevanti.

<i>Mesi</i>	<i>CONTATTI</i>				<i>POSITIVI</i>				
	<i>C to C</i>	<i>Ufficio</i>	<i>Kit</i>	<i>Telemark</i>	<i>C to C</i>	<i>Ufficio</i>	<i>Kit</i>	<i>Telemark</i>	<i>TOT</i>
<i>Gennaio</i>	1	8	8	1108	1	4	6	7	18
<i>Febbraio</i>	1	7	12	3202	1	5	8	12	26
<i>Marzo</i>	2	4	6	2628	2	4	4	12	22
<i>Aprile</i>	0	2	2	2231		2	2	19	23
<i>Maggio</i>	0	4	7	2975		3	4	10	17
<i>Giugno</i>	0	0	2	2069			1	9	10
<i>Luglio</i>	1	4	4		1	3	3		7
<i>Agosto</i>	3	3	5		3	3	2		8
<i>Settembre</i>	0	8	7	536		5	4	1	10
<i>Ottobre</i>	0	0	9	2212			9	5	14
<i>Novembre</i>	2	14	18	3083	2	10	12	15	39
<i>Dicembre</i>	2	5	21	1867	2	3	19	18	42
<i>Totale</i>	12	59	101	21911	12	42	74	108	236

Tabella 2

LEGENDA

C to C: Costumer to Costumer, ovvero contatti e nuovi clienti realizzati grazie al passaparola

Ufficio: Clienti che chiamano direttamente in azienda per avere informazioni sulla tipologia e sul prezzo del servizio che viene offerto

Kit: Clienti che contattano l'azienda essendone venuti a conoscenza tramite i flyer di advertising che vengono inseriti nelle scatole di caffè inviate

Telemarketing: Clienti contattati direttamente dalle centraliniste dell'impresa per offrire loro il servizio (Telemarketing diretto)

I dati appena esposti riguardano l'attività dell'impresa svolta con l'unica finalità di sviluppare le vendite nel reparto "residential" (famiglia).

Parallelamente le stesse operazioni (C to C, Ufficio, Kit e Telemarketing) sono svolte con riferimento al mondo delle imprese e non delle famiglie.

Il processo di telemarketing in questo caso è duplice:

A: Viene proposta la macchina caffè espresso in comodato d'uso all'impresa contattata

B: Qualora l'impresa non accetti la prima proposta, all'interlocutore viene offerto lo stesso servizio, ma con riferimento al suo ambito familiare (Telemarketing indiretto)

Analizziamo ora, attraverso i seguenti dati, quello che è stato il trend di crescita e l'andamento dell'aumento dei clienti dell'impresa negli ultimi anni.

I valori sono comprensivi di tutti i nuovi clienti realizzati nelle tre modalità:

1:Famiglie ottenute tramite azioni a loro dedicate (C to C, Ufficio, Kit e Telemarketing diretto)

2:Imprese ottenute tramite azioni a loro dedicate (C to C, Ufficio, Kit e Telemarketing)

3:Famiglie ottenute indirettamente tramite contatto inizialmente finalizzato all'impresa (Telemarketing indiretto)

Mesi	Positivi 2002	Positivi 2003	Positivi 2004	Positivi 2005	Positivi 2006	Positivi 2007	Positivi 2008	TOT
<i>Gennaio</i>	55	61	104	85	103	29	113	550
<i>Febbraio</i>	37	37	89	87	112	24	99	485
<i>Marzo</i>	44	40	79	92	150	37	79	521
<i>Aprile</i>	38	22	73	91	79	31	79	413
<i>Maggio</i>	34	43	63	110	26	25	88	389
<i>Giugno</i>	30	32	38	64	28	26	41	259
<i>Luglio</i>	14	33	13	24	21	18	14	137
<i>Agosto</i>	4	12	5	11	17	18	10	77
<i>Settembre</i>	43	70	63	62	52	32	22	344
<i>Ottobre</i>	44	91	121	88	104	56	38	542
<i>Novembre</i>	56	90	133	99	75	92	81	626
<i>Dicembre</i>	31	71	70	80	43	68	106	469
Totale	430	602	851	893	810	456	770	4812

Tabella 3

La **Tabella 4** invece, mostra il trend di crescita annuale con riferimento ai soli clienti residential, ottenuti con: C to C, Ufficio, Kit, Telemarketing diretto e indiretto.

Anno	Residential
2002	95
2003	99
2004	137
2005	181
2006	199
2007	236
2008	376
<i>Totale</i>	1323
<i>Valore medio</i>	189

Tabella 4

Dalle informazioni riportate si possono ricavare le performance attuali specifiche e caratteristiche dell'impresa.

In particolare possiamo fare le seguenti considerazioni:

- Dopo i primi anni l'andamento delle vendite ha subito un forte ed improvviso incremento dovuto a:
 - affinamento delle tecniche utilizzate
 - incremento delle conoscenze nel settore specifico
 - aumento dell'interesse da parte dell'azienda in questa area di business
 - incremento degli investimenti allocati a questo fine
 - introduzione ed utilizzo massiccio delle tecniche di telemarketing
- Dopo un anno (2007) di riduzione delle vendite, il 2008 ha fatto registrare un nuovo incremento, che è confermato anche dai dati ricevuti sui primi mesi del 2009
- I mesi che incidono maggiormente in positivo sul fatturato dell'impresa in questa area di business sono Gennaio, Ottobre ed in particolar modo Novembre che incide per il 13% delle vendite effettuate dal 2002 al 2008
- Le ore di telemarketing impiegate nella stagione estiva (Giugno, Luglio, Agosto) sono inferiori rispetto alle altre, ma questo modo di procedere è validato dal fatto che, in proporzione, si nota come questi mesi siano quelli meno produttivi nell'arco dell'anno

- La media dei nuovi clienti annuali, solo di tipo residential, è stata calcolata solo per completezza, ma dato il trend fortemente crescente, tale valore è inevitabilmente distorto. Bisogna comunque tenere in considerazione che le potenzialità attuali dell'impresa sono già in grado di far fruttare più di 350 nuovi clienti residential annui.

In relazione ai dati citati in **Tabella 4**, si riportano ora le performance storiche nella specifica area di business "residential":

<i>Anno</i>	<i>Clients</i>	<i>Consumazioni</i>	<i>Ricavi</i>	<i>Profitti</i>	<i>Profittabilità %</i>
2002	95	96.330	28.899	8.670	30,00
2003	154	156.156	46.847	14.054	30,00
2004	241	244.373	73.312	21.994	30,00
2005	372	377.210	113.163	33.949	30,00
2006	511	518.157	170.992	46.634	27,27
2007	667	676.342	223.193	60.871	27,27
2008	950	963.306	317.891	86.698	27,27

Tabella 5

Si sottolinea che:

- Il numero di clienti non rispecchia quello riportato in **Tabella 4** in quanto, in questo caso, viene considerato il numero di clienti totali a fine dell'esercizio, al netto di quelli persi durante l'anno
- Il valore del fatturato aumenta consistentemente a partire dal 2006 in quanto oltre al numero di clienti è stato aumentato anche il prezzo di vendita (da 0,30 a 0,33 cent/cialda)
- Il numero delle consumazioni totali a fine di ogni anno non è collegabile al numero di clienti, in quanto questo subisce variazioni nell'arco dell'anno

A valle di quest'ultima considerazione, risulta utile valutare il valore annuo medio di un cliente:

<i>Consumazioni per cliente</i>	<i>Valore monetario per cliente</i>
1.000 cialde/anno	330 €/anno

Tabella 6

2.3 Struttura dell'impresa

Si analizza l'organizzazione interna dell'impresa attraverso:

- L'organigramma aziendale
- La suddivisione interna dei compiti

L'azienda presenta il seguente organigramma:

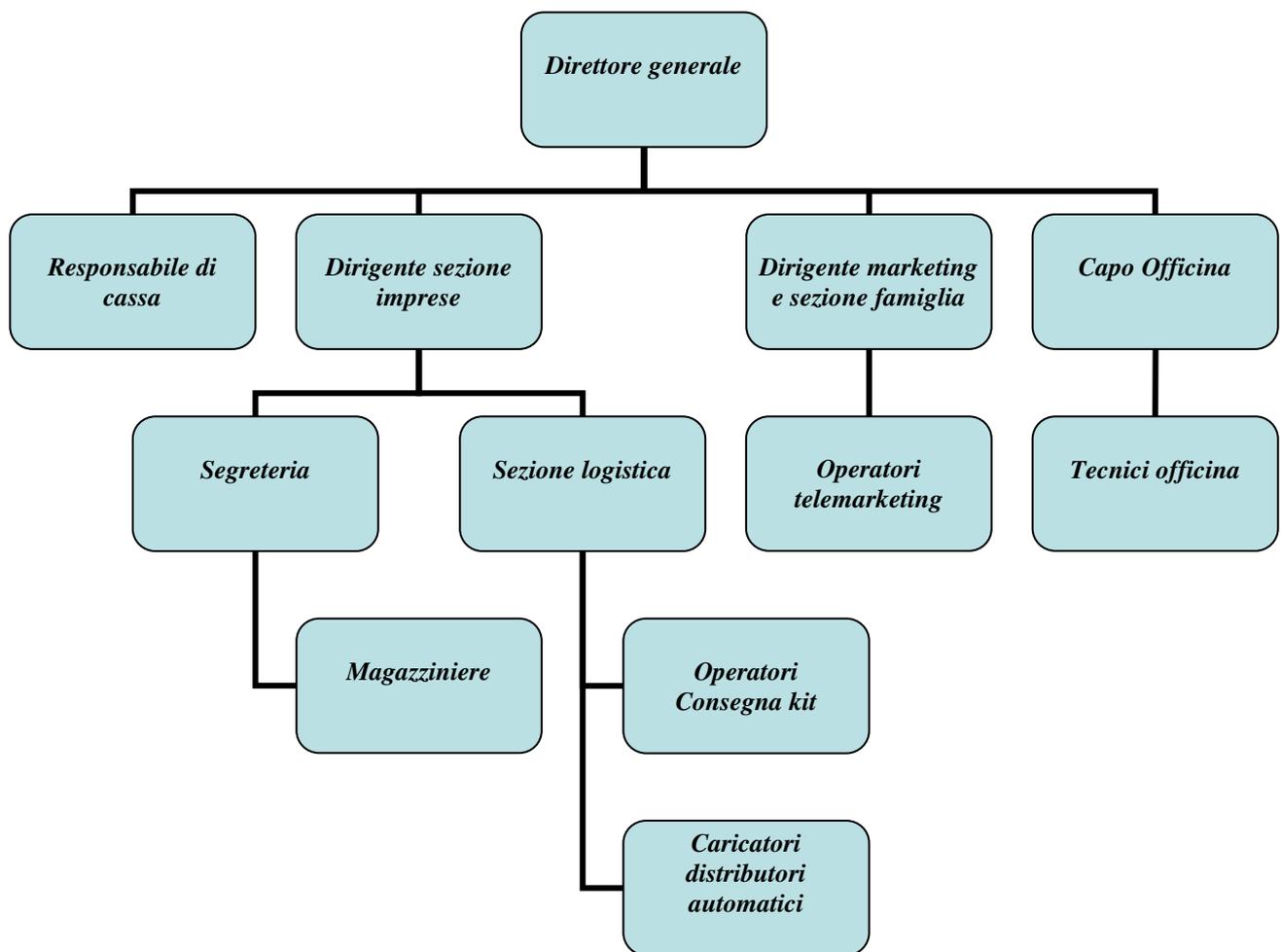


Figura 7

In particolare gli operatori che lavorano all'interno dell'impresa sono così suddivisi:

<i>Ruolo</i>	<i>Numero</i>
<i>Sezione logistica</i>	<i>1</i>
<i>Caricatori merce su distributori automatici</i>	<i>10</i>
<i>Consegna kit</i>	<i>6</i>
<i>Tecnici</i>	<i>6</i>
<i>Operatori telemarketing</i>	<i>8</i>
<i>Segretarie</i>	<i>6</i>
<i>Operatori di cassa</i>	<i>1</i>
<i>Capotecnico</i>	<i>1</i>
<i>Magazziniere</i>	<i>1</i>

Tabella 7

CAPITOLO 3

IL MERCATO E IL POTENZIALE

3.1 Analisi del mercato italiano delle macchine per caffè espresso a cialde

La crescita esponenziale del consumo di caffè in Italia, come dimostrato dai dati precedentemente analizzati, si deve anche alla diffusione delle macchine per bevande calde da ufficio (nome tecnico Hot Table Top) che hanno registrato negli ultimi anni un vero e proprio boom. Nelle seguenti analisi, tratte da Astra Ricerche, cercheremo di dimensionare quello che è attualmente il mercato delle macchine da caffè in cialde installate presso le famiglie italiane, quale potrebbe essere il suo potenziale sviluppo, le preferenze degli italiani in relazione a questo servizio ed una possibile segmentazione del mercato in base alle preferenze di consumo.

Questa tipologia di business si sta sviluppando sempre di più, a fronte della maggiore affidabilità e qualità dei dispositivi di erogazione che richiedono sempre meno interventi di esperti.

L'83% degli italiani sopra i 15 anni prepara il caffè in casa. In numero assoluto si tratta di circa 36 milioni di italiani, con prevalenza di donne, mentre i non preparatori – in media un italiano su sei – sono soprattutto uomini, concentrati nella classe di età 15-24 anni.

Attualmente gli italiani che fanno il caffè in casa usano soprattutto la moka (79%), ma già il 27% ricorre ad una macchina espresso:

- quella manuale, che funziona con caffè macinato o con cialde (8.0 milioni)
- quella automatica, ossia quella che – schiacciando un tasto – fa tutto lei per poi espellere i fondi del caffè in un contenitore all'interno della macchina (2.6 milioni)
- infine la macchina espresso con capsule (1 milione)

In futuro il mercato delle macchine espresso usate in casa dovrebbe espandersi. Al riguardo sono state espresse queste preferenze:

- il 51% amerebbe poter preparare un vero e proprio espresso
- il 42% il cappuccino con la schiuma
- il 26% un reale caffè ristretto
- il 22% il caffèlatte
- il 19% il latte e macchiato, entrambi con vero espresso
- il 16% il vero espresso lungo

- più del 6% altre bevande 'speciali' a base di caffè (lo shakerato, i cocktail, ecc) (N.B. il totale fa più del 100%, in quanto l'intervistato poteva esprimere più di una preferenza)

Le preferenze degli italiani sembrano indicare che la macchina espresso ideale dovrebbe essere:

- efficiente e semplice
- flessibile, capace di fare bene non solo l'espresso
- più d'un terzo la vorrebbe classica, non troppo avanzata e non cara
- quasi un altro terzo è disposto a spendere di più pur di averla di qualità, con ottime performance, di una marca nota e specializzata, tecnologicamente all'avanguardia e connotata da un bel design moderno.

Secondo le preferenze espresse si può tentare di effettuare una prima **macrosegmentazione** del mercato italiano in tre profili di clienti:

- Il primo tipo è quello dei **TRADIZIONALISTI** (31% del campione): per lo più tardo-adulti e anziani, poveri o semi-poveri, con basso o nullo titolo di studio, pensionati e casalinghe così come operai e impiegati di basso livello o agricoltori o disoccupati, medi o forti preparatori personali in casa per sé e per altri di caffè (e solo di caffè: non di cappuccino, ecc.), utilizzatori un po' della napoletana e moltissimo della moka. Non hanno macchine espresso e spesso non le amano. Napoli è la capitale di tale gruppo.
- Il secondo tipo è quello delle **TRANSIZIONALI** (36% del campione): molto al di sopra della media sono donne meno che 50enni, con reddito e consumi tra medi e medio-bassi, con la licenza media e il diploma di scuola media superiore. Sono caratterizzate da una cultura moderna, ma non certo avanzata, attenta alle nuove tendenze, ma spesso all'insegna del 'vorrei ma non posso'. Spesso sono insicure e altre volte invece dotate di grande autostima, forti preparatrici di caffè in casa, tutte usanti la moka, ma aspiranti a possedere una macchina espresso (specie manuale). Roma ne è la capitale.
- Il terzo tipo è quello degli **INNOVATORI** (33% del campione): con un forte peso di coloro che hanno meno di 40 anni ed in particolare delle nuove coppie comprese tra i 25 ed i 34 anni, con reddito e consumi medio-alti e alti, laureati o diplomati. Sono colti, tecnofili e a volte maniaci della tecnologia, massimamente attenti al moderno design, benestanti. Tra questi troviamo anche neo-edonisti e spesso uomini in carriera, imprenditori/dirigenti/professionisti, appartenenti alla fascia alta del ceto medio, deboli preparatori di caffè, ma utilizzatori prevalenti ed entusiasti

di macchine espresso ed in particolare di quella automatica. Possiamo definirli come degli opinion leader, sicuri di sé e a volte un po' presuntuosi, con uno stile di vita avanzato e super-impegnato. Bologna ne è la capitale

3.2 Il mercato di riferimento potenziale/servito/penetrato dall'impresa

Il mercato potenziale è l'insieme di soggetti che, per ragioni demografiche, economiche, culturali, possono essere considerati potenziali acquirenti di un determinato prodotto/gruppo di prodotti.

Data tale definizione potremmo considerare come mercato potenziale per l'impresa, in relazione all'offerta di macchina da caffè in cialde per famiglia, l'insieme di famiglie presenti in Italia.

Rielaborando i dati e le indagini di mercato precedentemente citate riguardo al mercato del caffè in cialde cerchiamo di individuare quale potrebbe essere il mercato potenziale a volume e a valore.

- Gli indicatori, aggiornati al gennaio 2008, necessari a stimare il **mercato potenziale a volume** sono:

<i>Numero abitanti residenti in Italia</i>	59.762.887
<i>Numero di maschi residenti in Italia</i>	29.018.100
<i>Numero di femmine residenti in Italia</i>	30.744.787
<i>Numerosità media di una famiglia italiana</i>	2,44
<i>Numero di famiglie in Italia</i>	24.901.203
<i>Numero medio di caffè pro capite annui per un abitante italiano</i>	600
<i>Numero medio di caffè bevuti in una giornata da un uomo in Italia</i>	1,75
<i>Numero medio di caffè bevuti in una giornata da una donna in Italia</i>	1,55
<i>Numero medio di caffè bevuti al giorno da un abitante italiano</i>	1,66
<i>Percentuale dei caffè bevuti in casa da un abitante italiano sul totale dei caffè bevuti nell'arco della giornata</i>	70,70

Tabella 8

Ora per calcolare il mercato potenziale a volume possiamo utilizzare due metodi che danno risultati analoghi e che dimostrano la validità del modello costruito:

Modello 1

DATI	METRICA	RISULTATO
<i>Numero medio di caffè bevuti in casa in una giornata da un uomo in Italia</i>	1,75*70,7%	1,20
<i>Numero medio di caffè bevuti in casa in una giornata da una donna in Italia</i>	1,55*70,7%	1,06
<i>Numero medio di caffè bevuti in casa dagli uomini in Italia nell'arco di una giornata</i>	1,20*29.018.100	34.876.855
<i>Numero medio di caffè bevuti in casa dalle donne in Italia nell'arco di una giornata</i>	1,06*30.744.787	32.604.847
<i>Numero medio di caffè bevuti in casa dagli italiani nell'arco di una giornata</i>	34.876.855+32.604,84	67.481.702
<i>Numero medio di caffè bevuti in casa dagli italiani nell'arco di un anno</i>	67.481.702*360	24.293.412.720

Tabella 9

Modello 2

DATI	DESCRIZIONE	VALORE
A	<i>Percentuale dei caffè bevuti in casa da un abitante italiano sul totale dei caffè bevuti nell'arco della giornata</i>	70,70
B	<i>Numerosità media di una famiglia italiana</i>	2,44
C	<i>Numero medio di caffè bevuti al giorno da un abitante italiano</i>	1,66
D	<i>Numero di famiglie in Italia</i>	24.901.203
<i>Numero medio di caffè bevuti in casa dagli italiani nell'arco di una giornata</i>	A*B*C*D	67.603.778
<i>Numero medio di caffè bevuti in casa dagli italiani nell'arco di un anno</i>	A*B*C*D*360	24.337.360.080

Tabella 10

Il **mercato potenziale a volume** si aggira quindi attorno ai **24,3 miliardi di caffè** all'anno.

Allo stato attuale questi vengono consumati tramite l'utilizzo della classica moka o tramite macchina che fa uso di caffè in polvere, grani o cialde (in carta, plastica, alluminio). Potenzialmente però tutte queste consumazioni possono essere convertite in caffè espresso porzionato a cialde, a parte i rari casi di persone "affezzionate" ai metodi tradizionali.

➤ Cerchiamo di stimare il valore del **mercato potenziale a valore**.

Vengono di seguito riportati i prezzi di alcune tipologie di cialde:

<i>Iperespresso Illy</i>	0,39 cent
<i>Iperespresso Deca</i>	0,39 cent
<i>LB Espresso Dolce 100% arabica</i>	0,36 cent
<i>LB Espresso Ricco</i>	0,36 cent
<i>LB Espresso Intenso</i>	0,36 cent
<i>LB Espresso Dolce</i>	0,36 cent
<i>EP Crema e Aroma</i>	0,34 cent
<i>EP Aroma point</i>	0,39 cent

Tabella 11

Considerando che solitamente le cialde non vengono vendute singolarmente, ma a pacchetti di 50, 100 o 200, i prezzi unitari calano sensibilmente. Ad esempio, kit da 100 cialde di Lavazza Espresso di qualsiasi qualità vengono venduti a 21,99 euro, 0,21 cent a cialda.

Si può quindi considerare un prezzo medio per il cliente di 0,30 cent di euro a cialda.

Si stima quindi che il **mercato potenziale a valore** è di circa **7,3 miliardi di euro**.

$[(24.293.412.720 * 0,3) = 7.288.023.812 \text{ euro}]$

Nel 2007 il mercato italiano penetrato a valore del caffè predosato si aggirava attorno ai 226 milioni euro. Considerando che il mercato delle cialde attualmente si suddivide in 41% casa, 55% vending (uffici pubblici, aziende), 4% HORECA(hotel,ristoranti e bar), si può stimare che il **mercato penetrato a valore dalle imprese italiane** nel 2007 per quanto riguarda il mercato delle cialde consumate in casa, si aggiri attorno ai **92.660.000 euro**. Il **mercato penetrato a volume dalle imprese italiane** nel 2007 si stima quindi attorno ai $92.660.000/0,30 = 308.866.666$ pezzi.

Si può quindi notare la grande potenzialità di espansione del mercato che vanta un numero medio di consumazioni annue di caffè in famiglia pari a circa 24.300.000.000 caffè, mentre ad oggi, come visto, il mercato penetrato è di "soli" 308.866.666 cialde. Ciò significa che attualmente il mercato

penetrato corrisponde solo all'**1,27%** del mercato potenziale (308.866.666/24.300.000.000), con una possibilità di espansione quindi del **98.73%**.

L'area invece di specifico interesse di Areavending si divide fra la Romagna e le Marche. In particolare partendo da Rimini, dove l'azienda ha la sua sede, il servizio si estende a Nord fino a Forlì e Ravenna. I confini ad Ovest posso essere individuati in Sogliano, Ponte Messa, Pennabilli, scendendo poi verso, Urbino, Fossombrone, per ritornare sulla costa a Fano e proseguire infine a Sud fino a Marotta e Mondolfo.

In particolare il **mercato servito** dall'impresa è di circa **228.865 famiglie** suddivise nei vari comuni come riportato nella tabella in *allegato*. (*Mappatura famiglie*)

In realtà, il numero totale delle famiglie dell'area delle provincie servite (Pesaro/Urbino, Forlì/Cesena, Ravenna e Rimini) è di 521.815, ma come target l'impresa è interessata a servire solo il numero di famiglie illustrato precedentemente. Questa scelta è dovuta alla ricerca del trade-off ottimale tra i ricavi per l'acquisizione di un nuovo cliente ed il costo per fornirgli un efficiente ed efficace servizio di assistenza. Le ragioni di tale strategia sono illustrate graficamente nel diagramma seguente:

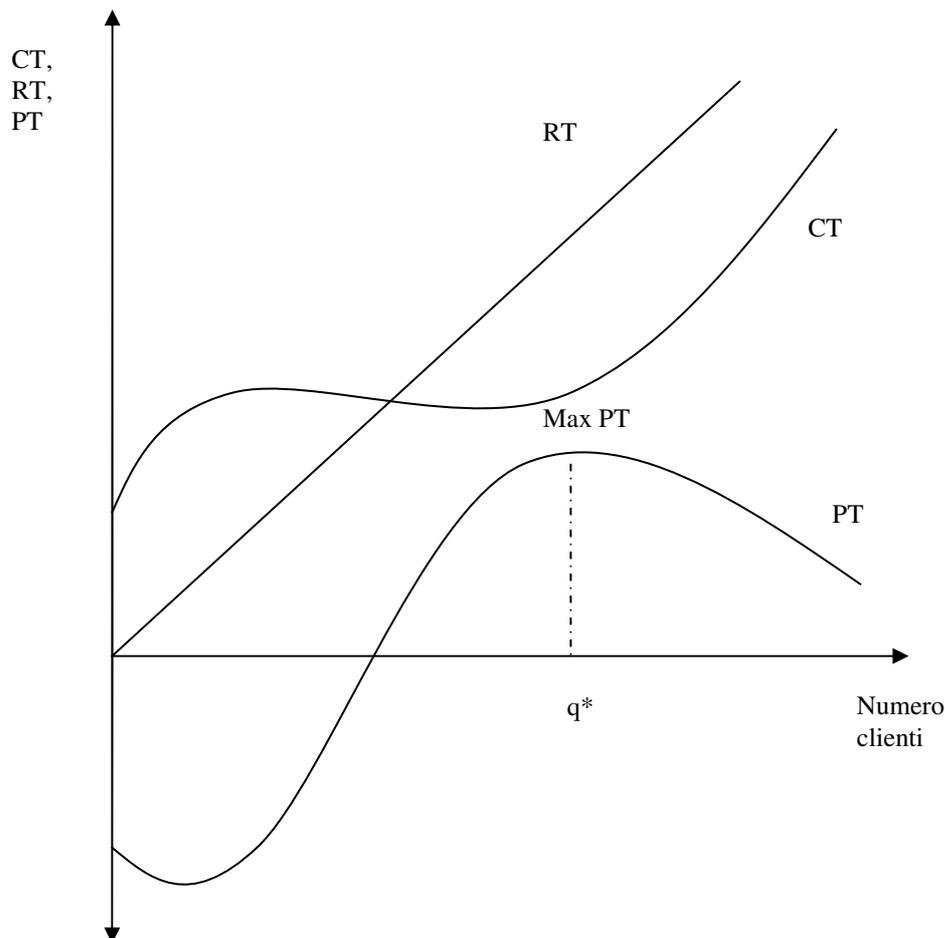


Grafico 1

LEGENDA

CT = Costi Totali comprensivi di :

- Costi Fissi
- Costi Variabili legati alla distanza dei cliente dalla sede ed al TCO (Total Cost of Ownership) relativo al costo globale della gestione della relazione con il singolo cliente in un ottica di Marketing One to One

RT = Ricavi Totali comprensivi di :

- Ricavi di start up della relazione
- Ricavi generati lungo il corso di vita della relazione instaurata

PT = Profitti Totali (Costi Totali - Ricavi Totali)

q^* = Quantità ottima di clienti da servire

Il modello costruito si riferisce al contesto di un mercato in concorrenza perfetta.

Interpretando il grafico si può notare come l'obiettivo dell'impresa debba essere quello di massimizzare i profitti. Questo può essere conseguito soltanto attraverso l'individuazione della q^* (quantità ottima) di clienti da servire. Come si può intuire, andando ad inserire come clienti anche quelli non compresi nelle 228.865 famiglie, ma che comunque fanno parte delle provincie servite, si aumenta la q . Risulta però evidente come oltre un certo livello di q^* i CT superano i RT, andando di conseguenza a diminuire i PT.

L'aumento dei CT per l'inserimento delle famiglie troppo distanti dalla sede o situate in zone a scarsa densità di popolazione, è causato dall'attuale struttura dell'impresa che non consente di raggiungere efficientemente anche questi clienti. Nello specifico i costi variabili differenziali ai quali l'azienda andrebbe incontro sono:

- costo del carburante che è funzione della distanza del cliente dalla sede
- costo opportunità, dovuto all'utilizzo di un operatore in zone distanti dalla sede che implica un minor numero di clienti per unità di tempo assistiti rispetto al numero di assistenze effettuali bili nello stesso spazio temporale, ma in zone limitrofe all'impresa
- costo di continua ridefinizione dei percorsi che gli operatori devono seguire per inglobare anche i clienti isolati o molto distanti e conseguente mancata ottimizzazione del rapporto numero di clienti serviti/unità di tempo.

Considerando i dati illustrati precedentemente nella **Tabella 8**, si evince che il **mercato servito a volume** è di circa **232 milioni di caffè** all'anno.

$$[(228.865 * 70,7\% * 2,4 * 1,66 * 360) = 232.070.867,7]$$

Stimando come costo medio di una cialda di caffè 0,30 cent risulta che il **mercato servito a valore** è di circa **70 milioni di euro**.

$$[(232.070.867,7 * 0,30) = 69.621.260,3]$$

Il **mercato penetrato** dall'impresa invece è costituito da **950 famiglie**.

Considerando i dati citati nella **Tabella 8**, si riscontrata che il **mercato penetrato a volume** è di circa **965.000 caffè** all'anno che corrisponde ad un **mercato penetrato a valore** di circa **318.000 euro** all'anno, considerando l'attuale prezzo a cialda attuato dall'azienda (0,33 cent.).

Da questi dati si evidenzia come le possibilità di espansione siano enormi, in quanto su una base di mercato servito costituita da 232.000 famiglie, solo 950 di queste sono state penetrate.

La quota di mercato attuale si aggira quindi attorno allo **0,4%**.

Tabella riassuntiva dei principali valori di mercato calcolati ed analizzati.

	Volume (caffè/anno)	Valore (euro/anno)
<i>Mercato potenziale</i>	24.300.000.000	7.300.000.000
<i>Mercato servito dall'impresa</i>	232.000.000	70.000.000
<i>Mercato penetrato dall'impresa</i>	965.000	318.000

Tabella 12

3.3 Analisi dei concorrenti

Definite le potenzialità del mercato, individuiamo quali sono i concorrenti con i quali l'azienda in oggetto d'esame deve competere e confrontarsi.

In particolare questi si suddividono in due categorie:

- I fornitori di un servizio di macchina da caffè espresso in comodato d'uso ed acquisto di cialde, tra cui è presente l'azienda in esame
- I fornitori di macchina da caffè espresso e di cialde in acquisto

I concorrenti appartenenti alla prima categoria sono:

GRUPPO ARIMEL

Proprietario: Morellini

Sede legale: Cesena

Area servita: Opera su tutto il territorio dell'Emilia Romagna

Posizionamento: Esperienza, qualità e capillare organizzazione. Mediante la collaborazione con aziende del settore di comprovata professionalità e fornitori scelti in base alle garanzie di certificazione, il Gruppo Arimel è presente sul mercato garantendo elevati standard di competenza e sicurezza.

Offerta: Arimel Family nasce dal Gruppo Arimel, una nuova divisione che permette di gustare comodamente a casa il caffè espresso. L'offerta propone il nuovo sistema Lavazza Blue studiato e dedicato alla famiglia, un distributore tecnologico e facile da utilizzare, dotato di lancia vapore per il latte, con cialde monodose autoprotette.

Dimensioni dell'impresa: L'azienda realizza un fatturato di circa 3,4 milioni di euro all'anno

BUON RISTORO GROUP

Proprietario: Bernasconi

Sede legale: Modena

Imprese affiliate al gruppo:

<i>IMPRESA</i>	<i>SEDE</i>	<i>IMPRESA</i>	<i>SEDE</i>
<i>DAEM</i>	<i>Bologna</i>	<i>GOVI</i>	<i>Mantova</i>
<i>DEMIL</i>	<i>Modena</i>	<i>ALTOMATIC</i>	<i>Reggio Emilia</i>
<i>AMIGO</i>	<i>Modena</i>	<i>DOLOMATIC</i>	<i>Trento</i>
<i>PROTHOS</i>	<i>Modena</i>	<i>GEDAM</i>	<i>Genova</i>
<i>BONCI</i>	<i>Fossombrone</i>	<i>CAFFE GRANDUCA</i>	<i>Roma</i>

Tabella 13

Area servita: Nord e centro Italia

Posizionamento:

- **L'attenzione al cliente.** La strategia del gruppo non si ferma alla fornitura del servizio, ma si sviluppa in un profondo rapporto di ascolto e collaborazione fatto di presenza costante e dialettica propositiva. Grazie alla lunga esperienza maturata nel settore delle singole aziende, si è in grado di capire le esigenze di ogni realtà aziendale e di proporre, anticipando la richiesta, soluzioni dedicate ed innovative.
- **Efficienza e Versatilità.** L'efficienza si misura dalla sua stessa versatilità. Le esigenze raccolte in fase di ascolto si traducono in una gamma di soluzioni a qualità certificata, in una consulenza concretamente argomentata ed in un servizio assistenza che risponde a più che giustificate aspettative. In un mercato sempre più esigente, efficienza e versatilità sono le parole d'ordine di un gruppo che vuole garantire il servizio migliore ad ogni tipologia di clientela.

Offerta: Macchina da caffè espresso in cialde in comodato d'uso a fronte dell'acquisto delle cialde. In particolare un'offerta speciale riguarda la possibilità di avere gratuitamente 50 capsule di caffè Illy e la macchina Coffee Cube in prova.

Dimensioni dell'impresa: Il fatturato del gruppo è di circa 66 milioni di euro all'anno.

GRUPPO ARGENTA

Proprietario: Scaltriti

Sede legale: Carpi

Sedi affiliate: Piacenza, Parma, Reggio Emilia, Modena, Imola ed altre nel nord Italia

Area servita: Tutto il territorio nazionale

Posizionamento: Ti offriamo il gusto col sorriso

- **Orientamento al cliente:** gli interessi dei clienti e la soddisfazione dei loro bisogni sono il fine ultimo in funzione del quale individuamo e costruiamo le nostre opportunità di crescita. Il principale obiettivo è *creare valore per i nostri clienti* diventando per loro un partner in grado di rispondere concretamente, tempestivamente e professionalmente a qualsiasi richiesta e di proporre sempre la soluzione più efficace.
- **Integrità e trasparenza:** svolgiamo la nostra attività realizzando e promuovendo principi come il rispetto e la valorizzazione del capitale umano, il forte senso di responsabilità, la condivisione a tutti i livelli dei valori aziendali, la professionalità, la trasparenza interna ed esterna.

- **Eticità e lealtà:** riteniamo che dotarci di una dimensione etica contribuisca ad alimentare una sana e leale concorrenza, per un servizio sempre più rivolto al cliente.

Offerta: La società, leader in Italia nella distribuzione automatica per PMI, grandi aziende, enti pubblici, scuole, istituti sanitari, centri fitness & wellness, aree di grande affluenza, petrol stations, aeroporti, ecc.. punta ad offrire sani e gustosi momenti di piacere per il ristoro del corpo e della mente.

Dimensioni dell'impresa: Il fatturato dell'impresa è di circa 95 milioni di euro all'anno

GRUPPO LIOMATIC

Proprietario: Caporali

Sede legale: Perugia

Imprese affiliate al gruppo:

<i>IMPRESA</i>	<i>SEDE</i>	<i>IMPRESA</i>	<i>SEDE</i>
<i>LIOMATIC</i>	<i>Terni, Rieti</i>	<i>IDEAL SERVICE</i>	<i>Ascoli Piceno</i>
<i>DAM / XP</i>	<i>Torino</i>	<i>ESPRESSO SYSTEM</i>	<i>Chieti, Foggia, Cosenza</i>
<i>PIT STOP MATIK</i>	<i>Genova</i>	<i>ESPRESSO 24</i>	<i>Reggio Calabria</i>
<i>PRONTO COFEE</i>	<i>Bologna</i>	<i>LIOMATIC</i>	<i>Potenza</i>
<i>RISTO SERVICE</i>	<i>Rimini, San Marino</i>	<i>RISTOMATIC</i>	<i>Cagliari</i>
<i>BM SERVICE</i>	<i>Pesaro</i>	<i>ESPRESSA/SMAVENDING</i>	<i>Jesi</i>

Tabella 14

Area servita: Tutto il territorio nazionale

Posizionamento: Miglioramento dell'organizzazione, ricerca della massima qualità, personalizzazione del servizio e presenza capillare nel territorio.

Offerta: Si occupa del servizio-ristoro di bevande calde, fredde, snack dolci e salati, panini, tramezzini a mezzo di distributori automatici e del servizio di fornitura di caffè espresso per le famiglie.

Dimensioni dell'impresa: L'azienda possiede un totale di oltre 25.000 clienti dislocati su tutto il territorio nazionale con un fatturato di circa 25 milioni di euro all'anno

NIMS

Sede legale: Padova

Area servita: Tutto il territorio nazionale

Posizionamento: Servire un'élite di consumatori, offrendo beni e servizi di alta qualità

Offerta: Ha come suo core business la distribuzione in comodato d'uso delle macchine da caffè espresso Lavazza ed in particolare rivolge al pubblico le tre seguenti offerte:

- macchina da caffè “ Espresso e Cappuccino” Lavazza in comodato d'uso gratuito, del valore di 450 euro, a fronte di un modesto acquisto di cialde
- macchina da caffè Lavazza Blue, made in Italy, design Pininfarina in comodato d'uso gratuito, del valore di listino di Euro 450,00, a fronte di un modesto acquisto di cialde
- macchina da caffè espresso made in Italy, facile da usare, funzione economy con sistema a cialde Lavazza, una esclusiva NIMS, in comodato d'uso gratuito a fronte di un modesto acquisto di cialde Lavazza Top Selection 100% Arabica. Assistenza gratuita per tutta la durata del contratto

Principali concorrenti appartenenti alla seconda categoria:

LAVAZZA

Sede legale italiana: Torino

Area servita: Società multinazionale

Posizionamento:

- sguardo sempre attento all'innovazione
- attitudine a cogliere e anticipare le esigenze del mercato
- flessibilità produttiva e una struttura distributiva organizzata a livello mondiale

Questi valori accomunano Lavazza e Saeco: un connubio che permette di offrire un sistema esclusivo e di eccellenza qualitativa.

Offerta: Forte di un'esperienza quindicennale nel settore dell'espresso in cialde, Lavazza ha lanciato nel Settembre 2007 “A Modo Mio”, l'esclusivo sistema composto da una macchina espresso firmata Saeco, abbinata a speciali cialde, auto protette e confezionate sottovuoto, ad hoc per questo sistema.

Il servizio di assistenza è affidato a Saeco, fruibile dal cliente tramite chiamata gratuita di un numero verde, per conoscere il centro Saeco più vicino a casa.

NESPRESSO

Sede legale italiana: Milano

Area servita: Società multinazionale

Posizionamento: Fino al 2003 l'acronimo "AA" per classificare il caffè, significava caffè della migliore qualità (highest quality coffee). Nespresso si prefigge di produrre caffè di qualità "AAA", dove la terza "A" vuole significare "sustainability". L'approccio di "sustainable quality", rappresenta la ricerca di un bilanciamento fra la produzione di un elevato standard qualitativo di caffè, che crei valore sociale ed economico per i produttori e l'attenzione agli aspetti ambientali.

Divenire cliente Nespresso offre pertanto i seguenti vantaggi:

- Offrire i migliori caffè
- Macchine eccezionali
- Beneficiare di servizi completi
- Soluzioni personalizzate per l'azienda
- Approfittare dei servizi abbinati di alta qualità

Offerta:

- Vendita di capsule per caffè espresso: gli Espresso, una linea di Grand Cru di caffè dalla personalità molto varia da degustarsi in tazzina (40 ml), e i Lungo, una linea di Grand Cru di caffè dolci e intensi specialmente creati per una degustazione in tazza grande (110 ml)
Prezzo unitario: 0,34 euro
- Vendita di macchine per caffè espresso di vario genere (Essenza, Classic, Le Cube, Concept, Lattissima, Top Line) e prezzo (variabile da 149 a 1794 euro)
- Possibilità di iscrizione via internet a Club Nespresso che offre i seguenti vantaggi:
 - *Semplicità di ordine:* Nespresso è a disposizione 24 ore su 24 e 7 giorni su 7. Internet, telefono, fax, posta, PDA, boutique: si può ordinare comodamente capsule, accessori o macchine, nel modo più semplice e rapido.
 - *Indirizzo di consegna modificabile:* la consegna delle capsule avverrà entro due giorni lavorativi all'indirizzo da scelto: abitazione, lavoro, luogo di villeggiatura o qualsiasi altro indirizzo temporaneo.
 - *Varie modalità di pagamento*
 - *Un nuovo servizio via internet:* affinché la degustazione dell'espresso sia un puro momento di piacere e di rilassamento, Nespresso si accerta, che il cliente non rimanga mai senza capsule. A seconda del consumo abituale, viene offerta la possibilità di ricevere una e-mail in cui si segnala che la scorta di caffè probabilmente sta per finire.

- *La conoscenza degli specialisti del caffè*: si può beneficiare della conoscenza degli Specialisti del Caffè esperti dell'universo Nespresso. Gli Specialisti del Caffè danno consigli sui Grand Cru, le macchine, gli accessori e la manutenzione della macchina.
- *Sevizio di assistenza*: l'azienda è a disposizione dal lunedì al venerdì, dalle 9 alle 18 e il sabato dalle 9 alle 17 per qualsiasi problema tecnico. Chiamata gratuita.

CAPITOLO 4

ANALISI DEL COMPORTAMENTO DEL CONSUMATORE

4.1 Obiettivi, metodologia, modello di indagine e scelta del campione di intervistati

L'oggetto su cui si vuole svolgere l'analisi riguarda l'area di business delle macchine a cialde da casa per caffè espresso (hot table top). In particolare si vuole indagare il comportamento del consumatore in relazione all'utilizzo di questo prodotto, per ottenere una maggiore penetrazione del mercato da parte dell'azienda in esame.

Approfondite indagini dimostrano che gli italiani sono amanti del caffè espresso (quasi 1 su 2 ne beve almeno una tazzina al giorno), e che coloro che lo bevono ne fanno ampio uso durante la giornata (81,1% dei bevitori ne beve fino a tre al giorno).

Questi dati sono confermati dall'enorme numero di caffè annui erogati dai distributori automatici (oltre 3 miliardi) che rappresenta solo il fatturato di distributori e macchine a cialde installate presso uffici pubblici e lavorativi. Non compaiono quindi i consumi delle hot table top che oggi sono sempre più presenti all'interno delle famiglie italiane. Questo è un business in forte crescita e con ampie possibilità di sviluppo, basti pensare **che il 70,7%** dei bevitori di caffè lo consumano in casa.

Bisogna allora trovare gli argomenti e le modalità giuste per poter sfruttare al massimo le potenzialità di tale mercato.

In particolare, la *metodologia* utilizzata per svolgere l'indagine prevede:

Analisi esterna:

- Individuazione dei confini geografici del mercato penetrato dall'impresa
- Individuazione del mercato potenziale, servito, penetrato e calcolo della quota di mercato dell'impresa
- Analisi dei concorrenti rispetto alla loro collocazione geografica ed alle loro strategie di azione
- Analisi dei modelli di acquisto delle famiglie attraverso la somministrazione di questionari telefonici (a clienti e non clienti dell'impresa)

Segmentazione:

- Dall'analisi dei risultati ottenuti si procede alla creazione di segmenti, omogenei al loro interno, con la tecnica di clustering bottom-up

Analisi interna:

- Analisi e definizione delle politiche attuali dell'azienda in relazione all'area di business hot table top
- Indagine sui trend di crescita del numero di clienti dell'azienda negli ultimi anni

Swot analysis

- Individuazione dei punti di forza, debolezza dell'azienda e minacce, opportunità del mercato deducibili dall'analisi esterna ed interna effettuate

Conclusa la parte di analisi l'obiettivo finale da raggiungere è quello di individuare delle linee guida di marketing che l'impresa dovrà attuare in relazione a tale area di business. In particolare verranno descritte le azioni da sviluppare nell'ambito delle cinque leve del marketing (prodotto/servizio, prezzo, comunicazione e distribuzione) ed una valutazione sull'impatto e i rischi che un tale piano di marketing può comportare.

Il *modello di indagine* è di tipo selettivo e conoscitivo in quanto il campione di popolazione sul quale si è deciso di effettuarla è ristretto alle famiglie che abitano le zone comprese nel mercato servito dall'impresa e quindi di suo stretto interesse.

Nello specifico la *scelta del campione di intervistati* ricade sulle aree nelle quali opera l'impresa:

- **Provincia di Rimini**



Figura 8

- Provincia di Forlì - Cesena



Figura 9

N.B. Solo la parte interna al confine tracciato in nero.

- Provincia di Pesaro - Urbino



Figura 10

N.B. Solo la parte interna al confine tracciato in nero.

4.2 Strumenti di rilevazione: il questionario

Il fine ultimo della costruzione e somministrazione dei questionari agli intervistati è quello di ricostruire i modelli d'acquisto dei clienti effettivi e potenziali.

In generale la definizione dei modelli d'acquisto si realizza andando ad individuare la risposta alle seguenti quattro domande:

- Che cosa acquisto?
- Perché acquisto?
- Chi acquista?
- Come acquisto?

Il *questionario per i clienti dell'azienda* è suddiviso in sezioni a seconda di ciò che si vuole analizzare.

In particolare le tre macroaree sviluppate sono:

- Motivazione: Perché acquisto?
- Oggetto: Che cosa acquisto?
- Operazioni: Come acquisto?

L'ultima sezione è a sua volta stata suddivisa in tre parti comprendenti:

- Disponibilità a pagare
- Importanza del livello di servizio ricevuto
- Percezione del livello di servizio ricevuto

Si è deciso di non indagare su *chi acquista* il prodotto, in quanto essendo i clienti realizzati tramite contatto telefonico e passa parola, il processo di valutazione, decisione e conferma di acquisto viene oscurato all'interno della famiglia senza possibilità di incidervi tramite azioni esogene.

Il *questionario per i non clienti dell'azienda* è, invece, suddiviso in diverse diramazioni, a seconda delle risposte che vengono fornite dall'intervistato.

La successione delle domande prevede di indagare:

- Quali sono le scelte d'acquisto
- I motivi di tali scelte
- Le dinamiche attraverso le quali i potenziali clienti valutano il servizio offerto dal fornitore
- Disponibilità a provare proposte alternative rispetto alla situazione attuale

4.3 Analisi dei risultati ottenuti dalle risposte dei *clienti* dell'azienda

Attraverso lo studio dei dati ottenuti dalle interviste effettuate sui clienti dell'azienda costruiamo una tabella riassuntiva. Questa evidenzia il giudizio espresso nelle diverse leve di marketing sulle quali l'impresa può intervenire per migliorare il servizio che sta attualmente fornendo.

I dati sono stati ottenuti attraverso l'aggregazione delle percentuali con le quali i clienti hanno risposto alle domande del questionario.

	Comunicazione	Prodotto	Prezzo	Distribuzione	Assistenza	Giudizio generale
% Positiva	35	88	69	100	95	94
% Negativa	65	12	31	0	5	6
Valutazione	1	3	2	5	4	4

Tabella 15

LEGENDA

Comunicazione: si riferisce alle risposte date sulle modalità con le quali il cliente è venuto a conoscenza di Areavending

Prodotto: si riferisce alle risposte date dai clienti sulla qualità del caffè

Prezzo: si riferisce alle risposte date dai clienti in merito al prezzo pagato per usufruire del servizio

Distribuzione: si riferisce alle risposte date dai clienti in merito alla loro soddisfazione sui tempi di attesa per la consegna della macchina e per il rifornimento di caffè

Assistenza: si riferisce alle risposte date dai clienti in merito alla loro soddisfazione per quanto riguarda il servizio di assistenza fornito

Giudizio generale: si riferisce alle risposte date dai clienti sul loro livello di soddisfazione complessiva del servizio offerto

% Positiva: Somma delle percentuali di risposte con giudizio da positivo a molto positivo

% Negativa: Somma delle percentuali di risposte con giudizio da negativo a molto negativo

Valutazione: Voto attribuito all'attuale performance dell'impresa per ogni singola leva di marketing in base al grado di soddisfazione del cliente

In particolare questo vale:

- 1 se $0\% < \%positiva \leq 50\%$
- 2 se $51\% \leq \%positiva \leq 75\%$
- 3 se $76\% \leq \%positiva \leq 90\%$
- 4 se $91\% \leq \%positiva < 100\%$
- 5 se $\%positiva = 100\%$

Comunicazione

In questo ambito la percentuale positiva è relativamente bassa in quanto la maggior parte degli intervistati ha risposto di essere venuto a conoscenza dell'impresa attraverso il passaparola.

Quest'ultimo è in sé un fattore positivo perché testimonia un elevato grado di soddisfazione della clientela che suggerisce anche ad amici, conoscenti e parenti di provare il servizio offerto da Areavending. Se analizziamo però tale dato più in profondità ci accorgiamo che il passaparola non è un metodo comunicativo, ma solo un riflesso positivo delle buone prestazioni offerte dall'impresa.

Solo una piccola percentuale dei contatti ottenuti sono stati effettuati tramite specifiche azioni di comunicazione. La valutazione "1" testimonia quindi gli ampi margini di miglioramento che l'azienda può perseguire in questo ambito.

Prodotto

La maggior parte degli intervistati si ritiene soddisfatta del caffè erogato dalla macchina a loro fornita. Questo è indice di una buona qualità del caffè ed allo stesso tempo del buon funzionamento della macchina.

E' però presente una percentuale, non irrilevante, di clienti che si ritengono poco soddisfatti. La valutazione "3" esprime un buon livello di soddisfazione da parte del cliente che può essere ottimizzato attraverso possibilità alternative.

Una di queste è quella di proporre un caffè unbrandizzato, ad un prezzo minore, che abbia la stessa qualità di quello Lavazza e che magari possa andare incontro anche al gusto di coloro che non sono attualmente soddisfatti del caffè erogato.

Tale opzione è percorribile in quanto i clienti si sono dimostrati per il 55% disposti a provare un caffè alternativo a quello Lavazza.

Prezzo

La maggior parte dei clienti intervistati ritiene che il prezzo che sta attualmente pagando sia equo. La tendenza è però quella di considerare il costo elevato in quanto quasi nessuno lo ritiene basso, al contrario, se non equo viene classificato come alto.

La leva del prezzo risulta essere molto importante in quanto solo il 31% degli intervistati sostiene che il costo nell'ambito dell'offerta sia una variabile poco o per nulla importante.

La situazione di crisi economica attuale fa sì che si ponga ancora maggiore attenzione a quale è l'esborso per usufruire del servizio offerto, ed i beni di non primaria necessità sono quelli di cui le persone sono disposte a privarsi o sui quali cercano di risparmiare.

Una profonda riflessione e ricerca finalizzata alla riduzione quanto più possibile del prezzo di vendita risulta quindi fondamentale.

Coloro che invece, non sono particolarmente interessati o attenti al prezzo privilegiano la qualità o ritengono un buon caffè un bene essenziale per la loro vita quotidiana e quindi non fanno considerazioni e comparazioni economiche troppo approfondite.

La valutazione "2" evidenzia come i margini di miglioramento siano ampi e di conseguenza l'azienda deve prendere in considerazione anche in questo caso opportunità alternative a quelle fin ad oggi perseguite.

In particolare i clienti si sono dimostrati favorevoli (65%) all'opportunità di acquistare più confezioni di cialde di caffè potendo godere di uno sconto.

I contrari nella maggior parte dei casi sono famiglie costituite da poche persone, che quindi non consumano grandi quantità di caffè. L'acquisto di un quantitativo maggiore rischierebbe infatti di far rimanere le cialde inutilizzate per molto tempo con la conseguente perdita di fragranza.

Distribuzione

Tutti i clienti intervistati si sono detti da soddisfatti a molto soddisfatti dei tempi di rifornimento di caffè e della consegna della macchina impiegati da Areavending.

Questo risulta pertanto uno dei punti di forza dell'azienda sul quale deve lavorare per mantenere nel tempo lo stesso livello di soddisfazione dei clienti.

La valutazione "5" non è solo frutto delle ottime performance percepite dai clienti intervistati, ma anche di una valutazione oggettiva del servizio paragonato a quello dei concorrenti.

Areavending infatti, come testimoniato anche dagli intervistati, riesce in alcuni casi a soddisfare le richieste nell'arco della stessa giornata o al massimo nel giro di due giorni o tre se le richieste pervengono a cavallo del week end.

Obiettivamente fare di meglio è difficile, ma la sfida sarà quella di riuscire a mantenere questo livello di servizio anche quando il numero dei clienti sarà maggiore.

Questo obiettivo potrà essere raggiunto grazie a :

- aumento delle vendite che garantirà maggiori introiti per pagare nuovo personale
- possibilità di ottimizzare in modo più efficiente ed efficace il giro degli operatori che risulterà essere meno dispersivo

Assistenza

Anche questo risulta essere uno dei punti di forza dell'impresa che, come nel caso della distribuzione, riesce a fornire assistenza ai propri clienti in tempi brevissimi.

Quasi la totalità degli intervistati infatti si ritiene da soddisfatta a molto soddisfatta delle prestazioni offerte da Areavending.

Le ragioni dei pochi insoddisfatti sono :

- il cliente considera nel servizio di assistenza anche il funzionamento della macchina che, anche se velocemente sostituita, in alcuni casi risulta essere troppo spesso difettosa
- il cliente non rimane soddisfatto del personale che effettua l'assistenza

La valutazione "4" è indice di prestazioni elevate che possono essere rese ottime ponendo maggiore attenzione alla qualità delle macchine date ai clienti ed alla precisione nella riparazione delle stesse in modo che non siano poi soggette a guasti frequenti.

Giudizio generale

Il cliente interrogato su quanto sia soddisfatto nel complesso del servizio offerto da Areavending ha mostrato un elevato indice di gradimento il che giustifica la valutazione di "4".

Questo dimostra come l'azienda abbia ampie possibilità di fidelizzare i clienti già acquisiti e debba comunque rimanere sempre all'avanguardia per far sì che i dati percentuali attuali non mutino.

In conclusione, i dati ricavati evidenziano quali sono le aree sulle quali l'azienda deve intervenire e le possibilità che possono essere colte per soddisfare maggiormente i propri clienti e quelli futuri:

- Migliorare le tecniche di comunicazione
- Offrire un prodotto alternativo a quello Lavazza
- Ridurre il prezzo di vendita anche attraverso degli sconti "quantità"
- Scegliere macchine per caffè espresso più affidabili
- Porre maggiore attenzione alle azioni di manutenzione

4.4 Analisi dei risultati ottenuti dalle risposte dei *non clienti* dell'azienda

Clienti potenziali per l'impresa

<i>Profili</i>	<i>Caratteristiche</i>	<i>Attese</i>	<i>Percentuale</i>
<i>Profilo 1</i>	Consumatori Hanno macchina per espresso Utilizza grani Prenderebbero in considerazione macchina in comodato	Alta qualità caffè Basso costo caffè	3%
<i>Profilo 2</i>	Consumatori Hanno macchina per espresso Utilizza grani Non prenderebbero in considerazione macchina in comodato	Alta qualità caffè Basso costo caffè Alto livello di servizio	16%
<i>Profilo 3</i>	Consumatori Hanno già macchina per espresso acquistata Utilizza cialde Prenderebbero in considerazione macchina in comodato	Alto livello di servizio Basso costo offerta	5%
<i>Profilo 4</i>	Consumatori Hanno già macchina per espresso acquistata Utilizza cialde Non prenderebbero in considerazione macchina in comodato	Alto livello di servizio Autonomia nella gestione delle macchina Autonomia nella scelta delle cialde	16%
<i>Profilo 5</i>	Consumatori Hanno già macchina per espresso in comodato Utilizza cialde Non prenderebbero in considerazione macchina in comodato da parte di un'altra impresa	Alto livello di servizio Bassa quantità di acquisto cialde Basso costo cialde (<= 30 cent/cialda)	7%
<i>Profilo 6</i>	Consumatori Non hanno già macchina per espresso Non hanno pensato di usufruire di tale servizio	Alta qualità del caffè Basso prezzo dell'offerta Semplicità di utilizzo della macchina	32%
<i>Profilo 7</i>	Consumatori Non hanno già macchina per espresso Hanno pensato di usufruire di tale servizio	Alta qualità del caffè Basso prezzo dell'offerta Alta affidabilità della macchina	13%
<i>Profilo 8</i>	Non consumatori	Caffè decaffeinato Orzo	8%
		Totale	100%

Tabella 16

La **Tabella 16** definisce i profili di clienti e le loro aspettative tramite il metodo bottom-up ed un'analisi incrociata dei dati ottenuti dai questionari somministrati.

L'unione dei vari cluster costituisce la totalità del campione posto sotto osservazione.

Il *profilo* viene definito attraverso le caratteristiche che distinguono le varie tipologie di clienti, ovvero in base alle loro scelte, comportamenti e abitudini in merito al consumo del caffè in famiglia.

Le *attese* riguardano invece, ciò che il cliente si aspetta di ricevere da un servizio di caffè espresso per uso familiare e/o ciò che ricerca per soddisfare i suoi bisogni in tale ambito.

Analizziamo nello specifico ciascun cluster individuato:

Profilo 1: E' costituito dalle famiglie del campione nella quali sono presenti da uno a più consumatori di caffè espresso.

Questi posseggono già una macchina per caffè espresso che *non utilizza cialde* e si sono dimostrati *disposti* a prendere in considerazione l'offerta di una macchina per caffè espresso in cialde in comodato d'uso.

Il motivo della loro scelta è dovuto a due fattori principali:

- ritengono che altre sostanze utilizzate per produrre caffè espresso producano una qualità migliore rispetto alle cialde
- ritengono un fattore fondamentale nella loro scelta il costo del caffè, che in cialde è superiore

Risulta pertanto evidente che la loro propensione ad accettare proposte alternative può essere sfruttata creando un vantaggio competitivo in queste due aree di interesse.

Possiamo quindi definire questo tipo di clientela come quella costituita dagli "*opportunisti*". Con questo termine si vuole individuare un cliente che, anche se soddisfatto o molto soddisfatto del suo attuale servizio di caffè espresso, è pronto a sostenere degli "switching costs" a fronte di un'offerta all'avanguardia e vantaggiosa da un punto di vista dei costi e della qualità del caffè.

Profilo 2: E' costituito dalle famiglie del campione nelle quali sono presenti da uno a più consumatori di caffè espresso.

Questi posseggono già una macchina per caffè espresso che *non utilizza cialde* e si sono dimostrati *non disposti* a prendere in considerazione l'offerta di una macchina per caffè espresso in cialde in comodato d'uso.

Le loro attese che sembrano non essere deluse dal servizio di cui stanno usufruendo sono:

- elevata qualità del caffè
- basso costo del caffè
- percezione di facilità di utilizzo della macchina per caffè espresso

Da un'analisi approfondita dei dati riscontrati su questo tipo di clientela si percepisce come essi possano essere considerati i “*tradizionalisti*”. Questi infatti nonostante siano dotati di una macchina per caffè espresso, che risulta essere innovativa rispetto alla moka tradizionale, sono solo apparentemente aperti alle nuove opportunità offerte dal mercato. Ciò può essere asserito con un determinato livello di certezza in quanto dalle risposte fornite ai questionari sottoposti, si evince che l' “elevata qualità del caffè” e la “facilità di utilizzo” che ricercano, sono solo una percezione, ma non una realtà.

Questa percezione scaturisce dal fatto che il caffè in grani o in polvere ed il meccanismo di funzionamento delle macchine che ne fanno uso ricordano maggiormente la tradizionale moka, alla quale, forse inconsapevolmente, tali individui sono ancora legati. Esperti del settore infatti assicurano che, eccetto il gusto personale, da un punto di vista oggettivo, il caffè espresso prodotto dalle cialde ha raggiunto standard elevatissimi ed allo stesso modo il funzionamento delle macchine che ne fanno uso risulta essere molto semplice.

Profilo 3: E' costituito dalle famiglie del campione nelle quali sono presenti da uno a più consumatori di caffè espresso.

Questi posseggono già una macchina per caffè espresso *acquistata* che *utilizza cialde* e si sono dimostrati *disposti* a prendere in considerazione l'offerta di una macchina per caffè espresso in cialde in comodato d'uso.

Le attese che essi hanno nei confronti di un servizio per caffè espresso per uso familiare sono:

- elevato livello di servizio
- basso costo dell'offerta

Il caffè espresso in casa è quasi una necessità per loro, infatti solo il 15% di questi ha sostenuto che questo tipo di servizio non abbia alcuna importanza.

In questo dato inoltre va considerato che spesso l'intervistato che asseriva la scarsa importanza del servizio era uno dei componenti della famiglia che non consuma caffè o ne fa uso in quantità limitate.

Da qui nasce l'esigenza di avere una macchina con elevata affidabilità, caffè sempre a disposizione e servizio di assistenza rapido in caso di necessità.

In molti casi la macchina acquistata è stata percepita come “regalata” perché derivante da offerte che comportano l’acquisto di una determinata quantità di caffè a fronte del “regalo” della macchina, che in realtà viene però pagata all’interno del prezzo del caffè.

In altri casi, la macchina è stata acquistata perché soggetta a vendite promozionali o prezzi estremamente vantaggiosi.

Nella maggior parte dei casi quindi la scelta è stata presa in funzione di un vantaggio economico reale o apparente.

Questa categoria di clienti può essere denominata come quella degli “**insoddisfatti**”.

Tale definizione è dovuta al fatto che si è evidenziato come molti di coloro che hanno acquistato queste macchine non sono soddisfatti del loro funzionamento e da qui deriva la loro propensione a valutare proposte alternative.

Profilo 4: E’ costituito dalle famiglie del campione nelle quali sono presenti da uno a più consumatori di caffè espresso.

Questi posseggono già una macchina per caffè espresso *acquistata* che *utilizza cialde* e si sono dimostrati *non disposti* a prendere in considerazione l’offerta di una macchina per caffè espresso in cialde in comodato d’uso.

Le attese che essi hanno nei confronti di un servizio per caffè espresso per uso familiare sono:

- elevato livello di servizio
- basso costo dell’offerta
- autonomia nella gestione e scelta della tipologia di macchina
- autonomia nella scelta del rivenditore e del brand di cialde da acquistare

Le caratteristiche e le attese di questo profilo sono sostanzialmente simili a quelle del precedente, ciò che li contraddistingue è la diversa percezione che hanno del comodato d’uso.

Infatti nonostante siano soddisfatti o meno dell’attuale servizio di caffè espresso di cui dispongono, ritengono il comodato una formula di offerta non adatta alle loro esigenze, in quanto privilegiano possedere oggetti di proprietà che sanno di poter gestire ed utilizzare come vogliono.

Inoltre, un altro fattore chiave nel comportamento di questo profilo, è dato dal fatto che non vogliono sentirsi legati ed obbligati ad acquistare cialde dalla stessa azienda che gli fornisce la macchina, ma vogliono essere liberi di poter cambiare fornitore per ricercare qualità e prezzi migliori e più vantaggiosi.

Possiamo quindi definire questa classe di clienti come quella degli “**indipendenti**”.

Una considerazione a margine e trasversale rispetto ai profili 3 e 4 riguarda il loro livello di conoscenza del comodato d’uso.

Si è infatti riscontrato che il 41% di coloro che hanno acquistato una macchina per caffè espresso che consuma cialde non è a conoscenza di cosa significhi “comodato d’uso” o ne ha un’idea vaga e parziale.

A tale 41% è stato poi brevemente spiegato cosa comporta una tale formula di vendita ma, risulta evidente che il dato sulla percentuale di coloro che fra questi hanno poi risposto che prenderebbero in considerazione una macchina per caffè espresso in cialde, potrebbe potenzialmente aumentare a valle di un processo informativo più strutturato, che permetta al cliente di cogliere con precisione il tipo di proposta che gli viene formulata.

Profilo 5: E’ costituito dalle famiglie del campione nelle quali sono presenti da uno a più consumatori di caffè espresso.

Questi posseggono già una macchina per caffè espresso *in comodato* che *utilizza cialde* e si sono dimostrati *non disposti* a prendere in considerazione l’offerta di una macchina per caffè espresso in cialde in comodato d’uso da parte di un’altra impresa.

Le attese che essi hanno nei confronti di un servizio per caffè espresso per uso familiare sono:

- elevato livello di servizio
- basso costo delle cialde
- basse quantità di acquisto di cialde per poter tenere la macchina

La soddisfazione di coloro che stanno usufruendo di questo servizio la si deve in particolar modo all’elevato livello di servizio che imprese, per lo più locali, o comunque con più sedi, sono in grado di fornire al cliente.

Tempi brevi di ricezione della macchina, tempestivo rifornimento del caffè e servizio di assistenza sono le variabili chiave per avere successo con questo profilo di cliente.

In particolare la loro scelta è ricaduta sul comodato per poter risolvere il problema dell’assistenza in caso di malfunzionamenti della macchina, che comporterebbe disagi nel caso in cui questa fosse stata acquistata.

Infatti il cliente spesso non saprebbe a chi rivolgersi ed i tempi di riparazione si allungherebbero notevolmente.

Questo profilo di cliente può essere identificato come “**milestone**”, in quanto soggetti in minoranza rispetto alla struttura del campione, difficili da conquistare, ma di grande importanza.

Questo è dovuto al fatto che sono esperti di offerte in comodato d’uso in quanto ne stanno sperimentando pregi e difetti e sanno quindi come orientarsi e valutare attentamente eventuali proposte alternative.

In particolare si nota una suddivisione interna di tale profilo, che testimonia la loro teorica irraggiungibilità:

- coloro che fra questi si ritengono soddisfatti non sono propensi a valutare proposte alternative
- coloro che sono poco soddisfatti o comunque incerti sul proseguire o meno il contratto stipulato con l’azienda fornitrice preferiscono prendere in considerazione il cambiamento totale dell’offerta, ovvero passare dal comodato all’acquisto della macchina

Fra coloro che si ritengono complessivamente soddisfatti del servizio ricevuto, il 50% ritiene che il prezzo pagato e/o la quantità di cialde da acquistare siano troppo elevati, il che testimonia come siano due variabili fondamentali nel processo decisionale del cliente. Infine, è bene sottolineare che se da un lato risulta arduo penetrare in questa classe di clienti, dall’altro un eventuale successo garantirebbe la perdita di un cliente da parte di un proprio concorrente diretto.

Profilo 6: E’ costituito dalle famiglie del campione nelle quali sono presenti da uno a più consumatori di caffè espresso.

Questi *non* posseggono una macchina per caffè espresso e che non hanno mai pensato di usufruire di tale servizio.

Le attese che essi hanno nei confronti di un servizio per caffè espresso per uso familiare sono:

- elevata qualità del caffè
- basso prezzo dell’offerta
- semplicità di utilizzo della macchina per caffè

Questo profilo di clienti può essere individuato come quello costituito dai “**conservatori**”, in quanto legati alle antiche tradizioni e sapori del caffè fatto con la moka.

Circa il 50% di questi infatti ha asserito di non prendere in considerazione macchine automatiche per caffè espresso in quanto considerano il caffè prodotto con la moka di qualità superiore e l'utilizzo della moka molto più semplice ed affidabile rispetto alle nuove tecnologie.

Questa percezione è, come nel caso dei “**tradizionalisti**”, legata ad abitudini familiari maturate negli anni piuttosto che a motivazioni che hanno un effettivo riscontro nella realtà.

A differenza del *profilo 2* però, in questo caso, la tradizione ha fondamenta ancora più solide a tal punto da non aver mai progettato di utilizzare le nuove tecnologie.

Cambiare i gusti e le tradizioni di una famiglia è un processo difficile e lungo che necessita di azioni di advertising mirate e dispendiose per quelle che possono essere le risorse di piccole aziende.

Un dato però più confortante deriva dall'altra metà di questo profilo di cliente sul quale, invece, potrebbe essere possibile penetrare focalizzandosi su quelle che sono le loro esigenze specifiche.

In particolare il 50 % non ha mai preso in considerazione l'utilizzo di una macchina automatica per caffè espresso per i seguenti motivi:

- Non ci ho mai pensato
- Servizio troppo costoso
- Non faccio sufficiente uso di caffè

Profilo 7: E' costituito dalle famiglie del campione nelle quali sono presenti da uno a più consumatori di caffè espresso.

Questi *non* posseggono una macchina per caffè espresso, ma hanno preso in considerazione o stanno valutando l'opportunità di usufruire di tale servizio.

Le attese che essi hanno nei confronti di un servizio per caffè espresso per uso familiare sono:

- elevata qualità del caffè
- basso prezzo dell'offerta
- elevata affidabilità della macchina

Queste attese derivano dalle ragioni che sono state addotte in merito al motivo per cui non si è proceduti con l'acquisto della macchina.

Tale profilo è costituito da coloro che possiamo definire gli “**esigenti**” in quanto potrebbero essere interessati ad acquistare solo in caso di garanzia di elevati standard di prestazioni.

Infatti le motivazioni per il mancato acquisto sono state:

- qualità del caffè in cialde inferiore a quello della moka o non sufficientemente superiore in relazione al prezzo da pagare
- prezzo per comprare macchina e/o cialde troppo elevato
- macchina posseduta in passato, ma poi si è rotta non hanno più pensato di riacquistarla

Profilo 8: E' costituito dalle famiglie del campione nelle quali non sono presenti soggetti che bevono caffè.

Da successive domande effettuate è risultato che le uniche alternative che potrebbero prendere in considerazione sono:

- Decaffeinato
- Orzo

E' questo il profilo da coloro che possiamo definire i “**non consumatori**”.

4.5 Matrice di pericolosità dei concorrenti

Dai risultati dei questionari sottoposti ai clienti potenziali dell'impresa possiamo effettuare un'analisi sul grado di pericolosità dei concorrenti presenti nel mercato servito da Areavending.

Nome impresa	Attributo1: Area servita (peso=0,3)	Coeff. Pericol. 1	Attributo2: Offerta (peso=0,5)	Coeff. Pericol.2	Attributo3: Visibilità (peso=0,2)	Coeff. Pericol. 3	Indice di pericol.
Arimel	Emilia Romagna	4	Comodato	2	Bassa	1	2,4
Nims	Italia	2	Comodato	2	Media	2	2
Lavazza	Multinazionale	3	Vendita	1	Alta	3	2
Nespresso	Multinazionale	3	Vendita	1	Alta	3	2
Liomatic	Italia	2	Comodato	2	Bassa	1	1,8
Gaggia	Multinazionale	3	Vendita	1	Media	2	1,8
Bialetti	Multinazionale	3	Vendita	1	Media	2	1,8
Saeco	Multinazionale	3	Vendita	1	Alta	2	1,8
De Longhi	Multinazionale	3	Vendita	1	Media	2	1,8
Argenta	Italia	1	Comodato	2	Bassa	1	1,5
Buon Ristoro	Nord Italia	1	Comodato	2	Bassa	1	1,5

Tabella 17

La tabella seguente individua i principali concorrenti, le rispettive aree servite ed il tipo di offerta che propongono ai clienti.

I risultati dell'indice di pericolosità dei concorrenti sono stati ricavati da una media pesata.

$$\text{Indice pericolosità} = [(coeff. 1 * peso attr. 1) + (coeff. 2 * peso attr. 2) + (coeff. 3 * peso attr. 3)] / (peso attr. 1 + peso attr. 2 + peso attr. 3)$$

La **Tabella 17** è stata costruita attraverso le seguenti considerazioni:

Per ogni attributo è stato assegnato un peso:

- *Attributo 1: area servita (peso = 0,3)*, indica dove si svolge l'attività dell'impresa e di conseguenza quanto viene posto il focus sul territorio di interesse di Areavending
- *Attributo 2: offerta (peso = 0,5)*, ritenuto l'attributo più importante in quanto differenzia coloro che sono concorrenti diretti, da quelli indiretti

- *Attributo 3: visibilità (peso = 0,2)*, indica quanto l'azienda sia visibile agli occhi del cliente in termini di pubblicità sui media e/o di presenza nei vari stand fieristici o presso i grandi centri commerciali.

In base alla caratteristica che ciascun attributo assume si determinano poi dei coefficienti di pericolosità:

Coefficiente di pericolosità 1 :

- Nord Italia (coeff.= 1): si considerano meno pericolose le imprese che operano in questa area in quanto sono di più piccole dimensioni e cercano di crearsi un mercato di nicchia nel nord Italia, raggiungendo anche l'Emilia Romagna, ma non concentrandosi su di essa
- Italia (coeff.= 2): sono imprese che non concentrano la propria azione sull'Emilia Romagna, ma a differenza delle prime sono più grandi, hanno maggiori risorse e brand più conosciuti
- Multinazionale (coeff. = 3): la loro elevata pericolosità è dovuta al grande bacino di utenza di cui godono ed alla forza del loro brand riconosciuto dal cliente come indice di qualità, contro il quale una piccola impresa rischia di non reggere il confronto
- Emilia Romagna (coeff. = 4): sono le imprese considerate più pericolose in quanto pur non essendo di grandi dimensioni e non disponendo di ingenti risorse, concentrano tutti i loro sforzi di ricerca clienti esattamente nell'area servita da Areavending

Coefficiente di pericolosità 2 :

- Vendita (coeff. = 1): è considerata un'offerta diversa dal comodato che quindi non va a sovrapporsi direttamente alla tipologia di servizio proposto da Areavending
- Comodato (coeff. = 2): è la stessa offerta proposta da Areavending, quindi le imprese che si occupano di questo servizio sono considerate in diretta concorrenza e di conseguenza più pericolose

Coefficiente di pericolosità 3:

- Visibilità bassa: Coeff. = 1
- Visibilità media: Coeff. = 2
- Visibilità alta: Coeff. = 3

In conclusione si può notare come *Arimel* sia il concorrente più pericoloso per Areavending soprattutto in funzione della area geografica servita, che risulta essere circa la stessa per entrambe.

A seguire ci sono *Nims*, *Lavazza* e *Nespresso* che sono estremamente competitive grazie alla loro dimensione internazionale, alle grandi risorse di cui dispongono ed a grandi campagne pubblicitarie che ogni giorno sono riproposte sui principali media nazionali.

Non potendo disporre di tali risorse, le aziende più piccole devono sfruttare la pubblicità delle grandi imprese.

Il cliente, sentendo l'offerta, ha l'opportunità di collegarla mentalmente a quelle che ogni giorno sono pubblicizzate sui media, con, di conseguenza, maggiori possibilità che questa venga accettata.

CAPITOLO 5

ANALISI INTERNA

5.1 Le leve di marketing dell'impresa

Il prodotto e il prezzo

Attualmente le offerte ai si differenziano a seconda della modalità con la quale si entra in contatto con il cliente.

In particolare possiamo individuare due proposte distinte:

- Il centralino riceve chiamate da parte di clienti che conoscono l'offerta dell'azienda tramite passaparola o ne sono venuti a conoscenza tramite i flyer di pubblicità inseriti nelle confezioni di caffè già inviate ai clienti
- Le operatrici del telemarketing contattano telefonicamente i potenziali clienti per proporre l'offerta

Gli schemi sottostanti riportano nel dettaglio le due tipologie di offerta:

Nuovo cliente contattato dall'azienda	
<i>Prodotto</i>	Caffè Lavazza e macchina in comodato
<i>Quantità di prova</i>	100 cialde
<i>Prezzo di prova</i>	30 euro
<i>Tempo di prova</i>	1 mese
<i>Quantità prima fornitura</i>	200 cialde
<i>Costo prima fornitura</i>	82,50 euro
<i>Invio della seconda fornitura</i>	dopo 5 mesi
<i>Quantità seconda fornitura</i>	200 + 100 cialde omaggio
<i>Costo seconda fornitura</i>	82,50 euro
<i>Legame contrattuale</i>	1 anno
<i>Euro/cialda</i>	0,33

Tabella 18

Nuovo cliente che contatta direttamente l'azienda	
<i>Prodotto</i>	Caffè Lavazza e macchina in comodato
<i>Quantità prima fornitura</i>	200 cialde
<i>Costo prima fornitura</i>	82,50 euro
<i>Invio della seconda fornitura</i>	dopo 5 mesi
<i>Quantità seconda fornitura</i>	200 + 100 cialde omaggio
<i>Costo seconda fornitura</i>	82,50 euro
<i>Legame contrattuale</i>	1 anno
<i>Euro/cialda</i>	0,33

Tabella 19

L'impresa sta attualmente valutando l'opportunità di utilizzare un caffè in cialde unbrandizzato, prodotto da un torrefattore locale, che permetterebbe un forte abbattimento dei costi rispetto alle cialde acquistate da Lavazza.

Risulta comunque un punto di forza dell'impresa il legame diretto che essa ha con Lavazza.

Infatti, questo le consente di avere un costo delle cialde inferiore rispetto a quanto pagato da imprese che sono costrette ad acquistarle da dei rivenditori.

Questi infatti, applicano un surplus sul prezzo che andrà inevitabilmente ad incidere sulla struttura di costi dell'impresa e sulla competitività dell'offerta che questa può proporre ai clienti.

Comunicazione

La comunicazione del servizio offerto alle famiglie avviene attraverso quattro canali:

- Contatto diretto delle famiglie attraverso telemarketing (*Residential diretti*)
- Utilizzo del sito Web
- Flyer inseriti nelle confezioni di caffè inviate
- Contatto indiretto delle famiglie tramite telemarketing orientato alle imprese (*Business*). Le operatrici in determinate fasce orarie chiamano le aziende per offrire loro una macchina per caffè espresso in comodato d'uso. Qualora la proposta venga rifiutata viene formulata una seconda proposta, ovvero la stessa macchina per caffè, ma per la famiglia. Ai fini di una maggiore semplicità e focalizzazione sul solo "ambiente" residential, questo tipo di contatto (*Residential indiretti*) non sarà preso in considerazione

Per effettuare considerazioni più approfondite circa le modalità di advertising utilizzate dall'impresa si faccia riferimento allo schema dell'andamento delle vendite (già precedentemente mostrato in **Tabella 2**) suddiviso per aree di intervento.

Possiamo in questo modo evidenziare l'intensità di utilizzo delle varie tecniche di comunicazione ed il loro grado di efficacia.

Mailing: La voce non è presente in **Tabella 2** perché non è al momento una tecnica utilizzata dall'impresa. Inizialmente era però stata presa in considerazione per inviare "random" delle mail pubblicitarie ai potenziali clienti delle aree geografiche di interesse dell'azienda.

Dati i riscontri non positivi di tale modalità comunicativa, il mailing è stato per il momento accantonato.

Kit: Questa voce, come precedentemente illustrato, mostra il numero di contatti e successivamente di clienti realmente realizzati grazie ai flyer pubblicitari inseriti nelle scatole di caffè inviate a coloro che già sono clienti dell'impresa.

Questa modalità è attualmente produttrice di più del 31% dei nuovi clienti e dati i costi relativamente bassi e l'assenza di personale, in quanto le scatole di caffè vengono portate da personale già dedicato a tale attività, sembra essere un punto di forza dell'attuale politica aziendale.

Web: L'azienda possiede un sito web all'indirizzo www.areavending.it. Il portale è funzionante, ma tale metodo comunicativo non è presente in **Tabella 2** in quanto non produce alcun cliente.

Il sito è scarsamente visitato e poco ricco di informazioni, ragion per cui al momento risulta essere solo un costo per l'impresa.

Telemarketing: Le operatrici del telemarketing sono 8 e svolgono tre turni da due ore ciascuno.

Le chiamate per la ricerca clienti nel segmento famiglia vengono effettuate nella fascia oraria dalle 14.00 alle 16.00, considerando che è maggiore la probabilità di trovare le famiglie in casa.

Come si può notare questo è di gran lunga il metodo più utilizzato e dove l'impresa costruisce oltre il 45% della quota dei nuovi clienti annuali.

Tale dato però va considerato più in profondità.

Infatti, i maggiori risultati forniti, rispetto alle altre tecniche, sono sicuramente dovuti al suo maggiore utilizzo ed è bene ricordare come, al contrario del metodo *Kit*, questo sia molto più oneroso per le casse dell'impresa.

A tal proposito è utile analizzare la produttività delle ore lavorative delle operatrici di telemarketing dedicate unicamente all'attività di ricerca clienti *residential*.

La tabella sottostante ci mostra i dati più significati ai fini di questa analisi.

<i>Mesi</i>	<i>Telemarketing per residential</i>		<i>Produttività ore lavorative</i>			
	<i>Contatti</i>	<i>Positivi</i>	<i>Ore</i>	<i>Tel /ora</i>	<i>Pos /ora</i>	<i>Tel/Pos</i>
<i>Gennaio</i>	1108	7	48	23	0,15	158
<i>Febbraio</i>	3202	12	132	24,25	0,09	266
<i>Marzo</i>	2628	12	114	23	0,10	219
<i>Aprile</i>	2231	19	99	22,5	0,19	118
<i>Maggio</i>	2975	10	133	22,36	0,08	297
<i>Giugno</i>	2069	9	91	22,73	0,10	229
<i>Luglio</i>						
<i>Agosto</i>						
<i>Settembre</i>	536	1	24	22,3	0,04	536
<i>Ottobre</i>	2212	5	96	23	0,05	442
<i>Novembre</i>	3083	15	132	23,35	0,11	205
<i>Dicembre</i>	1867	18	74	25,35	0,24	104
<i>Totale</i>	21911	108	943	23,2	0,11	203

Tabella 20

LEGENDA

Residential: Clienti costituiti da famiglie

Contatti: Numero di telefonate effettuate

Positivi: Numero di clienti realizzati

Ore : Ore lavorative delle operatrici di telemarketing per il reparto residenzial

Tel/ora: telefonate all'ora

Pos/ora : Contatti positivi all'ora

Tel/pos: Telefonate effettuate per ogni contatto positivo

L'andamento variabile delle ore dedicate al telemarketing nei vari mesi è dovuto a:

- Assenza del personale dedicato
- Assunzione di nuove centraliniste
- Riduzione del numero di centraliniste

Il numero di chiamate da effettuare per avere un contatto positivo è estremamente elevato e testimonia che, nonostante il telemarketing sia una ottima soluzione per penetrare il mercato, non può comunque essere l'unica.

Sicuramente la tipologia di offerta, come anche la cordialità e l'abilità della centralinista, possono incidere negativamente o positivamente sul risultato finale.

Si ha però la sensazione che l'utilizzo del telemarketing non contestualizzato in una politica più ampia ed integrata di promozione e pubblicizzazione del prodotto, sia un metodo che abbia delle deficienze intrinseche migliorabili, ma non eliminabili.

Questa riflessione nasce dalle seguenti considerazioni di tipo economico ed empirico:

- i potenziali clienti sono generalmente poco inclini ad accettare o valutare proposte che vengono effettuate telefonicamente
- analizzati i dati riguardanti la produttività delle ore lavorative di telemarketing, appare evidente come sia necessario un aumento delle ore ad esso dedicate per aumentare la probabilità di trovare nuovi clienti, ma ciò comporterebbe un aumento sensibile dei costi per pagare nuovo personale, senza avere certezza sui risultati
- l'inserimento eventuale di nuovi operatori comporta in aggiunta costi di formazione che, uniti al salario standard, potrebbero essere superiori ai costi opportunità non sostenuti
- i cicli di lavoro delle operatrici, strutturati in turni da due ore, non possono essere aumentati in quanto si è provato sperimentalmente che la produttività oltre tale limite cala notevolmente. Questo è dovuto alla fisiologica riduzione della concentrazione e dell'attenzione dell'operatrice sul lavoro che sta svolgendo.

Distribuzione

Il prodotto denominato (kit), comprensivo di macchina per caffè e cialde, viene consegnato attraverso operatori dedicati a questo settore di business dell'impresa, ad ognuno dei quali è stato assegnato un furgone ed un determinato giro da compiere.

Il giro degli operatori viene stabilito di giorno in giorno in base alle seguenti varianti:

- Chiamate ricevute per rifornimento di caffè
- Nuovi clienti a cui consegnare macchina e caffè
- Chiamate ricevute per richiesta di servizio di assistenza

Servizio

L'assistenza viene realizzata tramite la seguente procedura:

- Ricezione chiamata in sede per richiesta di assistenza
- Planning del giro degli operatori kit per adempiere alla richiesta
- Sostituzione della macchina del cliente
- Riparazione in sede della macchina che necessita di revisione

5.2 L'analisi dei costi

Il completamento degli aspetti dell'analisi interna dell'azienda riguarda l'analisi dei costi che questa sostiene per incrementare il numero dei suoi clienti nel settore residential.

La tabella seguente individua quelle che sono le principali voci di costo da tenere in considerazione per valutare il costo sostenuto per singolo nuovo *cliente residential*.

<i>Mese</i>	<i>Costo Segretaria</i>	<i>Costo operatori residential</i>	<i>Costo linea verde</i>	<i>Costo promozioni</i>	<i>Totale</i>	<i>Positivi bus+resid</i>	<i>Positivo resid</i>	<i>Coeff.alloc.</i>	<i>Cost/client</i>
<i>Gennaio</i>	185,92	800,64	74,4	119	1179,96	113	18	0,16	66
<i>Febbraio</i>	337	2201,76	135	160	2833	99	26	0,29	109
<i>Marzo</i>	313,74	1901,52	125,55	132,84	2473,65	79	22	0,27	112
<i>Aprile</i>	337	1651,32	135	120	2243,38	79	23	0,29	98
<i>Maggio</i>	220,78	2218,44	22,8		2462	88	17	0,19	145
<i>Giugno</i>	278,88	1225,98	28,8		1533,66	41	10	0,24	153
<i>Luglio</i>	581		60		641	14	7	0,5	91
<i>Agosto</i>	929,6		96		1025,6	10	8	0,8	128
<i>Settembre</i>	523	400,32	54		977,32	22	10	0,45	98
<i>Ottobre</i>	418,32	1601,28	43,2		2062,8	38	14	0,36	147
<i>Novembre</i>	557,76	2201,76	57,6		5401,96	81	39	0,48	72
<i>Dicembre</i>	453,18	1234,32	46,8		1734,3	106	42	0,39	41
<i>Totale</i>	4183,2	15437,34	846	660,6	21127,14	770	236	0,3	89

Tabella 21

LEGENDA

Costo operatori residential: Costo delle operatrici di telemarketing dedicate esclusivamente a questa attività

Costo linea verde: Costo del numero verde telefonico

Costo promozioni: Costo delle confezioni di caffè gratuite inviate ai clienti per promozione

Positivi bus+resid: Numero totale di contatti positivi business e residential

Positivi resid: Numero dei soli contatti residential positivi ottenuti (residential indiretti non considerati)

Coeff. Alloc.: Coefficiente di allocazione utilizzato per allocare al cliente residential i soli costi a lui attribuibili, dividendoli quindi da quelli sostenuti per l' "ambiente" business.

I costi della segretaria, della linea verde e delle promozioni sono stati calcolati tramite un coefficiente di allocazione. E' infatti prassi dell'azienda considerare i costi unitari totali per cliente sia che esso sia un cliente business (aziende) sia che esso sia residential (famiglia).

Lo scopo della nostra trattazione è quello invece, di andare a individuare il costo unitario sostenuto mensilmente per ottenere un cliente residential.

D'ora in avanti solo questa categoria di clienti verrà presa in considerazione, tralasciando i clienti residential che sono stati ottenuti indirettamente, ovvero chiamando le aziende.

Il coefficiente di allocazione utilizzato per raggiungere questo scopo è calcolato come la frazione dei clienti residential ottenuti nel mese rispetto al totale. (esempio: coeff. allocazione di gennaio = 18/113).

In questo modo si suppone che il valore delle tre tipologie di costo precedentemente elencate da attribuire al reparto famiglia siano proporzionali al numero di clienti residential effettuati in ogni mese.

Vediamo ora di motivare quanto esposto precedentemente sull'eccessivo costo delle operatrici di telemarketing in relazione al numero di contatti positivi realizzati.

Possiamo a tal fine derivare dalla precedente tabella uno schema di massima per individuare quello che è il costo degli operatori da allocare ad ogni cliente ottenuto, riferendoci in questo caso solo a quelli *residential ottenuti tramite il telemarketing*.

<i>Mese</i>	<i>Costo operatori residential</i>	<i>Positivi residential telemarketing</i>	<i>Cost. operatori/positivo</i>
<i>Gennaio</i>	800,64	7	114
<i>Febbraio</i>	2201,76	12	183
<i>Marzo</i>	1901,52	12	158
<i>Aprile</i>	1651,32	19	86
<i>Maggio</i>	2218,44	10	221
<i>Giugno</i>	1225,98	9	136
<i>Luglio</i>			
<i>Agosto</i>			
<i>Settembre</i>	400,32	1	400
<i>Ottobre</i>	1601,28	5	320
<i>Novembre</i>	2201,76	15	146
<i>Dicembre</i>	1234,32	18	68
<i>Totale</i>	15437,34	108	143

Tabella 22

LEGENDA

Costo operatori residential: Costo delle operatrici di telemarketing dedicate esclusivamente a questa attività

Positivi residential telemarketing: Numero di contatti positivi residential ottenuti solo con il telemarketing

Costo operatori/positivo: Costo degli operatori di telemarketing per ogni cliente realizzato

Dalla lettura della **Tabella 22** possiamo notare come sul totale dei clienti ottenuti in un anno tramite telemarketing, ognuno di questi è costato circa 143 euro di solo operatore.

Nella **Tabella 21** il costo medio per cliente era inferiore (89 euro) benché si tenesse conto di tutti i costi da allocarvi.

Questo si spiega in quanto i costi totali vengono spalmati su un numero maggiore di clienti realizzati, di cui però solo una piccola parte di questi sono stati ottenuti tramite il telemarketing.

Per rendere ancora più evidente il concetto calcoliamo per ogni mese la percentuale dei clienti residential ottenuti tramite telemarketing.

<i>Mese</i>	<i>Positivi residenzial</i>	<i>Positivi residential telemarketing</i>	<i>%</i>
<i>Gennaio</i>	18	7	38
<i>Febbraio</i>	26	12	46
<i>Marzo</i>	22	12	54
<i>Aprile</i>	23	19	82
<i>Maggio</i>	17	10	58
<i>Giugno</i>	10	9	90
<i>Luglio</i>	7	0	0
<i>Agosto</i>	8	0	0
<i>Settembre</i>	10	1	10
<i>Ottobre</i>	14	5	35
<i>Novembre</i>	39	15	38
<i>Dicembre</i>	42	18	42
<i>Totale</i>	236	108	45

Tabella 23

LEGENDA

Positivi residenzial: Numero dei soli contatti residential positivi ottenuti (residential indiretti non considerati)

Positivi residential telemarketing: Numero di contatti positivi residential ottenuti solo con il telemarketing

%: Percentuale dei positivi residential ottenuti con il telemarketing sul totale dei positivi residential ottenuti

Si può notare come mediamente neanche il 50% dei clienti residential realizzati siano stati ottenuti tramite il telemarketing completamente diretto a questa finalità.

Da qui nasce l'esigenza di migliorare il processo cercando di ridurre i costi unitari per cliente.

Questo però non è sufficiente, in quanto, per le ragioni enunciate in precedenza questo metodo comunicativo ha dei limiti oltre i quali è difficile spingersi anche attraverso la ricerca di un processo *Kaizen*, ovvero di miglioramento continuo.

In conclusione sarà perciò utile cercare di creare un piano maggiormente articolato e strutturato di comunicazione che garantisca all'impresa una maggiore visibilità e che si focalizzi su quelle che sono le esigenze e i bisogni che i potenziali clienti necessitano di soddisfare.

CAPITOLO 6

STRATEGIA DI MARKETING

6.1 Swot Analysis

Terminata l'analisi interna ed esterna dell'impresa e del contesto competitivo nel quale si trova ad agire, svolgiamo la Swot Analysis combinando tutte le informazioni ottenute fino a questo punto.

Il risultato è quello di identificare i punti di forza e di debolezza dell'impresa e di individuare le opportunità e le minacce del mercato nel quale essa opera.

Il risultato di questa analisi combinata è schematizzato nella tabella seguente:

<p><u>Strenghts</u></p> <p>Elevata flessibilità</p> <p>Vicinanza al consumatore</p> <p>Collaborazione diretta con Lavazza</p> <p>Buona visibilità dell'impresa</p>	<p><u>Weakness</u></p> <p>Elevato costo del telemarketing</p> <p>Elevato costo per nuovo cliente realizzato</p> <p>Decremento vendite</p> <p>Struttura verticale</p> <p>Scarso utilizzo di internet</p> <p>Politica di comunicazione non integrata</p> <p>Macchine per caffè espresso di scarsa affidabilità</p>
<p><u>Opportunities</u></p> <p>Riduzione del prezzo di vendita tramite sconti quantità</p> <p>Mercato in espansione</p> <p>Campagne pubblicitarie dei concorrenti</p> <p>Marchio unbrandizzato</p>	<p><u>Threatening</u></p> <p>Brand più conosciuti</p> <p>Elevata competizione</p> <p>Nuovi entranti</p> <p>Inerzia dei clienti</p>

Tabella 24

Strenghts

Elevata flessibilità:

La gestione familiare dell'impresa e il raggio d'azione ristretto consentono una maggiore flessibilità e velocità di risposta a quelle che sono le esigenze, necessità e bisogni della clientela. La capacità di rispondere facilmente a richieste differenziate dei consumatori può costituire certamente un vantaggio competitivo su cui fondare un elemento di distinzione rispetto ad altre imprese. Oggi la flessibilità è diventata più che un valore aggiunto, un vero e proprio elemento imprescindibile per il conseguimento dei propri obiettivi.

Nel campo di business in esame gli elementi di flessibilità su cui focalizzarsi sono:

- Differenziazione dell'offerta
- Velocità di risposta per il rifornimento del caffè
- Velocità di risposta per richiesta di assistenza

Vicinanza al consumatore:

Il ristretto raggio d'azione dell'impresa fa sì che tutti i suoi clienti si trovino nelle vicinanze della sede centrale. Questo favorisce la flessibilità e la velocità di risposta al cliente.

Nell'ambito del consumo del caffè una delle caratteristiche più importanti che il servizio offerto deve possedere è la capacità di fornire al cliente il caffè "just in time", ovvero proprio nel momento in cui serve.

Ritardi nel rifornimento causerebbero ripercussioni negative sulla percezione della qualità del servizio, in quanto il caffè è una bevanda "quotidiana", per cui il cliente non è disposto a rimanerne privo per alcuni giorni in attesa del rifornimento.

Invece, una consegna in anticipo rischierebbe di far sentire il cliente costretto all'acquisto di un qualcosa di cui non ha ancora necessità, con il conseguente pericolo di perdita di fragranza e di qualità del prodotto che non viene utilizzato per molto tempo.

In definitiva, la percezione del cliente della vicinanza fisica e logistica dell'azienda può costituire una fonte di vantaggio competitivo nei confronti delle imprese di maggiori dimensioni che per loro natura sono più portate alla quantità piuttosto che alla qualità delle relazioni e del servizio fornito al singolo cliente.

Collaborazione diretta con Lavazza:

L'impresa gode di un contatto diretto con Lavazza dalla quale acquista direttamente i distributori e le cialde di caffè espresso, senza dover passare dai rivenditori che pongono un sovrapprezzo sul costo finale.

Poche grandi imprese godono di questa agevolazione ed è quindi un elemento di vantaggio sia economico sia di immagine al livello nazionale.

Tale contratto è frutto di buone relazioni fra le due società ed evidentemente un elemento che sottolinea la fiducia reciproca nelle qualità del lavoro svolto.

Buona visibilità dell'impresa:

I dati rilevati sulle prestazioni attuali dell'impresa dimostrano come il passaparola e le chiamate dirette per richiesta di informazioni realizzino più del 50% delle vendite annuali.

Ovviamente il network può essere ampiamente migliorato tramite politiche di comunicazione integrate che offrano maggiori garanzie di visibilità.

Il dato evidente però è che, nonostante i gli scarsi investimenti effettuati in pubblicità, l'impresa riesce tramite il solo utilizzo di volantini a farsi conoscere e a realizzare in questo modo la maggior parte dei clienti.

Ciò significa che il consumatore è soddisfatto del servizio e di conseguenza il passaparola diventa ampio e positivo, garantendo all'impresa nuovi clienti a fronte di bassi investimenti.

Da tale disamina se ne deduce come la qualità sia di per sé un ottimo, ma non l'unico, vettore per pubblicizzare e far conoscere il proprio prodotto, senza la necessità di effettuare investimenti dedicati.

Weakness**Elevato costo del telemarketing:**

Ad oggi la maggior risorsa su cui si focalizza l'impresa per realizzare nuovi clienti è il telemarketing. Dalle analisi effettuate però si riscontra come il suo costo sia troppo elevato in relazione al contesto in cui l'impresa lavora e alle risorse che questa ha a disposizione.

Allo stesso tempo la percentuale di clienti realizzata tramite questo metodo è molto ridotta rispetto al totale, quindi allo stato attuale l'investimento non è giustificato dai risultati.

Il costo totale per cliente viene poi sensibilmente ridotto in quanto i costi del telemarketing sono ripartiti sul numero totale di clienti realizzati al mese che comprendono anche tutti quelli non ottenuti tramite telemarketing.

Elevato costo per nuovo cliente realizzato:

Seguendo le considerazioni effettuate precedentemente si evidenzia come anche il costo totale per cliente sia troppo elevato. La sua riduzione può essere ottenuta attraverso un sensibile aumento di clienti realizzati al mese/anno, ma che allo stato attuale delle politiche dell'azienda è difficilmente realizzabile. Le variazioni nel numero di clienti realizzati sono mensili o annuali, frutto di oscillazioni naturali del mercato, ma non il risultato di politiche specifiche di intervento.

Decremento delle vendite:

A fronte di un costante aumento delle vendite realizzato a partire dal 2004 e culminato nel 2006 si è assistito ad una forte trend negativo. L'anno 2007 non è da prendere in considerazione in quanto non è stato svolto il telemarketing che costituisce circa il 50 % dell'incremento annuale dei clienti. Di maggiore rilevanza è invece il dato del 2008 che fa riscontrare un incremento ovvio rispetto al 2007, ma sempre inferiore alle quote raggiunte nel 2006. Questo può essere indice di politiche non più adeguate o non più sufficienti a realizzare i forti incrementi effettuati negli anni precedenti

Struttura verticale:

L'organigramma dell'impresa ha una struttura prettamente verticale derivante dalle origini familiari tutt'ora radicate nella cultura dell'azienda.

Tale struttura presenta le seguenti caratteristiche:

- Compiti specializzati
- Gerarchia rigida
- Comunicazione verticale e sistemi di reporting
- Pochi team e ruoli di integrazione
- Processo decisionale accentrato

Si evidenzia quindi un concetto di impresa troppo ancorato al passato e privo di quei collegamenti orizzontali di cui necessiterebbe per avere una migliore flessibilità e più veloce risposta ai cambiamenti del contesto competitivo nel quale si trova ad operare.

Scarso utilizzo di Internet:

Il sito web risulta poco conosciuto e di conseguenza poco visitato dai clienti o da quelli potenziali dell'impresa. Oggi la vendita on line è diventata sempre più importante e fonte di ricavi a fronte di investimenti non elevati.

Un maggiore utilizzo di Internet risulterebbe vantaggioso per i seguenti motivi:

- Maggiore visibilità dell'impresa
- Maggiori possibilità di vendita
- Semplificazione del processo di richieste di assistenza
- Semplificazione del processo di rifornimento caffè
- Percezione di un'azienda innovativa e all'avanguardia da parte dei clienti

Politica di comunicazione non integrata:

Il sistema di ricerca clienti risulta essere troppo incentrato sul telemarketing. Potenziare e ricercare soluzioni innovative in questo ambito potrebbe essere vantaggioso, ma il tutto dovrebbe essere inserito in un contesto di integrazione dei vari sistemi adottati per la ricerca clienti.

Un solo canale non è sufficiente per coinvolgere ed attrarre il pubblico.

Le richieste, le esigenze e il modus operandi delle persone è molto variegato e solo tentando con diversi metodi si possono raggiungere risultati significativi.

Clienti potenziali che non si dimostrano interessati all'offerta proposta attraverso un determinato canale di vendita, potrebbero cambiare idea se variasse il modo attraverso il quale questa viene loro sottoposta.

Macchine per caffè espresso di scarsa affidabilità

Dalle interviste effettuate sui clienti dell'impresa si è riscontrata talvolta una lieve insoddisfazione riguardo al funzionamento delle macchine per caffè espresso.

L'assistenza, in caso di guasto, risulta essere immediata ed efficiente ma, il grado di affidabilità delle macchine anche dopo la manutenzione non è sufficiente.

Opportunities

Mercato in espansione:

Dalle valutazioni precedentemente effettuate si è stimato come il mercato del caffè in cialde sia in continua espansione, in quanto oggi sempre più persone scelgono questa modalità per poter avere un buon caffè espresso in casa.

Le possibilità di crescita sono enormi dato che solo l'1,27% del mercato potenziale è stato attualmente penetrato dalle aziende italiane che si occupano di offrire questo servizio.

Ricerche effettuate a riguardo confermano i dati ricavati in quanto si riscontra che il 51% degli italiani che bevono caffè gradirebbe possedere una macchina per la produzione di caffè espresso in casa.

Campagne pubblicitarie dei concorrenti:

Il mercato del caffè espresso che, come detto, è in continua espansione, ha causato il proliferare di numerose campagne pubblicitarie visibili in televisione o attraverso altri canali. Ciò favorisce tutta la categoria di coloro che lavorano in questo settore in quanto pubblicizzando il proprio prodotto, indirettamente si porta a conoscenza del consumatore dell'esistenza di tali offerte e della possibilità quindi di usufruire di un tale servizio.

Il cliente potenziale che poi riceve la chiamata dall'impresa attraverso il telemarketing collega l'offerta vista in televisione a quella che gli viene proposta.

La possibilità di vendita aumenta in quanto la persona chiamata o che viene a conoscenza del servizio offerto da Areavending sa già di cosa si tratta e, attratto dalle campagne pubblicitarie già viste su questo tipo di servizio, potrebbe essere più propenso all'acquisto.

Marchio unbrandizzato:

Areavending sta svolgendo delle ricerche per verificare la possibilità di utilizzare al posto o in alternativa al caffè Lavazza, un altro caffè unbrandizzato, ma di elevata qualità prodotto da torrefattori della zona.

Compatibilmente con la disponibilità dei clienti ad accettare un'offerta di questo tipo, tale scelta potrebbe essere vantaggiosa per l'impresa in quanto i costi di acquisto del caffè sarebbero notevolmente ridotti.

Riduzione del prezzo di vendita tramite sconti quantità

Dalle interviste effettuate sui clienti dell'impresa è risultato che una consistente percentuale di questi considera il prezzo che sta attualmente pagando troppo elevato.

Tramite i questionari sottoposti si è però riscontrato che la maggior parte dei clienti accetterebbe di buon grado la proposta di acquisto di maggiori quantità di scatole di cialde di caffè a fronte di uno sconto.

Questa potrebbe essere un'iniziativa utile per abbassare la percezione di costo che il cliente riceve dall'offerta attuale di Areavending.

Threatening

Brand più conosciuti:

Molto spesso il cliente è portato a guardare il nome dell'azienda da cui acquista il prodotto ed essendo Areavending una piccola società che opera in un raggio d'azione ristretto potrebbe non avere lo stesso appeal di aziende più rinomate.

Elevata competizione:

La maggior parte delle imprese che lavorano in questo settore sono di grandi dimensioni. Molte sono nate tanti anni fa ed hanno avuto una crescita graduale, altre invece si sono sviluppate soprattutto negli ultimi tempi grazie a fusioni con altre imprese più piccole che non riuscivano più a reggere il peso della concorrenza.

Ovviamente aziende più grandi oltre ad avere maggiori disponibilità economiche possono vantare anche dei vantaggi nell'acquisto della merce grazie alle economie d'acquisto realizzabili.

Rimanere in un mercato sempre più competitivo ed appetibile per i margini elevati, rischia quindi di essere da un lato vantaggioso, ma dall'altro pericoloso per l'ingombrante presenza di multinazionali o di grandi imprese che vantano agevolazioni difficilmente ottenibili.

Nuovi entranti:

Un mercato in forte espansione e dagli alti profitti come quello del vending non può passare inosservato. Per questo motivo la competizione ha raggiunto livelli difficilmente sostenibili e sempre più società cercano di inserirsi in questo contesto.

Fusioni, start up o opere di diversificazione sono molto frequenti, perciò le società già presenti sul mercato devono guardarsi dalla minaccia dei nuovi entranti.

Inerzia dei clienti:

Uno degli ostacoli più difficili da superare nel momento in cui ci si interfaccia con i potenziali clienti è la loro tendenza a conservare gli usi della tradizione.

Non è raro infatti trovare persone che preferiscano ancora la moka al caffè porzionato, in quanto ne preferiscono il gusto o la ritengono più semplice da utilizzare.

Questa è ovviamente solo una percezione causata da un forte legame con la tradizione ed alla paura di sopportare degli switching costs. Oggi infatti il caffè porzionato ha raggiunto elevati standard di qualità e una tale semplicità di utilizzo che potrebbe essere indicato per tutte le tipologie di persone senza distinzione di età o sesso.

6.2 Obiettivi e risultati attesi

Il piano di marketing che viene proposto ha lo scopo di andare a raggiungere i seguenti obiettivi e relativi risultati attesi:

Obiettivo: Riduzione del costo per nuovo cliente realizzato

Attualmente il costo medio annuo per la realizzazione di un nuovo cliente si aggira attorno agli 89 euro. Questo risulta essere troppo elevato in considerazione del fatto che ci stiamo riferendo ad un costo medio, che presenta quindi punte di oltre 100 euro in alcuni mesi.

Il dato che contribuisce in particolar modo ad aumentare tale costo riguarda le spese sostenute per il telemarketing. Il costo delle operatrici è in questo conteggio allocato a tutti i clienti realizzati nel mese, ovvero non solo tramite telemarketing.

Guardando invece il costo dei clienti realizzati esclusivamente tramite questa modalità ci accorgiamo come il costo salga ulteriormente, fino a raggiungere un costo medio annuo pari a 143 euro. Ovviamente questo dato non sarebbe sostenibile dall'impresa se non venisse preso in considerazione in quanto il costo del telemarketing viene poi allocato a tutti i clienti realizzati nel mese anche attraverso altre modalità.

Questa riflessione ci serve però per capire ancor meglio quanto sia elevata l'incidenza del telemarketing sul cliente finale.

I costi fissi, ovvero il salario delle operatrici, non può in alcun modo essere ridotto, anzi probabilmente aumentato attraverso l'inserimento di nuovo personale e di bonus legati ai risultati.

Ciò che può essere fatto è ridurre il costo del telemarketing allocato al singolo cliente, e per fare ciò, l'unica possibilità è quella di aumentare il numero di clienti realizzati mensilmente tramite questa attività.

Risultato atteso:

Una volta implementato il nuovo piano di marketing i risultati attesi sono:

- Riduzione del 30 % del costo medio annuo totale per nuovo cliente realizzato
- Riduzione del 30% del costo medio annuo per cliente realizzato tramite telemarketing
- 20% dei nuovi clienti realizzati annualmente attribuibili ai risultati del telemarketing

Obiettivo : aumento della quota di mercato

Negli ultimi tre anni, per motivi vari, si è assistito alla riduzione del numero di nuovi clienti realizzati annualmente.

Il picco del 2005 è stato di 893 nuovi clienti nell'arco dell'anno, poi un leggero calo nel 2006, una forte riduzione nel 2007 ed una leggera ripresa nel 2008 con 770 nuovi clienti.

Per gli equilibri economico-finanziari dell'impresa è fondamentale un'imminente aumento di tale dato, al fine di giustificare gli enormi sforzi in termini di tempo e di risorse che l'azienda ha profuso su questa area di business negli ultimi anni.

Le analisi di mercato effettuate confortano le mire dell'impresa, in quanto si è riscontrato come questo business sia in forte espansione ed abbia ulteriori margini di sviluppo in quanto in Italia solo 1,27% del mercato potenziale è stato attualmente penetrato.

Analizzando in particolar modo la sola area geografica di interesse dell'impresa, abbiamo calcolato che il mercato servito a valore si aggira attorno ai **70.000.000** euro all'anno, a fronte di un mercato a volume pari a circa **232.000.000** unità di caffè all'anno.

L'obiettivo è quindi quello di aumentare la propria quota di mercato all'interno della zona di interesse dell'impresa.

Risultato atteso:

Il mercato penetrato è di 950 famiglie e le famiglie totali di interesse sono circa 228.900, la quota di mercato attuale è dello 0,4%.

Il valore obiettivo deve tenere conto delle seguenti considerazioni:

- Perdita di circa 100 clienti residential all'anno
- Sviluppo ed implementazione del nuovo sistema di marketing pianificato su tre anni
- Considerato il trend sempre crescente di clienti realizzati, che ad oggi è di 400, si suppone di realizzarne 500 il primo anno, 600 il secondo e 750 il terzo, per poi proseguire mantenendo questo dato medio (dati che non considerano i 100 clienti persi all'anno)

A valle di tali considerazioni si può pensare di raggiungere alla fine del terzo anno la quota di circa 2.500 clienti, che corrispondono circa all' 1% di quota di mercato.

Obiettivo: Maggiore utilizzo di Internet

Oggi il mondo di Internet è diventato una realtà a tutti i livelli di impresa. Chi non ne fa un uso rischia di non essere competitivo, di essere percepito come non all'avanguardia e di non essere sufficientemente conosciuto, lasciando così campo fertile alla concorrenza.

L'incremento dell'utilizzo di questa risorsa da parte dell'impresa appare come una necessità immediata che, a fronte di costi non troppo elevati, può offrire grandi possibilità di sviluppo e penetrazione del mercato.

Ad oggi l'impresa dispone di un sito che però è praticamente inutilizzato e sconosciuto agli utenti e ne è una dimostrazione il fatto che nessun cliente venga realizzato attraverso questo canale di vendita.

Risultato atteso:

Applicare una politica di potenziamento di questo canale è un elemento imprescindibile, ma poiché al momento è inutilizzato risulta difficile ipotizzarne un risultato atteso.

Sicuramente Internet dovrà costituire inizialmente almeno il 20% dei clienti nuovi realizzati annualmente.

Obiettivo: politica di comunicazione integrata

Ad oggi l'unica forma di comunicazione praticata sistematicamente dall'impresa è quella del telemarketing.

Considerando l'eterogeneità delle persone si può constatare come spesso un potenziale cliente possa essere attratto o meno da un servizio a seconda di come questo gli viene proposto.

Quindi alla luce di queste considerazioni, risulta di fondamentale importanza l'istituzione di una politica di informazione e ricerca clienti integrata che preveda l'inserimento di più formule e più canali comunicativi.

Risultato atteso:

Per verificare che la politica implementata abbia successo e sia equilibrata, si dovrà andare a verificare il numero di clienti realizzati per ciascun canale di ricerca.

Il risultato dovrà essere un sostanziale livellamento tra le percentuali produttive di ogni politica attuata. Qualora si riscontrino degli effetti di deriva verso l'uno o l'altro metodo bisognerà dapprima analizzare se ciò sia dovuto al fatto di aver impiegato un livello di risorse non equilibrato fra i vari sistemi di ricerca. Se questo risulterà essere sostanzialmente omogeneo, la disparità di produttività potrebbe essere causata dalla maggiore o minore efficacia di un metodo comunicativo rispetto ad un altro in questa specifica area di business. In tal caso si potrà prendere in considerazione l'opportunità di eliminare i canali meno redditizi.

Obiettivo: Marchio unbrandizzato

L'utilizzo di un marchio di caffè unbrandizzato costituisce per l'impresa un'opportunità di ridurre la sua struttura dei costi.

Questo può essere un obiettivo a medio-lungo termine, da introdurre con cautela, verificando quella che è la reazione e l'apprezzamento dei clienti di fronte a questa alternativa.

Questa tipologia di caffè infatti dovrà essere introdotta come alternativa al marchio Lavazza e non in sostituzione, per non rischiare di perdere clienti eventualmente non soddisfatti della qualità del nuovo caffè.

Risultato atteso:

Attraverso l'inserimento di questo nuovo prodotto ci si attende di realizzare un numero maggiore di clienti, dato il suo costo inferiore, e di ottenere maggiori ricavi grazie alla costruzione di economie di scala.

Per quanto riguarda invece coloro che sono già clienti dell'azienda, poiché il 55% del campione di intervistati ha sostenuto che proverebbe anche un caffè alternativo a quello Lavazza, si potrebbe pensare che almeno il 25% di questi, dopo averlo provato, decida di continuare ad utilizzare il caffè unbrandizzato.

Si considera quest'ultima una stima non eccessivamente ottimistica, ma che garantirebbe comunque un'introduzione graduale del prodotto e la possibilità di una sua futura espansione grazie all'eventuale passaparola positivo.

6.3 Selezione della strategia e del target dell'impresa

La strategia che l'impresa sta attuando è quella della focalizzazione su una *nicchia di mercato*.

I requisiti per il successo sono:

- costruire nicchie sufficientemente ampie da permettere volumi di vendita soddisfacenti
- avere nicchie facilmente raggiungibili
- condividere la passione e la competenza per il prodotto tipiche dei consumatori che la costituiscono.

Tale strategia è adatta all'impresa in quanto la nicchia su cui ci si deve concentrare possiede le cinque caratteristiche che la rendono durevole e quindi potenzialmente appetibile e redditizia.

Questi attributi sono:

- *Sufficiente potenzialità di profitto*: la nicchia ha una numerosità sufficientemente elevata da garantire ottime possibilità di profitto qualora l'impresa riesca ad ottenere una buona quota di mercato al suo interno.
- *Buon potenziale di crescita*: il mercato delle macchine per caffè espresso, come si è visto dalle analisi precedenti, è in continua espansione ed i dati sono confortanti anche nella specifica area geografica di interesse dell'impresa.
- *Scarsa attrattività per i concorrenti*: questi sono principalmente multinazionali o aziende che non hanno come principale area di business quella delle macchine da caffè espresso per uso familiare. La loro azione è quindi rivolta ad essere leader di mercato o concentrata su aree geografiche non considerate interessanti per l'impresa.
- *Adatta alle competenze distintive dell'impresa*: attualmente queste sono l'alto livello di servizio offerto e la buona capacità nella gestione delle relazioni con i clienti, maturata attraverso anni di esperienza e di cura dei dettagli per seguire al meglio le esigenze del cliente. Queste qualità rispecchiano le aspettative della nicchia di mercato sulla quale si concentra l'impresa, in quanto, in un settore di business in cui la qualità del prodotto è sempre più standardizzata, il vantaggio competitivo si crea sul livello di servizio.
- *Barriere difendibili all'entrata*: la profonda conoscenza dell'area servita e le competenze specifiche acquisite nel settore durante gli anni di esercizio rendono complicato l'ingresso di nuovi concorrenti, che si troverebbero a dover affrontare un elevato gap in termini di risorse intangibili che Areavending possiede. Queste sono costituite dalla conoscenza del business e dalla fiducia dei propri clienti. In particolare le barriere all'entrata difendibili dalle imprese sono di tipo strutturale, ovvero:

- Economie di esperienza
- Economie di scopo
- Vantaggi di costo assoluti

Dai risultati delle analisi fin qui effettuate appare chiaro come la strategia dell'impresa non possa essere modificata.

Gli elementi strutturali che fanno propendere per il mantenimento di una strategia di nicchia sono:

- Struttura organizzativa verticale e rigida
- Assenza di finanziamenti esterni
- Gestione familiare dell'impresa
- Scarsa propensione all'esternalizzazione di attività non legate al core business
- Accentramento decisionale

Questi elementi fanno comprendere come, le logiche interne legate all'antica tradizione della conduzione familiare, rendano al momento impossibile un aumento delle dimensioni dell'impresa e di conseguenza un cambiamento del target di riferimento a fronte di maggiori disponibilità economiche.

Quindi, se non si vuole stravolgere il "modus operandi" attuale, l'unica strategia che possa garantire buoni risultati in tempi brevi è quella di nicchia.

Un cambiamento radicale riguardante gli aspetti dell'impresa precedentemente elencati, potrebbe aprire nuovi scenari.

Si potrebbe infatti pensare all'applicazione di strategie che consentirebbero l'espansione territoriale del raggio d'azione dell'impresa ed un aumento consistente dei volumi di vendita con il vantaggio di creare economie di scala, d'ampiezza e d'acquisto.

Questo processo richiederebbe alla base una profonda opera di "Change Management".

Uno dei modelli più noti per la messa a punto di questo programma è rappresentato dal modello ADKAR.

Questo individua i cinque mattoni fondamentali da utilizzare per la costruzione di un programma di Change Management:

- Awareness (consapevolezza): spiegare perché è necessario cambiare
- Desire (desiderio/determinazione): attivare l'adesione proattiva delle persone coinvolte
- Knowledge (conoscenza): come attuare il cambiamento
- Ability (attitudine): costruire i nuovi profili e nuovi comportamenti
- Reinforcement (sostegno): sostenere/consolidare il cambiamento

Come si può facilmente comprendere questo processo richiederebbe però tempi notevolmente più lunghi per rilevare i primi risultati positivi e comporterebbe rischi di natura economico-finanziaria sicuramente maggiori.

Scelta la *strategia di nicchia*, che come visto risulta più adatta al sistema azienda attuale, vediamo nello specifico quale è il *target* di riferimento dell'impresa.

La nicchia su cui si concentra l'impresa ha due dimensioni:

- Nicchia regionale
- Nicchia di target

La *nicchia regionale* è quella che comprende alcuni dei comuni situati nelle provincie di Ravenna, Cesena, Pesaro e Rimini.

Questa dimensione individua a livello **macro** il target dell'impresa, che è costituito da circa **229.000** famiglie.

La *nicchia di target* invece, individua a livello **micro** le famiglie che, fra quelle presenti nell'area di interesse, corrispondono esattamente al target su cui l'impresa vuole focalizzarsi.

Queste sono quelle che corrispondono ai seguenti profili/segmenti di clienti potenziali, individuati dall'indagine campionaria precedentemente effettuata:

- Profilo 1: *opportunisti* corrispondenti al 3% del campione intervistato. La scelta è giustificata dal fatto che, pur possedendo già una macchina per caffè espresso che utilizza grani, a fronte di una buona offerta, questo profilo si dice pronto ad accettare la proposta di una macchina da caffè espresso in comodato d'uso.
- Profilo 2: *tradizionalisti* corrispondenti al 16% del campione intervistato. La scelta è giustificata dal fatto che questo profilo, pur essendo legato alla tradizione, a medio-lungo termine sarà portato, anche se solo per curiosità, a provare le offerte innovative che propone il mercato. Riuscendo quindi a far percepire un alto livello di servizio, un'elevata qualità ed un basso costo del caffè sarà possibile convertire e convincere il cliente ad aprirsi all'innovazione.
- Profilo 3: *insoddisfatti* corrispondenti al 5% del campione intervistato. La scelta è giustificata dal fatto che tale profilo, pur possedendo già una macchina per caffè espresso acquistata che utilizza cialde, sarebbe disponibile ad accettare una proposta di macchina per caffè espresso in comodato d'uso.
- Profilo 6: *conservatori* corrispondenti al 32% del campione intervistato. La scelta è giustificata dal fatto che, pur non avendo mai preso in considerazione l'opportunità di usufruire di un servizio per caffè espresso in casa, tali potenziali clienti potrebbero sempre valutare un'offerta a seconda delle sue caratteristiche. In particolare, si deve agire sul

carattere dell'economicità e della qualità della proposta, in modo che possa essere confrontata con l'utilizzo tradizionale della moka.

- Profilo 7: *esigenti* corrispondenti al 13% del campione intervistato. La scelta è giustificata dal fatto che questo profilo è costituito da potenziali clienti che ancora non hanno una macchina per caffè espresso, ma in passato hanno già pensato di farne uso. Per svariati motivi, tra cui l'inaffidabilità della macchina, non hanno poi deciso di procedere con l'acquisto o il riacquisto. Con questa tipologia di clienti è fondamentale far percepire l'affidabilità del dispositivo e la competitività dell'impresa a livello di prezzo e di qualità per avere la meglio sulla concorrenza.

In totale si calcola che il 69% del campione intervistato (circa 106 famiglie su 153) rientra nel target su cui deve concentrarsi l'impresa.

In conclusione, se si rapporta tale dato al totale delle famiglie presenti nell'area di interesse, si nota come il target sia costituito indicativamente da più di **158.000 famiglie**.

6.4 Posizionamento

Il concetto principale su cui si basa il posizionamento è che, in un mercato altamente competitivo e maturo in cui "inventare" nuovi prodotti è praticamente impossibile, la nuova sfida è trovare una "posizione", un "buco" nel mercato, o meglio nella mente del consumatore.

Il modo per raggiungere il miglior posizionamento ed un successo assicurato, è quello di arrivare per primi ad occupare "quella" posizione.

Se negli anni '50 predominava l'"era del prodotto" dove la pubblicità ne doveva evidenziare le caratteristiche e successivamente, nell'"era dell'immagine", al centro della comunicazione trovavamo la "brand image", siamo adesso nell' "era del positioning", in cui l'impresa deve creare una posizione nella mente del pubblico che prenda in considerazione non solo le sue forze e debolezze, ma anche quelle dei concorrenti.

Il posizionamento è però solo un progetto in quanto il marketing mix sarà la sua realizzazione pratica.

Nella definizione del posizionamento i rischi nei quali non si deve incorrere sono:

- Posizionamento "me too"
- Posizionamento troppo ristretto
- Posizionamento confuso
- Posizionamento con troppi benefici offerti
- Posizionamento con troppi benefici non importanti
- Posizionamento con promesse non mantenute

Entrando nello specifico della scelta della tipologia di posizionamento strategico che l'azienda dovrebbe assumere, è necessario effettuare considerazioni direttamente legate alle analisi svolte fino a questo momento.

Un elemento di fondamentale importanza per la scelta è la mappa di posizionamento, che identifica i posizionamenti di tutti i concorrenti dell'impresa.

Questa è costruita secondo due criteri di seguito elencati:

- Maggiore/Minore vicinanza al core business dell'impresa per quanto riguarda il servizio di macchina da caffè per famiglie
- Tipologia di posizionamento scelta

	<i>Qualità</i>	<i>Capillarità</i>	<i>Orientamento al cliente</i>	<i>Eticità</i>	<i>Innovazione</i>	<i>Prezzo</i>
<i>Core business</i>	<i>Nims</i>					
<i>Non core business</i>	<i>Arimel</i> <i>Liomatic</i> <i>Nespresso</i> <i>Lavazza</i>	<i>Arimel</i> <i>Liomatic</i>	<i>B.R.G. Argenta</i> <i>Liomatic Lavazza</i> <i>Nespresso</i>	<i>Argenta</i> <i>Nespresso</i>	<i>Lavazza</i>	

Tabella 25

Si nota come la variabile prezzo non sia un elemento di vantaggio competitivo per nessuna delle imprese concorrenti e come molto spesso un'impresa sia posizionata su più di un attributo.

Apparentemente l'orientamento al cliente sembrerebbe il posizionamento più comune, con il conseguente rischio "me too" qualora anche Areavending propendesse per tale scelta.

In realtà l'orientamento al cliente è un concetto ampio che presenta al suo interno diverse possibilità di applicazione a seconda della struttura dell'impresa.

Lavazza e Nespresso, offrendo oltre alle macchine, anche il loro caffè intendono questa politica come una ricerca del miglior assetto di tutte le variabili dell'offerta per andare incontro alle esigenze del cliente.

Gruppo Argenta, Liomatic e B.R.G. sono invece imprese nazionali e, data la loro struttura più flessibile rispetto alle grandi multinazionali, interpretano l'orientamento al cliente in un'ottica di marketing one to one.

Ovviamente anche per le imprese più piccole questa tipologia di marketing è solo un obiettivo a cui tendere, difficilmente realizzabile, che evidenzia però la volontà di seguire sempre più da vicino il processo di acquisto e di consumo del cliente finale.

In conclusione risulta evidente come oggi tutte le imprese di successo debbano in qualche modo avere un orientamento al cliente, strategia che poi viene applicata diversamente a seconda del tipo di impresa in questione.

Riferendoci ad Areavending, si nota come la struttura familiare ed il raggio d'azione ristretto facciano propendere per un *posizionamento funzionale*.

Questo significa costruire un'offerta che abbia come focus l'orientamento al cliente, ma con una connotazione particolare, differente dalle posizioni già occupate dalle altre imprese del settore.

L'obiettivo è quindi quello di posizionarsi nella mente del consumatore come leader per i seguenti aspetti:

- Velocità di consegna macchina e di rifornimento caffè
- Efficacia ed efficienza in caso di richiesta di assistenza

Questo tipo di strategia è facilmente applicabile nel breve periodo, ma accanto ad essa si dovrebbe cercare di creare anche un *posizionamento di costo* per i seguenti motivi:

- Il solo posizionamento funzionale rischierebbe di essere troppo ristretto
- Il posizionamento funzionale rischierebbe di essere percepito come “me too” da alcuni clienti
- Il posizionamento di costo è quello lasciato libero dalle altre imprese
- Le indagini svolte tramite i questionari hanno evidenziato come il cliente sia sempre molto sensibile al prezzo dell'offerta

Il motivo per cui nessuna impresa concentra il proprio posizionamento sul costo è dato dal fatto che ormai i prezzi delle cialde sono standardizzati ed abbassarne il prezzo, sia per chi le produce direttamente, sia per chi le rivende, comporterebbe elevati rischi a causa della riduzione dei margini di contribuzione.

Questa politica risulterebbe pertanto una sfida per l'impresa, ma che potrebbe essere percorsa attraverso due strategie combinate:

- maggiore efficienza della struttura dei costi riguardante il servizio complessivo offerto al cliente
- utilizzo di un caffè unbrandizzato che comporterebbe un minore costo di acquisto e di conseguenza la possibilità di effettuare un prezzo di vendita più concorrenziale

In conclusione, una politica di marketing one to one a basso costo è l'obiettivo a cui l'impresa deve tendere.

CAPITOLO 7

Marketing Mix

7.1 Prodotto e servizio

Nell'ambito del prodotto offerto da Areavending, l'attuale rapporto diretto di cui gode con Lavazza, pone l'impresa in posizione avvantaggiata rispetto a molte delle sue dirette concorrenti.

La collaborazione deve continuare ed essere sempre più stretta in quanto si è riscontrato che tale marchio garantisce riconoscibilità e qualità agli occhi dei clienti.

Una modifica da apportare è quella di offrire la possibilità di acquistare, in alternativa a quello Lavazza, un caffè unbrandizzato, prodotto da un torrefattore locale.

Il costo pagato dall'azienda per aver questo nuovo tipo di caffè è di circa 0,09 cent/cialda rispetto agli 0,12 cent/cialda pagati attualmente per quello Lavazza.

Il vantaggio non sarebbe unicamente di immagine, ma anche economico.

Infatti, questo prodotto alternativo ha un costo di acquisto inferiore per l'impresa, con due possibili conseguenze alternative, a seconda dell'opzione che si preferisce scegliere:

- maggiore margine per Areavending se il prezzo di vendita rimane più o meno costante a quello utilizzato per il caffè Lavazza
- prezzo più vantaggioso per il cliente se si sceglie di abbassare sensibilmente prezzo in quanto si sta offrendo un caffè unbrandizzato

Dal punto di vista del servizio di assistenza offerto al cliente non sono previsti cambiamenti rilevanti, in quanto la clientela si è dimostrata molto soddisfatta.

L'unica nota negativa riguarda l'affidabilità dei distributori che spesso, anche dopo le operazioni di manutenzione, sono soggetti a ripetuti guasti.

Su questo punto è complicato intervenire in quanto le macchine non sono prodotte dall'azienda, ma acquistate esternamente.

Si suggerisce pertanto la seguente strategia da adottare:

- seminari di aggiornamento del personale addetto alla manutenzione per garantire sempre la massima efficacia ed efficienza delle operazioni, con un costo previsto di 768 euro.
- comunicazione al fornitore delle anomalie o dei guasti più frequenti riscontrati in modo che nei successivi lotti di produzione possano essere eventualmente inserite delle modifiche nella progettazione della macchina che la rendano più affidabile

7.2 Distribuzione

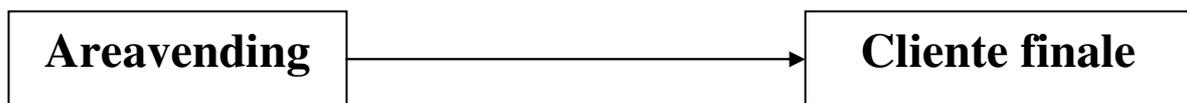
La leva di marketing riguardante le politiche distributive focalizza l'attenzione sulla tipologia di canale distributivo che l'impresa deve adottare.

Scelta del canale

In primo luogo è necessario che l'azienda adotti una strategia di tipo *Pull*.

Gli sforzi di comunicazione e di promozione sono concentrati sulla domanda finale e di conseguenza il prodotto viene da questa attratto nel circuito della distribuzione.

Il canale di distribuzione deve rimanere *diretto*.



Questa scelta permette di ottenere i seguenti vantaggi:

- Impiego di personale proprio
- Controllo del marketing mix
- Elevato controllo sul posizionamento dell'azienda
- Elevata ricezione di informazioni sul grado di soddisfazione dei clienti
- Maggiore stabilità del sistema distributivo

Gli svantaggi di tale sistema distributivo sono:

- Alti costi di gestione
- Necessità di personale qualificato
- Maggiore rigidità della struttura distributiva
- Maggiori barriere all'uscita per gli elevati costi di investimento

Il canale di distribuzione avrà il compito di coprire l'area geografica su cui l'azienda concentra già attualmente la sua attività.

Questa scelta è dovuta a tali considerazioni:

- rapporto costi/ricavi sfavorevole su aree più distanti dalla sede dell'impresa rispetto a quelle attualmente prese in considerazione
- mercato da penetrare ancora sufficientemente ampio sull'area servita dall'impresa

Il numero totale di clienti da servire è invece previsto in aumento. Si riportano di seguito i dati stimati per i prossimi tre anni:

	<i>I Anno</i>	<i>II Anno</i>	<i>III Anno</i>
<i>Clienti totali</i>	<i>4.400</i>	<i>4.900</i>	<i>5.550</i>
<i>Clienti incrementali</i>	<i>400</i>	<i>500</i>	<i>650</i>

Tabella 26

I *clienti totali* considerano sia famiglie che aziende, in quanto sono gestite dalla stessa forza vendita.

I *clienti incrementali* invece considerano solo il numero di famiglie incrementali realizzate in un anno come conseguenza del nuovo piano di marketing adottato, supponendo costanti i clienti effettuati sulle aziende.

Gestione della rete di vendita

Nel caso di Areavending per rete di vendita intendiamo gli operatori che devono svolgere le seguenti attività:

- installazione macchine
- consegna periodica rifornimento caffè
- sostituzione e ritiro macchina per assistenza

Il numero di clienti che Areavending deve attualmente gestire non è molto elevato quindi è opportuno che la rete di vendita rimanga di proprietà e gestione della stessa azienda.

La strutturazione per **area geografica** è quella migliore perché consente di costruire degli itinerari per gli operatori che ottimizzino la distanza percorsa e di conseguenza anche i tempi e i costi del servizio.

La rete di vendita è **diretta**, ovvero effettuata tramite operatori direttamente dipendenti dall'azienda.

Questo permette di avere maggiori informazioni e maggiore controllo sulla rete.

A fine di calcolare il dimensionamento della forza vendita, si riportano nella tabella seguente i dati utili per individuare il numero di furgoni e quindi di venditori necessari a far fronte all'aumento di clienti previsto per i prossimi tre anni.

	<i>I Anno</i>	<i>II Anno</i>	<i>III Anno</i>
<i>Numero di clienti totali previsti</i>	4.400	4.900	5.550
<i>Numero medio consumazioni mensili di una famiglie</i>	84	84	84
<i>Numero medio consumazioni mensili di una aziende</i>	75	75	75
<i>Numero medio consumazioni mensili totali previste</i>	342.000	384.000	438.700
<i>Numero di consumazioni mensili consegnabili da un operatore</i>	70.000	70.000	70.000
<i>Numero di operatori necessari</i>	4,8	5,5	6,2
<i>Numero di operatori effettivi (1 considerato di scorta)</i>	6	7	8
<i>Numero di automezzi necessari</i>	5	6	7

Tabella 27

I risultati sono stati ottenuti secondo queste considerazioni:

- il numero di clienti totali previsti considera non solo i residential, ma anche i business(aziende), in quanto sono tutti serviti dagli stessi operatori
- il calcolo del numero medio di consumazioni mensili previste per una famiglia si serve dei dati illustrati nel *Capitolo 3, Tabella 8*
- il numero medio di cialde consegnabili in una giornata da un operatore è di 3.500 ed i giorni lavorativi al mese considerati sono 20

Supponendo di mantenere intatta la politica aziendale che prevede di possedere anche un agente di scorta, la rete di vendita attualmente posseduta, 6 operatori e 5 automezzi, sarà sufficiente a fronteggiare l'incremento dei clienti previsto solo per il primo anno.

Rispetto alla quota attuale, risulterà perciò necessario utilizzare un operatore ed un automezzo in più nel secondo anno e due operatori e due automezzi in più nel terzo anno.

Il costo di questi interventi, necessari a sopportare l'aumento dei clienti, è riportato in tabella:

<i>Voce di costo</i>	<i>€</i>
<i>Ammortamento annuale automezzi (II Anno)</i>	4.400
<i>Ammortamento annuale automezzi (III Anno)</i>	8.800
<i>Costo operatore (II Anno)</i>	29.203
<i>Costo operatore (III Anno)</i>	50.326

Tabella 28

Gestione fisica della distribuzione

La creazione degli itinerari degli operatori è un compito attualmente svolto manualmente, il che comporta tali svantaggi:

- difficoltà nell'ottenere la massima ottimizzazione del percorso, con conseguente aumento dei costi di trasporto
- difficoltà nella gestione dei cambiamenti di percorso che si rendono necessari durante la giornata a causa di richieste magari più urgenti
- utilizzo di parte del tempo di una figura interna all'azienda per comporre o modificare gli itinerari

Risulta quindi necessaria l'introduzione di un sistema automatico che sia in grado di creare ed aggiornare in tempo reale i percorsi degli operatori.

Il sistema di pianificazione delle operazioni di trasporto opera in genere sulla base delle richieste di intervento provenienti dai clienti.

Queste vengono immesse nel sistema che provvede a determinare la soluzione ottima per il trasporto sulla base di vari vincoli operativi e di costo:

- la percorribilità corrente delle strade
- la posizione attuale dei veicoli
- la necessità di utilizzare omogeneamente i vari veicoli a disposizione
- la necessità di ridurre al minimo i viaggi di ritorno a vuoto
- il numero medio di visite che un operatore può compiere in 8 ore lavorative. Queste sono mediamente 20 suddivise fra rifornimenti di caffè, nuove installazioni e richieste di assistenza.

Il piano prodotto dall'algorithmo di pianificazione specificherà i viaggi che dovranno essere effettuati, quale veicolo dovrà compierli e per ciascuno di essi l'elenco degli ordini di trasporto da evadere, l'elenco dei clienti e le modalità di caricamento della merce sull'automezzo utili per ottimizzarne le operazioni.

In dettaglio alcune offerte presenti sul mercato:

Travel – SAT: è un modulo del sistema SAT che grazie ad un innovativo metodo di ottimizzazione e ad una dettagliata mappa stradale europea, con livello di dettaglio fino al numero civico di una qualunque strada, fornisce all'operatore il percorso ottimale per la consegna all'interno di un certo viaggio.

PATHfinder: è un'applicazione di pianificazione delle consegne/attività ed ottimizzazione dei percorsi. Permette di assegnare le attività da eseguire ad una flotta di mezzi o persone, rispettando i vincoli impostati e minimizzando i costi della distribuzione.

Best Tour: È un avanzato strumento di ottimizzazione del trasporto. È un sistema di scheduling dei viaggi ottimizzato che determina la sequenza di consegne/prelievi di ogni veicolo minimizzando i costi di esercizio e considerando i diversi vincoli. Il sistema si caratterizza per una elevata flessibilità, modularità ed efficienza di calcolo.

Il budget che si prevede l'azienda possa mettere a disposizione per questo tipo di intervento, e che è in linea con i costi riscontrati sul mercato, è di 3.000 euro.

7.3 Comunicazione

Il piano di comunicazione parte dalla stesura di un *brief* nel quale si espliciti il messaggio da trasmettere e quelle che saranno le linee guida della strategia da implementare.

Procediamo alla realizzazione di tale documento costituito dalle seguenti sezioni:

Obiettivi:

- Riduzione dei costi per la realizzazione di un nuovo cliente (-30%)
- Aumento della quota di mercato dell'impresa (+7%)
- Aumento dei clienti realizzati tramite utilizzo di Internet (+10%)
- Politica di comunicazione integrata che comprenda l'utilizzo bilanciato di più strategie comunicative

Target:

- Profilo 1: *opportunisti* (10%)
- Profilo 2: *tradizionalisti* (20%)
- Profilo 3: *insoddisfatti* (30%)
- Profilo 6: *conservatori* (10%)
- Profilo 7: *esigenti* (30%)

Le percentuali indicate, si riferiscono alla frazione di clienti attuali e potenziali da raggiungere, sul totale dei contattati, attraverso le politiche di comunicazione che saranno attuate.

La stima calcolata è direttamente proporzionale all'importanza che ciascun target rappresenta per l'impresa.

Al fine di non rendere troppo complicata la gestione delle politiche di comunicazione interne all'azienda, si preferisce considerare l'ideazione di un solo *leaflet* per ciascun metodo comunicativo che si sceglierà di utilizzare.

Infatti, l'impresa adotta oggi quasi solo il telemarketing come forma di advertising, quindi l'introduzione di una politica integrata che si serve di più strumenti, rappresenta già un livello di complicazione elevata per le capacità gestionali possedute attualmente dall'impresa.

La creazione di più *leaflet*, a seconda del target a cui ci si rivolge, ingolferebbe in questo momento il processo dell'impresa, mentre potrebbe essere una soluzione da prendere in considerazione per sviluppi successivi.

Benefit da comunicare:

- Velocità di consegna macchina e di rifornimento caffè
- Efficacia ed efficienza in caso di richiesta di assistenza
- Cortesia, gentilezza e massima disponibilità del personale
- Impresa innovativa ed orientata ai bisogni del cliente
- Tendenza dell'impresa al miglioramento continuo (*Kaizen*)
- Il caffè e le macchine fornite sono solo di marchi leader dei rispettivi settori

Supporting evidence:

- Interviste a clienti dell'impresa che si ritengono soddisfatti del servizio a loro offerto
- Dati che indichino la continua espansione dell'impresa indice delle sue buone prestazioni

Tone & manner:

- Chiaro, per non creare nella mente del cliente la percezione di complessità nelle procedure di acquisto
- Innovativo, per dare al cliente la percezione di un'impresa all'avanguardia
- Essenziale, per dare subito al cliente l'immagine di ciò che gli viene offerto
- Positivo, per invogliare il cliente all'acquisto

Terminata questa fase, si devono prendere decisioni in due ambiti fondamentali per l'applicazione di una corretta comunicazione:

- Strategia di comunicazione da intraprendere
- Strumenti di comunicazione da utilizzare

Strategia di comunicazione

La strategia da adottare è di tipo **Pull** per fare in modo che il cliente tiri il prodotto attraverso i canali di vendita.

L'azione di advertising rivolta al mercato deve quindi essere continua, con l'obiettivo di provocare la domanda.

Strumenti di comunicazione

Si procede con l'identificazione dei mezzi di comunicazione da utilizzare e delle modalità pratiche con le quali applicarli.

MAILING

Lo strumento delle newsletter e delle campagne di e-mail marketing, se utilizzate secondo le giuste regole, posso portare a risultati molto interessanti con un investimento limitato.

L'obiettivo quantitativo che l'impresa si pone di raggiungere è quello di ottenere tramite il mailing, alla fine del terzo anno su cui si svilupperà il piano di marketing, il 20% dei clienti annui realizzati.

L'investimento previsto per l'ottenimento di questi risultati ammonta a 50 euro per l'acquisto di un software di e-mail marketing.

A tal proposito si cita “ Visul Email Sercher” , un programma che permette di estrarre indirizzi e-mail, profilati secondo chiavi di ricerca, da più di 8,5 Miliardi di pagine web, directory e motori di ricerca. Il software supporta il multi-threading, il che significa che si possono effettuare più di 50 query simultanee, individuando più di 2000 contatti e-mail profilati per ora.

Grazie all'utilizzo di questi semplici strumenti programmati ad hoc per l'e-mail marketing si può pianificare una campagna di 1.000 invii al mese.

Al fine di raggiungere gli obiettivi indicati, vengono riportate alcune regole per una newsletter di successo:

Oggetto del messaggio: Il testo del messaggio inviato deve contenere le seguenti informazioni:

- Illustrazione chiara e dettagliata delle diverse offerte proposte (*Oggetto offerta*)
- Breve spiegazione del comodato d'uso e dei suoi vantaggi (*Vantaggi dell'offerta*)
- Dati a supporto della scelta di Areavending in rapporto al servizio offerto dai principali concorrenti (*Motivazioni a supporto della scelta*)

Layout: i più semplici sono i più efficaci per rendere il messaggio leggibile da tutti i clienti di posta. Evitare di inserire troppe immagini e tabelle.

Logo: porre il logo dell'azienda in posizione predominante, in modo che sia immediatamente visibile all'apertura del messaggio.

Spam: adottare alcune semplici tattiche per fare in modo che il messaggio venga recapitato con successo senza finire nella casella di spam.

Profilazione: analizzare le informazioni contenute nei profili degli utenti (dati demografici, geografici, informazioni sul comportamento) per inviare informazioni pertinenti e personalizzate.

Giorno e frequenza di invio: In generale, martedì, mercoledì e giovedì, sono i giorni prescelti per l'invio di newsletter e campagne e-mail.

Analisi delle performance: dopo l'invio è fondamentale analizzare il comportamento degli utenti sulla base di aperture, click e degli acquisti effettuati. A tal proposito si suggerisce di chiamare telefonicamente i clienti che sono stati oggetto di questo tipo di campagna pubblicitaria.

WEB MARKETING

L'utilizzo di questa strategia deve servire all'impresa per sfruttare maggiormente la risorsa Internet. L'obiettivo è quello di ottenere, tramite questo strumento, almeno il 20 % dei clienti realizzati all'anno.

Le operazioni relative al Web Marketing possono essere applicate solo a partire da un sito efficace e ben strutturato, caratteristiche però che il portale di Areavending non possiede, in quanto necessita di una completa reingegnerizzazione.

Il nuovo sito dovrà garantire:

- l'accesso diretto a bassi costi ed un alto potenziale di visibilità presso i consumatori
- una modalità d'acquisto, richiesta di assistenza o di rifornimento caffè interattiva, rapida ed economica che consenta la personalizzazione della relazione con il consumatore ed un conseguente guadagno di tempo per il cliente
- l'adozione da parte dell'azienda di un'immagine innovativa
- la possibilità di aggiornare in tempo reale il catalogo on line, i prezzi, i servizi offerti, gli stock disponibili e le offerte speciali
- la presenza di un blog nel quale gli attuali clienti o quelli potenziali possano richiedere informazioni o scambiarsi opinioni sul servizio offerto dall'impresa

A valle della realizzazione di un sito che possieda almeno le caratteristiche sopra indicate, sarà possibile iniziare la campagna di Web Marketing.

Esistono tre modalità per implementarlo:

- ricerche organiche e naturali
- pay-per-click
- social marketing

Ricerche organiche e naturali

Occorre che le pagine e la struttura di un sito siano progettati per essere facilmente accessibili da parte degli spider dei motori e ottimizzate sui termini di ricerca per i quali si desidera essere trovati.

La SEO (Search Engine Optimization) è l'insieme degli strumenti e delle tecniche che possono rendere il sito web accessibile e ottimizzato per assicurare che venga rinvenuto nelle ricerche prima dei siti dei concorrenti.

I risultati naturali o organici, sono così chiamati, perché sono quelli che rispecchiano la qualità di un sito agli occhi dei motori e non sono influenzati da alcun meccanismo pubblicitario o sponsorizzato (pay-per-click).

L'ottimizzazione per i motori di ricerca del sito segue alcune linee guida, che includono:

- la creazione di contenuti realizzati esplicitamente per aiutare i motori di ricerca a capire di cosa parlano le diverse pagine
- l'utilizzo di un codice chiaro e pulito
- la totale accessibilità delle pagine e dei contenuti presentati nel sito
- la corretta distribuzione dei link all'interno del sito e la ricerca di link spontanei da altri

Data la complessità di queste tecniche si consiglia di usufruire del supporto di una società di consulenza esperta in SEM (Search Engine Marketing), ovvero in tutte le strategie, canali e strumenti che appartengono al marketing attraverso i motori di ricerca.

Il costo previsto per la reingegnerizzazione del sito in logica SEO da parte della società di consulenza è di circa 6.000 euro.

Pay-per-click

I più quotati motori di ricerca, che offrono servizi di promozione a pagamento, sono AdWords di Google e Overture di Yahoo.

Questi servizi permettono, in cambio di un investimento contenuto, di pubblicare nelle pagine dei risultati di ricerca, degli annunci in tema con le ricerche stesse fatte dai vari utenti della rete.

Questo tipo di advertising è rivolta ai target degli *opportunisti, insoddisfatti ed esigenti*, che per età, desideri e attitudini, sono più inclini all'utilizzo di Internet per cercare soluzioni alternative a soddisfare i loro bisogni.

Gli obiettivi e relativi costi di questa attività sono riportati nella tabella seguente:

Voce di costo	Numero di click	€
<i>Pay-per-Click (II anno)</i>	<i>3.600</i>	<i>1.080</i>
<i>Pay-per-Click (III anno)</i>	<i>5.400</i>	<i>1.629</i>

Tabella 29

Social network

La promozione tramite social marketing è completamente gratuita e consiste nello sfruttare siti internet come esempio Facebook o Twitter per far conoscere la propria azienda.

Possiamo utilizzare la bacheca della pagina della società per informare sulle promozioni e le offerte di Areavending. Maggiore è il numero e la qualità dei nostri contatti, maggiore sarà la possibilità di ottenere delle visite interessate.

Inoltre, Facebook mette a disposizione la possibilità di costituire dei Gruppi. E' possibile crearli su un determinato argomento, invitare più gente possibile e inviare loro comunicazioni relative al topic del gruppo.

In conclusione una corretta campagna di Web Marketing può portare i seguenti risultati:

- la definizione di una corretta strategia di posizionamento online per l'azienda
- l'impostazione di un piano di comunicazione
- la definizione di strategie atte a migliorare il posizionamento nei motori di ricerca
- l'acquisizione di nuovi contatti e quindi di potenziali clienti
- la costruzione di relazioni con i clienti in un'ottica di lungo periodo
- la definizione di strumenti di misurazione dell'efficacia della campagna in funzione dei risultati raggiunti

FLYER

L'utilizzo di flyer, non solo fornisce ai potenziali clienti più informazioni di quelle che potrebbero ottenere per telefono o nel corso di un breve incontro, ma aiutano anche a mantenere i contatti con i clienti e ad acquisire una maggiore visibilità sul mercato.

L'aspetto più interessante è che non è necessario rivolgersi a una società di grafica professionale per realizzare questo materiale, ma si possono utilizzare semplici software come ad esempio Microsoft Publisher con un impatto economico di conseguenza relativamente basso.

Ecco alcune linee guida per creare flyer efficaci:

Contenuto

- Illustrare ai clienti tutti i vantaggi della nostra offerta portando ad esempio le testimonianze dei clienti esistenti
- Essere positivi, ma allo stesso tempo sinceri. Le affermazioni esagerate spesso si rivelano un deterrente
- Dire sempre esattamente ai potenziali clienti cosa fare ed evitate le sottigliezze utilizzando frasi ad effetto che li spingano all'azione, ad esempio:
 - Chiamateci oggi stesso
 - Ordinate subito
 - Visitate il nostro sito Web
 - Telefonateci per maggiori informazioni

Layout

- Cercate di non creare layout troppo simmetrici. La giusta dose di asimmetria può rendere più interessante una pubblicazione e catturare l'attenzione dei lettori
- Non utilizzate linee verticali per indicare come piegare la brochure, non sempre si ottiene il risultato sperato

Leggibilità

- Dosare equamente spazi bianchi, testo e immagini per rendere le pubblicazioni più leggibili (rapporto ideale è 50:50)
- Non scrivere un intero paragrafo di testo in maiuscolo perché potrebbe risultare difficile da leggere
- Fare attenzione a non utilizzare troppi caratteri decorativi

Testo

- Utilizzare un tipo di carattere, ad esempio Times New Roman, per il corpo del testo ed uno più semplice, come l'Arial, per tutti i titoli
- Utilizzare grassetto e corsivo solo per evidenziare parti di testo

La modalità di invio deve essere duplice:

- selezione di indirizzi di potenziali clienti e spedizione tramite servizio postale
- inserzione dei volantini nelle confezioni di caffè portate ai clienti, come già viene effettuato

La tabella seguente riporta i dati stimati per il planning di intervento dal momento dell'implementazione di questa campagna:

<i>Voce di costo</i>	<i>€</i>
<i>Numero di Flyer inviati il primo anno</i>	<i>5.000 ogni sei mesi</i>
<i>Costo di invio e stampaggio</i>	<i>6.200</i>
<i>Numero di Flyer inviati il secondo anno</i>	<i>10.000 ogni sei mesi</i>
<i>Costo di invio e stampaggio</i>	<i>12.400</i>

Tabella 30

Si sottolinea infine l'importanza di contattare telefonicamente le persone alle quali sono stati inviati i flyer per rendere tale politica più efficace ed ottenere almeno il 10% dei clienti realizzati all'anno tramite questo tipo di advertising.

TELEMARKETING

Tale strumento di comunicazione e promozione è attualmente quello più utilizzato.

Dalle analisi effettuate risulta però essere una modalità troppo costosa per le dimensioni attuali dell'impresa e necessita quindi di essere migliorata.

Alla base della riduzione del costo unitario del marketing per singolo clienti realizzati c'è ovviamente una considerazione di tipo quantitativo, ovvero maggiore è il numero di clienti realizzati all'ora (ad oggi 0,11), minori saranno i costi che sono stati generati per realizzarlo, in quanto spalmati su un numero più elevato di unità.

Per raggiungere questo scopo bisogna agire su tre dimensioni:

- incrementare il numero di chiamate/ora che ad oggi è mediamente di 23,2
- migliorare le abilità delle centraliniste al fine di rendere l'azione di telemarketing più efficace
- istituire bonus per gli operatori in caso di raggiungimento di un determinato numero di clienti/mese

La soluzione alla *prima* dimensione di intervento prevede:

- incremento del personale dedicato al telemarketing da 8 a 10 unità con quattro turni da due ore ciascuno, anziché tre turni da due ore.
- incremento delle ore di telemarketing, dedicate ai clienti *residential*, che introduce il seguente planning operativo:
 - primo turno dalle 10.00 alle 12.00 (*business*)
 - secondo turno dalle 12.00 alle 14.00 (*residential*)
 - terzo turno dalle 14.00 alle 16.00 (*residential*)
 - quarto turno dalle 16.00 alle 18.00 (*business*)

Il costo annuo di due operatrici è di 13.600 euro.

La soluzione alla *seconda* dimensione di intervento prevede:

- assunzione di nuovo personale che ha già maturato qualche anno di esperienza nel telemarketing
- istituzione di brevi corsi di formazione per coloro che non hanno mai svolto questo tipo di lavoro, ma che può essere frequentato anche dai colleghi più esperti che desiderano rimanere aggiornati

Il costo previsto per il corso di formazione è di 604 euro.

La tabella che segue mostra la soluzione alla *terza* dimensione di intervento:

<i>Numero clienti/mese per raggiungimento primo bonus</i>	<i>6</i>
<i>Numero clienti/mese per raggiungimento secondo bonus</i>	<i>8</i>
<i>Numero medio di clienti/mese attuali effettuati da un'operatrice</i>	<i>3</i>
<i>Numero di clienti/mese se ogni operatrice raggiungesse primo bonus</i>	<i>60</i>

Tabella 31

N.B. Nel calcolo del numero medio di clienti al mese realizzati sono compresi sia i residential diretti che quelli indiretti.

E' bene porre anche un secondo livello di incentivo per mantenere elevata la motivazione di quelle operatrici che avessero eventualmente già raggiunto la quota necessaria per il raggiungimento del primo bonus mensile.

In conclusione, l'azione integrata sulle tre dimensioni di intervento proposte ha come obiettivo il raggiungimento, alla fine del terzo anno, del 20% di nuovi clienti realizzati tramite il telemarketing.

L'utilizzo corretto ed integrato di tutti gli strumenti di comunicazione sopra citati può dare all'impresa la spinta necessaria a raggiungere gli obiettivi che si è prefissata.

A valle di questo processo è comunque sempre utile dotarsi di strumenti di misura delle prestazioni che l'impresa ha nel campo della comunicazione.

A tal fine si suggerisce l'impiego di questi indicatori:

Gross Rating Point (GRP): fornisce una unità di misura comune per determinare la pressione pubblicitaria su un mercato ben definito e per poter operare raffronti tra i vari mezzi.

Cpertura (C): numero di case/persone diverse che sono state raggiunte almeno una volta (in cifra assoluta o percentuale).

Frequenza (F): quante volte un certo numero di case/persone sono state esposte in media al messaggio all'interno di un certo periodo di tempo.

Si riassumono ora gli obiettivi percentuali, sul numero di nuovi clienti annui, che ciascun strumento di comunicazione adottato si suppone raggiungerà al termine del terzo anno di pianificazione.

<i>Mezzo di comunicazione</i>	<i>%</i>
<i>Mailing</i>	<i>0,20</i>
<i>Web marketing</i>	<i>0,20</i>
<i>Flyer</i>	<i>0,10</i>
<i>Telemarketing</i>	<i>0,20</i>
<i>Passaparola</i>	<i>0,30</i>

Tabella 32

7.4 Prezzo

La politica di prezzo che l'impresa deve adottare è di tipo *mark-up*. Si definisce un prezzo minimo del prodotto, che non deve essere inferiore a quello che l'azienda sopporta per il suo acquisto, ed a questo si aggiunge un ricarico prefissato. I seguenti motivi ci spingono ad agire su questa leva:

- Posizionamento di prezzo non utilizzato dalle principali imprese concorrenti
- Prezzi molto bassi praticati da alcuni torrefattori locali
- Target obiettivo individuato che ritiene il prezzo un elemento importante nel complesso dell'offerta
- Circa il 30% dei clienti intervistati ritiene che il prezzo dell'offerta sia troppo elevato

La strategia dovrà dunque essere di penetrazione tramite la fissazione del prezzo dell'offerta ad un livello quanto più possibile inferiore rispetto a quello dei concorrenti. Questa azione favorirà il raggiungimento di quelli che sono gli obiettivi di medio-lungo termine dell'impresa:

- Ottenimento di economie di scala
- Aumento della quota di mercato a volume
- Avvicinamento dell'impresa ad una posizione di leadership di costo
- Aumento della frequenza d'uso del prodotto
- Maggiori possibilità di fidelizzazione del cliente

Dalle analisi effettuate sulle risposte fornite ai questionari dai clienti dell'azienda si è riscontrato una generale propensione positiva all'inserimento nell'offerta di due varianti rispetto a quella attuale:

- Utilizzo di una nuova qualità di caffè prodotta da un torrefattore locale
- Possibilità di usufruire di sconti in caso di acquisto di un numero maggiore cialde di caffè

Alla luce di queste variazioni è necessario effettuare una completa riformulazione delle diverse offerte e dei relativi prezzi in base alle tre diverse tipologie di cliente:

- Nuovo cliente contattato dall'azienda
- Nuovo cliente che contatta direttamente l'azienda
- Cliente Areavending

<i>Nuovo cliente contattato dall'azienda</i>	
<i>Offerta standard</i>	
<i>Prodotto</i>	Caffè Lavazza e macchina in comodato
<i>Quantità di prova</i>	50 cialde
<i>Prezzo di prova</i>	8,00 euro
<i>Tempo di prova</i>	1 mese
<i>Quantità prima fornitura</i>	200 cialde
<i>Costo prima fornitura</i>	70,00 euro
<i>Invio della seconda fornitura</i>	dopo 5 mesi
<i>Quantità seconda fornitura</i>	200 + 100 cialde omaggio
<i>Costo seconda fornitura</i>	70,00 euro
<i>Legame contrattuale</i>	1 anno
<i>Euro/cialda</i>	0,28
<i>Offerta con sconto quantità</i>	
<i>Prodotto</i>	Caffè Lavazza e macchina in comodato
<i>Quantità di prova</i>	50 cialde
<i>Prezzo di prova</i>	8,00 euro
<i>Tempo di prova</i>	1 mese
<i>Quantità prima fornitura</i>	300 cialde
<i>Costo prima fornitura</i>	87,50 euro vs. 98,00 euro
<i>Invio della seconda fornitura</i>	dopo 5 mesi
<i>Quantità seconda fornitura</i>	300 + 100 cialde omaggio
<i>Costo seconda fornitura</i>	87,50 euro vs. 98,00 euro
<i>Legame contrattuale</i>	1 anno
<i>Euro/cialda</i>	0,25 vs.0,28
<i>Offerta caffè locale</i>	
<i>Prodotto</i>	Caffè locale e macchina in comodato
<i>Quantità di prova</i>	50 cialde
<i>Prezzo di prova</i>	6,50 euro
<i>Tempo di prova</i>	1 mese
<i>Quantità prima fornitura</i>	200 cialde
<i>Costo prima fornitura</i>	57,50 euro
<i>Invio della seconda fornitura</i>	dopo 5 mesi
<i>Quantità seconda fornitura</i>	200 + 100 cialde omaggio
<i>Costo seconda fornitura</i>	57,50 euro
<i>Legame contrattuale</i>	1 anno
<i>Euro/cialda</i>	0,23

Tabella 33

Offerta standard:

Prevede un periodo di prova di un mese con l'acquisto di 50 cialde ad un prezzo molto conveniente, che non costituisce un profitto per l'impresa, ma più che altro un modo per invogliare il cliente a provare l'offerta.

Alla fine di tale periodo il cliente può decidere se proseguire a ricevere la fornitura stipulando il contratto annuale.

Il prezzo dell'offerta è sensibilmente inferiore rispetto a quello attuale (0,28 cent./cialda vs. 0,33 cent./cialda), il che garantisce un minore profitto immediato per l'impresa, ma maggiori possibilità di costruire economie di scala e di ampiezza per raggiungere l'obiettivo di aumentare nel medio termine la propria quota di mercato.

Offerta con sconto quantità:

Prevede un periodo di prova con le stesse modalità dell'offerta standard.

Qualora il cliente accettasse di proseguire con la stipulazione del contratto, verrebbe applicata una riduzione dell'11% sul prezzo totale di acquisto della fornitura Lavazza annuale. Tale sconto viene praticato in funzione di un maggiore acquisto di cialde da parte del cliente (100 cialde in più sia nella prima che nella seconda fornitura rispetto alla proposta standard).

Il prezzo per cialda risulterà quindi essere di 0,25 centesimi invece di 0,28.

Offerta caffè locale:

Prevede la possibilità di avere 50 cialde per un mese di prova, in modo da verificare se il nuovo caffè rispecchia i propri gusti, al termine del quale si può decidere se proseguire con la stipulazione del contratto annuale.

Il prezzo di prova è molto basso, il che non produce sostanziali profitti per l'impresa, ma è una sorta di investimento per diffondere il prodotto.

Il prezzo complessivo dell'offerta è sensibilmente inferiore rispetto a quello che prevede la fornitura standard in quanto il costo di acquisto del caffè dal torrefattore locale è più basso (0,09 cent./cialda vs. 0,12 cent./cialda).

Il margine che l'azienda ha sia sul caffè locale che su quello Lavazza è comunque circa lo stesso, ovvero il 60 % del prezzo di vendita.

<i>Nuovo cliente che contatta direttamente l'azienda</i>	
<i>Offerta standard</i>	
<i>Prodotto</i>	Caffè Lavazza e macchina in comodato
<i>Quantità prima fornitura</i>	200 cialde
<i>Costo prima fornitura</i>	70,00 euro
<i>Invio della seconda fornitura</i>	dopo 5 mesi
<i>Quantità seconda fornitura</i>	200 + 100 cialde omaggio
<i>Costo seconda fornitura</i>	70,00 euro
<i>Legame contrattuale</i>	1 anno
<i>Euro/cialda</i>	0,28
<i>Offerta con sconto quantità</i>	
<i>Prodotto</i>	Caffè Lavazza e macchina in comodato
<i>Quantità prima fornitura</i>	300 cialde
<i>Costo prima fornitura</i>	87,50 euro vs. 98,00 euro
<i>Invio della seconda fornitura</i>	dopo 5 mesi
<i>Quantità seconda fornitura</i>	300 + 100 cialde omaggio
<i>Costo seconda fornitura</i>	87,50 euro vs. 98,00 euro
<i>Legame contrattuale</i>	1 anno
<i>Euro/cialda</i>	0,25 vs.0,28
<i>Offerta caffè locale</i>	
<i>Prodotto</i>	Caffè locale e macchina in comodato
<i>Quantità prima fornitura</i>	200 cialde
<i>Costo prima fornitura</i>	57,50 euro
<i>Invio della seconda fornitura</i>	dopo 5 mesi
<i>Quantità seconda fornitura</i>	200 + 100 cialde omaggio
<i>Costo seconda fornitura</i>	57,50 euro
<i>Legame contrattuale</i>	1 anno
<i>Euro/cialda</i>	0,23

Tabella 34

Le tre tipologie di offerte sono identiche alle precedenti con la differenza che in nessun caso è previsto il periodo di prova.

Infatti, se è il cliente che contatta l'azienda poiché ne è venuto a conoscenza in un qualsiasi modo, si suppone che questi sia già interessato all'offerta e propenso a stipulare il contratto, dopo avere avuto le informazioni necessarie, senza la necessità di provare il prodotto.

Cliente Areavending	
Offerta con sconto quantità	
<i>Prodotto</i>	Caffè Lavazza e macchina in comodato
<i>Quantità prima fornitura</i>	300 cialde
<i>Costo prima fornitura</i>	87,50 euro vs. 98,00 euro
<i>Invio della seconda fornitura</i>	dopo 5 mesi
<i>Quantità seconda fornitura</i>	300 + 100 cialde omaggio
<i>Costo seconda fornitura</i>	87,50 euro vs. 98,00 euro
<i>Legame contrattuale</i>	1 anno
<i>Euro/cialda</i>	0,25 vs. 0,28
Offerta caffè locale	
<i>Prodotto</i>	Caffè locale e macchina in comodato
<i>Quantità prima fornitura</i>	200 cialde
<i>Costo prima fornitura</i>	57,50 euro
<i>Invio della seconda fornitura</i>	dopo 5 mesi
<i>Quantità seconda fornitura</i>	200 + 100 cialde omaggio
<i>Costo seconda fornitura</i>	57,50 euro
<i>Legame contrattuale</i>	1 anno
<i>Euro/cialda</i>	0,23

Tabella 35

Tutti i clienti dell'azienda devono essere contattati telefonicamente per comunicare loro le nuove offerte immesse sul mercato.

L'*offerta con sconto quantità* in questo caso, non prevede il periodo di prova in quanto il cliente sta già attualmente utilizzando il prodotto Lavazza.

L'*offerta caffè locale* in questo caso, non prevede il periodo di prova in quanto, nel momento in cui il cliente chiama per riordinare o lo si contatta per informarlo sulle nuove offerte, gli si può proporre l'inserimento gratuito di alcune cialde di caffè locale, nella successiva fornitura di caffè Lavazza, per dargli la possibilità di provarlo. Nel caso in cui il cliente decida di passare dalla fornitura Lavazza a quella del nuovo tipo di caffè, potrà scegliere quando stipulare il nuovo contratto per dargli la possibilità di terminare la eventuale rimanenza delle precedenti forniture.

Le informazioni sulle nuove offerte devono comunque essere presenti in tutte le forme di comunicazione, precedentemente illustrate, che l'azienda utilizzerà.

A valle dell'introduzione delle novità sopra elencate si citano due elementi che l'azienda deve tenere in considerazione nell'applicazione delle nuove strategie di vendita:

- il cliente deve poter, ragionevolmente, cambiare l'offerta di cui sta usufruendo per passare ad un'altra delle tre possibilità in qualsiasi momento
- si deve gestire la possibilità che il cliente, dopo aver provato la nuova qualità di caffè, possa avere, se richiesto, una fornitura mista di caffè locale e caffè Lavazza.

CAPITOLO 8

VALUTAZIONE IMPATTO E RISCHI

8.1 Planning operativo delle azioni

Al fine di non creare eccessivi e traumatici scompensi dal punto di vista organizzativo ed economico all'impresa, si rende necessaria un'operazione preliminare di pianificazione delle attività da implementare. La rottura con il passato sarà comunque percepita, ma è compito del management cercare di rendere il passaggio dalla vecchia alla nuova politica quanto più possibile graduale.

Infatti, applicare in blocco la totalità della nuova strategia non sarebbe sostenibile né dall'impresa, per ragioni economiche, né dall'organizzazione, per motivi di idiosincrasia.

Analizziamo quindi, attraverso lo schema di seguito riportato, la tempistica di intervento e la durata di tutte le attività che sono state introdotte dal nuovo piano di marketing.

<i>Azione</i>	<i>Data di inizio</i>	<i>Data di fine</i>
I ANNO		
<i>Inserimento "Offerta caffè locale"</i>	<i>11/1/2010</i>	
<i>Utilizzo social networks</i>	<i>11/1/2010</i>	<i>11/02/2010</i>
<i>Ristrutturazione del sito Internet in logica SEO</i>	<i>11/1/2010</i>	<i>11/05/2010</i>
<i>Inserimento "Offerta standard"</i>	<i>7/6/2010</i>	
<i>Inserimento bonus per operatrici telemarketing</i>	<i>7/6/2010</i>	
<i>Incremento ore e turni operatrici telemarketing</i>	<i>7/6/2010</i>	
II ANNO		
<i>Inserimento "Offerta con sconto quantità"</i>	<i>10/1/2011</i>	
<i>Campagna mailing</i>	<i>10/1/2011</i>	<i>10/02/2011</i>
<i>Annunci pay-per-click</i>	<i>10/1/2011</i>	
<i>Campagna flyer</i>	<i>6/6/2011</i>	<i>06/07/2011</i>
<i>Comunicazione anomalie macchine</i>	<i>6/6/2011</i>	
III ANNO		
<i>Corsi formazione per operatrici telemarketing</i>	<i>9/1/2012</i>	<i>9/2/2012</i>
<i>Corsi formazione per tecnici di assistenza</i>	<i>9/1/2012</i>	<i>9/2/2012</i>
<i>Utilizzo sistemi di ottimizzazione itinerari</i>	<i>4/6/2012</i>	<i>4/10/2012</i>

Tabella 36

Da questi dati ne deriva il seguente diagramma di Gantt:

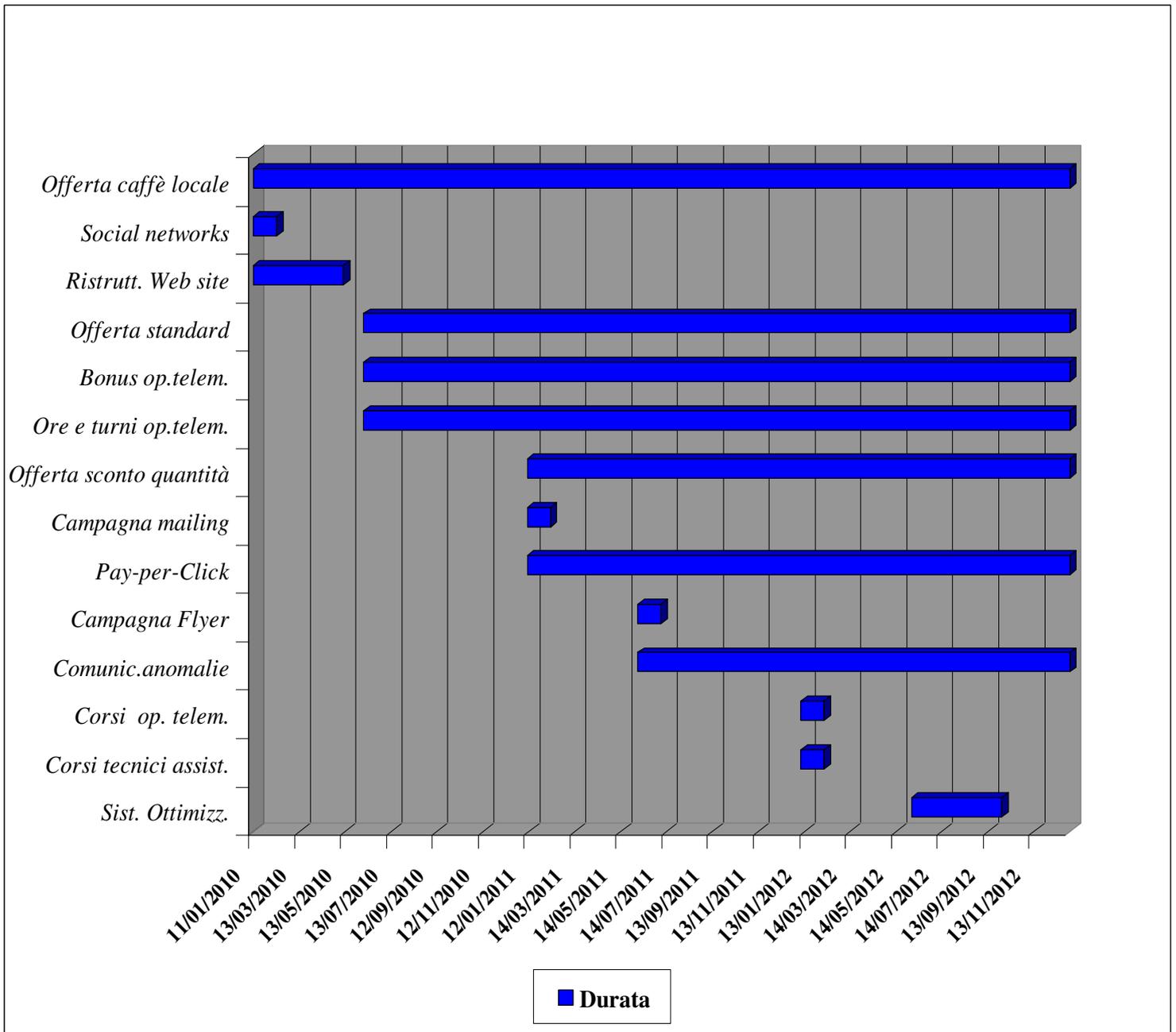


Figura 11

La pianificazione è stata realizzata su un orizzonte temporale di tre anni (dal 01/01/2010 al 31/12/2012).

Le attività che nel diagramma di Gantt hanno come termine supposto il 31/12/2012, sono quelle che, dal momento della loro implementazione, devono entrare a far parte stabilmente della politica aziendale e che di conseguenza non hanno una data di fine prestabilita.

In dettaglio, per ogni singola operazione, si riportano le ragioni che hanno determinato la schedulazione rappresentata in **Figura 11**.

Inserimento “Offerta caffè locale”: inserimento all’inizio del primo anno, in quanto i clienti si sono dimostrati favorevoli all’utilizzo di un caffè alternativo e perché questa politica spingerebbe perfettamente gli obiettivi di breve periodo dell’impresa grazie alla possibilità di applicare un prezzo di penetrazione.

Utilizzo social networks: si ne consiglia un utilizzo immediato dati i bassi costi di implementazione a fronte di un ampio potenziale di visibilità dell’impresa. La data di fine attività posta dopo un mese, indica il tempo necessario alla corretta ideazione del profilo sul social network.

Ristrutturazione del sito Internet in logica SEO: intervenire immediatamente sul sito Internet, in quanto questo risulta essere ad oggi uno degli elementi essenziali per un’azienda e, nello specifico di Areavending, uno dei fattori con maggiori potenzialità di miglioramento. Si prevede di impiegare circa quattro mesi per la corretta analisi delle finalità, della strutturazione e del lancio del nuovo sito. Tale lasso di tempo potrebbe essere più lungo nel caso in cui si decidesse di rivolgersi ad una società di consulenza esperta in Web Marketing.

Inserimento “Offerta standard”: il suo ingresso è previsto per l’inizio del secondo semestre del primo anno. Questa scelta permette di modificare il campo delle offerte in modo graduale e di far percepire ai consumatori una costante attenzione dell’impresa verso il cliente tramite l’inserimento di nuove politiche promozionali.

Inserimento bonus per operatrici telemarketing: dopo aver lavorato, nel primo semestre, in particolar modo sulla visibilità dell’impresa, l’inserimento di questi incentivi, all’inizio del secondo semestre del primo anno, immette l’impresa sulla via del raggiungimento di una maggiore efficienza interna per il raggiungimento degli obiettivi preposti.

Incremento ore e turni operatrici telemarketing: tale attività va considerata come complemento delle altre riguardanti il telemarketing e per questo motivo viene inserita nello stesso periodo.

Inserimento “Offerta con sconto quantità”: proseguendo con la politica di inserimento graduale delle nuove promozioni, come spiegato in precedenza, si consiglia l’implementazione di questa offerta all’inizio del secondo anno. E’ da sottolineare come sia inevitabile che l’”Offerta con sconto quantità” sia successiva all’ “ Offerta standard” in quanto il prezzo della prima è costruito in base alle nuove logiche adottate nell’ideazione della seconda.

Campagna mailing: l’inserimento di questa attività, all’inizio del secondo anno, garantisce il proseguimento di quel processo di maggiore visibilità che l’impresa ha iniziato con i pesanti interventi del primo anno. La durata prevista di un mese indica i tempi necessari all’ideazione delle mail, alla ricerca dei contatti ed al successivo invio. Tale campagna, dopo la sua prima implementazione, dovrà comunque essere svolta periodicamente ogni anno.

Annunci pay-per-click: l'utilizzo di link sponsorizzati a pagamento viene consigliato all'inizio del secondo anno per pubblicizzare e rendere ancora più visitato il sito Internet della società che, di questi tempi, sarà già stato ricostruito e pubblicato sul Web da circa un anno.

Campagna Flyer: l'inizio di questo tipo di campagna è stato programmato per il secondo semestre del secondo anno per proseguire in modo graduale, ma costante, il progetto di comunicazione integrata da parte della società. La durata di un mese identifica il tempo necessario alla realizzazione, ricerca contatti ed invio dei volantini. Tale campagna, dopo la sua prima implementazione, dovrà comunque essere svolta periodicamente ogni anno.

Comunicazione anomalie macchine: l'introduzione di questa politica, nel secondo semestre del secondo anno, costituisce l'inizio del coinvolgimento di un'altra funzione, l'officina, nella strategia di progressivo miglioramento delle prestazioni dell'impresa. Questa risulterà essere una totale novità rispetto al passato in quanto andrà ad agire sulle attività della supply chain con conseguenti possibili difficoltà di organizzazione interna. Data la sua complessità si è deciso di inserirla non in contemporanea con altre operazioni che comportino significativi cambiamenti rispetto al passato.

Corsi formazione per operatrici telemarketing: attività posta all'inizio del terzo anno, che costituisce una totale novità nel panorama strategico della società. E' utilizzata per cercare di agire in modo sistematico sulle abilità delle operatrici di telemarketing, dopo circa un anno e mezzo dalle precedenti operazioni svolte per aumentare l'efficienza di questo metodo comunicativo. La durata prevista del corso (da effettuare ogni anno) è di circa un mese con seminari settimanali. E' comunque consigliabile una periodica attività di aggiornamento per i veterani e brevi corsi di introduzione per le nuove reclute.

Corsi formazione per tecnici di assistenza: attività con le medesime finalità, modalità e tempistiche della precedente, ma svolta sul reparto officina.

Utilizzo sistemi di ottimizzazione itinerari: attività da introdurre nel secondo semestre dell'ultimo anno, dato l'elevato impatto sulle modalità di organizzazione interna dell'impresa. Alla fine del terzo anno infatti, la rigida struttura iniziale, poco incline a cambiamenti radicali, dovrebbe aver interiorizzato la gestione di progetti di innovazione ed essere quindi in grado di affrontare la complessità dell'introduzione di sistemi di ottimizzazione che coinvolgono a cascata l'attività di quasi tutte le funzioni aziendali. La durata prevista di circa quattro mesi indica il tempo necessario all'acquisto, all'implementazione e al raggiungimento del completo sfruttamento di tutte le potenzialità del sistema di ottimizzazione.

In conclusione si può notare come la struttura del planning delle attività sia stata sviluppata cercando di applicare l'integrazione di tre strategie:

- bilanciamento nello sforzo economico, strutturale ed organizzativo che l'impresa deve sopportare per implementare i cambiamenti imposti dal nuovo piano di marketing
- interventi mirati ad applicare, in primo luogo, i cambiamenti con maggiore priorità in base alla situazione attuale e agli obiettivi dell'impresa ed, in secondo luogo, a porre in essere le azioni di minore necessità o costituenti un complemento delle prime messe in atto
- introduzione delle innovazioni, che implicano un maggior grado di rottura con la realtà attuale, solo dopo la metà del piano di intervento triennale. Infatti, si suppone che la graduale introduzione di elementi innovativi, durante il primo e parte del secondo anno, abbia permesso all'impresa di ottenere la maturità necessaria a gestire l'implementazione di processi ad elevata complessità organizzativa.

8.2 Impatto economico

A valle dell'analisi e dell'ingegnerizzazione delle attività che sono state ritenute utili per raggiungere gli obiettivi dell'azienda, è ora opportuno verificare come queste incideranno sulla sua struttura di costi.

Si procede quindi con uno studio di fattibilità che avrà come focus la verifica della sostenibilità degli investimenti proposti su un orizzonte temporale di tre anni.

Lo studio effettuato si articola come segue:

- Stesura del conto economico differenziale triennale
- Calcolo del VAN dell'investimento
- Calcolo del TIR dell'investimento
- Ricerca ed analisi del Break Even Point per i tre anni di investimento
- Analisi What/If
- Creazione di un dashboard per controllare le performance aziendali

Conto economico differenziale:

Al fine di redigere il conto economico è necessario effettuare tre operazioni preliminari:

- Identificazione dei costi incrementali per il progetto
- Identificazione dei costi delle attività nuove e necessarie
- Stima di alcuni parametri per il calcolo dei ricavi e del costo d'acquisto delle cialde

Viene di seguito riportata una tabella con l'indicazione dell'incidenza su una singola consumazione dei soli costi considerati incrementali.

<i>Voce di costo</i>	<i>Euro/consumazione</i>
<i>Pubblicità</i>	<i>0,00141</i>
<i>Cancelleria e tipografia</i>	<i>0,00182</i>
<i>Nastri e cartucce stampanti</i>	<i>0,000968</i>
<i>Bolli e postali</i>	<i>0,000263</i>
<i>Costo operatore automezzi</i>	<i>0,032</i>
<i>Assicurazione e tassa proprietà automezzi</i>	<i>0,00129</i>
<i>Manutenzione ordinaria e straordinaria automezzi</i>	<i>0,00143</i>
<i>Revisioni e collaudi automezzi</i>	<i>0,0000140</i>
<i>Carburanti e lubrificanti</i>	<i>0,00591</i>
<i>Lavaggi automezzi</i>	<i>0,000106</i>
<i>Manutenzione e riparazione distributori</i>	<i>0,0154</i>

Tabella 37

Si riportano i costi calcolati e/o stimati per le nuove attività che il piano di marketing porta ad implementare e per quelle rese necessarie dall'aumento dei clienti:

<i>Attività</i>	<i>€</i>	<i>Calcolo effettuato</i>
<i>Inserimento "Offerta caffè locale"</i>	<i>0,09</i>	<i>Costo d'acquisto del caffè</i>
<i>Ristrutturazione sito Internet in logica SEO</i>	<i>6.000</i>	<i>Costo medio stimato</i>
<i>Inserimento "Offerta standard"</i>	<i>0,12</i>	<i>Costo d'acquisto del caffè</i>
<i>Incremento ore e turni operatrici Telemarketing</i>	<i>13.600</i>	<i>(17 €/h)*(2 Operatrici)*(800 h/anno)</i>
<i>Inserimento "Offerta con sconto quantità"</i>	<i>0,12</i>	<i>Costo d'acquisto del caffè</i>
<i>Campagna mailing</i>	<i>50</i>	<i>Costo stimato per acquisto software</i>
<i>Annunci Pay- per-Click (II anno)</i>	<i>1.080</i>	<i>(3.600 click)*(0,3 cent/click)</i>
<i>Annunci Pay-per-Click (III anno)</i>	<i>1.620</i>	<i>(5.400 click)* (0,3 cent/click)</i>
<i>Campagna Flyer (stampaggio e invio I Anno)</i>	<i>6.200</i>	<i>(0,02 €)*(10.000 flyer) + (0,6 €)*(10.000 flyer)</i>
<i>Campagna Flyer (stampaggio e invio II Anno)</i>	<i>12.400</i>	<i>(0,02 €)*(20.000 flyer) + (0,6 €)*(20.000 flyer)</i>
<i>Corsi formazione per tecnici di assistenza</i>	<i>768</i>	<i>[(13 €/h)*(6 op.) + (18 €/h)*(1 sup.)*(8 h)]</i>
<i>Corsi formazione per operatrici Telemarketing</i>	<i>740</i>	<i>[(17 €/h)*(10 op.) + (15 €/h)*(1 sup.) *(4 h)]</i>
<i>Utilizzo sistemi di ottimizzazione itinerari</i>	<i>2.000</i>	<i>Costo medio stimato</i>
<i>Rata annuale leasing per acquisto distributori (I anno)</i>	<i>9.504</i>	<i>Rata per acquisto 400 macchine al 5,25%</i>
<i>Rata annuale leasing per acquisto distributori (II anno)</i>	<i>11.879</i>	<i>Rata per acquisto 500 macchine al 5,25%</i>
<i>Rata annuale leasing per acquisto distributori (III anno)</i>	<i>15.443</i>	<i>Rata per acquisto 650 macchine al 5,25%</i>
<i>Ammortamento automezzi (II Anno)</i>	<i>4.400</i>	<i>22.000 euro al 20% costante annuo (1 mezzo)</i>
<i>Ammortamento automezzi (III Anno)</i>	<i>8.800</i>	<i>22.000 euro al 20% costante annuo (2 mezzi)</i>

Tabella 38

Infine, prima della stesura del conto economico differenziale è necessario effettuare la stima di alcuni parametri.

In primo luogo, bisogna elaborare una previsione riguardo la percentuale di penetrazione delle varie offerte sui nuovi clienti realizzati durante i tre anni pianificati.

Questa operazione è necessaria per:

- calcolare il costo medio annuo delle cialde acquistate dai fornitori, in base alla percentuale di consumo delle due tipologie
- calcolare il prezzo medio annuo delle cialde applicato ai clienti, in base alla percentuale dei vari tipi di offerta applicati

La **Tabella 39** riporta i dati stimati sull'orizzonte temporale di tre anni:

	<i>I Anno</i>	<i>II Anno</i>	<i>III Anno</i>	<i>Prezzo cialda</i>	<i>Costo cialda</i>
Standard vecchia	0,3	0	0	0,33	0,12
Caffè locale	0,4	0,4	0,3	0,23	0,09
Standard nuova	0,3	0,4	0,4	0,28	0,12
Sconto quantità	0	0,2	0,3	0,25	0,12
<i>Costo medio</i>	0,108	0,108	0,111		
<i>Prezzo medio</i>	0,275	0,254	0,256		

Tabella 39

In secondo luogo, si deve stimare il numero di clienti incrementali che si prevede di realizzare ogni anno in seguito all'applicazione della strategia di marketing prevista.

Tale operazione è necessaria per individuare il numero medio di consumazioni incrementali annui e di conseguenza il relativo livello di ricavi e di costi del caffè acquistato.

I dati appena citati sono riportati nella tabella seguente:

	<i>I Anno</i>	<i>II Anno</i>	<i>III Anno</i>
<i>Clienti incrementali</i>	400	500	650
<i>Consumazioni incrementali</i>	405.600	912.600	1.571.700
<i>Prezzo medio applicato</i>	0,275	0,256	0,256
<i>Ricavi previsti</i>	111.540	231.800	402.355
<i>Costo medio pagato</i>	0,108	0,108	0,111
<i>Costi previsti per acquisto caffè</i>	43.804	98.560	174.458

Tabella 40

N.B. Il calcolo delle consumazioni incrementali è stato ottenuto considerando i consumi medi delle famiglie italiane (Capitolo 3, Tabella 8).

Terminate le analisi preliminari, si può quindi calcolare il conto economico differenziale relativo ai tre anni sui quali è stata pianificata l'applicazione del piano di marketing.

<i>Voci</i>	<i>Anno 1</i>	<i>Anno 2</i>	<i>Anno 3</i>
<i>Ricavi</i>	<i>111.540</i>	<i>231.800</i>	<i>402.355</i>
<i>Costi</i>			
<i>Acquisto cialde di caffè</i>	<i>43.804</i>	<i>98.560</i>	<i>174.458</i>
<i>Pubblicità</i>	<i>571</i>	<i>1.287</i>	<i>2.216</i>
<i>Cancelleria e tipografia</i>	<i>738</i>	<i>1.661</i>	<i>2.860</i>
<i>Nastri e cartucce stampanti</i>	<i>392</i>	<i>883</i>	<i>1.521</i>
<i>Bolli e postali</i>	<i>106</i>	<i>240</i>	<i>413</i>
<i>Costo operatore automezzi</i>	<i>0</i>	<i>29.203</i>	<i>50.326</i>
<i>Assicurazione e tassa proprietà automezzi</i>	<i>0</i>	<i>1.179</i>	<i>2.027</i>
<i>Ammortamento automezzi</i>	<i>0</i>	<i>4.400</i>	<i>8.800</i>
<i>Manutenzione ordinaria e straordinaria automezzi</i>	<i>580</i>	<i>1.305</i>	<i>2.247</i>
<i>Revisioni e collaudi automezzi</i>	<i>6</i>	<i>12</i>	<i>22</i>
<i>Carburante e lubrificanti</i>	<i>2.397</i>	<i>5.393</i>	<i>9.289</i>
<i>Lavaggio automezzi</i>	<i>43</i>	<i>96</i>	<i>167</i>
<i>Manutenzione e riparazione distributori</i>	<i>6.246</i>	<i>14.054</i>	<i>24.204</i>
<i>Rata annuale leasing acquisito distributori (I anno)</i>	<i>9.504</i>	<i>9.504</i>	<i>9.504</i>
<i>Rata annuale leasing acquisito distributori (II anno)</i>	<i>0</i>	<i>11.879</i>	<i>11.879</i>
<i>Rata annuale leasing acquisito distributori (III anno)</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>15.443</i>
<i>Ristrutturazione sito Internet in logica SEO</i>	<i>6.000</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Incremento ore e turni operatrici Telemarketing</i>	<i>13.600</i>	<i>13.600</i>	<i>13.600</i>
<i>Campagna Mailing</i>	<i>0</i>	<i>50</i>	<i>0</i>
<i>Annunci pay-per-click</i>	<i>0</i>	<i>1.080</i>	<i>1.620</i>
<i>Campagna flyer (stampaggio e invio)</i>	<i>0</i>	<i>6.200</i>	<i>12.400</i>
<i>Corsi formazione per tecnici di assistenza</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>768</i>
<i>Corsi formazione per operatrici Telemarketing</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>740</i>
<i>Utilizzo sistemi di ottimizzazione itinerari</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>2.000</i>
<i>Tot. Costi</i>	<i>83.987</i>	<i>200.586</i>	<i>346.504</i>
<i>Reddito ante imposte</i>	<i>27.553</i>	<i>31.214</i>	<i>55.851</i>
<i>Imposte (30%)</i>	<i>8265,9</i>	<i>9364,2</i>	<i>16755,3</i>
<i>Reddito Netto</i>	<i>19.287</i>	<i>21.850</i>	<i>39.096</i>

Tabella 41

Come si può apprezzare, il reddito netto è positivo per ciascuno dei tre anni di pianificazione degli investimenti.

Il primo anno, nonostante gli investimenti effettuati, registra un dato molto incoraggiante, il che porta a pensare che la strada intrapresa per il raggiungimento degli obiettivi aziendali sia quella giusta.

Il secondo anno presenta un reddito netto di poco superiore al primo, quando ci si potrebbe attendere invece un forte aumento.

La spiegazione di questo risultato la sei deve alle seguenti motivazioni:

- incremento dei costi per l'implementazione delle strategie di marketing pianificate per il secondo anno
- incremento dei costi strutturali dell'impresa dovuto all'aumento del numero di clienti. Per poterli servire mantenendo lo stesso livello di servizio attuale si rende necessario l'aumento della rete di vendita e del numero di automezzi utilizzati.

Il dato che si riscontra al termine del terzo anno invece, non fa altro che confermare la validità delle azioni portate a termine nel primo e nel secondo anno.

Infatti, nonostante altri ingenti investimenti in marketing ed un ulteriore sensibile aumento della struttura dei costi dell'impresa per poter servire un paniere di clienti ancora più ampio, il reddito netto risulta essere non solo positivo, ma presenta un aumento di circa l'80% rispetto all'anno precedente.

A valle di queste considerazioni è comunque bene sottolineare che il reddito netto al termine di ciascuno dei tre anni è solo un punto di passaggio, in quanto ogni anno presenta l'introduzione di nuovi elementi di marketing atti al raggiungimento degli obiettivi.

Risultati più stabili ed indicativi sul grado di successo del complesso della nuova strategia implementata si potranno avere solo dopo la fine della sua completa introduzione, ovvero a partire dalla fine del terzo anno in poi.

Calcolo VAN dell'investimento

Le operazioni elaborate per identificare il VAN dell'investimento tengono conto delle seguenti ipotesi e considerazioni:

- calcolo del VAN su un orizzonte temporale di otto anni in quanto, dopo tale periodo di tempo, le macchine per caffè acquistate il primo anno sono state completamente ammortizzate
- incremento costante, a partire dal terzo anno compreso, di 650 clienti all'anno
- incremento costante di tutti i costi dipendenti dal numero di cialde vendute in un anno
- mantenimento della strategia di marketing inalterato dal terzo all'ottavo anno e conseguente stabilizzazione dei suoi costi
- tasso di sconto costante pari al 7%

La tabella riporta nel dettaglio il calcolo effettuato per ottenere il VAN:

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6	Anno 7	Anno 8
Reddito Netto	19.287	21.850	39.096	64.873	92.931	116.705	140.956	165.458
Rettifiche per variazioni del capitale circolante								
<i>Decremento debito verso fornitori</i>	0	0	0	0	0	0	0	92.325
<i>Incremento debiti verso fornitori</i>	7.301	9.126	12.650	12.650	12.650	12.650	12.650	12.650
Flusso di cassa operativo	26.588	30.976	51.745	77.522	105.580	129.355	153.605	85.783
<i>Costo medio ponderato del capitale</i>	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
<i>Flusso di cassa operativo attualizzato</i>	24.848	27.055	42.240	59.141	75.277	86.195	95.658	49.927
VAN dell'investimento su 8 anni	460.341							

Tabella 42

Dai calcoli effettuati risulta che il VAN è ampiamente positivo e quindi l'investimento è da effettuare. Ogni qual volta un investimento è associato ad un VAN positivo risulta non solo conveniente dal punto di vista economico e finanziario, ma è più conveniente anche degli altri investimenti con caratteristiche di rischio simili.

Comunque, nonostante le considerazioni già fin qui effettuate dimostrino la validità delle azioni pianificate, è bene sottolineare anche un altro aspetto del quale non si è tenuto conto nel calcolo del VAN. Come linea guida questo indice viene calcolato su un orizzonte temporale che coincide con la fine della vita utile dell'investimento che si è effettuato (ad esempio un macchinario), ovvero con il completamento del suo ammortamento, al fine di verificare quale è stato il valore economico e finanziario creato. Nel nostro caso invece, all'ottavo anno, solo i distributori comprati al primo

anno saranno stati completamente ammortizzati, mentre quelli comprati negli anni successivi continueranno a produrre utili fino almeno al completamento del loro ammortamento.

In conclusione, da questa ultima riflessione, si percepisce come il VAN possa in realtà essere potenzialmente molto più elevato di quello calcolato.

Calcolo del TIR dell'investimento

Il TIR (Tasso Interno di Rendimento) è un metodo alternativo al VAN per valutare la validità di un investimento e rappresenta il tasso di attualizzazione che eguaglia la somma tra il valore attuale dei futuri flussi di cassa prodotti da un investimento e l'ammontare delle risorse necessarie per la sua realizzazione.

Al fine di calcolare questo indice abbiamo dovuto effettuare supposizioni che implicano delle modifiche rispetto alla struttura dei flussi di cassa precedentemente calcolati:

- uno dei limiti di questo metodo di analisi è che il TIR non può essere calcolato in assenza di un flusso di cassa negativo e si è perciò svolta un'operazione contabile per generarlo
- tutte le uscite di cassa relative alle nuove operazioni di marketing introdotte durante gli otto anni di pianificazione sono state sommate e considerate come un investimento unico effettuato all'anno 0
- tramite questa operazione si potrà calcolare il TIR, che ci darà un'idea del ritorno monetario sugli investimenti dedicati al nuovo piano di marketing per i prossimi otto anni.

La tabella seguente mostra il nuovo piano dei flussi di cassa, ristrutturato in base alle considerazioni appena esposte:

	<i>Anno 0</i>	<i>Anno 1</i>	<i>Anno 2</i>	<i>Anno 3</i>	<i>Anno 4</i>	<i>Anno 5</i>	<i>Anno 6</i>	<i>Anno 7</i>	<i>Anno 8</i>
Reddito Netto	0	33.007	36.501	60.885	85.262	113.320	137.095	161.345	185.848
Rettifiche per variazioni del capitale circolante									
<i>Decremento debito verso fornitori</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	92.325
<i>Incremento debiti verso fornitori</i>	0	7.301	9.126	12.650	12.650	12.650	12.650	12.650	12.650
Investimenti									
<i>Ristrutturazione sito Internet in logica SEO</i>	6.000	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Incremento ore e turni operatrici Telemarketing</i>	108.800	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Campagna Mailing</i>	50	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Annunci pay-per-click</i>	10.800	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Campagna flyer (stampa e invio)</i>	80.600	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Corsi formazione per tecnici di assistenza</i>	4.608	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Corsi formazione per operatrici Telemarketing</i>	4.440	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Utilizzo sistemi di ottimizzazione itinerari</i>	2.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale Investimenti	217.298	0	0	0	0	0	0	0	0
Flusso di cassa operativo	- 217.298	40.308	45.627	73.535	97.912	125.970	149.745	173.995	106.173
TIR dell'investimento su 8 anni	32%								

Tabella 43

Vediamo ora graficamente l'andamento del VAN al variare di "r" (tasso di attualizzazione):

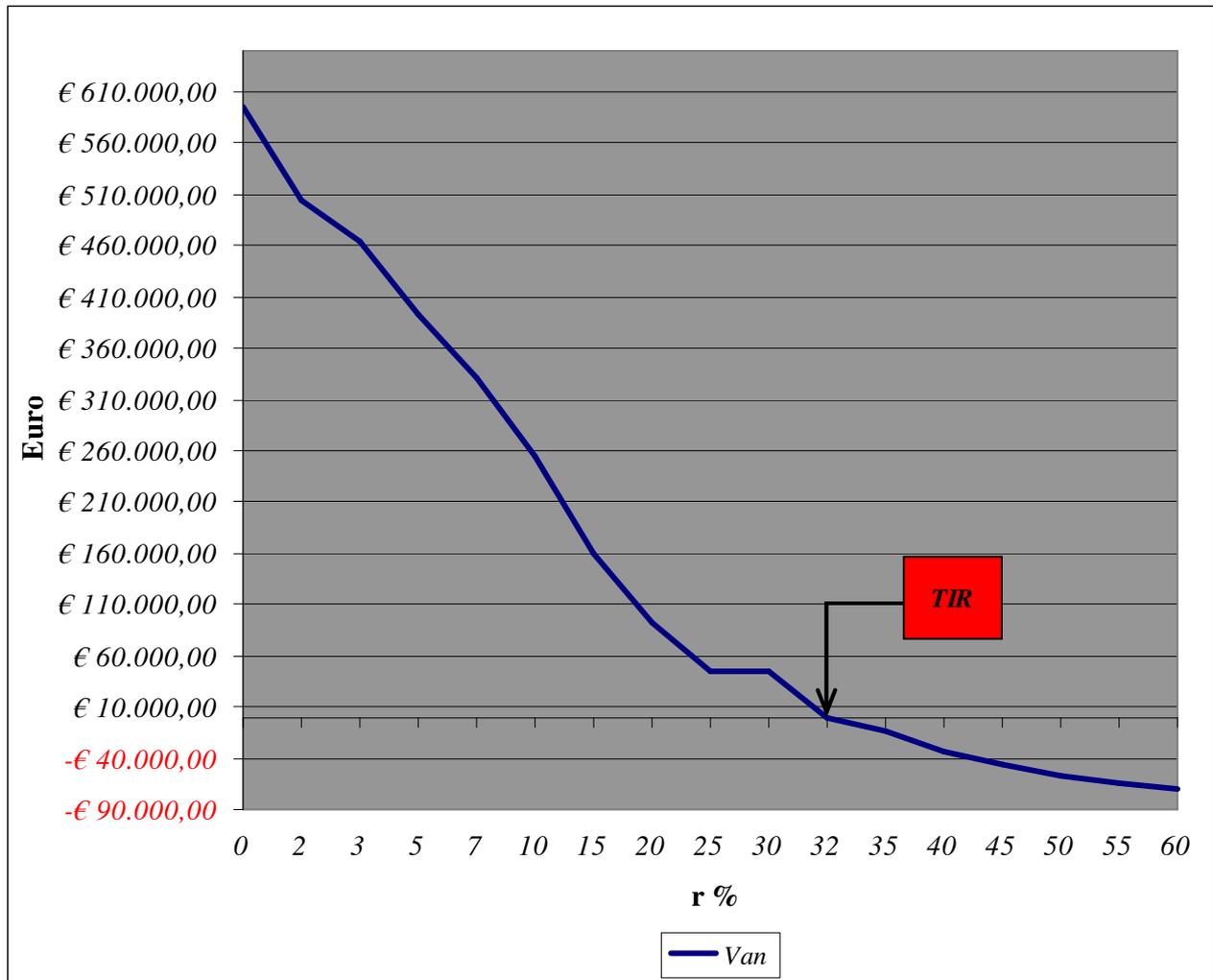


Grafico 2

Possiamo quindi valutare la validità del progetto anche tramite il TIR:

- r (tasso di attualizzazione considerato nel calcolo del VAN) = 7%
- TIR (tasso interno di rendimento) = 32%

Il TIR risulta essere maggiore di "r", pertanto, anche secondo questo metodo di valutazione, il progetto andrebbe intrapreso.

In conclusione possiamo comunque sottolineare che il metodo del VAN è più sicuro in quanto, pur non essendo perfetto, non presenta alcune criticità tipiche del TIR che si basa sull'ipotesi che i flussi di cassa generati dal progetto vengano reinvestiti al medesimo tasso TIR e non al costo del capitale.

Ricerca ed analisi del Break Even Point

Il calcolo del punto di pareggio ci permette di individuare il volume, espresso in consumazioni di cialde o di clienti incrementali, che sarà necessario per coprire i costi sostenuti nelle operazioni di marketing e chiudere il periodo di riferimento senza profitti né perdite.

Al fine di calcolare questo indice sono necessarie tre tipi di informazioni:

- Costi fissi totali
- Costi variabili unitari del prodotto
- Prezzo unitario di vendita del prodotto

I dati appena citati saranno calcolati per ciascuno dei tre anni sui quali è stato pianificato il progetto in quanto i costi, sia fissi che variabili, saranno soggetti a variazioni.

<i>Costi variabili</i>	<i>I Anno</i>	<i>II Anno</i>	<i>III Anno</i>
<i>Acquisto cialde di caffè</i>	0,1080	0,1080	0,1110
<i>Pubblicità</i>	0,0014	0,0014	0,0014
<i>Cancelleria e tipografia</i>	0,0018	0,0018	0,0018
<i>Nastri e cartucce stampanti</i>	0,0010	0,0010	0,0010
<i>Bolli e postali</i>	0,0003	0,0003	0,0003
<i>Costo operatore automezzi</i>	0	0,0320	0,0320
<i>Assicurazione e tassa proprietà automezzi</i>	0	0,0013	0,0013
<i>Ammortamento automezzi</i>	0	0,0048	0,0056
<i>Manutenzione ordinaria e straordinaria automezzi</i>	0,0014	0,0014	0,0014
<i>Revisioni e collaudi automezzi</i>	0,00001	0,00001	0,00001
<i>Carburante e lubrificanti</i>	0,0059	0,0059	0,0059
<i>Lavaggio automezzi</i>	0,0001	0,0001	0,0001
<i>Manutenzione e riparazione distributori</i>	0,0154	0,0154	0,0154
<i>Rata annuale leasing acquisito distributori (I anno)</i>	0,0234	0,0104	0,0060
<i>Rata annuale leasing acquisito distributori (II anno)</i>	0	0,0130	0,0076
<i>Rata annuale leasing acquisito distributori (III anno)</i>	0	0	0,0098
<i>Costi variabili totali</i>	0,159	0,197	0,201
<i>Costi fissi</i>	<i>I Anno</i>	<i>II Anno</i>	<i>III Anno</i>
<i>Ristrutturazione sito Internet in logica SEO</i>	6.000	0	0
<i>Incremento ore e turni operatrici Telemarketing</i>	13.600	13.600	13.600
<i>Campagna Mailing</i>	0	50	0
<i>Annunci pay-per-click</i>	0	1.080	1.620
<i>Campagna flyer (stampaggio e invio)</i>	0	6.200	12.400
<i>Corsi formazione per tecnici di assistenza</i>	0	0	768
<i>Corsi formazione per operatrici Telemarketing</i>	0	0	740
<i>Utilizzo sistemi di ottimizzazione itinerari</i>	0	0	2.000
<i>Costi fissi totali</i>	19.600	20.930	31.128
<i>Prezzo di vendita</i>	0,275	0,254	0,256
<i>BEP (numero di consumazioni)</i>	168.598	366.310	562.478
<i>BEP (numero di clienti incrementali)</i>	166	361	555

Tabella 44

N.B. I costi variabili, riportati in **Tabella 44**, sono espressi in centesimi di euro e fanno riferimento all'incidenza che ogni voce di costo ha su una singola consumazione.

Confrontiamo ora i dati rilevati riguardo al BEP con le previsioni di vendite che erano precedentemente state studiate in relazione ai tre anni su cui è stato strutturato il progetto.

	<i>I Anno</i>	<i>II Anno</i>	<i>III Anno</i>
<i>BEP</i>	166	361	555
<i>Clienti incrementali totali supposti</i>	400	900	1.550
<i>Margine</i>	234	539	995

Tabella 45

Analizzando la **Tabella 45** si può evincere che:

- la quota di clienti incrementali da realizzare, alla fine del terzo anno, per raggiungere il Break Even Point è di 555. Tale risultato garantirebbe di coprire interamente i costi fissi sostenuti per l'implementazione del nuovo piano di marketing, ma con profitto nullo.
- le previsioni riguardo al numero di clienti incrementali realizzabili (1550) sono di gran lunga superiori al valore minimo da ottenere per non essere in perdita
- ogni cliente in più realizzato, dopo la quota di 555, corrisponde a profitto per l'impresa
- il margine fra la previsione ed il valore limite è molto ampio (995)
- tutte le considerazioni appena effettuate sono applicabili anche ai primi due anni di pianificazione.

Verifichiamo più in dettaglio quale è l'andamento delle principali funzioni di costo che concorrono ad individuare il BEP, in relazione a diverse quantità di clienti realizzati.

L'analisi, svolta per ciascuno dei tre anni di pianificazione, sarà illustrata attraverso due approcci complementari:

- Approccio analitico
- Approccio grafico

Approccio analitico I Anno

<i>Clients incremental I Anno</i>	<i>Costi fissi totali</i>	<i>Costi variabili</i>	<i>Costi totali</i>	<i>Ricavi totali</i>	<i>Risultato economico</i>
100	19.600	16.097	35.697	27.885	- 7.812
120	19.600	19.316	38.916	33.462	- 5.454
140	19.600	22.536	42.136	39.039	- 3.097
166	19.600	26.721	46.305	46.305	0
180	19.600	28.975	48.575	50.193	1.619
200	19.600	32.194	51.794	55.770	3.976
220	19.600	35.414	55.014	61.347	6.334
240	19.600	38.633	58.233	66.925	8.692
260	19.600	41.852	61.452	72.502	11.049
280	19.600	45.072	64.672	78.079	13.407
300	19.600	48.291	67.891	83.656	15.764
320	19.600	51.511	71.111	89.233	18.122
340	19.600	54.730	74.330	94.810	20.480
360	19.600	57.949	77.549	100.387	22.837
380	19.600	61.169	80.769	105.964	25.195
400	19.600	64.388	83.988	111.541	27.553

Tabella 46

Approccio grafico I Anno

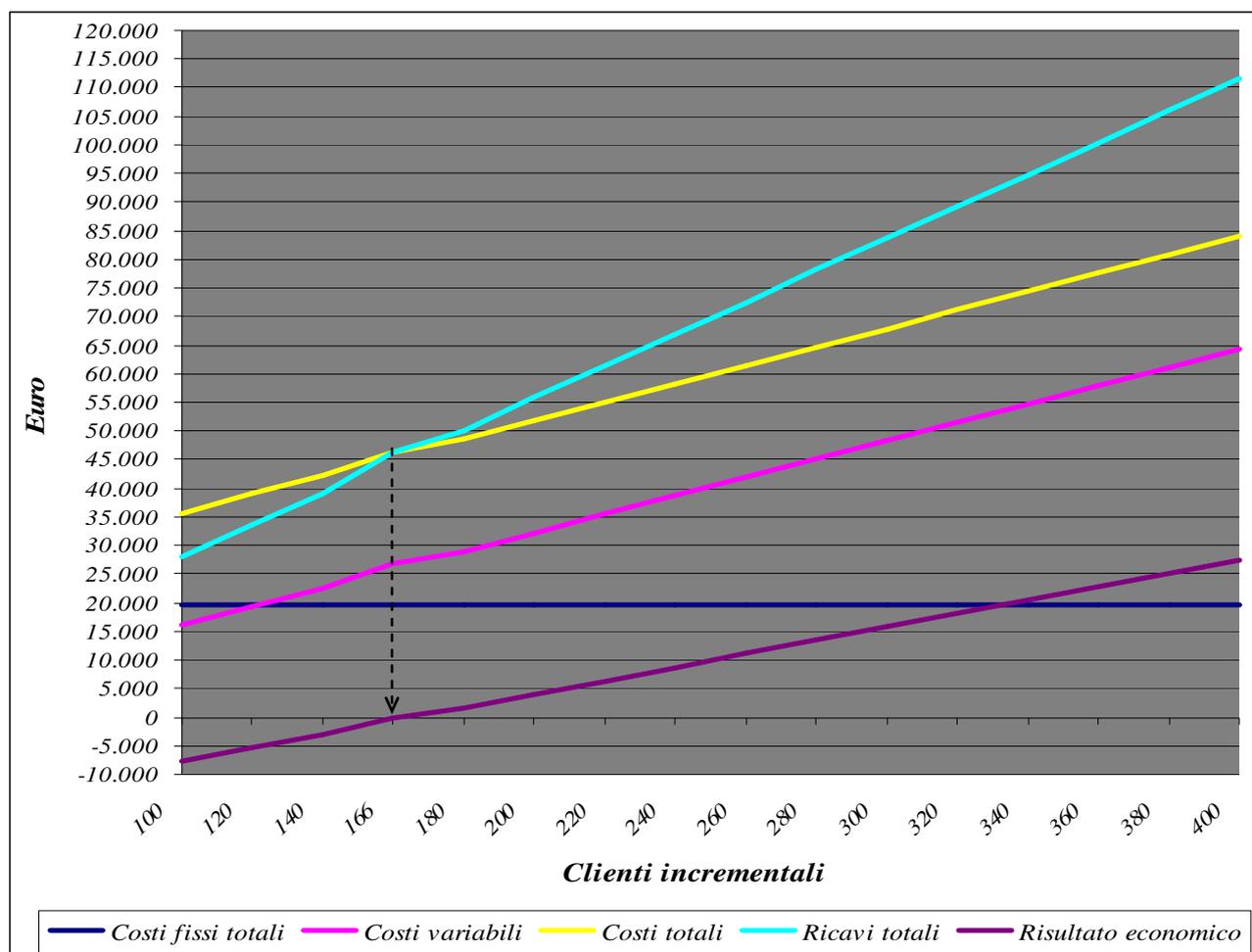


Grafico 3

Approccio analitico II Anno

<i>Clients incremental II Anno</i>	<i>Costi fissi totali</i>	<i>Costi variabili</i>	<i>Costi totali</i>	<i>Ricavi totali</i>	<i>Risultato economico</i>
200	20.930	39.924	60.854	51.512	- 9.342
250	20.930	49.905	70.835	64.389	- 6.446
300	20.930	59.886	80.816	77.267	- 3.549
361	20.930	72.063	92.985	92.985	0
400	20.930	79.848	100.778	103.023	2.245
450	20.930	89.829	110.759	115.901	5.142
500	20.930	99.810	120.740	128.779	8.039
550	20.930	109.791	130.721	141.657	10.936
600	20.930	119.772	140.702	154.535	13.833
650	20.930	129.753	150.683	167.413	16.730
700	20.930	139.734	160.664	180.291	19.626
750	20.930	149.715	170.645	193.168	22.523
800	20.930	159.696	180.626	206.046	25.420
850	20.930	169.677	190.607	218.924	28.317
900	20.930	179.658	200.588	231.802	31.214

Tabella 47

Approccio grafico II Anno

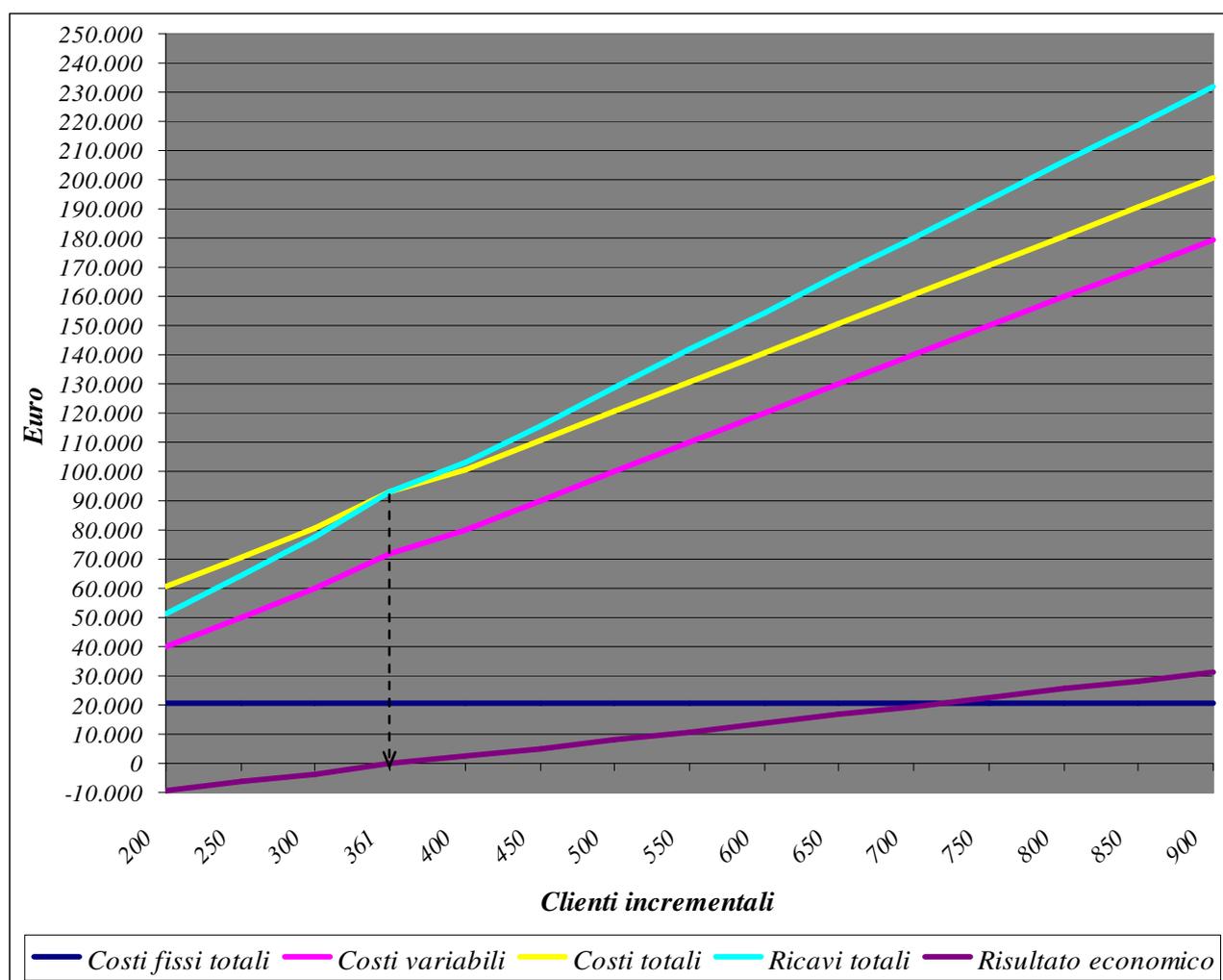


Grafico 4

Approccio analitico III Anno

<i>Clients incremental III Anno</i>	<i>Costi fissi totali</i>	<i>Costi variabili</i>	<i>Costi totali</i>	<i>Ricavi totali</i>	<i>Risultato economico</i>
500	31.128	101.735	132.863	129.793	- 3.070
555	31.128	112.926	144.062	144.062	0
600	31.128	122.082	153.210	155.752	2.542
650	31.128	132.255	163.383	168.731	5.347
700	31.128	142.429	173.557	181.710	8.153
750	31.128	152.602	183.730	194.689	10.959
800	31.128	162.776	193.904	207.669	13.765
850	31.128	172.949	204.077	220.648	16.571
900	31.128	183.123	214.251	233.627	19.376
950	31.128	193.296	224.424	246.607	22.182
1.000	31.128	203.470	234.598	259.586	24.988
1.100	31.128	223.817	254.945	285.545	30.600
1.200	31.128	244.164	275.292	311.503	36.211
1.300	31.128	264.511	295.639	337.462	41.823
1.400	31.128	284.858	315.986	363.420	47.434
1.500	31.128	305.205	336.333	389.379	53.046
1.550	31.128	315.378	346.506	402.358	55.852

Tabella 48

Approccio grafico III Anno

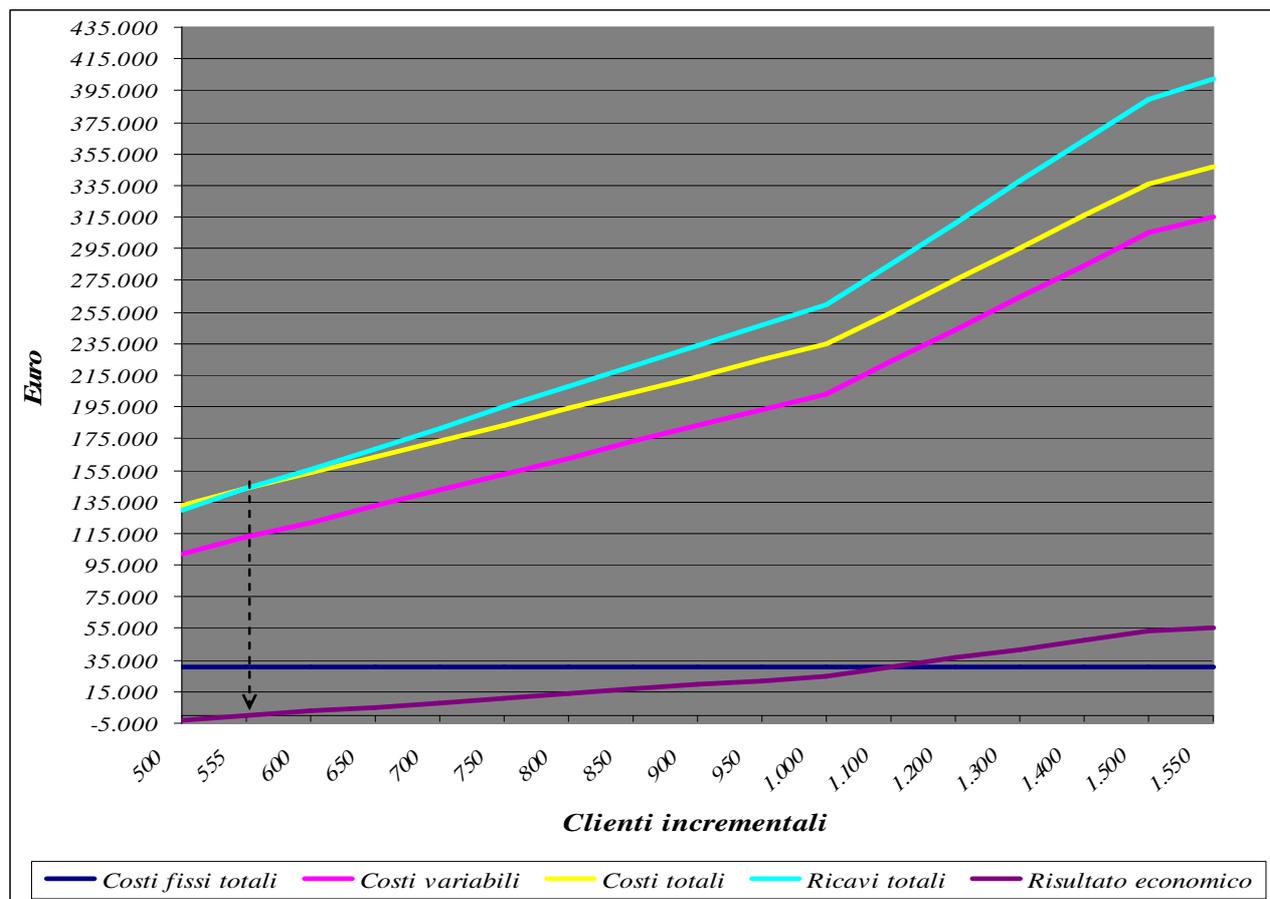


Gráfico 5

Dallo studio dei grafici proposti si possono trarre le seguenti conclusioni, valide per ciascuno dei tre anni analizzati:

- Le frecce proiettate sull'asse delle ascisse indicano la quantità di clienti incrementali necessaria per raggiungere il *punto di pareggio*. Si nota come questo sia sempre considerevolmente inferiore rispetto alla quota di clienti prevista per la fine dell'anno in oggetto d'esame.
- L'incrocio fra la retta dei *profitti* e quella dei *costi fissi* indica la quota di clienti incrementali corrispondenti al punto in cui i *profitti* sono pari agli investimenti fissi sostenuti nella nuova politica di marketing.
- I *costi fissi*, che il nuovo piano di marketing introduce, sono sempre relativamente bassi rispetto al valore dei *costi variabili* che incidono maggiormente sulla struttura dei costi dell'impresa.
- La distanza fra la retta dei *costi totali* e dei *ricavi* (che corrisponde ai *profitti*) è direttamente proporzionale al numero di clienti realizzati ed è fortemente condizionata dall'andamento dei *costi variabili*.
- L'impresa, oltre ad implementare il nuovo piano di marketing, dovrebbe svolgere un'analisi dei processi interni di creazione del valore per il cliente finale per verificare se e dove sono presenti eventuali inefficienze che causano diseconomie. Questa è una delle modalità di studio per ridurre la pendenza della retta dei *costi variabili*, con il conseguente aumento dei *profitti*.

Analisi What/If

Verifichiamo quale sarebbe l'andamento dell'investimento in due condizioni alternative rispetto alla soluzione base:

- 1) *Si considera di realizzare ogni anno il 50% di clienti in meno di quelli della soluzione base*
- 2) *Si considera di realizzare ogni anno il 20% di clienti in più di quelli della soluzione base*

Per entrambe le ipotesi sarà calcolato:

- Conto economico previsionale
- VAN
- TIR
- BEP

IPOTESI 1 (-50%)**Conto economico:**

Voci	Anno 1	Anno 2	Anno 3
<i>Ricavi</i>	55.770	109.462	194.689
Costi			
<i>Acquisto cialde di caffè</i>	21.902	46.542	84.416
<i>Pubblicità</i>	285	607	1.072
<i>Cancelleria e tipografia</i>	369	784	1.384
<i>Nastri e cartucce stampanti</i>	196	417	736
<i>Bolli e postali</i>	53	113	199
<i>Costo operatore automezzi</i>	0	0	24.351
<i>Assicurazione e tassa proprietà automezzi</i>	0	0	981
<i>Ammortamento automezzi</i>	0	0	4.400
<i>Manutenzione ordinaria e straordinaria automezzi</i>	290	616	1.087
<i>Revisioni e collaudi automezzi</i>	3	6	10
<i>Carburante e lubrificanti</i>	1.198	2.547	4.495
<i>Lavaggio automezzi</i>	22	45	80
<i>Manutenzione e riparazione distributori</i>	3.123	6.636	11.712
<i>Rata annuale leasing acquisito distributori (I anno)</i>	4.752	4.752	4.752
<i>Rata annuale leasing acquisito distributori (II anno)</i>	0	5.346	5.346
<i>Rata annuale leasing acquisito distributori (III anno)</i>	0	0	7.722
<i>Ristrutturazione sito Internet in logica SEO</i>	6.000	0	0
<i>Incremento ore e turni operatrici Telemarketing</i>	13.600	13.600	13.600
<i>Campagna Mailing</i>	0	50	0
<i>Annunci pay-per-click</i>	0	1.080	1.620
<i>Campagna flyer (stampaggio e invio)</i>	0	6.200	12.400
<i>Corsi formazione per tecnici di assistenza</i>	0	0	768
<i>Corsi formazione per operatrici Telemarketing</i>	0	0	740
<i>Utilizzo sistemi di ottimizzazione itinerari</i>	0	0	2.000
Tot. Costi	51.793	89.341	183.873
<i>Reddito ante imposte</i>	3.977	20.121	10.816
<i>Imposte (30%)</i>	1.193	6.036	3.244
Reddito Netto	2.784	14.085	7.571

Tabella 49

Si sottolineano le seguenti differenze rispetto alla soluzione base:

- Risultato economico del progetto comunque positivo, anche se ovviamente con proporzioni inferiori rispetto alla soluzione base.
- I costi variabili, come citato in precedenza, sono la parte prevalente, quindi pur diminuendo di molto i clienti realizzati, il risultato netto è sempre positivo in quanto si riducono in modo direttamente proporzionale anche i costi.
- Al terzo anno il reddito netto è inferiore al secondo in quanto si rende necessaria l'assunzione di un operatore e di un furgone che, contrariamente alla soluzione base, non sono richiesti nel secondo anno.

Calcolo del VAN:

	<i>Anno 1</i>	<i>Anno 2</i>	<i>Anno 3</i>	<i>Anno 4</i>	<i>Anno 5</i>	<i>Anno 6</i>	<i>Anno 7</i>	<i>Anno 8</i>
<i>Reddito Netto</i>	2.784	14.085	7.571	22.390	32.129	45.548	58.968	68.405
<i>Rettifiche per variazioni del capitale circolante</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Decremento debito verso fornitori</i>	0	0	0	0	0	0	0	45.629
<i>Incremento debiti verso fornitori</i>	3.650	4.107	6.312	6.312	6.312	6.312	6.312	6.312
<i>Flusso di cassa operativo</i>	6.434	18.192	13.883	28.702	38.441	51.860	65.280	29.088
<i>Costo medio ponderato del capitale</i>	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
<i>Flusso di cassa operativo attualizzato</i>	6.013	15.889	11.333	21.897	27.408	34.557	40.653	16.930
<i>VAN dell'investimento su 8 anni</i>	174.679							

Tabella 50

Si evidenzia che:

- Il VAN, nonostante l'ingente riduzione di clienti supposta, continua ad essere considerevolmente superiore allo zero, il che suggerisce di effettuare l'investimento.
- Essendo variato il numero di clienti realizzati, di conseguenza muta in modo direttamente proporzionale la quantità di denaro sborsata per acquistare il caffè. In particolare questo effetto si riflette sulla struttura del capitale circolante in quanto si riducono i debiti verso i fornitori.

Calcolo del TIR:

	Anno 0	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6	Anno 7	Anno 8
Reddito Netto	0	16.504	28.736	29.361	42.780	52.518	65.938	79.357	88.795
Rettifiche per variazioni del capitale circolante									
Decremento debito verso fornitori	0	0	0	0	0	0	0	0	45.629
Incremento debiti verso fornitori	0	3.650	4.107	6.312	6.312	6.312	6.312	6.312	6.312
Investimenti									
Ristrutturazione sito Internet in logica SEO	6.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Incremento ore e turni operatrici Telemarketing	108.800	0	0	0	0	0	0	0	0
Campagna Mailing	50	0	0	0	0	0	0	0	0
Annunci pay-per-click	10.800	0	0	0	0	0	0	0	0
Campagna flyer (stampaggio e invio)	80.600	0	0	0	0	0	0	0	0
Corsi formazione per tecnici di assistenza	4.608	0	0	0	0	0	0	0	0
Corsi formazione per operatrici Telemarketing	4.440	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilizzo sistemi di ottimizzazione itinerari	2.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Tot. Investimenti	217.298	0	0	0	0	0	0	0	0
Flusso di cassa operativo	- 217.298	20.154	32.843	35.673	49.092	58.830	72.250	85.669	49.478
TIR dell'investimento su 8 anni	13%								

Tabella 51

Verifichiamo anche graficamente l'andamento del TIR al variare di "r":

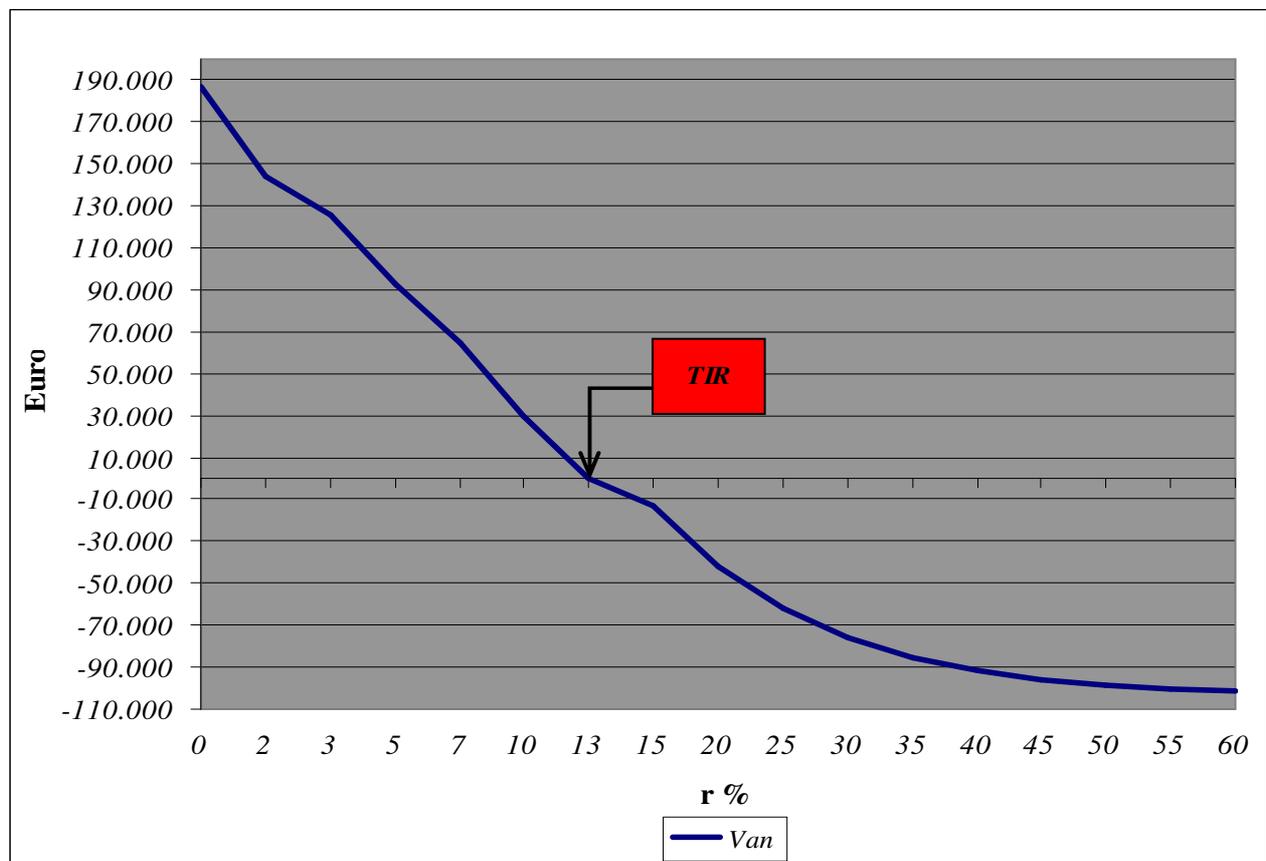


Grafico 6

Come si può apprezzare, sia analiticamente che graficamente, il TIR si riduce dal 32% al 13%, ma rimane al di sopra del 7% del tasso di attualizzazione, il che consiglia di procedere con l'attuazione dell'investimento anche nel caso in cui si realizzasse solo la metà dei clienti di quella ipotizzata nella soluzione base.

Calcolo del BEP:

Costi variabili	I Anno	II Anno	III Anno
Acquisto cialde di caffè	0,1080	0,1080	0,1110
Pubblicità	0,0014	0,0014	0,0014
Cancelleria e tipografia	0,0018	0,0018	0,0018
Nastri e cartucce stampanti	0,0010	0,0010	0,0010
Bolli e postali	0,0003	0,0003	0,0003
Costo operatore automezzi	0,0000	0,0000	0,0320
Assicurazione e tassa proprietà automezzi	0,0000	0,0000	0,0013
Ammortamento automezzi	0,0000	0,0000	0,0058
Manutenzione ordinaria e straordinaria automezzi	0,0014	0,0014	0,0014
Revisioni e collaudi automezzi	0,00001	0,00001	0,00001
Carburante e lubrificanti	0,0059	0,0059	0,0059
Lavaggio automezzi	0,0001	0,0001	0,0001
Manutenzione e riparazione distributori	0,0154	0,0154	0,0154
Rata annuale leasing acquisito distributori (I anno)	0,0234	0,0104	0,0060
Rata annuale leasing acquisito distributori (II anno)	0,0000	0,0130	0,0076
Rata annuale leasing acquisito distributori (III anno)	0,0000	0,0000	0,0098
Costi variabili totali	0,159	0,159	0,201
Costi fissi	I Anno	II Anno	III Anno
Ristrutturazione sito Internet in logica SEO	6.000	0	0
Incremento ore e turni operatrici Telemarketing	13.600	13.600	13.600
Campagna Mailing	0	50	0
Annunci pay-per-click	0	1.080	1.620
Campagna flyer (stampaggio e invio)	0	6.200	12.400
Corsi formazione per tecnici di assistenza	0	0	768
Corsi formazione per operatrici Telemarketing	0	0	740
Utilizzo sistemi di ottimizzazione itinerari	0	0	2.000
Costi fissi totali	19.600	20.930	31.128
Prezzo di vendita	0,275	0,254	0,256
Bep (numero di consumazioni)	168.598	219.736	564.381
Bep (numero di clienti incrementali)	166	217	557

Tabella 52

Verifichiamo più in dettaglio l'andamento delle principali funzioni di costo che concorrono ad individuare il BEP, in relazione a diverse quantità di clienti realizzati.

L'analisi, svolta per ciascuno dei tre anni di pianificazione, sarà illustrata, come in precedenza, attraverso l'approccio analitico e grafico:

Approccio analitico I Anno

<i>Clients incremental I Anno</i>	<i>Costi fissi totali</i>	<i>Costi variabili</i>	<i>Costi totali</i>	<i>Ricavi totali</i>	<i>Risultato economico</i>
0	19.600	0	19.600	0	- 19.600
20	19.600	3.219	22.819	5.577	- 7.242
40	19.600	6.439	26.039	11.154	- 4.885
60	19.600	9.658	29.258	16.731	- 12.527
80	19.600	12.878	32.478	22.308	- 10.169
100	19.600	16.097	35.697	27.885	- 7.812
110	19.600	17.707	37.307	30.674	- 6.633
120	19.600	19.316	38.916	33.462	- 5.454
140	19.600	22.536	42.136	39.039	- 3.097
160	19.600	25.755	45.355	44.616	- 739
166	19.600	26.721	46.321	46.321	0
180	19.600	28.975	48.575	50.193	1.619
200	19.600	32.194	51.794	55.770	3.976

Tabella 53

Approccio grafico I Anno

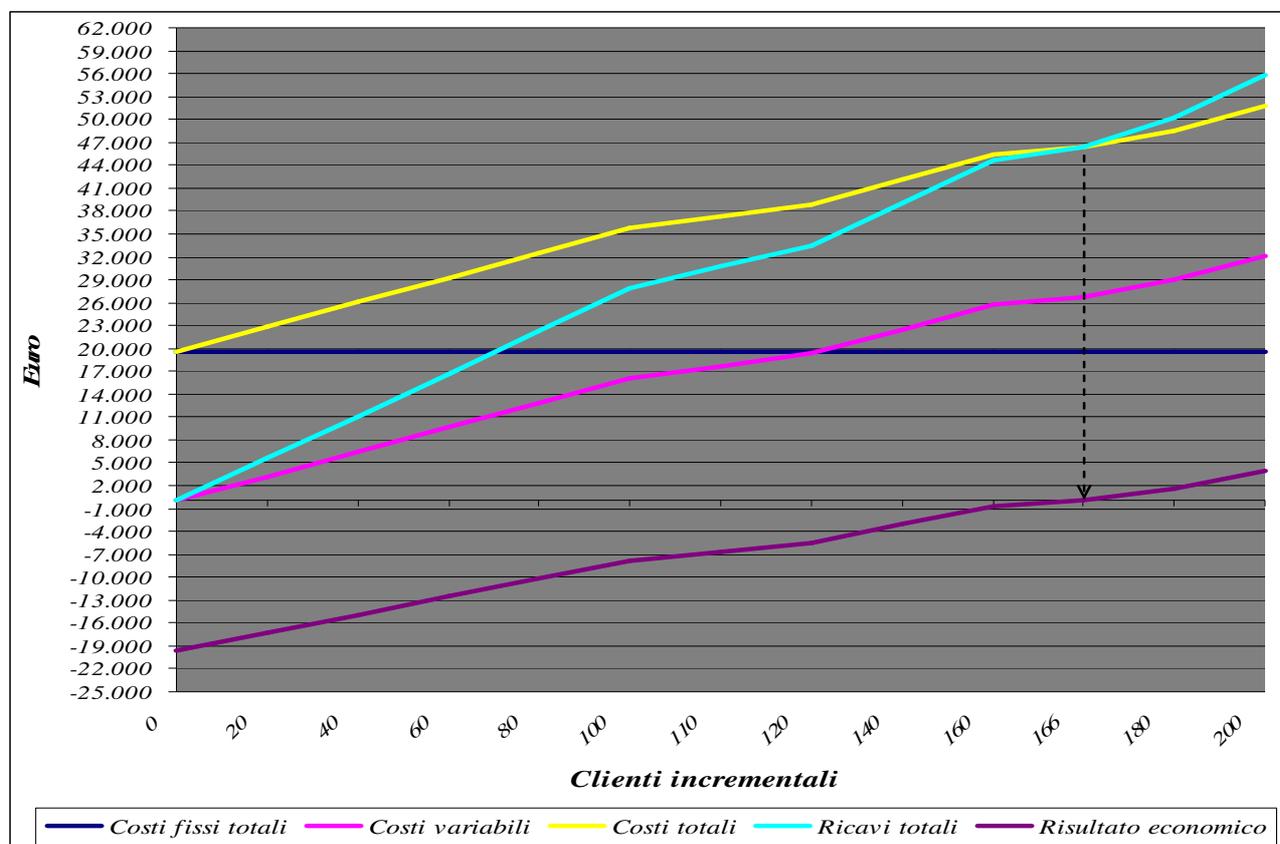


Grafico 7

Approccio analitico II Anno

<i>Clients incremental II Anno</i>	<i>Costi fissi totali</i>	<i>Costi variabili</i>	<i>Costi totali</i>	<i>Ricavi totali</i>	<i>Risultato economico</i>
200	20.930	32.195	53.125	51.512	- 1.613
217	20.930	34.931	55.861	55.861	0
220	20.930	35.414	56.344	56.663	319
240	20.930	38.634	59.564	61.814	2.250
260	20.930	41.853	62.783	66.965	4.182
280	20.930	45.073	66.003	72.116	6.114
300	20.930	48.292	69.222	77.267	8.045
320	20.930	51.511	72.441	82.419	9.977
340	20.930	54.731	75.661	87.570	11.909
360	20.930	57.950	78.880	92.721	13.841
380	20.930	61.170	82.100	97.872	15.772
400	20.930	64.389	85.319	103.023	17.704
420	20.930	67.609	88.539	108.174	19.636
425	20.930	68.414	89.344	109.462	20.119

Tabella 54

Approccio grafico II Anno

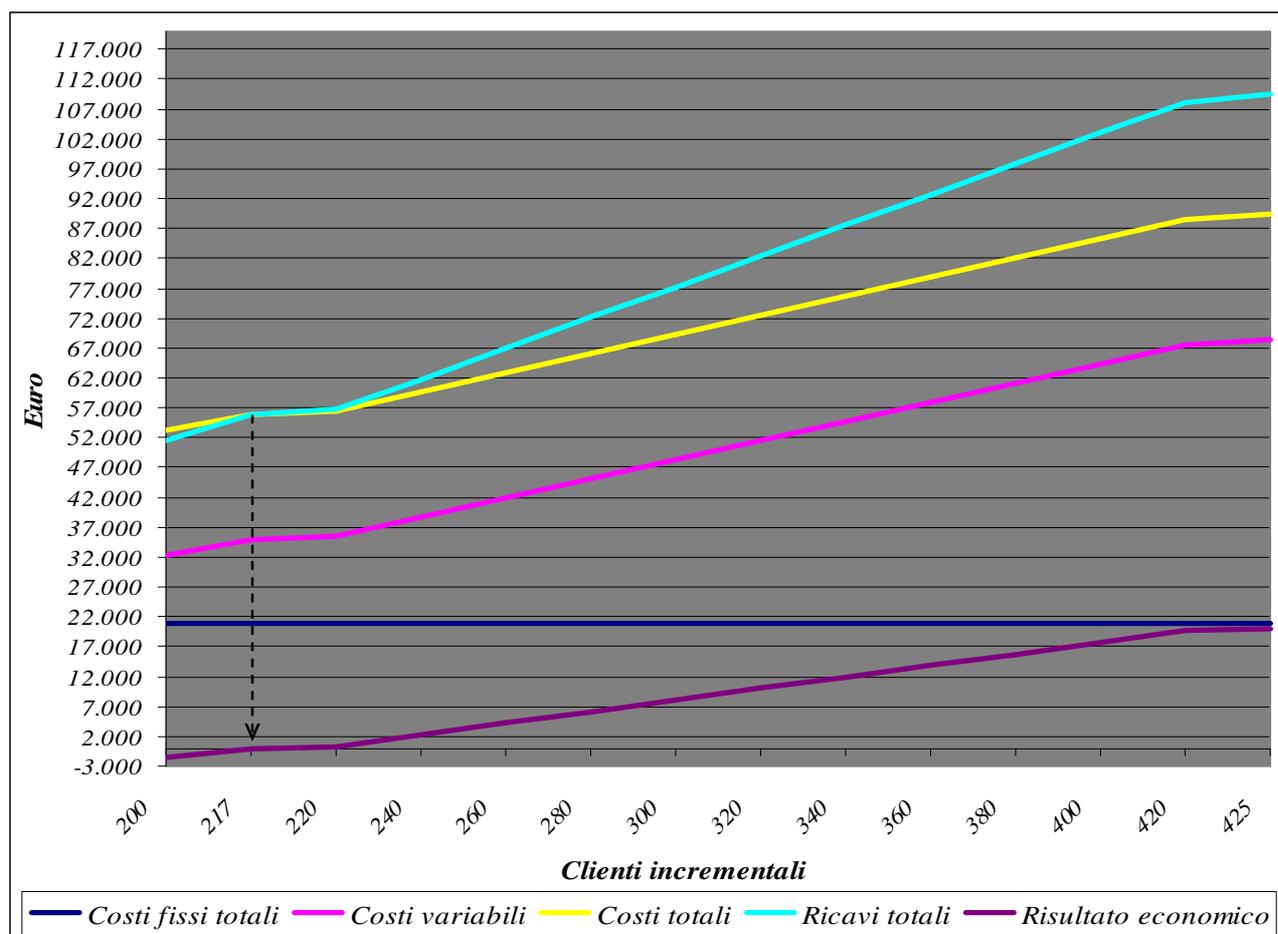


Grafico 8

Approccio analitico III Anno

<i>Clients incremental III Anno</i>	<i>Costi fissi totali</i>	<i>Costi variabili</i>	<i>Costi totali</i>	<i>Ricavi totali</i>	<i>Risultato economico</i>
220	31.128	44.805	75.933	57.109	- 18.824
260	31.128	52.951	84.079	67.492	- 16.587
300	31.128	61.098	92.226	77.876	- 14.350
340	31.128	69.244	100.372	88.259	- 12.113
380	31.128	77.390	108.518	98.643	- 9.876
420	31.128	85.537	116.665	109.026	- 7.639
460	31.128	93.683	124.811	119.410	- 5.402
500	31.128	101.830	132.958	129.793	- 3.165
540	31.128	109.976	141.104	140.176	- 928
557	31.128	113.438	144.566	144.566	0
580	31.128	118.122	149.250	150.560	1.310
620	31.128	126.269	157.397	160.943	3.547
660	31.128	134.415	165.543	171.327	5.784
700	31.128	142.561	173.689	181.710	8.021
750	31.128	152.744	183.872	194.689	10.817

Tabella 55

Approccio grafico III Anno

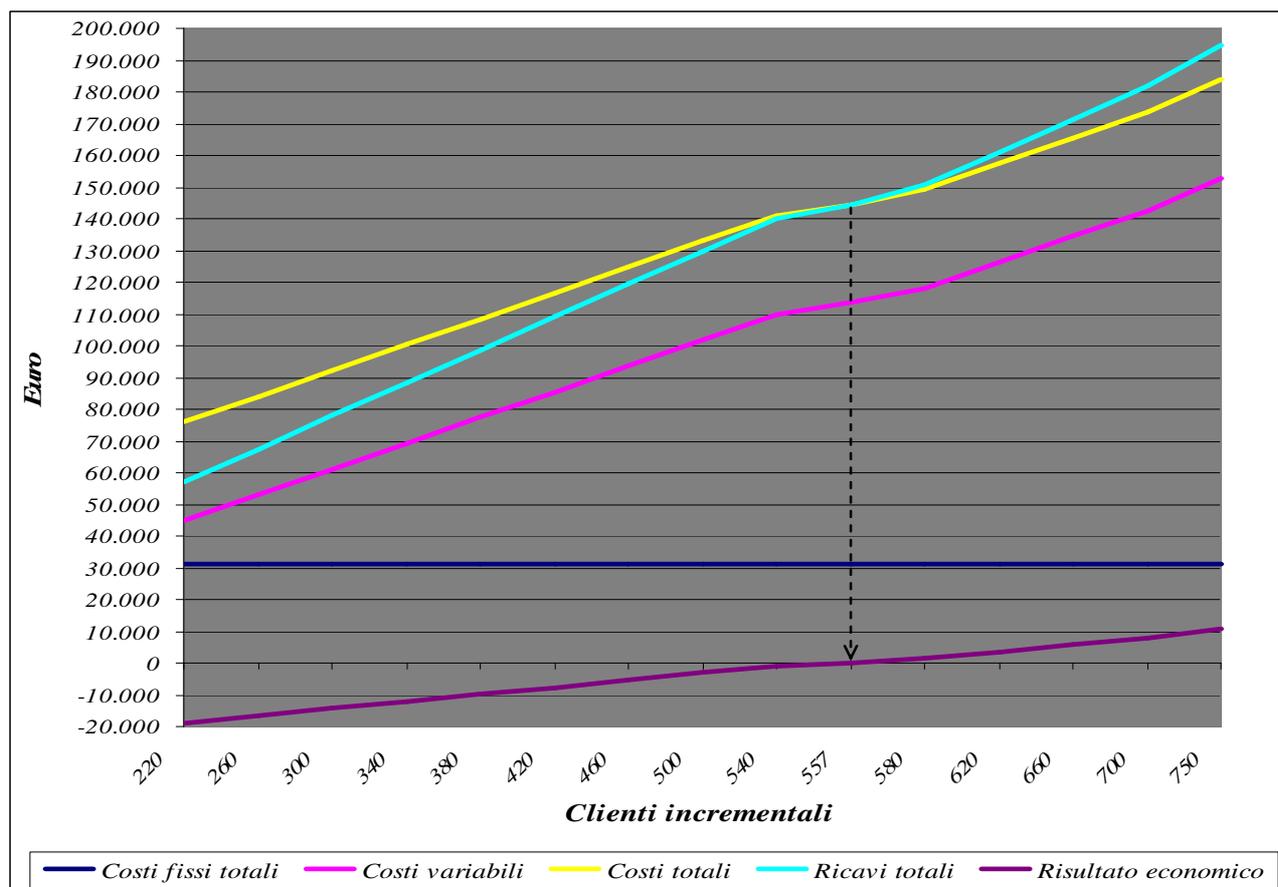


Grafico 9

A valle dell'analisi appena effettuate sulla ricerca del Break Even Point, verifichiamo quali sono i margini che l'azienda possiederebbe se, come supposto, realizzasse solo il 50% dei clienti previsti nella soluzione base.

	<i>I Anno</i>	<i>II Anno</i>	<i>III Anno</i>
<i>BEP</i>	<i>166</i>	<i>217</i>	<i>557</i>
<i>Clienti totali incrementali totali supposti</i>	<i>200</i>	<i>425</i>	<i>750</i>
<i>Margine</i>	<i>34</i>	<i>208</i>	<i>193</i>

Tabella 56

Si nota che il margine si ridurrebbe di molto rispetto alla soluzione base ed, in questa ipotesi pessimistica, il numero di clienti che l'azienda suppone di realizzare il primo anno è quasi coincidente con il BEP.

Negli anni successivi invece, il margine sul punto di pareggio rimarrebbe piuttosto confortante.

IPOTESI 2 (+20%)**Conto economico:**

<i>Voci</i>	<i>Anno 1</i>	<i>Anno 2</i>	<i>Anno 3</i>
<i>Ricavi</i>	133.849	278.162	482.829
Costi			
<i>Acquisto cialde di caffè</i>	52.566	118.273	209.352
<i>Pubblicità</i>	686	1.533	2.640
<i>Cancelleria e tipografia</i>	885	1.971	3.394
<i>Nastri e cartucce stampanti</i>	471	1095	1.886
<i>Bolli e postali</i>	128	328	597
<i>Costo operatore automezzi</i>	0	35.044	60.353
<i>Assicurazione e tassa proprietà automezzi</i>	0	1.423	2.451
<i>Ammortamento automezzi</i>	0	4.400	8.800
<i>Manutenzione ordinaria e straordinaria automezzi</i>	696	1.533	2.640
<i>Revisioni e collaudi automezzi</i>	7	11	18
<i>Carburante e lubrificanti</i>	2.876	6.461	11.127
<i>Lavaggio automezzi</i>	52	109	188
<i>Manutenzione e riparazione distributori</i>	7.496	16.864	29.045
<i>Rata annuale leasing acquisito distributori (I anno)</i>	11.404	11.404	11.404
<i>Rata annuale leasing acquisito distributori (II anno)</i>	0	14.255	14.255
<i>Rata annuale leasing acquisito distributori (III anno)</i>	0	0	18.532
<i>Ristrutturazione sito Internet in logica SEO</i>	6.000	0	0
<i>Incremento ore e turni operatrici Telemarketing</i>	13.600	13.600	13.600
<i>Campagna Mailing</i>	0	50	0
<i>Annunci pay-per-click</i>	0	1.080	1.620
<i>Campagna flyer (stampaggio e invio)</i>	0	6.200	12.400
<i>Corsi formazione per tecnici di assistenza</i>	0	0	768
<i>Corsi formazione per operatrici Telemarketing</i>	0	0	740
<i>Utilizzo sistemi di ottimizzazione itinerari</i>	0	0	2.000
Tot. Costi	96.867	235.634	407.810
<i>Reddito ante imposte</i>	36.982	42.528	75.019
<i>Imposte (30%)</i>	11094,6	12758,4	22505,7
Reddito Netto	25.887	29.770	52.513

Tabella 57

Si sottolineano le seguenti differenze rispetto alla soluzione base:

- Il reddito netto per ciascuno dei tre anni di investimento risulta essere ovviamente maggiore in quanto si è supposto di realizzare il 20% dei clienti in più.
- Il numero di automezzi richiesti, nonostante l'aumento dei clienti, risulta essere lo stesso per ciascuno dei tre anni.
- Il costo degli operatori invece aumenta in modo direttamente proporzionale al numero di clienti in quanto è sempre stato calcolato in termini di incidenza su singola consumazione.

Calcolo del VAN:

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6	Anno 7	Anno 8
<i>Reddito Netto</i>	25.887	29.770	52.513	83.796	113.678	143.560	173.443	203.325
<i>Rettifiche per variazioni del capitale circolante</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Decremento debito verso fornitori</i>	0	0	0	0	0	0	0	110.792
<i>Incremento debiti verso fornitori</i>	8.761	10.951	15.180	15.180	15.180	15.180	15.180	15.180
<i>Flusso di cassa operativo</i>	34.648	40.721	67.693	98.976	128.858	158.740	188.623	107.713
<i>Costo medio ponderato del capitale</i>	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
<i>Flusso di cassa operativo attualizzato</i>	32.382	35.567	55.258	75.508	91.874	105.775	117.465	62.690
<i>VAN dell'investimento su 8 anni</i>	576.518							

Tabella 58

Si evidenzia che:

- Il VAN risulta essere superiore a quello calcolato nell'ipotesi base, come conseguenza dell'aumento di clienti supposto.
- Il capitale circolante è maggiore rispetto all'ipotesi base come conseguenza dell'incremento della merce acquistata dai fornitori.

Calcolo del TIR:

	Anno 0	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6	Anno 7	Anno 8
Reddito Netto	0	39.607	44.421	74.303	104.185	134.068	163.950	193.832	223.714
Rettifiche per variazioni del capitale circolante									
Decremento debito verso fornitori	0	0	0	0	0	0	0	0	110.792
Incremento debiti verso fornitori	0	8.761	10.951	15.180	15.180	15.180	15.180	15.180	15.180
Investimenti									
Ristrutturazione sito Internet in logica SEO	6.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Incremento ore e turni operatrici Telemarketing	108.800	0	0	0	0	0	0	0	0
Campagna Mailing	50	0	0	0	0	0	0	0	0
Annunci pay-per-click	10.800	0	0	0	0	0	0	0	0
Campagna flyer (stampaggio e invio)	80.600	0	0	0	0	0	0	0	0
Corsi formazione per tecnici di assistenza	4.608	0	0	0	0	0	0	0	0
Corsi formazione per operatrici Telemarketing	4.440	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilizzo sistemi di ottimizzazione itinerari	2.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Tot. Investimenti	217.298	0	0	0	0	0	0	0	0
Flusso di cassa operativo	- 217.298	48.368	55.372	89.483	119.365	149.248	179.130	209.012	128.102
TIR dell'investimento su 8 anni		38%							

Tabella 59

Verifichiamo anche graficamente l'andamento del TIR al variare di "r":

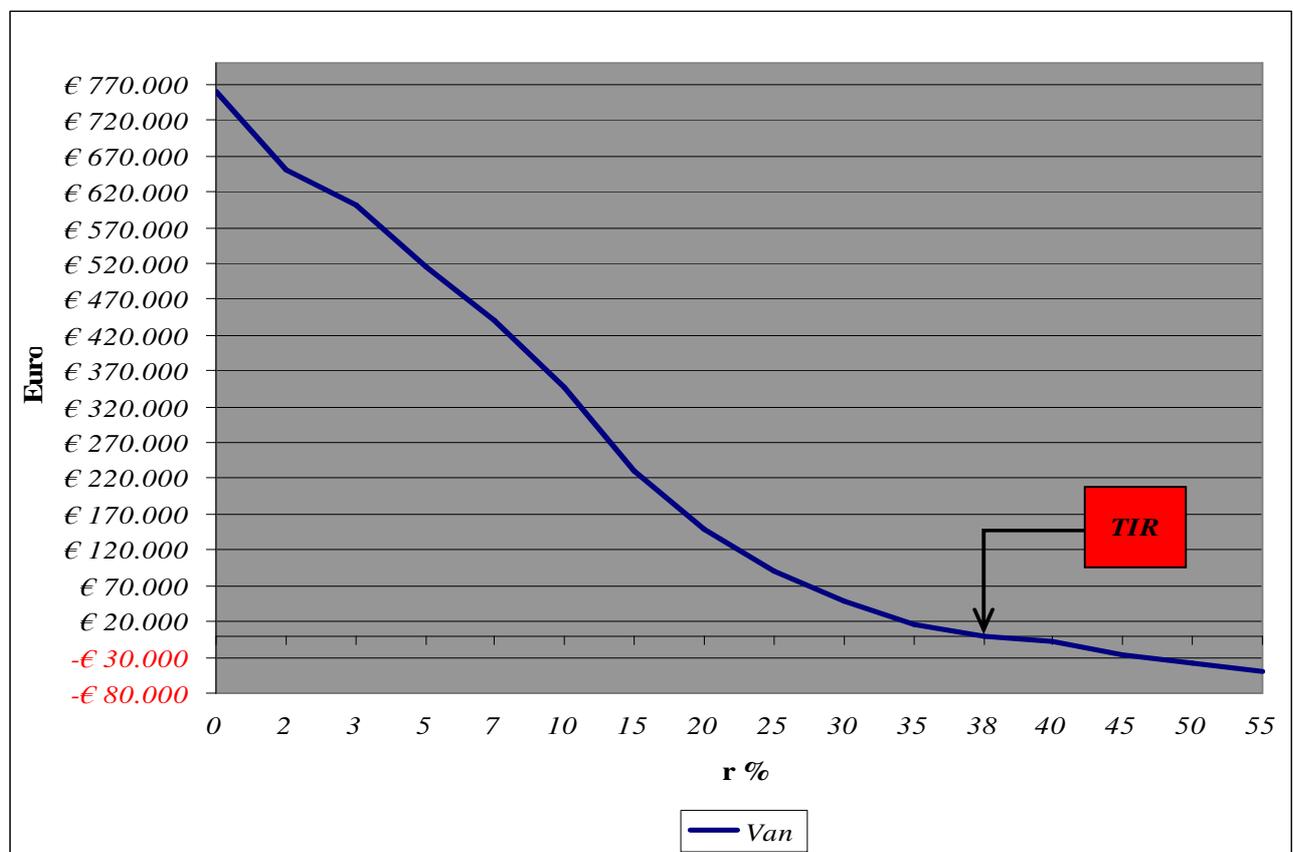


Grafico 10

Come si può apprezzare, sia analiticamente che graficamente, il TIR aumenta da 32% (ipotesi base) a 38%, distanziandosi così sempre di più dal 7% del tasso di attualizzazione.

In sostanza, in questa ipotesi più ottimistica, qualora si procedesse con l'attuazione dell'investimento, il ritorno sarebbe ancor più consistente.

Calcolo del BEP:

<i>Costi variabili</i>	<i>I Anno</i>	<i>II Anno</i>	<i>III Anno</i>
<i>Acquisto cialde di caffè</i>	0,1080	0,1080	0,1110
<i>Pubblicità</i>	0,0014	0,0014	0,0014
<i>Cancelleria e tipografia</i>	0,0018	0,0018	0,0018
<i>Nastri e cartucce stampanti</i>	0,0010	0,0010	0,0010
<i>Bolli e postali</i>	0,0003	0,0003	0,0003
<i>Costo operatore automezzi</i>	0,0000	0,0320	0,0320
<i>Assicurazione e tassa proprietà automezzi</i>	0,0000	0,0013	0,0013
<i>Ammortamento automezzi</i>	0,0000	0,0040	0,0047
<i>Manutenzione ordinaria e straordinaria automezzi</i>	0,0014	0,0014	0,0014
<i>Revisioni e collaudi automezzi</i>	0,00001	0,00001	0,00001
<i>Carburante e lubrificanti</i>	0,0059	0,0059	0,0059
<i>Lavaggio automezzi</i>	0,0001	0,0001	0,0001
<i>Manutenzione e riparazione distributori</i>	0,0154	0,0154	0,0154
<i>Rata annuale leasing acquisito distributori (I anno)</i>	0,0234	0,0104	0,0060
<i>Rata annuale leasing acquisito distributori (II anno)</i>	0,0000	0,0130	0,0076
<i>Rata annuale leasing acquisito distributori (III anno)</i>	0,0000	0,0000	0,0098
<i>Costi variabili totali</i>	0,159	0,196	0,200
<i>Costi fissi</i>	<i>I Anno</i>	<i>II Anno</i>	<i>III Anno</i>
<i>Ristrutturazione sito Internet in logica SEO</i>	6.000	0	0
<i>Incremento ore e turni operatrici Telemarketing</i>	13.600	13.600	13.600
<i>Campagna Mailing</i>	0	50	0
<i>Annunci pay-per-click</i>	0	1.080	1.620
<i>Campagna flyer (stampaggio e invio)</i>	0	6.200	12.400
<i>Corsi formazione per tecnici di assistenza</i>	0	0	768
<i>Corsi formazione per operatrici Telemarketing</i>	0	0	740
<i>Utilizzo sistemi di ottimizzazione itinerari</i>	0	0	2.000
<i>Costi fissi totali</i>	19.600	20.930	31.128
<i>Prezzo di vendita</i>	0,275	0,254	0,256
<i>Bep (numero di consumazioni)</i>	168.598	361.181	553.093
<i>Bep (numero di clienti incrementali)</i>	166	356	545

Tabella 60

Verifichiamo più in dettaglio, attraverso l'analisi analitica e grafica, l'andamento delle principali funzioni di costo che concorrono ad individuare il BEP, in relazione a diverse quantità di clienti realizzati.

Approccio analitico I Anno

<i>Clients incremental I Anno</i>	<i>Costi fissi totali</i>	<i>Costi variabili</i>	<i>Costi totali</i>	<i>Ricavi totali</i>	<i>Risultato economico</i>
100	19.600	16.097	35.697	27.885	- 7.812
130	19.600	20.926	40.526	36.251	- 4.275
166	19.600	26.721	46.321	46.321	0
190	19.600	30.584	50.184	52.982	2.797
220	19.600	35.414	55.014	61.347	6.334
250	19.600	40.243	59.843	69.713	9.870
280	19.600	45.072	64.672	78.079	13.407
310	19.600	49.901	69.501	86.444	16.943
340	19.600	54.730	74.330	94.810	20.480
370	19.600	59.559	79.159	103.175	24.016
400	19.600	64.388	83.988	111.541	27.553
430	19.600	69.217	88.817	119.906	31.089
460	19.600	74.047	93.647	128.272	34.625
480	19.600	77.266	96.866	133.849	36.983

Tabella 61

Approccio grafico I Anno

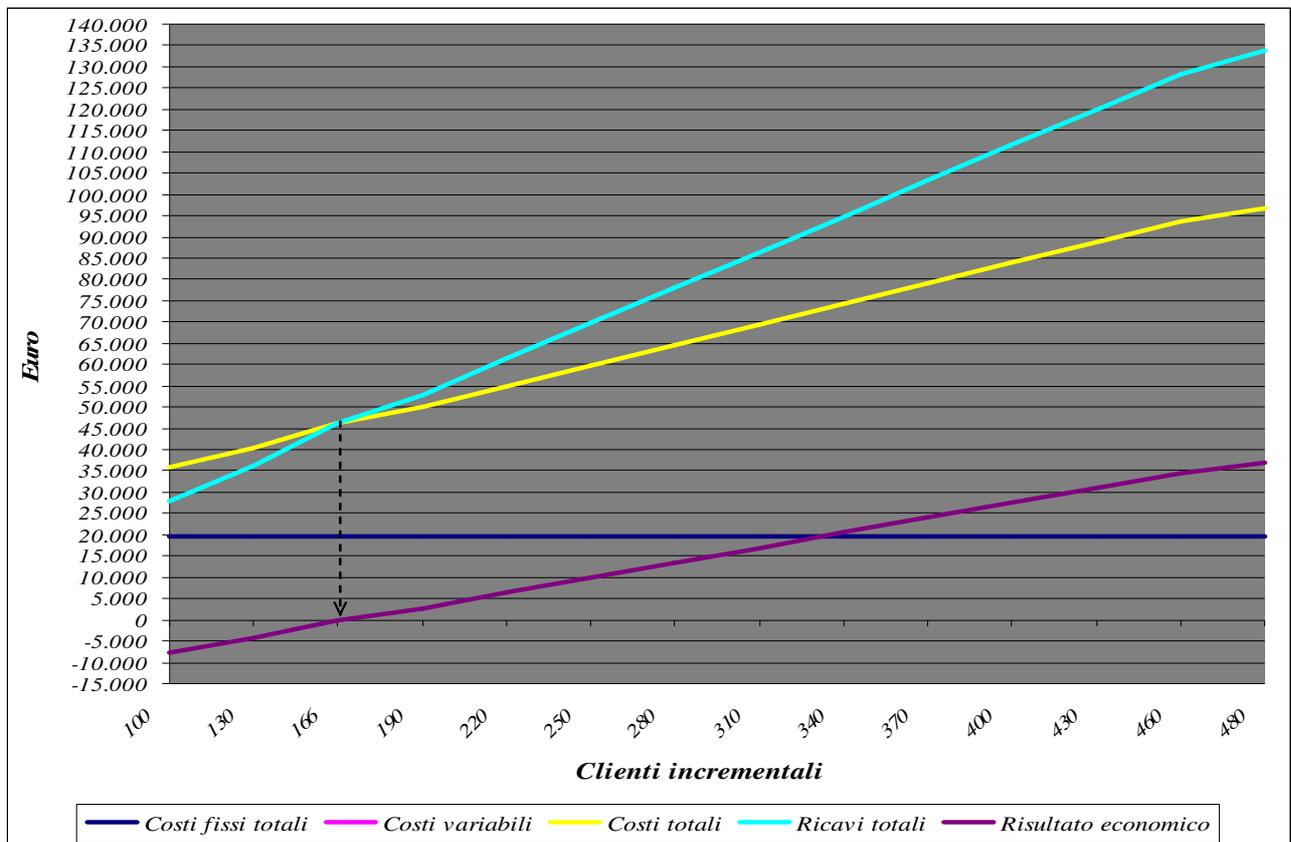


Grafico 11

Approccio analitico II Anno

<i>Clients incremental II Anno</i>	<i>Costi fissi</i>	<i>Costi variabili</i>	<i>Costi totali</i>	<i>Ricavi totali</i>	<i>Risultato economico</i>
200	20.930	39.759	60.689	51.512	- 9.178
270	20.930	53.675	74.605	69.541	- 5.065
340	20.930	67.591	88.521	87.570	- 951
356	20.930	70.772	91.702	91.702	0
410	20.930	81.507	102.437	105.599	3.162
480	20.930	95.423	116.353	123.628	7.275
550	20.930	109.339	130.269	141.657	11.388
620	20.930	123.254	144.184	159.686	15.502
690	20.930	137.170	158.100	177.715	19.615
760	20.930	151.086	172.016	195.744	23.728
830	20.930	165.002	185.932	213.773	27.841
900	20.930	178.918	199.848	231.802	31.954
970	20.930	192.834	213.764	249.831	36.068
1.040	20.930	206.749	227.679	267.860	40.181
1.080	20.930	214.701	235.631	278.163	42.531

Tabella 62

Approccio grafico II Anno

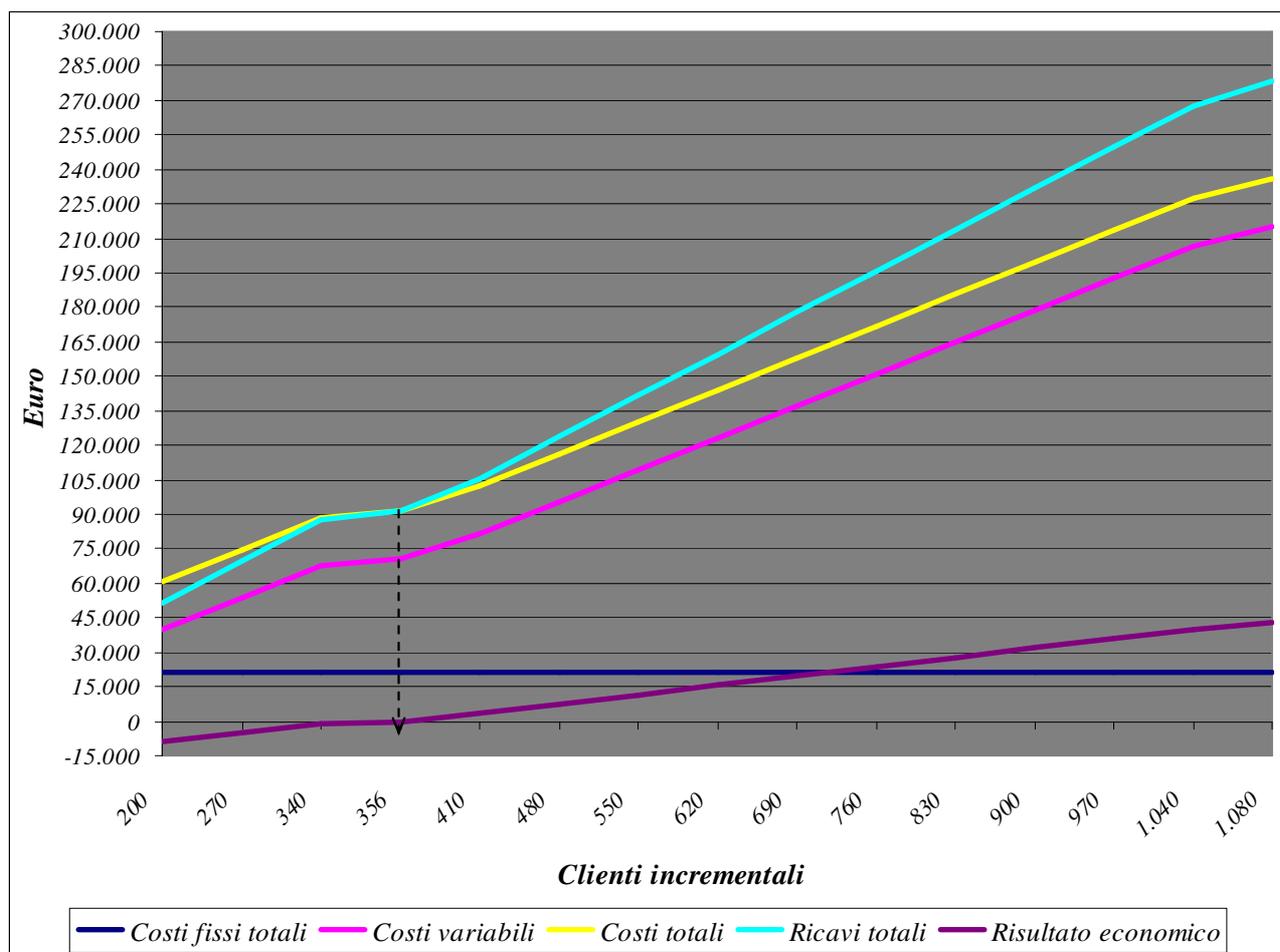


Grafico 12

Approccio analitico III Anno

<i>Clients incremental III Anno</i>	<i>Costi fissi totali</i>	<i>Costi variabili</i>	<i>Costi totali</i>	<i>Ricavi totali</i>	<i>Risultato economico</i>
400	31.128	81.007	112.135	103.834	- 8.301
545	31.128	110.372	141.500	141.500	0
600	31.128	121.511	152.639	155.752	3.113
700	31.128	141.762	172.890	181.710	8.820
800	31.128	162.014	193.142	207.669	14.527
900	31.128	182.266	213.394	233.627	20.233
1.000	31.128	202.518	233.646	259.586	25.940
1.100	31.128	222.770	253.898	285.545	31.647
1.200	31.128	243.021	274.149	311.503	37.354
1.300	31.128	263.273	294.401	337.462	43.061
1.400	31.128	283.525	314.653	363.420	48.768
1.500	31.128	303.777	334.905	389.379	54.474
1.600	31.128	324.028	355.156	415.338	60.181
1.700	31.128	344.280	375.408	441.296	65.888
1.800	31.128	364.532	395.660	467.255	71.595
1.860	31.128	376.683	407.811	482.830	75.019

Tabella 63

Approccio grafico III Anno

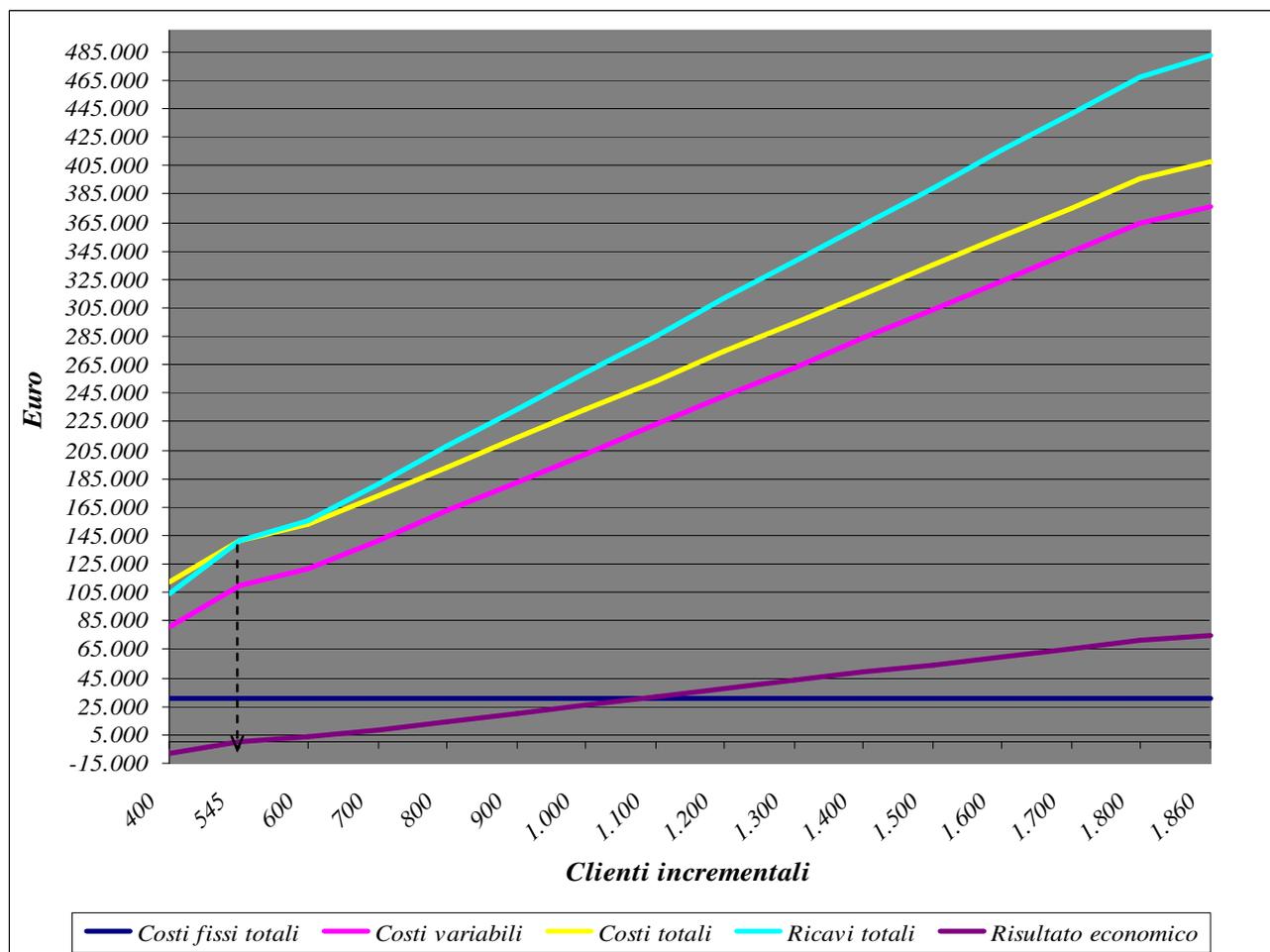


Grafico 13

A valle dell'analisi appena effettuata sulla ricerca del Break Even Point, verifichiamo quali sono i margini che l'azienda possiederebbe se, come supposto, realizzasse il 20% in più dei clienti previsti nella soluzione base.

	<i>I Anno</i>	<i>II Anno</i>	<i>III Anno</i>
<i>BEP</i>	<i>166</i>	<i>356</i>	<i>545</i>
<i>Clientsi totali incrementali totali supposti</i>	<i>480</i>	<i>1.080</i>	<i>1860</i>
<i>Margine</i>	<i>314</i>	<i>724</i>	<i>1.315</i>

Tabella 64

Si nota che il margine aumenterebbe rispetto alla soluzione base ed, in questa ipotesi ottimistica, il numero di clienti che l'azienda suppone di realizzare il primo anno è quasi il triplo del BEP.

Negli anni successivi il margine sul punto di pareggio continuerebbe ad aumentare ed al terzo anno sarebbe più del doppio del BEP.

Dashboard per il controllo delle performance

La Tabella 65 riporta il cruscotto aziendale ideato per controllare le performance dell'impresa:

Indici di profittabilità		
Nome	Metrica	Risultato
Incremento clienti	Numero clienti al mese	clienti/mese
Incremento clienti per provincia	Numero clienti al mese in ogni provincia	clienti/mese per provincia
Clienti totali	Numero totale nuovi clienti all'anno	clienti/anno
Incremento consumazioni	Numero consumazioni al mese	caffè/mese
Incremento consumazioni per provincia	Numero consumazioni al mese per provincia	caffè/mese
Consumazioni totali	Numero totale consumazioni incrementali all'anno	caffè/anno
Costi totali	Costi variabili + Costi fissi	€/anno
Ricavi totali	Consumazioni totali * prezzo di vendita	€/anno
Utile annuo	Ricavi totali - Costi totali	€/anno
Indici di valutazione del telemarketing		
Nome	Metrica	Risultato
Volume	Numero di chiamate al mese	chiamate/mese
Efficacia	Numero di clienti realizzati al mese	clienti/mese
Efficienza	Volume/Efficacia	chiamate/cliente
Produttività	Numero medio di chiamate all'ora	chiamate/ora
Percentuale	Efficacia/Incremento clienti	% clienti realizzati con telemarketing
Costo	Costo mensile telemarketing/Efficacia	€/cliente
Indici di valutazione del sito Internet		
Nome	Metrica	Risultato
Visibilità	Numero di visite del sito al mese	visite/mese
Efficacia	Numero di clienti realizzati al mese	clienti/mese
Efficienza	Visibilità/Efficacia	visite/cliente
Indici di valutazione della campagna e-mail		
Nome	Metrica	Risultato
Volume	Numero di e-mail inviate al mese	e-mail/mese
Efficacia	Numero di clienti realizzati al mese	clienti/mese
Efficienza	Volume/Efficacia	e-mail/cliente
Percentuale	Efficacia/Incremento clienti	% clienti realizzati con e-mail
Costo	Costo mensile campagna e-mail/Efficacia	€/cliente
Indici di valutazione del pay-per-click		
Nome	Metrica	Risultato
Visibilità	Numero di click al mese	click/mese
Efficacia	Numero di clienti realizzati al mese	clienti/mese
Efficienza	Visibilità/Efficacia	click/cliente
Percentuale	Efficacia/Incremento clienti	% clienti realizzati con pay-pe-click
Costo	Costo mensile pay-per-click/Efficacia	€/cliente
Indici di valutazione della campagna flyer		
Nome	Metrica	Risultato
Volume	Numero di flyer inviati al mese	click/mese
Efficacia	Numero di clienti realizzati al mese	clienti/mese
Efficienza	Volume/Efficacia	flyer/cliente
Percentuale	Efficacia/Incremento clienti	% clienti realizzati con flyer
Costo	Costo mensile campagna flyer/Efficacia	€/cliente
Indici di valutazione economica		
Nome	Metrica	Risultato
ROI	Risultato operativo/Capitale investito	%
ROE	Reddito netto/ Capitale proprio	%
ROA	Risultato operativo/Totale attivo	%
ROS	Risultato operativo/Ricavi netti	%
Turnover	Ricavi netti/Totale attivo	Num. di volte capitale investito torna liquido
Leverage	Totale attivo/ Capitale proprio	Grado di capitalizzazione

Tabella 65

Il *dashboard* è stato realizzato suddividendo gli indici in base alle diverse aree di intervento del nuovo piano di marketing, al fine di verificare con esattezza le prestazioni dell'impresa proprio in questi campi:

- Telemarketing
- Sito Internet
- Campagna e-mail
- Servizio pay-per-click
- Campagna flyer

Inoltre sono state identificate anche altre due categorie di indici:

- Profittabilità
- Economici

La loro utilità è duplice:

- tengono conto anche delle performance delle altre aree di intervento del piano di marketing per le quali non è possibile calcolare degli indici, se non qualitativi
- costituiscono una periodica e generale overview delle prestazioni dell'impresa, evitando di aspettare la chiusura dell'esercizio o di effettuare congetture probabilistiche circa il maggiore o minore successo delle strategie applicate.

Il dashboard dovrà poi essere implementato attraverso l'utilizzo di un sistema software che caratterizzi anche graficamente l'andamento dei diversi indici precedentemente esposti.

Seguono i vantaggi che l'azienda potrà ottenere attraverso l'introduzione di tale strumento:

- l'immagine immediata dell'andamento dell'impresa grazie alla selettività dei dati proposti
- la focalizzazione sul focus principale come diretta conseguenza della selettività
- la lettura olistica dell'organismo aziendale in quanto, pur servendosi talvolta di dati unitari ed emblematici di una parte isolata del tessuto aziendale, questi non vengono mai estrapolati dal loro contesto
- la completezza di analisi, in quanto contiene dati che abbracciano tutti i "contorni" e gli "aspetti" salienti della vita dell'impresa a partire dall'esplicitazione dei suoi obiettivi
- la possibilità di analizzare la fattibilità degli obiettivi che l'impresa si è prefissata
- la possibilità di modificare in corso d'opera il piano di marketing a seconda che le performance ottenute con la strategia iniziale siano più o meno vicine alle previsioni

8.3 Impatto e rischi organizzativi

La valutazione dell'impatto e dei rischi, che le innovazioni precedentemente introdotte possono avere sull'impresa, può essere effettuata solo attraverso una preliminare analisi di quella che dovrebbe essere la sua struttura organizzativa.

Negli ultimi anni si sta diffondendo un approccio per processi, che è uno strumento potente per organizzare e gestire le attività lavorative in modo da creare valore per i clienti e per gli stakeholders.

Un "processo" può essere definito come un insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi in ingresso (input) in elementi in uscita (output). Queste attività richiedono la disponibilità di risorse sia umane sia materiali.

Tramite questo approccio, si introduce una gestione orizzontale, che attraversa le barriere tra le diverse unità funzionali, unifica la loro attenzione sui principali obiettivi dell'organizzazione e permette una valida gestione delle interfacce tra i processi.

In definitiva i vantaggi di un approccio per processi sono:

- integrazione ed allineamento dei processi per permettere il raggiungimento dei risultati pianificati
- capacità di focalizzare gli sforzi sull'efficacia ed efficienza dei processi
- offrire fiducia ai clienti sulla costanza delle prestazioni dell'organizzazione
- trasparenza delle attività nell'ambito dell'organizzazione
- riduzione dei costi e dei tempi operativi, mediante l'efficace utilizzo delle risorse
- incoraggiamento al coinvolgimento del personale ed alla miglior definizione delle sue responsabilità

Al fine analizzare i cambiamenti organizzativi introdotti dal nuovo piano di marketing ed i rischi che questo può comportare, è necessario rappresentare l'attuale struttura del processo di vendita dell'azienda per individuare gli attori in gioco e le rispettive responsabilità.

La figura seguente mette in evidenza come si articola il processo di vendita o assistenza, dal momento della ricezione della chiamata fino alla conclusione di tutte le attività necessarie per soddisfare le richieste del cliente.

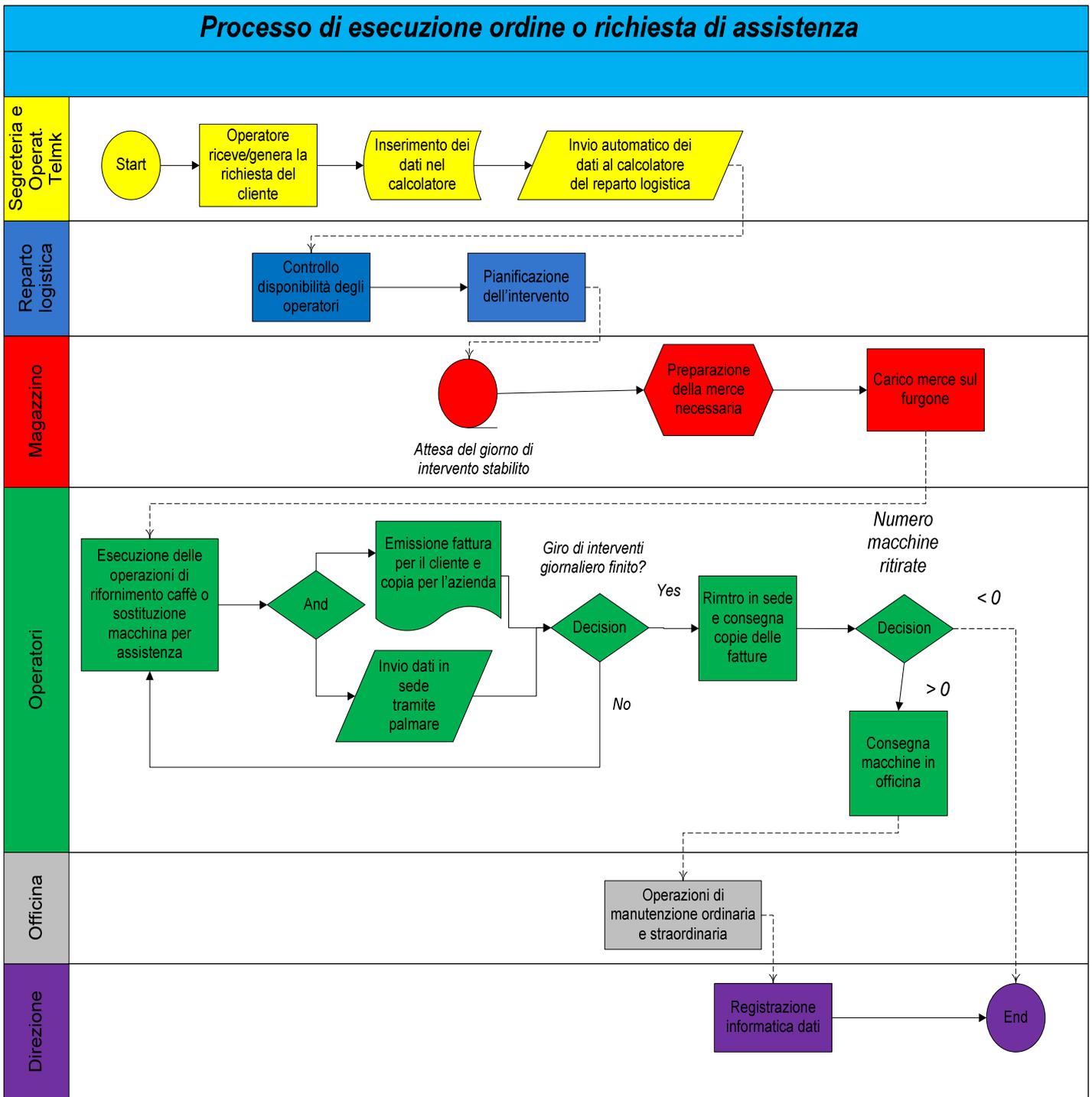


Figura 12

Il processo risulta essere sufficientemente snello, anche se migliorabile, e grazie alle ultime innovazioni di tipo informatico introdotte si può apprezzare anche una certa velocità di esecuzione ed un alto livello di rintracciabilità delle attività.

Come si può notare, una richiesta di un cliente coinvolge trasversalmente quasi tutte le funzioni aziendali. L'impresa deve quindi considerare il processo come un "continuum", superando le

barriere fisiche che naturalmente sono presenti fra le diverse funzioni, per porre così il focus sulla creazione di valore per il cliente finale.

L'articolazione attuale delle attività rappresentate in **Figura 12** potrebbe essere però complicata dalle attività imposte dal nuovo piano di marketing proposto.

Vediamo allora come la nuova strutturazione di ciascuna leva di marketing può influire sulle attività dei vari attori del processo.

Prodotto

L'introduzione di un nuovo prodotto (il caffè locale) nella gamma dell'impresa ha un forte impatto sulla gestione delle attività di *Magazzino* ed i risultati di questa attività saranno controllati dal Direttore generale dell'impresa.

Lo spazio attualmente disponibile risulta essere già troppo ridotto, di conseguenza questo cambiamento impone di trovare nuove soluzioni logistiche che possono essere:

- migliore gestione dello spazio disponibile all'interno dell'azienda, con il rischio di un congestionamento delle attività di magazzino
- ricerca di un deposito merce esterno all'impresa, con il rischio di un notevole incremento dei costi

Servizio

I corsi di formazione da introdurre per migliorare le attività di *Officina* impongono un sensibile cambiamento di mentalità sia da parte dell'impresa che degli operai.

La filosofia dell'insegnamento non deve essere interpretata come il rischio di diffondere all'esterno le proprie conoscenze e creare potenziali nuovi entranti nel business, ma come una strategia per rendere il personale più coinvolto, attivo e partecipe alla vita aziendale.

Più profonde e specifiche sono le nozioni impartite agli addetti, maggiormente si avrà la possibilità di creare un team specializzato e motivato a perseguire gli obiettivi prefissati.

Inoltre, investire nella creazione di competenze specializzate (tramite corsi specifici) sugli operai che militano nell'impresa da più tempo e/o che dimostrano di avere maggiori abilità, può dare l'opportunità di costruire una figura di dirigente di funzione che attualmente manca all'impresa.

Il grande vantaggio sarà quello di avere a disposizione figure di alto valore tecnico costruite su personale dell'impresa che quindi già ne conosce le dinamiche e ne condivide i valori.

Infine, la collaborazione con Lavazza per l'identificazione e la correzione dei più comuni difetti riscontrati sulle macchine per caffè, impone all'organizzazione di trovare una figura interna addetta a questo compito.

L'applicazione ed il controllo dell'efficacia di queste azioni che incidono sulle operazioni di *Officina* saranno responsabilità del Capo Officina.

Distribuzione

Le modalità distributive rimarranno sostanzialmente le stesse, ma la grande sfida che l'organizzazione si troverà ad affrontare sarà quella di garantire lo stesso livello di servizio nonostante l'auspicabile aumento del numero di clienti.

L'obiettivo è quindi trovare il giusto trade off tra numero di operatori e livello di servizio, privilegiando in ogni caso quest'ultimo, in quanto elemento di posizionamento dell'impresa.

Ciò può essere ottenuto agendo su tre livelli per sfruttare al massimo le risorse a disposizione :

- riduzione dei costi per il salario degli operatori
- aumento delle responsabilità e quindi del coinvolgimento degli operatori stessi
- maggiore controllo e semplicità nella gestione della rete di vendita e di assistenza

L'introduzione di un sistema informatizzato per la gestione degli itinerari deve essere visto proprio nell'ottica del raggiungimento di una più efficiente ed efficace gestione degli operatori.

Tale novità comunque, comporterà un periodo iniziale di sperimentazione e di formazione che avrà un forte impatto in termini di innovazione sulla *Sezione logistica* ed i cui risultati saranno controllati dal Direttore generale.

Comunicazione

Mailing:

Tale strumento avrà un forte impatto sulla *Direzione*, nella figura del Direttore di marketing, che dovrà:

- ricercare gli indirizzi verso i quali indirizzare la campagna di "mailing list"
- ideare il testo oggetto del messaggio di posta elettronica
- effettuare l'invio delle mail agli indirizzi scelti

La segretaria si occuperà invece delle seguenti operazioni di controllo e gestione:

- chiamare i clienti a cui sono state inviate le mail per rendere tale campagna più efficace
- rispondere alle richieste di maggiori informazioni da parte dei potenziali clienti
- registrare sul sistema informatico i nuovi clienti realizzati

Web Marketing:

La reingegnerizzazione del sito secondo le logiche SEO per facilitare le ricerche organiche e naturali e l'attuazione del sistema pay-per-click saranno curati da un *Società di consulenza* esterna all'azienda.

Il Direttore Marketing dovrà incaricarsi di controllare ed aggiornare periodicamente il sito della società comunicando le nuove proposte offerte ai clienti.

Inoltre, la *Direzione*, nella figura del Direttore di Marketing, dovrà redigere la pagina della società sui principali social network.

La segretaria, a fine giornata, la controllerà per aggiornarla e rispondere ad eventuali richieste dei clienti.

Flyer:

La *Direzione*, con riferimento al Direttore di marketing, dovrà incaricarsi di ideare il testo del volantino, lasciando invece la parte di creazione grafica dello stesso all'esperto informatico dell'azienda.

Le responsabilità sul controllo dell'efficacia di tale campagna sono della segretaria che dovrà:

- chiamare i clienti a cui sono stati inviati i flyer per rendere tale campagna più efficace
- rispondere alle richieste di maggiori informazioni da parte dei potenziali clienti
- registrare sul sistema informatico i nuovi clienti realizzati

E' inoltre importante che al momento della realizzazione di un nuovo cliente la segretaria tenga traccia del sistema di comunicazione attraverso il quale è stato realizzato al fine di aggiornare costantemente la statistica per la valutazione dell'efficacia dei vari sistemi comunicativi.

Telemarketing:

Il Direttore di Marketing, dovrà comunicare alle operatrici di telemarketing tutte le novità che saranno introdotte nella strutturazione della loro attività, spiegandone i motivi e le finalità per far percepire al team la sua importanza all'interno della vita aziendale.

L'implementazione del breve corso di telemarketing sarà responsabilità della *Segreteria*, nella figura dell'operatrice di riferimento, e quindi più esperta, che curerà personalmente la realizzazione del corso.

La segretaria avrà inoltre, due ore supplementari di lavoro dalle 12.00 alle 14.00 necessarie per presiedere alle attività delle *Operatrici di telemarketing* in questa fascia oraria supplementare rispetto alla schedulazione attuale.

Tutti i risultati ottenuti per effetto delle modifiche inserite nella strutturazione del telemarketing, inclusa l'introduzione di bonus, saranno periodicamente controllati dal Direttore di marketing.

Prezzo

La variazione e l'aumento delle tipologie di offerte proposte ai clienti è un fattore di forte incidenza sulle *Operatrici di telemarketing* e della *Segreteria*.

Dal momento in cui viene immessa sul mercato una nuova offerta, la segretaria, nell'arco di massimo due mesi, dovrà comunicare, a coloro che sono già attualmente clienti dell'azienda la possibilità del cambio della modalità di fornitura.

Inoltre sarà necessario evitare il rischio di creare confusione nel potenziale cliente contattato telefonicamente dalle operatrici di telemarketing. Questo pericolo può essere superato grazie all'intervento del Direttore di marketing che deve spiegare nel dettaglio alle telefoniste quelle che sono le nuove politiche di offerta elaborate da Areavending.

Sarà quindi fondamentale stabilire:

- la priorità in base alla quale vengono proposte le offerte
- l'enunciato che le operatrici devono esporre al telefono per cogliere l'attenzione del cliente.

Il controllo dell'efficacia di queste nuove politiche di prezzo sarà effettuato dal Direttore generale.

Si riporta una tabella riassuntiva indicante le funzioni coinvolte nelle azioni proposte dal piano di marketing ed i relativi controllori dei risultati ottenuti.

Attività	Funzione coinvolta	Controllore dei risultati
<i>Inserimento "Offerta caffè locale"</i>	Magazzino	Direttore generale
<i>Utilizzo social networks</i>	Direzione	Segretaria
<i>Ristrutturazione del sito della società (SEO)</i>	Società consulenza	Direttore Marketing
<i>Inserimento "Offerta standard"</i>	Segreteria e Op. telemark.	Direttore generale
<i>Inserimento bonus per operatrici telemarketing</i>	Operatrici telemarketing	Direttore Marketing
<i>Incremento ore e turni operatrici Telemarketing</i>	Segreteria e Op. telemark	Direttore Marketing
<i>Inserimento "Offerta con sconto quantità"</i>	Segreteria e Op. telemark.	Direttore generale
<i>Campagna mailing</i>	Direzione	Segretaria
<i>Pay-per-Click</i>	Società consulenza	Direttore Marketing
<i>Campagna Flyer</i>	Direzione	Segretaria
<i>Comunicazione anomalie macchine</i>	Officina	Capo Officina
<i>Corsi formazione per operatrici Telemarketing</i>	Segreteria e Op. telemark.	Direttore Marketing
<i>Corsi formazione per tecnici di assistenza</i>	Officina	Capo Officina
<i>Utilizzo sistemi di ottimizzazione itinerari</i>	Sezione logistica	Direttore generale

Tabella 66

In conclusione è importante sottolineare come qualsiasi tipo di innovazione o cambiamento introdotto per migliorare un aspetto della vita aziendale, non avrà alcun effetto positivo se non viene correttamente percepito ed interiorizzato dall'intera struttura dell'impresa.

Curare l'impatto che una nuova politica può avere sull'organizzazione aziendale, e quindi sulle persone, è fondamentale per non rischiare di commettere l'errore di considerare l'impresa come un puzzle di blocchi indipendenti gli uni dagli altri.

Questa, al contrario, è come un'orchestra nella quale l'obiettivo può essere raggiunto solo attraverso la corralità dell'insieme dei diversi attori.

Da queste riflessioni ne deriva quindi che operare sull'organizzazione aziendale significa:

- basare la gestione dell'impresa sull'utilizzo di un sistema decisionale pianificato che si avvale di strumenti capaci di attribuire ai dati aziendali una forte capacità di trasmettere informazioni
- mettere coloro che sono preposti ai vari ruoli della gestione, nelle condizioni ideali per affrontare e superare le fisiologiche difficoltà gestionali
- pianificare nel modo migliore la strada dello sviluppo aziendale e quella dell'accrescimento professionale delle risorse umane
- rendere capace l'impresa di svolgere nel mercato un ruolo di rilievo, grazie ad una forte attitudine al "problem solving" ed alla precoce individuazione di un business redditizio.

CONCLUSIONI

L'analisi svolta ha cercato di considerare tutti i campi che possono influenzare il perseguimento e la realizzazione degli scopi per i quali è stato effettuato lo studio.

Rimane però da evidenziare uno degli aspetti più importanti su cui si basa questo progetto, come anche qualsiasi altro tipo di indagine per la valutazione di un investimento di medio-lungo termine. E' infatti inevitabile sottolineare come la strutturazione di ogni leva di marketing ed il conseguente conto economico differenziale siano stati realizzati solo ed esclusivamente su approssimazioni di natura *statistica e previsionale*.

La *statistica* è presente prevalentemente nell'analisi dei consumi, delle abitudini, delle preferenze e dei modelli d'acquisto degli italiani nell'area di business trattata.

E' necessario quindi considerare che, nonostante lo sforzo di realizzare una segmentazione del mercato dettagliata, questa rimarrà sempre un'approssimazione ed una semplificazione della realtà. Probabilmente la ricerca del livello di dettaglio sarebbe potuta essere anche maggiore, ma si è considerato che, trattandosi di dati statistici ed a volte di difficile interpretazione, quanto più si cerchi di cogliere il particolare, tanto più si corre il rischio di mappare una realtà astratta e non applicabile alle azioni concrete che un'azienda può implementare.

Inoltre, i modelli d'acquisto ed i gusti dei potenziali clienti sono, per loro natura intrinseca, variabili nel tempo, poiché il comportamento dell'individuo è influenzato dal momento storico ed economico con il quale si deve confrontare.

In definitiva, una strategia desunta ed applicata oggi potrebbe necessitare di significative variazioni a distanza di breve tempo.

Invece, le *previsioni* sono state utilizzate, in particolar modo, nella stima dei costi, nei dati sull'incremento annuo dei clienti e sulla percentuale di penetrazione delle diverse offerte immesse sul mercato.

Le informazioni previsionali proposte sono frutto di analisi approfondite su dati storici ed empirici, che possono confermare la veridicità e la solidità dei risultati ottenuti.

In ogni caso, come si è visto, anche variazioni relativamente consistenti non andrebbero ad intaccare la sostanziale validità del piano di marketing suggerito per i seguenti motivi:

- il VAN ed il TIR del progetto hanno un valore positivo sufficientemente elevato per sostenere eventuali scenari più pessimistici rispetto a quelli previsti
- le previsioni effettuate, in particolar modo nella soluzione base, ed i costi considerati, raffigurano una situazione più pessimistica di quella che si potrebbe considerare

A valle di queste considerazioni, che riflettono la significatività delle approssimazioni nel contesto dell'analisi effettuata, è bene quindi ricordare come sia di essenziale importanza un'opera di continua ricerca, approfondimento e controllo da parte dell'azienda.

Questa attività, di cui il dashboard illustrato ne è uno strumento di supporto, servirà all'impresa per mantenere il suo piano di marketing sempre all'avanguardia e per avere la possibilità di modificarlo al termine di ogni anno in base a quelli che sono stati gli effettivi risultati ottenuti.

Allegato

Mappatura famiglie

<i>Comune</i>	<i>Residenti</i>	<i>Numero Famiglie</i>
<i>Rimini</i>	128.656	51.168
<i>Cesena</i>	90.948	35.488
<i>Pesaro</i>	91.086	35.138
<i>Riccione</i>	33.887	14.138
<i>Cervia</i>	25.892	10.982
<i>Cesenatico</i>	21.716	8.482
<i>Santarcangelo di Romagna</i>	18.943	6.999
<i>Cattolica</i>	15.743	6.577
<i>Bellaria Igea Marina</i>	15.409	6.134
<i>Savignano sul Rubicone</i>	14.786	5.285
<i>Misano Adriatico</i>	10.174	3.848
<i>Gambettola</i>	9.416	3.385
<i>San Mauro Pascoli</i>	9.435	3.344
<i>Verucchio</i>	8.728	3.086
<i>Coriano</i>	8.501	2.989
<i>San Giovanni in Marignano</i>	7.822	2.880
<i>Novafeltria</i>	6.724	2.602
<i>Gatteo</i>	6.799	2.502
<i>Morciano di Romagna</i>	5.988	2.344
<i>Gabicce Mare</i>	5.356	2.102
<i>Longiano</i>	5.587	1.945
<i>Tavullia</i>	4.800	1.675
<i>Gradara</i>	3.381	1.261
<i>San Clemente</i>	3.096	1.138
<i>Sogliano al Rubicone</i>	2.890	1.111
<i>San Leo</i>	2.720	1.071
<i>Roncofreddo</i>	2.819	1.049
<i>Poggio Berni</i>	2.907	1.038
<i>Saludecio</i>	2.389	906
<i>Montescudo</i>	2.099	820
<i>Orciano di Pesaro</i>	2.268	793
<i>Borghi</i>	2.034	726
<i>Monte Colombo</i>	1.951	700
<i>Montefiore Conca</i>	1.765	681

<i>Mondaino</i>	1.461	559
<i>Monte Grimano</i>	1.155	497
<i>Sassofeltrio</i>	1.229	492
<i>San Giorgio di Pesaro</i>	1.307	479
<i>Torriana</i>	1.174	442
<i>Gemmano</i>	1.053	433
<i>Talamello</i>	1.093	432
<i>Mercatino Conca</i>	1.029	412
<i>Fratte Rosa</i>	1.034	384
<i>Montegridolfo</i>	930	348
<i>Totale</i>	588.180	228.865

BIBLIOGRAFIA

- Barbangelo A.(2009), Pausa caffè. Il grande business della distribuzione automatica, EGEA*
- Bassi F.(2008), Analisi di mercato: strumenti statistici per le decisioni di marketing, Carocci*
- Candiotto R.(2003), L'approccio per processi e i sistemi di gestione per la qualità, Giuffrè*
- Caroli M.(1999), Il marketing territoriale, Franco Angeli*
- Chionetti G.(2002), Il telemarketing : manuale operativo per professionisti e piccole medie imprese, FAG*
- Damascelli N.(1995), Posizionamento e missione dell'impresa, Franco Angeli*
- De Luca A. (2006), Le applicazioni dei metodi statistici alle analisi di mercato : manuale di ricerche per il marketing, Franco Angeli*
- Dominici G. (2009), E-marketing. Analisi dei cambiamenti dai modelli di business al mix operativo, Franco Angeli*
- Ferrandina A.(1999), Il marketing strategico per le PMI : gli strumenti per elaborare piani e strategie vincenti, Franco Angeli*
- Guidicini P. (2004), Metodologie e tecniche della ricerca sociale, Franco Angeli*
- Jenkins S.(2009), Email marketing, Sperling&Kupfer*
- Macrì M.D., Breitner K.L., Antony N.R.(2004), Il bilancio. Strumenti di analisi per la gestione, McGraw-Hill*
- Molteni L.(1993), L'analisi multivariata nelle ricerche di marketing : applicazioni alla segmentazione della domanda e al mapping multidimensionale, EGEA*
- Olidea (2007), Caffè, Apogeo*
- Parente D.(1996), Advertising campaign strategy : a guide to marketing communication plans, The Dryden Press*
- Pellegrini L.(2007), Marketing, McGraw-Hill Companies*
- Proni G. (1994), Lavazza tra comunicazione e caffè, Lupetti&Co.*
- Rossi P. (2005), Bayesian statistics and marketing, Willey*
- Sherri J.(2006), Caffè caffè, De Vecchi*
- Simchi-Levi D.(2008), Designing and managing the supply chain : concepts, strategies and case studies, McGraw-Hill*
- Talent R. (2002), The Vending Jackpot, Media Creations*
- Trainito F.(2002), Direct marketing, co-marketing e internet marketing, Sperling&Kupfer*
- Woodbine S.(2007), Vending Machine Fundamentals: How to build your own route, Lulu.com*

SITOGRAFIA

www.aicq.it
www.areavending.it
www.arimel.it
www.beverfood.com
www.boldhorizon.co.nz
www.buonristoro.com
www.businessdoctor.it
www.businessplans.org
www.caffè.it
www.cialdecaffè.com
www.ciao.it
www.cgi.bay.it
www.coffeevendingsystem.it
www.confida.com
www.comunicati-stampa.net
www.comunicazione.it
www.comunicazione.uniroma1.it
www.cremona.polimi.it
www.da.lavazza.com
www.deart.unifi.it
www.dizionarioeconomico.it
www.docenti.luiss.it
www.ecoage.it
www.econ.uniurb.it
www.eseconsortium.com
www.espressodicialda.com
www.federica.unina.it
www.for.cerform.it
www.gruppoargenta.it
www.gruppoviba.it
www.hotfrog.it
www.illy.com
www.intellijam.com
www.italiadona.it
www.istat.it
www.lacialda.it
www.largoconsumo.info
www.lavazza.it
www.learnmarketing.net
www.logoprint.it
www.madri.it
www.managementhelp.org
www.marchegianionline.net
www.marketingmix.it
www.massmarket.it
www.maxformisano.it
www.mma.com
www.mondimedievali.net
www.multimediamarketing.com
www.nespresso.com
www.netmba.com
www.nims.it
www.office.microsoft.com
www.opinioni.net
www.opti-time.com
www.quickmba.com
www.rimini.com
www.romaexplorer.it
www.saquella.it
www.slideshare.net
www.soniag.com
www.startcupveneto.it
www.supplychainmanager.it
www.targeting.com
www.tesionline.com
www.tutor2u.net
www.unibg.it
www.unifi.it
www.universibo.unibo.it
www.university-essays.tripod.com
www.va-interactive.com
www.wikipedia.org